

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

مخطط أعمال لمشروع:

خياطة وتجهيز العرائس وكل مستلزمات المرأة في  
المناسبات من أزياء، ديكور، أفكار وحلويات.

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

غربي وهيبة

إعداد الطالب(ة):

دوناس ليلي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ جودي حنان	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ غربي وهيبة	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/رحال سلاف	أستاذ محاضر-ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا مرضيت، ولك الحمد بعد الرضى  
أنركى صلاتي وسلامي على خير خلق الله محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه  
أبو بكر وعمر وعثمان وعلى وصحابته أجمعين والتابعين وتابعيهم بإحسان إلى  
يوم الدين .

جزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور "غربي وهيبة" على تفضلها  
بالإشراف على هذا العمل . . .

للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة . . .

لكافة الطاقم الإداري . . .



# إهداء

قال الله تعالى:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله اللذين بصوت  
دعائهما نجحت

إلى إخوتي حفظهم الله

إلى كل أقاربي

إلى كل الأصدقاء، الأحباب والنفوس الطيبة

إلى زملائي وزميلاتي بالعمل

إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون من قريب أو بعيد

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي



# قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
البسمة	
ملخص	
شكر وتقدير	
الإهداء	
قائمة الملاحق	
قائمة الأشكال الجداول	
قائمة المحتويات	
مقدمة عامة	أ-ب-ت
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال</b>	
تمهيد الفصل	1
<b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال</b>	
المطب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأنواعه	5-2
المطب الثاني: خصائص وأهمية مخطط الأعمال	7-6
المطب الثالث: مكونات مخطط الأعمال	11-8
المطب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال	14-12
<b>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخطط التسويقي</b>	
المطب الأول: تعريف المخطط التسويقي	16
المطب الثاني: مكونات المخطط التسويقي	22-16
المطب الثالث: التنبؤ بالمبيعات	24-23
المطب الرابع: خطوات إعداد المخطط التسويقي	26-25
<b>المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول المخطط الإنتاجي</b>	
المطب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي	28
المطب الثاني: أبرز احتياجات المشروع الإنتاجي	29-28
المطب الثالث: أنواع المخطط الإنتاجي.	30
المطب الرابع: نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج	32-31
<b>المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول المخطط المالي</b>	
المطب الأول: تعريف المخطط المالي	34
المطب الثاني: مكونات المخطط المالي	37-34

38	المطب الثالث: أهمية المخطط المالي
40-39	المطب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية
	<b>المبحث الخامس: مفاهيم أساسية حول المخطط التنظيمي</b>
42	المطب الأول: تعريف المخطط التنظيمي
42	المطب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي
43-42	المطب الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي
45-44	المطب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات
46	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: مخطط أعمال دار العروس (هـانية)</b>
	تمهيد الفصل
	<b>المبحث الأول: تقديم المشروع</b>
50	المطب الأول: وصف المشروع
51-50	المطب الثاني: التعريف بالمشروع
52	المطب الثالث: ميلاد فكرة المشروع
	<b>المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع</b>
55	المطب الأول: مهمة المشروع
66-55	المطب الثاني: دراسة السوق
71-67	المطب الثالث: المزيج التسويقي
	<b>المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع</b>
73	المطب الأول: تحديد الموقع
79-74	المطب الثاني: تحديد احتياجات المشروع
81-80	المطب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية
	<b>المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع</b>
83	المطب الأول: الشكل القانوني
87-84	المطب الثاني: الهيكل التنظيمي
89-88	المطب الثالث: القوى العاملة المخصصة للمشروع
	<b>المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع</b>
91	المطب الأول: تكاليف المشروع
94-92	المطب الثاني: مصادر التمويل



107-95	المطب الثالث: القوائم المالية
108	خلاصة الفصل الثاني
110-109	الخاتمة
127-111	الملاحق
128-131	المراجع

# قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الميزانية (جانب الأصول)
02	الميزانية (جانب الخصوم)
03	جدول حسابات النتائج
04	بطاقات تقنية للمعدات
05	شهادات الكفاءة المهنية لعض عمال المؤسسة
06	شروط التأهيل ومراحل المرافقة
07	الاستبيان



# قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل
01	الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال
02	المزيج التسويقي للخدمات
03	مصفوفة SWOT
04	الإطار العام لتخطيط الإنتاج
05	قنوات التوزيع
06	موقع المشروع في مدينة بسكرة
07	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
08	التصميم الداخلي





# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
01	جدول حسابات النتائج
02	ملخص عن المشروع
03	عدد المنافسين في ولاية بسكرة
04	تحليل الموردين
05	تحليل الزبائن
06	تحليل SWOT للمشروع
07	تحليل PESTEL للمشروع
08	نتائج الاستبيان
09	تشكيلة الألبسة التقليدية
10	أسعار القاعة وخدمة التصوير
11	الألات والمعدات المخصصة للمشروع
12	احتياجات المشروع من تجهيزات مكتبية
13	احتياجات المشروع من مواد أولية
14	احتياجات المشروع من لوازم ومعدات بسيطة
15	مهام الأقسام والورشات
16	احتياجات المشروع من اليد العاملة
17	التكاليف التشغيلية
18	هيكل التمويل
19	الاهلاك السنوي للاستثمار
20	الميزانية الافتتاحية
21	الطاقة الإنتاجية
22	التنبؤ بالطلب
23	التنبؤ بالطلب الفعلي
24	التنبؤ بالطلب على الحجز
25	التنبؤ بالطلب على خدمة التصوير
26	الإيرادات المتوقعة لخمس (05) سنوات متتالية
27	حسابات النتائج لخمس (05) سنوات متتالية

## مقدمة

فكرة انطلاق أي مؤسسة وليدة ظروف زمنية معينة وتراكم خبرات معينة، وكلنا نعلم أن انطلاق أكبر المشاريع والمؤسسات والإنجازات البشرية الناجحة والرائدة كان أساسه فكرة مشروع تخطر ببال صاحبها.

نجاح هذه الفكرة وتجسيدها لا يمكن أن يعتمد على الإبداع وحده أو كون هذه الفكرة فريدة من نوعها أو حتى لم يسبقه إليها أحد ، بل يجب أن يترافق مع دوافع قوية لصاحب المشروع وثقة كبيرة بنفسه وصبر كثير مع وجود روح للمبادرة والمخاطرة، لأن تحقيق مشروع المقاول واستمراره في ظل اقتصاد يتميز بالحرية والمنافسة القوية كذلك المرونة والاستجابة للتغيرات الاقتصادية يتطلب كل ما سبق ذكره من دوافع إرادة قوية لأن مشروعه سيكون وسط محيط يتميز بالمنافسة الشديدة ويلزم المقاول بتلبية رغبات و متطلبات السوق والتأقلم مع تغيراتها الدائمة.

إن عملية إنشاء مقولة ليست أمرا سهلا ولا فوريا بل هي انعكاس لجهد المقاول والذي يقوم بدراسة لمشروعه دراسة دون إهمال أي جانب من الجوانب والتي نصطلح عليها: "مخطط أعمال"، يعتبر إعداد هذا المخطط أمرا غاية في الأهمية كونه كما سبق وأشرنا يغطي كل جوانب وزوايا المشروع ويساعد المقاول على اتخاذ القرارات التي من شأنها ضمان النجاح في بداية المشروع وأثناء نشاطه وحتى استمراره.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع مخطط الأعمال سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على بعض أهم الأبعاد النظرية لإعداد مخطط الأعمال مع تسليط الضوء على واقع المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة، كما سنحاول إعداد مخطط الأعمال ل مشروع خياطة العرائس وكل مستلزمات المرأة في المناسبات من ديكور، أفكار وحلويات. كمحاولة منا الإجابة على الإشكالية التالية:

### **الإشكالية:**

محاولة إعداد مخطط الأعمال لمشروع خياطة العرائس وكل مستلزمات المرأة في

المناسبات من ديكور، أفكار وحلويات

### **أسباب اختيار الموضوع:**

لم يتم اختيار الموضوع عن طريق الصدفة، بل لعدة أسباب منها شخصية وأخرى موضوعية:

## مقدمة

### أ- الشخصية:

- الميول الشخصي لهذا النشاط وتخصصنا نحن الأخوات كل في مجال.
- الرغبة في تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع.

### ب- الموضوعية:

- توافق الموضوع مع التخصص.
- التعرف على دور مخطط الأعمال وكيف يساعد المقاول أو صاحب المشروع في تفادي مخاطر استثمار رأسمال في مشاريع بدون جدوى اقتصادية وغير مربحة مع اكتشاف جوانب الفشل والنجاح وهذا أثناء إعداد مخطط الأعمال.
- إعطاء مثال تطبيقي لأصحاب المهن والحرف عن كيفية إعداد مخطط أعمال قابل للتجسيد على أرض الواقع.

### أهمية الدراسة:

- تكمن أهميته في كون المشروع يتميز بالديمومة والاستمرارية.
- أهمية مخطط الأعمال ودوره في نجاح المشروع.
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع.

### أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي هو توضيح الإطار النظري والتطبيقي لمخطط الأعمال للمشروعات والأساليب والطرق المستخدمة في تقييم جوانب المشروع.
- تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.
- التدريب على استخدام أساليب علمية، اقتصادية وحديثة لتقييم المشروعات وتفايدي التخمين والتفكير العشوائي في كيفية تجسيد المشروع ومعرفة مدى جدواه.

### المنهج المتبع :

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري المتعلق بمخطط الأعمال، والمنهج التحليلي بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي المتعلق بإعداد مخطط أعمال ل مشروع خياطة العرائس وكل مستلزمات المرأة في المناسبات من ديكور، أفكار وحلويات.

### أدوات جمع البيانات:

## مقدمة

مصادر أولية:

- الاستبيان

- المقابلة

**صعوبات الدراسة:**

تكمن الصعوبات التي وجهناها فيما يلي:

- صعوبة حصر وتحديد كل المنافسين لأن نسبة كبيرة منهم يزاولون نشاطهم في المنازل وكثرتهم وصعوبة الحصول على المعلومات حتى ممن نعتبرهم في مشروعنا موردين.
- غموض وندرة المراجع خاصة فيما يخص الدراسات السابقة.
- صعوبة الجمع بين الأنشطة التي نزاولها في مشروع واحد.

**هيكل الدراسة:**

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

**الفصل الأول:** هذا الفصل نظري تناولت فيه ماهية مخطط الأعمال، أهميته، خصائصه، دوره وأنواعه.

**الفصل الثاني:** مراحل إعداد مخطط الأعمال للمشروع، حيث حاولت إسقاط الجزء النظري على التطبيقي وحاولت إعداد مخطط أعمال مفصل.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### تمهيد الفصل:

تحل المشاريع الاستثمارية في اقتصاديات معظم الدول دورا بالغ الأهمية كون أنها تشمل الجزء الأكبر من حياة المؤسسة والأفراد اللذان يشكلان عصب الاقتصاد، والحركة الإنتاجية، فلا يمكن أن يقوم أي اقتصاد لبلد ما إلا إذا كانت هناك سياسة اقتصادية موضوعية لخلق المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

وبهذا أصبح خلال إنشاء أي مشروع استثماري، على المستثمر قبل أن يخوض أي تجربة استثمارية، يشترط عليه إخضاع الفكرة الاستثمارية للدراسة ووضع مخطط أعمال لضمان سير عملية التنفيذ والتحقق من مردودية المشروع واحتمالات نجاحها.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخطط التسويقي

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول المخطط المالي

المبحث الخامس: مفاهيم أساسية حول المخطط التنظيمي

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأنواعه.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية مخطط الأعمال.

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال.

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

**المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأنواعه.**

**أولاً: تعريف مخطط الأعمال:**

هو من أشهر أدوات تسيير المؤسسة بل إنه يعتبر بالغ الأهمية بالنسبة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، حيث تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة. وهناك تعريف عديدة لمخطط الأعمال نذكر منها:

❖ هو نمذجة واقعية بشكل مدونات الميزانية وذلك للمصالح العمومية المختلفة سيما حين إعداد الميزانيات وهو أداة ضبط جوهرية سواء على الصعيد المحلي أو المركزي (بن عابد مختار، 2012)

❖ هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجية و الاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة و في خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية (السكرانة، 2006)

❖ هو عبارة عن ملف يستعرض المشروع المقاولاتي ومسار التحليل الاستراتيجي ومستقبل المؤسسة وماهي الموارد الضرورية لهذه الرؤية (Fayolle, 2004)

❖ خطة العمل هي الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة السابقة 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 الرؤية والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين، كما يمكن أن تستخدم أيضا من قبل المنظمات التي تحاول الحصول على العاملين من ذوي المهارات القيادية الحرجة وتطلعاتهم في تنفيذ الأعمال الجديدة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الموردين (علي، 2006)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء ملخص يشمل كل هذه التعاريف كالتالي:

هو عبارة عن ملف شامل يستعرض مشروع مقاولاتي وهو عبارة عن خطة عمل تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة يستعملها المسير في البحث عن مصادر التمويل وتوضيح رؤية ومهمة المشروع، ويمكن أن تستخدم للحصول على عاملين ذوي مهارات وكفاءات عالية.

**ثانياً: أنواع مخطط الأنواع:**

تتنوع مخططات الأعمال وتختلف بحسب اختلاف الظروف والمواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخطط عمل يدخل ضمن تصنيف معين، وذلك لجعل المخطط ناجحاً وفعالاً ويحقق الأهداف المرجوة منه، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة تصنيفات وضعت لمخطط الأعمال.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### التصنيف الأول:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل أو مخطط الأعمال إلى نوعين: (الغالبى، 2009)

فحسب كل من ((Longencker et Al)) فيعتبران أن المقاول وهو يمارس عملية كتابة خطة العمل يكون أمام خيارين رئيسيين هما:

❖ **خطة مختصرة:** وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

❖ **خطة شمولية:** وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات.

### التصنيف الثاني:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل أو مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية: (علي، 2006)

❖ **خطط قصيرة أو خطط مصغرة:** حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.

❖ **خطط العمل:** وهي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

❖ **خطط التقديم:** وهي خطة العمل من دون الرتوش والانطباعات، وتستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل.

❖ **الخطط الالكترونية:** وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال.

### ❖ التصنيف الثالث:

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل أو مخطط العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة منها:

- ❖ الهدف الرئيسي لخطة العمل.
- ❖ المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- ❖ نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- ❖ الوضعية المالية.
- ❖ حجم الشركة ..... إلخ.

### **المطب الثاني: خصائص وأهمية مخطط الأعمال.**

**أولاً: خصائص مخطط الأعمال:**

نستطيع أن نوردها فيما يلي: (saporta, 2006)

- 1- **الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكله المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.
- 2- **صياغة مناسبة للمرسل إليهم:** تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضاً لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكيف صياغة المخطط مع المرسل إليهم الذي يتحقق من هذا المقصد، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي).
- 3- **الوضوح وسهولة الفهم:** يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات صعبة الفهم وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص). كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.
- 4- **الواقعية:** تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره المعطيات الموجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها. فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها. كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد عمل آنية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة. (الطاهر، 2012).

**5- المصادقية والدقة:** تتمثل مصادقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تناسب وتنسجم مع المشروع. وبما أن المصادقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال وعليه تقتضي المصادقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع القيام بتقدير صحيح للمخاطر.

**6- الهيكلية الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جديدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

**7- التجانس في عرض البيانات:** يعتبر التجانس في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ المصادقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن التجانس يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه ويقتضي أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. ويتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال تتوقف على جودة تجانسه، لأن وجود تناقضات في المخطط يوحي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.

### **ثانيا: أهمية مخطط الأعمال:**

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصادقية وجدارة وهناك عدة أسباب مهمة تجعل مخطط الأعمال ضروري وتتمثل في: (خليل، 2012)

أ- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ب- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه وهو ما يؤثر على المقرض لإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

ت- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تشغلها المؤسسة حيث يحدد أهدافها وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

### المطب الثالث: مكونات مخطط الأعمال ووظائفه.

أولاً: مكونات مخطط الأعمال:

يتكون مخطط الأعمال من العناصر التالية: (مبارك، 2009)

1- **الصفحة الرئيسية:** والتي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني والحاجات المالية، من أسهم وديون وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2- **ملخص الفكرة:** يتكون الملخص من ثلاثة إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها. سواء تتعلق باستراتيجية التسويق، المالية وإجراءات البيع.

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

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

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

❖ **التكنولوجية:** والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين خدمة الزبائن.

❖ **التغييرات القانونية:** والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.

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

❖ **الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية.**

❖ **مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.**

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

❖ حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.

❖ نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة.

❖ الاتجاهات الموجودة في السوق.

❖ خصائص المستهلكين المحليين.

**5- خطة الإنتاج والعمليات:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج وتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها

المشروع، وإجراءات التخزين والمواد الأولية عند الموردين وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والصيانة وتشمل: (مبارك،

2009)

❖ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج مع الآخرين؟

❖ ما إذا كانت بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين ولماذا؟

❖ لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

❖ ماهي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟

❖ ماهي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟

❖ ماهي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟

❖ ماهي المواد الخام التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟

❖ من هم المزودين للمواد الخام وما هي التكاليف؟

❖ ماهي تكاليف عمليات الإنتاج؟

❖ ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟

❖ ماهي آلية تخزين المواد الخام؟

❖ ماهي آلية نقل المواد الخام؟

**6- خطة التسويق:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير والترويج

وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

**7- الخطة التنظيمية:** تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين

والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال وتتضمن ما يلي: (السكرانة، 2006)

❖ ما هو نموذج الملكية في المشروع؟

❖ إذا كان هناك شركاء من هم؟ ماهي الاتفاقيات والعقود؟

❖ من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

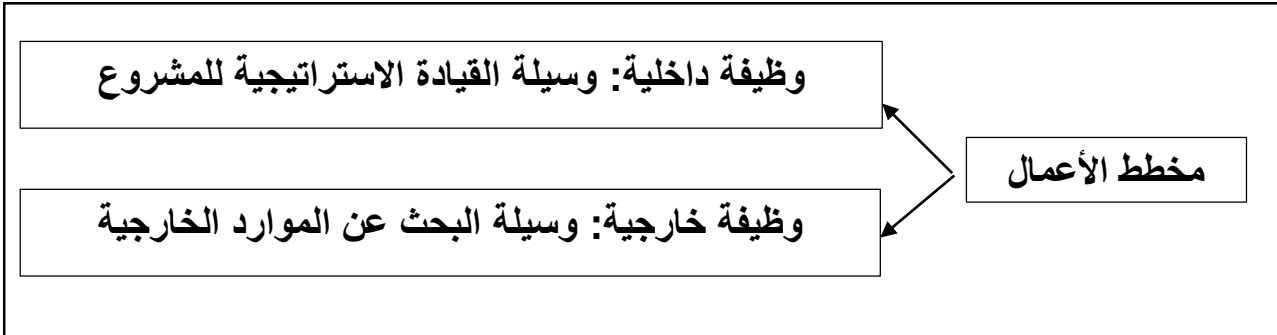
## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ❖ من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟
  - ❖ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟
  - ❖ من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟
  - ❖ ماهي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟
- 8- **تقدير المخاطر:** وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع التقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية. (مبارك، 2009)
- 9- **الخطة المالية:** وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.
- 10- **الملاحق:** والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.

### ثانيا: وظائف مخطط الأعمال:

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية باعتباره وسيلة استراتيجية ووظائف خارجية كونه وسيلة اتصال نهائي وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

#### الشكل (01): الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال:



Source : Michel Coster, Op.cit ,P134

### 1 الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الاستراتيجية) أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال،

يركز المنشئ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز.

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي: (الدين،

(2012)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

❖ **المساعدة على التفكير واتخاذ القرار:** تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.

❖ **تساعد على التنبؤ بالمستقبل:** إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.

❖ **يساعد على العمل في المستقبل:** أي توليف هذين الهدفين الاستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه؛ وسيتم التفصيل بدقة في هاته الوظائف الثلاثة فيما يلي:

❖ **المساعدة على التفكير واتخاذ القرار:** أولا وقبل كل شيء، فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، إن خطة العمل تلعب دورا في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن اتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.

❖ **المساعدة على التنبؤ:** الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ وهذا يعني المخطط الفعلي للمشروع، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات.

❖ **المساعدة للمرحلة القادمة (للمستقبل):** من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل أن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل.

### 2 **الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال:** (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد):

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من حيث تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي: (Coster, 2009)

❖ **التحدث عن المشروع:** الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.

❖ **البحث عن رأس المال:** من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

❖ **التجنيد (جلب المنخرطين):** أي الشركاء الاستراتيجيين للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع.

### **المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال:**

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، من المعرفة ومن الإبداع وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. ليس هناك أفكار جيدة ولكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص، بينما آخرون ظلوا مذبذبين. تقييم المغزى العميق للفكرة لا ينفصل عن المشروع الشخصي الذي يعبر عنه. يوجد هناك تمايز كبير لأشكال الأفكار، كلما كانت الفكرة بسيطة، كلما وجب التفكير في حقيقة جدواها بالنسبة للعرض الموجود في السوق في هذه الأثناء، أول ما يجب فعله هو التعريف بدقة الفكرة، إذا كانت تقدم مميزات جديدة، أخذ بعض الاحتياطات بطريقة تستطيع إثبات أن أصل الفكرة هو جيد. (الزغبى، 2012)

إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، إن مخطط الأعمال هو شرط أساسي للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع، إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن، إن تطوير وتحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من فكرة جديدة تفرض على المستثمر أن يكون مخططه جاهزا و أن يكون مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب التمويل. وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات، حيث يختلف محتوى المخطط و شكله و حجمه من مشروع إلى آخر. ورغم هذا الاختلاف، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية: (الزغبى، 2012)

### **1- الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة**

على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟  
فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... إلخ) وماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل هم من أصحاب مؤسسات صغيرة، متوسطة أم كبرى؟ وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو النساء أو من الأطفال؟ ما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

### **2- الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم**

نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة بديلة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

3- **الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالموردين والمجهزين:** وتتضمن هذه القائمة اسم المورد وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمد عليها.

4- **الخطوة الرابعة: دراسة السوق:** بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة الموردين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمان يبيعها ومكان تركيز مؤسستك ... وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع.

5- **الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق:** تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة كيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتك أو الإقبال على خدماتك. لذلك فمن الضروري أن تحتوي على مجموع البيانات الخاصة ب:

❖ خصائص منتجاتك وخدماتك.

❖ ثمن البيع.

❖ طريقة أو وسيلة الترويج التي ستعتمدها.

❖ وسائل الإعلان التي ستستخدمها.

❖ استراتيجية البيع التي ستبناها.

6- **الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الموازنات:** يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها، وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية تحقيق المشروع.

7- **الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات:** التمويل الصحيح للمشروع هو من أهم شروط نجاح هذا المشروع، بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث عن حلول فيما يخص ما ينقص من المال.

8- **الخطوة الثامنة: اختيار هيئة قانونية:** كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد طبيعة المؤسسة فردية أو شركة؟ فالهيكل القانوني تعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج غير المرغوب فيها سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي والمالي.

بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكناً القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانونية المختارة: (فاطمة، 2012)

**9- الخطوة التاسعة: تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها:** ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار: (سايبى، 2010)

❖ الأخطار التي تنجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

❖ الأخطار الناجمة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر. وبالتالي فإعداد مخطط الأعمال بطريقة صحيحة وبشكل جيد يجنب المؤسسة العديد من المخاطر، يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط كما يضمن استمراريتها.

**10- الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة (التنفيذ):** وهي تعني انطلاق ومباشرة الأعمال، فمن خلال هذه المرحلة نستطيع المقارنة بين ما هو مخطط له والنتائج المحققة وعليه يمكن معرفة مستوى الانحرافات ان وجدت ومحاولة تصحيح الأخطاء، والهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في هذه المرحلة هو كسب أكبر عدد من الزبائن. (الزعيبي، 2012)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخطط التسويقي

المطب الأول: تعريف المخطط التسويقي.

المطب الثاني: مكونات المخطط التسويقي.

المطب الثالث: التنبؤ بالمبيعات.

المطب الرابع: خطوات إعداد المخطط التسويقي.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

**المطب الأول: تعريف المخطط التسويقي والخطة التسويقية.**

تعددت التعاريف وسنذكر ما يلي:

**تعريف 01:** هو الخطة التي تشتمل على وضع أهداف المشروع بصورة منهجية وطرق التنفيذ الخاصة بها لتحقيق نتائج مربحة من توزيع وبيع سلعة أو خدمة معينة. (العلاق، التسويق الحديث مبادئه ، إدارته وبحوثه )

**تعريف 02:** أما جورج تيري فيعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. (عمر، 2012)

### **تعريف الخطة التسويقية:**

الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة يوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ استراتيجية التسويق وهناك تعريف ثاني يقول الخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة لا تزيد عن 10 صفحات في الغالب تحدد الاستراتيجية، وبيئة التسويق والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح العام القادم، كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية. (العلاق، التخطيط التسويقي ، مفاهيم وتطبيقات ، 2008)

### **المطب الثاني: مكونات المخطط التسويقي.**

هو مجموعة من العملاء تحاول مؤسسة بيع منتجاتها لهم عن طريق استهدافهم بتوجيه جهودها التسويقية لبيع منتجاتها . تحديد السوق المستهدف هو أول خطوة في عملية تحديد مخططات العمليات التسويقية (wikipedia, 2020) . لتحقيق الغرض من أي مخطط تسويقي وقبل إعداده لابد على حامل الفكرة أو صاحب المشروع أن يكون على دراية بمكوناته وسنوجزها كما يلي:

1-دراسة السوق.

2- التموضع التسويقي (المكانة الذهنية).

3- الاستراتيجيات التسويقية.

4- المزيج التسويقي.

**أولاً: دراسة السوق:**

❖ البيئة التسويقية: تعرف بأنها: تلك العناصر والقوى التي تقع داخل او خارج المنظمة ولها تأثير على ضمان قدرتها في المنافسة وعلى رسم وتنفيذ سياساتها واستراتيجيتها التسويقية (AAMS , 2012)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

وتعرف كذلك بأنها: "أي شيء وكل شيء خارج حدود المنظمة، أي أن المنظمة هي جزء من كل، وعليها أن تتفاعل مع المتغيرات المحيطة بها. (جاسم، 2004، صفحة 52)

وتعرف البيئة التسويقية كذلك بأنها: "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة والتي بدورها تقوم بتحديد طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها. (راغب، 1999، صفحة 30)

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص إلى أنه من الضروري تحليل واستكشاف البيئة التسويقية للمؤسسة لأنها ستوصل من خلالها منتجاتها إلى زبائنها حسب ما خطط له.

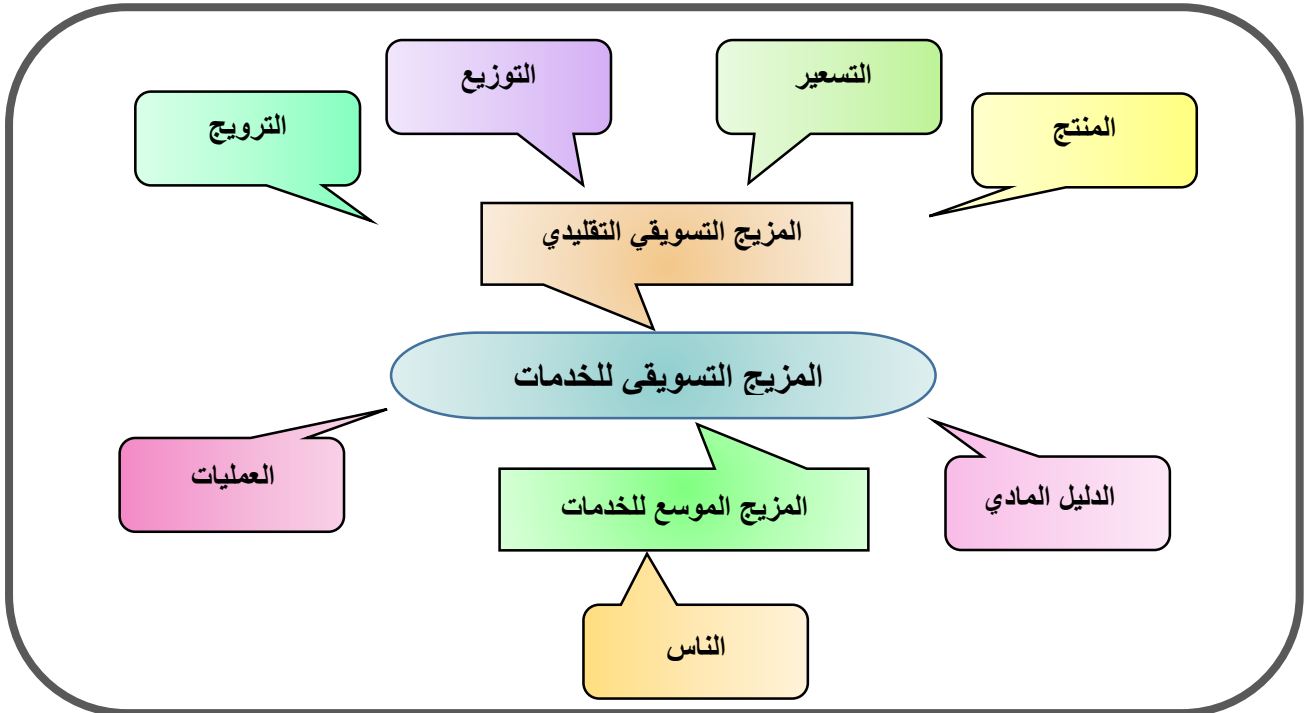
وهناك عدة تقسيمات للبيئة التسويقية نعددها فيما يلي: (جاسم، 2004، الصفحات 59-63)

❖ **البيئة الداخلية:** وتنقسم إلى قسمين هما:

❖ **بيئة داخلية مباشرة:** وتتمثل بعناصر المزيج التسويقي التي هي المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة.

والشكل الموالي يبين عناصر المزيج التسويقي للخدمات ويتضمن المزيج التسويقي للمنتجات المادية

الشكل رقم (2): المزيج التسويقي للخدمات:



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

2010، الطبعة الأولى، ص 79.

❖ **بيئة داخلية غير مباشرة:** تمثل المتغيرات الأخرى غير التسويقية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ✓ أنظمة الانتاج: الذي يركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة.
- ✓ نظام التمويل: الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة.
- ✓ نظام الأفراد: وهو المسؤول عن عمليات التخطيط الرقابة، التنظيم والتحفيز.
- ✓ نظام المعلومات: مجموعة العناصر الآلية والبشرية التي تعمل معا من أجل تدفق المعلومات.
- ❖ البيئة المهمة: تشمل ستة متغيرات رئيسية هي:
- ✓ المستهلكون: أي مؤسسة تسعى إلى إشباع رغبات المستهلكين وذلك توفيرها للسلع والخدمات.
- ✓ المنافسون: لكي تتجح المؤسسة وجب عليها أن تعرف كل شيء عن منافسيها.
- ✓ الوسطاء: هم حلقة وصل بين المؤسسة والسوق وذلك من أجل تخفيف العبء على المؤسسة.
- ✓ المجهزون: وهم شركاء وأفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الانتاج. وهذه العملية يجب أن تخطط بشكل صحيح لتفادي الاختلالات التي قد تحدث كالتأخير في وصول البضاعة مثلا.
- ✓ المستخدمون: يجب أن تكون العلاقة متفاعلة ومتكاملة داخل المؤسسة لأن هذا يؤثر على الأداء.
- ✓ التجمعات: وهي عبارة عن مجموعات منظمة قد تتعارض أهدافها مع سياسة المؤسسة وتقف عائقا أمامها. كجمعية حماية المستهلك.
- ❖ البيئة الخارجية: تقسم إلى:
- ✓ بيئة طبيعية: وهي مجموعة من الظروف البيئية المتعلقة بالطبيعة كالقصور في المواد الأولية.
- ✓ بيئة سياسية وقانونية يجب على المؤسسة أن تعمل على تكييف سياساتها وفق قوانين الدولة.
- ✓ بيئة ديمغرافية: يجب على المؤسسة أن تتعرف على حجم السكان من، كثافتهم، توزيعهم وغيرها. ويجب عليها أن تدرس حاجات كل فئة ورغباتها لكي تستطيع توجيه سياساتها.
- ✓ بيئة تكنولوجية: يشير KOTLER إلى ضرورة تنبؤ المؤسسة لكل ما يحيط بها من تطور تكنولوجي حتى لا تكون متخلفة.
- ✓ متغير ثقافي واجتماعي: المؤسسة لا تستطيع إنتاج منتجات تتنافى مع ثقافة المجتمع، لذا وجب عليها معرفة المجتمع الذي ستتعامل معه.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ متغير اقتصادي: معرفة مستويات الدخل، فإذا ازدادت الدخل أدى ذلك إلى زيادة القدرة الشرائية وبالتالي زيادة الطلب. (جاسم، 2004، صفحة 64)

❖ **تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف:** تجزئة السوق هي عملية تقسيم السوق الكلي لسلسلة أو خدمة ما إلى عدد من الأجزاء أو الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متجانسة نسبيا من المستهلكين في خصائصهم وحاجاتهم، والهدف من التجزئة هو تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة للوصول إلى ميزة تنافسية. (طميلة، 2009، صفحة 136)

وهناك ثلاث خطوات للتجزئة السوقية وهي: (طميلة، 2009، الصفحات 136-137)

❖ **تجزئة السوق:** تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة ومن ثم وصف دقيق لكل قطاع وذلك بعد تحديد معايير أو أسس التقسيم التي سيتم اعتمادها (جغرافية، ثقافية، الدخل، ...)

❖ **اختيار القطاع المستهدف:** وذلك من خلال دراسة وتقييم القطاعات السوقية، ومن ثم تقييم جاذبية كل قطاع سوقي من حيث تكاليف خدمة القطاع وربحيته، وأخيرا اختيار القطاع السوقي المستهدف.

❖ **تحديد الموقع التنافسي:** يجب تحليل المنافسين (من هم، نقاط القوة والضعف ..) وأنواع المنافسة (تامة، احتكارية، احتكار قلة، احتكار تام).

❖ **تحليل SWOT (التحليل الرباعي):** تحليل SWOT هو أسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات البيئية. (جاسم، 2004، صفحة 95) وكلمة SWOT هي اختصار لأربع كلمات باللغة الإنجليزية وهي:

❖ **القوة (Strengths):** وهي عناصر القوة الموجودة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها.

❖ **الضعف (Weaknesses):** وهي نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة.

❖ **الفرص (Opportunities):** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المؤسسة وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات أو زيادة الأرباح.

❖ **التهديدات (Threats):** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المؤسسة وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات أو الأرباح، والشكل الموالي يوضح ذلك:



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الشكل رقم (3): مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية	قائمة بنواحي القوة الداخلية (S)	قائمة بنواحي الضعف الداخلية (W)
العوامل الخارجية	قائمة بالفرص الخارجية O	W.O
قائمة بالتهديدات الخارجية T	S.T	W.T

المصدر: عصام الدين بوعقلة، التسويق الاستراتيجي، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 144.

ومن تحليل هذه المصفوفة يتم التعرف على وضعية المشروع لاتخاذ الاستراتيجية المناسبة: (الغالبي و.، 2011، صفحة

(62)

**الحالة الأولى: (W.T):** تبين نقاط ضعف المشروع بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمشروع، وتقادي التهديدات الخارجية.

**الحالة الثانية: (W.O):** تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل مترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها. وتتبع المنظمة هنا تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.

**الحالة الثالثة: (S.T):** تبين نقاط القوة للمشروع مع الأخذ بعين الاعتبار، أي تهديدات من المنافسين وهنا من المفترض على المشروع أن يستخدم نقاط القوة من أجل تقليل التهديدات، والبحث عن فرصة جديدة.

**الحالة الرابعة: (S.O):** تبين نقاط قوة المشروع وفرصه، وهنا يهدف المشروع إلى تعظيم نقاط قوته، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المشروع يتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

**ثانيا: التموضع التسويقي (المكانة الذهنية):**

❖ تعريفه: تعود جذور مفهوم المكانة الذهنية إلى عام 1972 (Trout و Al Ries) وقد أكد Kotler أن المكانة

الذهنية للمنتج هي حصوله على مكانة متميزة في أذهان العملاء، وهي تعتبر أداة مهمة في الاستراتيجية

التسويقية للمؤسسة ولا تعتبر استراتيجية بحد ذاتها. (النسور، 2012، صفحة 274)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

❖ الصفات المساعدة على التموضع: يجب أن تتوفر بعض المعايير لتأسيس صفات متميزة في المنتج وهي أن تكون: (النسور، 2012، صفحة 275)

❖ مهمة: أي الاختلاف ذو قيمة ويحقق منفعة لعدد كبير من المشتريين.

❖ متميزة: وصول هذا الاختلاف إلى المشتري بطريقة متميزة.

❖ الأفضل: الاختلاف أو التمايز يجب أن ينقل بأفضل الطرق.

❖ لا يمكن تقليدها: يجب أن يكون الاختلاف غير قابل للتقليد بسهولة.

❖ ذات تكلفة قليلة: أي المشتري قادر على تحمل التكلفة المالية.

ثانياً: المزيج التسويقي: أجمع الباحثون على أن عناصر المزيج أربعة وهي (منتج، سعر، ترويج، توزيع). وهي الشريان الحيوي للنشاط التسويقي وإهمال أي منها يؤدي إلى فشل البرنامج التسويقي. (الزعبى، التسويق السياحي و الفندقى مدخل صناعة السياحة و الضيافة ، 2013، صفحة 76)

● المنتج: قد يتبادر إلى الذهن أن المنتج هو السلعة المادية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها. ولكن نجد أن كلمة منتج تحظى بشمولية أوسع وقد تكون سلعة مادية أو خدمة أو فكرة أو أي شيء مشبع للحاجة فيمكن تعريف المنتج بمعناه الشامل على أنه مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للسلعة والمنافع النفسية التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته وهذه المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للسلعة والمنافع النفسية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة لاقتنائه السلعة. (شومان، دون سنة ).

وتعد مستوياته حسب Kotler و Armstrong هناك ثلاث مستويات للمنتج هي: (النسور، 2012، صفحة 218)

❖ منتج جوهري: هو البعد الدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المنتج، وهو يشمل المزايا الأساسية.

❖ منتج ملموس: يشتمل على أكثر من مجرد الجوهر المادي للمنتج، فهو يشير إلى الجودة والصفات المميزة.

❖ منتج متماي (مدعم): يمثل المضمون السلعي المتكامل للمنتج، فهو يشتمل على جميع الخدمات التي ترافق المنتج الجوهري كالضمان والصيانة ...

❖ دورة حياة المنتج: حسب (Swan, 1979) دورة حياة الخدمة تتألف من أربعة مراحل هي: (الضمور، 2002،

صفحة 197)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

❖ مرحلة التقديم: تتميز بالنمو البطيء.

❖ مرحلة النمو: قبول السوق الواسع للخدمة الجديدة.

❖ مرحلة النضوج: يقل فيها النمو لأن المنتج حقق القبول لدى جميع العملاء المحتملين.

❖ مرحلة الانحدار: يكون فيها الأداء الانخفاض والتراجع.

ليس بالضرورة أن تمر كل خدمة بهذه المراحل جميعاً، فبعض الخدمات قد تزول في مرحلة التقديم أو النمو.

● **السعر:** ويعرف على أنه ما يدفعه المستهلك من تكاليف نقدية مباشرة أو غير مباشرة مثل الجهد البدني والنفسي وتكلفة الانتظار وذلك مقابل الحصول على المنتج. (النسور، 2012، صفحة 145)

➤ **طرق لتسعير الخدمات:** من أهم الطرق شيوعاً واستخداماً في تسعير الخدمات ما يلي: (الضمور، 2002، الصفحات 216-217)

❖ التسعير حسب التكلفة:

❖ **السعر الموجه نحو الربح:** في هذه الحالة الأسعار تثبت عن طريق الاتحادية التجارية والنقابات المهنية التي تنتمي إليها المؤسسة.

❖ **السعر المراقب من قبل الحكومة:** هنا الحكومة تضبط الأسعار بهدف حماية المستهلك.

❖ التسعير حسب السوق:

❖ **السعر الموجه نحو المنافسة:** المؤسسة تحدد أسعار منتجاتها بصورة أقل أو مساوية أو أعلى من أسعار المنافسين وهذا يعتمد على مكانتها السوقية.

❖ **السعر الموجه نحو المستهلك:** يتم تحديد السعر بناء على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له.

إن تحديد سعر الخدمة يرتبط بمفهومين هما القيمة والمنفعة، فالمنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع حاجات الإنسان مقارنة مع قوة البدائل الأخرى، أما القيمة فهي تحدد بناء على إدراك العميل لها. فإذا اعتقد العميل أن سعر الخدمة ما أكبر بكثير من القيمة التي كان يريها فإنه سيقدر عدم الشراء.

● **التوزيع:** ويعرف على أنه الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى العميل في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تضمن إدراكها. إن كيفية الوصول إلى مقدمي الخدمة ليست وصول مادي فقط بل تتضمن وسائل الاتصال، وهناك طريقتين لتوزيع المنتجات: (الضمور، 2002، صفحة 255)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

❖ توزيع مباشر: أي غياب الوسيط بين مقدم الخدمة والعميل.

❖ توزيع غير مباشر: يعني وجود وسيط أو أكثر بين مقدم الخدمة والعميل وذلك لكسر الفجوات كالبعد الجغرافي مثلا.

• الترويج: يعرف بأنه نشاط تسويقي يقوم على الاتصال الإقناعي للتعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو مكان أو شخص بهدف التأثير عليهم ليقبلوا بما يروج له، حيث يعرف Kotler على أنه نشاط يتم في إطار الجهود التسويقية وبنطوي على عملية اتصال إقناعي. (النسور، 2012، صفحة 145)

كما تعتبر عناصر المزيج الترويجي متعددة وسوف نعرض الأهم منها: (الضمور، 2002، صفحة 139)

❖ البيع الشخصي: يعد البيع الشخصي للمنتجات العمود الفقري للاتصالات في تسويق المنتجات حيث يتم الاتصال الشخصي بين البائع والمشتري (الحضور الاجباري في مواجهة الخدمة والتواجد والمشاركة مطلوبة).

❖ الإعلان: يمكن تعريفه على أنه أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع الثمن، فهو يساعد عارضي المنتجات على تمييز أنفسهم عن غيرهم من المنافسين.

❖ الاتصال بالكلمة المنقولة والعلاقات العامة: وذلك من خلال تقديم نشرات وأخبار صحفية عن المؤسسة، كتابة مقالات في مجالات مهنية، دعم وتفعيل أنشطة اجتماعية.

❖ الأنترنت: تفتح التكنولوجيا اليوم آفاقا جديدة في الاتصال وتوزيع المنتجات، فالكثير من المعلومات من المستهلكين أصبح من السهل الحصول عليها وكذا يمكن للمستهلكين تحديد نوعية المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ عملية قراراتهم الشرائية.

### **المطب الثالث: التنبؤ بالمبيعات**

يعتبر التنبؤ أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة من إعطاء نظرة مستقبلية لما ستكون عليه نشاطاتها قيم متغيرة ما بناء على معلومات حول الماضي والحاضر وكذلك العوامل المؤثرة في هذه المتغيرات.

### **أولا: تعريف التنبؤ بالمبيعات:**

**تعريف 01:** التنبؤ بالمبيعات هو تقدير لكمية أو قيمة المبيعات المتوقعة في المستقبل، والتي يمكن أن تتم في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة. (العباس، 1990، صفحة 320).

**تعريف 02:** التنبؤ بالمبيعات يعني تقدير المبيعات المستقبلية كما وقيمة، والأخذ بعين الاعتبار:

• التغيرات والصعوبات التي يفرضها المحيط.

• أهداف السياسة التجارية للمؤسسة. (Gervais, 2005, p. 38)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### ثانياً: الأسس العلمية للتنبؤ بالمبيعات

تنتج المبيعات من مجموعة من العوامل المترتبة على عوامل خارجة عن المؤسسة، ومجموعة أخرى من العوامل النابعة من المؤسسة نفسها، وحتى يمكن تفادي المبالغة في استخدام المعلومات فإنه يجب أن يكون نظام التنبؤ قائماً على أساس ترشيح هذا الاستخدام، مما يسهل على المؤسسة الوصول إلى مؤشرات تعبر عن اتجاهات المبيعات.

1- **تحليل البيانات المعلوماتية الماضية:** ويسهم هذا التحليل في إعطاء مؤشرات عن المبيعات الماضية ويمكن استخدام هذه المؤشرات كدليل يمكن الحكم به على سلوك واتجاهات المبيعات في المستقبل ويقوم هذا الدليل على افتراض أن اتجاهات المبيعات في الماضي سوف تحتفظ بنفس مكوناتها في المستقبل. ومن الأفضل دائماً الاحتياط في استخدام هذه التحليلات، وحصراً فقط على إعداد التنبؤ قصير الأجل، لأن الاتجاهات يمكن أن تتشعب لعدة أسباب منها:

• عند الدخول في مرحلة جديدة من مراحل دورة حياة السلعة، فسلوك المبيعات في مرحلة معينة ماضية سوف يختلف عن السلوك في المرة القادمة؛

• نتيجة التطورات المتجددة التي تطرأ على هيكل السوق؛

• نتيجة لتعدد واختلاف الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة؛

### 2- **تحليل البيانات والمعلومات الحالية:**

أ- المعلومات المتعلقة بالسوق: فمن المفيد أن يحصل المشروع على المعلومات الحالية عن السوق وبصفة خاصة عن

التواجد المحتمل لمنتجات المشروع في هذا السوق. وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من عدة مصادر أهمها:

• إجراء الدراسات العملية عن السوق والتي تتضمن تحليل المستهلكين بناء على عينة ممثلة لهم. ويمكن أن تقوم

المؤسسة بنفسها بهذه الدراسة، كما يمكن أن تمهد بها إلى تنظيمات أو مكاتب أخرى خارجية؛

• استخدام الاستقصاءات وقوائم الأسئلة التي تملأ بواسطة رجال البيع، بناء على معرفتهم التامة بالسوق وتساهم هذه

القوائم في إعطاء صورة مكملة عن المعلومات المختلفة بالسوق؛

• يتم أيضاً استخدام التحليلات الاقتصادية عن المرونة ولا سيما مرونة المبيعات بالنسبة للسعر وللدخل وتكون

المعادلات هذه المرونة كالاتي:

**التغير النسبي في المبيعات**

**المرونة الدخل**

**التغير النسبي في الدخل**

**التغير النسبي في المبيعات**

**المرونة السعرية**

**التغير النسبي في السعر**

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ب-المعلومات المتعلقة بالمؤسسة موضع مخطط الأعمال: حيث لا يكفي فقط في مخطط الأعمال القيام بدراسة السلع والمبيعات في السوق ولكن من المهم توضيح بعض المعلومات عن استراتيجيات أصحاب المشروع، فيما يتعلق بتعاملهم في السوق. فالمعلومات السابقة والمعلومات الحالية تعطي مؤشرات عن المستقبل واستخدام هذه المعلومات سوف يعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الاستراتيجي الذي سيتبناه المستثمرون، وتحدد هذه المعلومات في:

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالإعلان والترويج وخصوصا بالنسبة للسلع التي تركز على تحقيق أكبر عائد ممكن من بيعها. فالمؤسسة بصفة دائمة سوف يعمل على تنمية مبيعات المنتجات التي تحتوي على تكاليف متغيرة كثيرة. (The-scientific-basis-for-predicting-sales, 2015)

### **المطب الرابع: خطوات إعداد المخطط التسويقي.**

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي: (أمر، 2012)

#### **1- تحديد الأهداف:**

تعرف الأهداف على أنها "المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للاستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان". فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط، وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:

- أن تكون أهداف واقعية: حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانيات المؤسسة؛
- أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس؛
- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز؛
- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة ومتناسقة مع الهدف العام للمؤسسة؛
- أن تعكس الأهداف رسالة المؤسسة؛
- أن تعكس الأهداف قدرة المدير على التحدي؛

#### **2- وضع الفروض التخيطية:**

أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة سياسة التمويل، التطور التكنولوجي.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### 3- تحديد البدائل:

أي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، والمشكلة عادة ليس العثر على بدائل، ولكن المشكلة فهي تحديد عدد البدائل غير الأكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالمخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف، الإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة؛

### 4- تقييم البدائل:

في هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على الأسئلة:

- هل توافق هذه المخططات البديلة مع أهداف المؤسسة؟
- ماهي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه المخططات؟
- هل يحقق اختيار واحدة من هذه المخططات الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية، الكفاءة، التكاليف والسرعة، وجود العمل المطلوب؟

### 5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة:

هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي المخطط الواجب اتخاذها الإجابة على تساؤلات منها:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ماهي احتياجات الخطة من الامكانيات البشرية والمادية؟

### 6- وضع المخطط التفصيلية:

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد المخطط التسويقية الفرعية مثل خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات. وهنا ينبغي أن تشمل هذه المخططات الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ؛ وخالصة القول أن الخطة ماهي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأساليب تنفيذها وتوقيت التنفيذ، و بعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ المخطط و متابعتها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

**المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول المخطط الإنتاجي**

المطب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي.

المطب الثاني: أبرز احتياجات المشروع الإنتاجي.

المطب الثالث: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي.

المطب الرابع: نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### المطب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي.

التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل، وهو يتضمن:

❖ تحديد الهدف؛

❖ تحديد الخطط والوسائل، والخطوط اللازمة لبلوغها.

وعليه فإن مخطط الإنتاج هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية. (الرحمن، 2011، صفحة 98)

كما ندرج تعاريف أخرى للمخطط الإنتاجي هي:

**تعريف 01:** وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف. (الفضل، 2004، صفحة 26)

**تعريف 02:** تتضمن خطة الإنتاج أو العمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، المواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة. (السكرانة، 2006، صفحة 118)

### المطب الثاني: أبرز احتياجات المشروع الإنتاجي.

نركز على عنصرين اثنين وهما الموقع وذلك في الجانب الفني وعلى الآلات في الجانب التكنولوجي:

#### أولاً: الجانب الفني (الموقع)

و من العوامل التي يجب مراعاتها في تحديد الموقع ما يلي: (دياب، 2001، صفحة 57)

**1- القرب من مصدر المادة الخام:** وهو من العوامل الهامة خاصة بالنسبة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي إلى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لاختيار أقلهما تكلفة؛

**2- القرب من السوق المستهلكة:** تفضل المشروعات قريبا من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية؛

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- 3- **قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة:** لا شك أن قرب المشروع من الأماكن الآهلة بالسكان والتي تتوفر فيها الأيدي العاملة سوف يؤدي إلى انضباطهم في مواعيد أعمالهم لقرب المؤسسة من مساكنهم هذا إلى جانب انخفاض أجورهم نسبياً، كما يجب على المشروع ضرورة توافر وسائل الانتقال لهم؛
  - 4- **القرب من طرق المواصلات:** يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية،.... من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة بطريقة سهلة؛
  - 5- **القرب من مصادر الطاقة:** يعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محرّكة بالنسبة لها، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على الكهرباء حتى يمكن تخفيض تكلفة نقل الطاقة، وإن كان التقدم في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فاعلية ذلك العامل إذ أصبح من الممكن نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة كنقل الكهرباء بالأسلاك ونقل البترول بالأنابيب وبالرغم من ذلك فإن هذا العامل لم يفقد أهميته في تركيز كثير من المشروعات بجانب مصادر الطاقة؛
  - 6- **قرب المشروع من الصناعات المكملة:** كثير من الصناعات تعتمد على صناعات مكملة أخرى لمنتجاتها خاصة بالنسبة للصناعات التجميعية والتحليلية؛
  - 7- **ملاءمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات الصناعية:** تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة والرطوبة كصناعات الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلاً، وإن كان التقدم في صناعات أجهزة التكييف قد قلل من أهمية هذا العامل؛
  - 8- **قرب المشروعات من الخدمات المختلفة:** ترغب كثير من المشروعات التوطن بجوار المناطق التي تتركز فيها المصالح الحكومية المختلفة والبنوك والبريد والمستشفيات؛
  - 9- **التركيز في المناطق الصناعية:** ترغب كثير من المؤسسات التركيز في المناطق الصناعية لتوافر الخدمات المختلفة بها والعمال المهرة وخطوط المواصلات، هذا إلى جانب الدولة تشترط ذلك لاعتبارات تتعلق بالأمن وحتى يمكن من السهولة الدفاع عنها؛
  - 10- **التركيز في الأراضي منخفضة القيمة:** تعتبر تكلفة الأرض من تكاليف إنشاء المشروع مما أجبر كثير من الصناعات أن تتوطن بعيداً عن أطراف المدن نظراً لرخص قيمة الأرض وتوافر المساحات اللازمة؛
- ثانياً: الجانب التكنولوجي (الآلات):

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تعتبر الآلات من أهم ضروريات العملية الإنتاجية، وتشمل المعدات التي تستخدم في العملية الصناعية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويجب الاهتمام في المخطط الإنتاجي بتحديد نوع وعدد الآلات اللازم استخدامها في كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، وعلى اطلاع تام بأنواع الآلات الموجودة في الأسواق المختلفة ومدى التحسينات التي أدخلت عليها ومقدار طاقتها الإنتاجية وأسعارها، وتنقسم إلى نوعين: (حسن، 1988، الصفحات 185-188)

1- **الآلات عامة الغرض:** تصمم الآلات العامة الغرض لأداء أعمال متعددة، بدلا من عمل واحد بالذات، وهي عامة في حدود معينة، ومن مميزات أنها آلات نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة، وطاقتها الإنتاجية أقل من الآلات المتخصصة، لذلك فإن تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الوحدة التي تنتجها الآلات المتخصصة.

2- **الآلات خاصة الغرض:** صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع وأدق وأقل تكاليف من الآلات عامة الغرض، فلا يحتاج هذا النوع إلا لعدد قليل من الأفراد لإدارتها، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائيا معظم العمل المطلوب دون تدخل كبير من جانب من يديرها، فهذا النوع يحتاج لأفراد نصف مهرة، ومن مميزات أنها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة وتكاليفها أكبر من الآلات عامة الغرض وتصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة ونفقات إصلاح ضخمة.

### المطب الثالث: أنواع المخطط الإنتاجي.

1- **الخطة الانتاجية قصيرة الأجل:** تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

2- **الخطة الانتاجية طويلة الأجل:** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل. (ماضي، 2006، صفحة 12)

3- **الخطة الانتاجية متوسطة الأجل:** وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

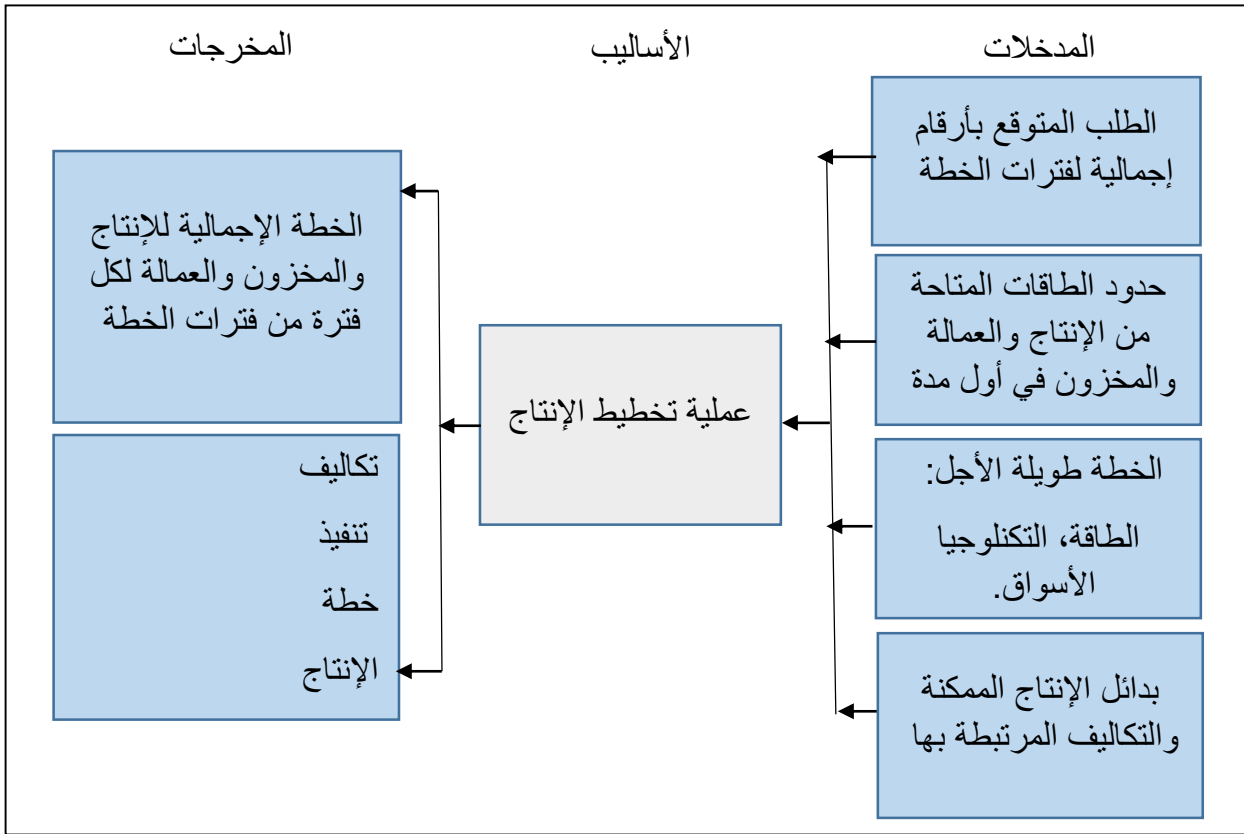
## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعملة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الطلب خلال فترات الخطة. (الحسين، 2004، الصفحات 52-53)

**المطب الرابع: نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج.** (الحسين، 2004، الصفحات 53-55)

إن الخطة الإجمالية (متوسطة الأجل) للإنتاج في الواقع نظام له مدخلات، مخرجات وأساليب تخطيط وذلك كما يصور الشكل التالي:

الشكل رقم (4) الإطار العام لتخطيط الإنتاج الإجمالي



**المصدر:** محمد ابدوي الحسين، **تخطيط الإنتاج ومراقبته**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، الطبعة الثانية، ص 53.

**1- المدخلات:** من الشكل السابق نلاحظ أن مدخلات عملية تخطيط الإنتاج تأتي من مصادر أربعة هي:

❖ مدخلات على شكل بيانات على الطلب المتوقع على المنتجات للفترة التخطيطية التالية وذلك في صورة بيانات إجمالية وبوحدات قياسية عامة ويمكن توزيعها على فترات الخطة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

❖ مدخلات من نوع بيانات عن حدود الطاقات الحالية المتاحة على اختلاف أنواعها والتي تعد ضرورية لتخطيط الإنتاج، وتشمل هذه البيانات بيانات على مستوى الطاقة (الإنتاج) الحالي، وبيانات عن المخزون الإجمالي في بداية مدة الخطة، وبيانات عن رقم العمالة في بداية الفترة.

❖ المدخلات من نوع بيانات ومعلومات عن التخطيط طويل الأجل للطاقة، وخطط المنظمة في طرح منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، وخطط تطوير المستوى التكنولوجي وغيرها من القرارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمة.

❖ مدخلات على شكل بيانات على التكاليف المترتبة على اختيار البديل الاستراتيجي إنتاجي معين لمواجهة تقلبات الطلب.

وعادة ما يضاف إلى هذه المدخلات، مدخلا خامسا هو مدخلات على شكل بيانات ومعلومات من البيئة الخارجية، لكي تتمتع البيانات (المدخلات) اللازمة لعملية تخطيط الإنتاج الإجمالي بالشمول والدقة والتوقيت المناسب.

### 2- المخرجات: لعملية تخطيط الإنتاج كنظام مخرجات وهي:

أولاً: الخطة الإجمالية للإنتاج والمخزون والعمالة لكل فترة من فترات الخطة (لكل شهر مثلا) وهذه تتضمن وضع تقديرات لكل مما يلي:

- تقدير إجمالي لمستوى الإنتاج ولكل فترة زمنية خلال السنة التالية، وهذه التقديرات تمثل مدخلا للمرحلة التالية والتي يتم فيها تقدير المطلوب إنتاجه من كل منتج خلال فترة والتي تعرف بجدول الإنتاج الأساسي.
- تقدير إجمالي لمستوى العمالة اللازمة لإنتاج مستويات الإنتاج الأساسي.
- تقدير إجمالي لمستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية (في نهاية الفترة).

ثانياً: مخرجات من نوع معلومات عن تقديرات التكاليف المترتبة على تنفيذ الخطة الإجمالية في نهاية فترة الخطة مثل: تكاليف تغيير عدد ودرجة تشغيل العاملين وتكاليف تغيير مستوى المخزون، وتكاليف الاعتماد على الغير لإنتاج ما يزيد عن الطاقة المتاحة ولمواجهة الطلب الزائد.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

**المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول المخطط المالي.**

المطب الأول: تعريف المخطط المالي.

المطب الثاني: مكونات المخطط المالي.

المطب الثالث: أهمية المخطط المالي.

المطب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### المطب الأول: تعريف المخطط المالي.

**تعريف 01:** المخطط المالي هو قسم في خطة العمل يحدد احتياجات المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، والكلف، والأرباح. (الغالبى، 2009، صفحة 227).

**تعريف 02:** عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال يعطي لنا نظرة شاملة عن المردودية، والتوازن المالي للمؤسسة فيما يخص معرفة جميع وسائل وإمكانات، الاستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى الإنتاج بأقل قيمة. (أندراوس، 2007، صفحة 56)

ونعطي تعريفا مختصرا له كما يلي:

هو وثيقة ضمن مخطط الأعمال تحدد مختلف احتياجات المؤسسة المالية، التكاليف وكيفية الحصول عليها، ويعطي توقعات عن الأرباح المستقبلية للمشروع.

### المطب الثاني: مكونات المخطط المالي.

#### أ- التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

##### أ-1- التكاليف الرأسمالية:

تتكون التكاليف الرأسمالية لأي مشروع استثماري من عنصرين رئيسيين هما تكلفة الاستثمارات الثابتة وتكلفة رأس المال العامل. وتشمل التكاليف الرأسمالية عموما كافة التكاليف اللازمة لتأسيس المشروع وتجهيز الإنتاج بما في ذلك مصاريف ما قبل التشغيل. وتدفع التكلفة الرأس مالية مرة واحدة عند تأسيس المشروع الاستثماري ولا يتكرر دفعها سنة بعد سنة خلال فترة حياة المشروع باستثناء تكاليف إبدال الأصول الثابتة عند انتهاء عمرها الاقتصادي (الحلاق، 2010، صفحة 173)، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من:

• التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية؛

• مصاريف التأسيس؛

• رأس المال العامل؛

• تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع. (العزیز، 1994، صفحة 230)

##### أ-2- تكاليف الإنتاج:

تختلف تكاليف الإنتاج عن التكاليف الرأسمالية في كون الأولى تدفع بشكل دوري متكرر (سنوي) بينما الثانية تدفع مرة واحدة عند تأسيس المشروع الاستثماري وذلك باستثناء تكلفة إبدال الأصول الثابتة المستهلكة.

أ-3- تكاليف التشغيل (التصنيع): وهي المصروفات اللازمة لتشغيل مرافق المشروع الاستثماري وتتكون من:

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### • تكاليف مباشرة:

- ❖ المواد: وتشمل المواد الخام، مواد التشغيل والمخلفات.
- ❖ العمالة: وتشمل العمالة الإنتاجية المباشرة، الإشراف على العمليات الإنتاجية، عمالة، الصيانة والتعويضات وحقوق العمال.

### • التكاليف غير المباشرة:

- ❖ المصروفات الصناعية: وتشمل المصروفات الإدارية، العمالة غير المباشرة (مختبرات، خدمات فنية ... إلخ)، المشتريات، المخازن، السلامة والحريق والتفتيش، ومصروفات أخرى.
- ❖ الإهلاك: مصاريف غير منظورة، ومصاريف التوزيع.

أ- 4 - المصروفات العامة: فتشمل مصاريف البيع والمصاريف الإدارية وغيرها. (الحلاق، 2010، الصفحات 206-207)

### ب- جدول حسابات الناتج التقديري:

ب- 1 - تعريفه: إن جدول حسابات الناتج التقديري وثيقة رئيسية فهي تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة. (الحلاق، 2010، الصفحات 206-207)

ب- 2 - إعدادة: بعد استخراج أرصد الحسابات نقوم بإعداد جدول حسابات الناتج التقديري ابتداء من الهامش الإجمالي إلى غاية نتيجة الدورة، وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسيير التي تعتبر جد هامة للتسيير والمراقبين الداخليين وكذلك الهيئات الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة ويمكن إعداد هذا الجدول كما يلي:

### جدول رقم (1): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	دائن	مدين
70	مبيعات والمنتجات الملحقة		
71	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والجاري تصنيعها		
72	الإنتاج المثبت		
74	إعانات الاستغلال		

المصدر: حمود رابحي أرقام الدليل الجزائري للنظام المحاسبي والمالي SCf، منشورات نوميديا.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

		انتاج السنة المالية	
		المشتريات المستهلكة	60
		الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	62/61
		استهلاك السنة المالية	
		قيمة الاستغلال المضافة	
		أعباء العاملين	63
		الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	64
		إجمالي فائض الاستغلال	
		المنتجات العملية الأخرى	75
		الأعباء العملية الأخرى	65
		المخصصات للإهلاكات والمؤونات وخسارة القيمة	68
		استئناف على خسارة القيمة والمؤونات	78
		النتيجة العملية	
		المنتجات المالية	76
		الأعباء المالية	66
		النتيجة المالية	
		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	698/695
		الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	693/692
		نفقات المستخدمين	
		مجموع منتجات الأنشطة العادية	

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

		مجموع أعباء الأنشطة العادية	
		النتيجة الصافية الأنشطة العادية	
	77	العناصر غير العادية - المنتجات	
	67	العناصر غير العادية - الأعباء	
		صافي نتيجة السنة المالية	
		حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة النتيجة الصافية	
		صافي نتيجة المجموع المجمع	
		ومنها حصة ذوي الأقلية	
		حصة المجمع	

### ت- الميزانية الافتتاحية:

#### ت-1- تعريف الميزانية:

هي صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة (Le patrimoine de l'entreprise) التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم مجتمعة، أي أن لكل شخص (طبيعي أو معنوي) ذمة تتألف من عناصر موجبة وعناصر سالبة (ماله وما عليه).

ت-2- عناصر الميزانية: الميزانية جدول يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول وفي جانبه الأيسر مجموعة الخصوم. جانب الأصول: تتألف مجموعة الأصول من ثلاث مجموعات جزئية:

#### ت-2-1- الاستثمارات: وهي تتضمن العناصر التالية:

- المصاريف الإعدادية أو (نفقات التأسيس) نفقات ضخمة المبالغ صرفت من أجل تأسيس المؤسسة كمصاريف الدراسات والبحث التنفيذي، مصاريف الدعاية والإشهار للتعريف بالمؤسسة ومصاريف تكوين اليد العاملة.
- القيم غير مادية (القيم المعنوية) مثل: (شهر المحل، حقوق الملكية الصناعية والتجارية).
- الأراضي بمختلف أنواعها (أراضي البناء والورشات أراضي منجمية، أراضي أخرى).
- تجهيزات الإنتاج، تجهيزات اجتماعية استثمارات في الإنجاز.

#### ت-2-2- المخزونات: وتتضمن:

- مخزون البضائع.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

• مخزون المواد واللوازم.

• مخزون المنتجات.

ت-2- 3- حقوق (الذمم): وتتضمن:

• الأسهم والسندات التي اشترتها المؤسسة للمساهمة في تسيير المؤسسات صاحبة الأسهم أو من أجل توظيف للأموال والحصول على فوائد.

• حقوق المؤسسة تجاه الشركاء.

• حقوق المؤسسة تجاه الغير.

• الأموال الجاهزة بالصندوق والحسابات الجارية (بالبنوك والبريد).

ت-3- 3- الخصوم: تتألف مجموعة الخصوم من مجموعتين جزئيتين هما:

ت-3- 1- الأموال الخاصة: وتتضمن الأموال الخاصة (الحصة أو الحصص المقدمة عند التأسيس، المبالغ المضافة فيما بعد إن وجدت، الاحتياطات المكونة، الأرباح في انتظار التوزيع...)

ت-3- 2- الديون: وتتمثل في الديون بأنواعها المختلفة (طويلة متوسطة وقصيرة الأجل). (بوتين، 2013، الصفحات

(11-10)

### المطب الثالث: أهمية المخطط المالي.

تتبع أهمية المخطط المالي من خلال ما يحققه للمؤسسة من فوائد حيث أنه: (أيوب، بدون سنة)

✚ يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.

✚ إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم المخطط المالي بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.

✚ يساعد المخطط المالي إدارة المؤسسة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.

✚ يساعد المخطط المالي إدارة المؤسسة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.

✚ يساعد المخطط المالي إدارة المؤسسة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على التمويل اللازم.

✚ تقييم السياسات المقترحة المقدمة.

✚ المساعدة في تسليط الضوء على الأهداف.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.

التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.

التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات. (الغالي، 2009، صفحة 270)

التنبؤ بالتدفقات النقدية.

### المطب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية

أولاً: مصادر التمويل

#### 1- مصادر التمويل قصير الأجل:

أ- الائتمان المصرفي: ويشمل القروض المصرفية التي لا تتجاوز تواريخ استحقاقها سنة واحدة وتكون على شكل تسهيلات وقروض موسمية.

ب- الائتمان التجاري: يتمثل بالتسهيلات التي يمنحها المورد للتجار وتتشأ بقيام المنشأة بالشراء على الأجل وذلك إما بكمبيالات أو على شكل حساب جاري. (آخرون، 2000، صفحة 69)

2- مصادر التمويل متوسطة الأجل: ويتمثل في القروض التي تتراوح آجالها بين 2-7 سنوات ويشمل:

أ- القروض المباشرة متوسطة الأجل: يقصد بها تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين الاقتصاديين سواء في صورة أموال نقدية أو أصول والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح بين 2 إلى 7 سنوات.

ب- القرض التأجيري: يعرف الاستئجار أنه عبارة عن اتفاق بين منشأة أعمال معينة ومنشأة أخرى تكون مالكة لأصل معين، تقوم من خلالها المنشأة الأولى باستخدام هذا الأصل لمدة تفوق السنة في مقابل التزامها بدفع مبلغ متفق عليه دورياً يسمى دفعة الإيجار.

ويتخذ الاستئجار أشكالاً عديدة أهمها:

• **البيع والاستئجار:** وفقاً لهذا الأسلوب تقوم المؤسسة التي تملك أصولها ببيعها ثم تعقد اتفاقاً في نفس الوقت باستئجار هذه الأصول لمدة معينة، وتلقى المؤسسة المستأجرة التي تقوم ببيع أصولها قيمة الأصول من المؤسسة المشتركة وفي الوقت نفسه تقوم باستئجارها وتظل تستخدمها كما لو أنها اقتضت هذه الأصول وفي الوقت الذي يمثل فيه الإيجار أيضاً بالنسبة لها معدلاً للعائد على الاستثمار فيها يتمثل بالنسبة للمؤسسة المستأجرة تكلفة الأصول.

• **الاستئجار التمويلي:** يتميز عقد الاستئجار التمويلي بأنه يتطلب إضفاء كامل قيمة الأصل خلال فترة العقد، لذلك يدعى أيضاً باستئجار رأسمالي أي أن مجموع دفعات الإيجار مقسمة على رأسمال مستثمر.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- **الاستئجار التشغيلي:** يسمى أيضا باستئجار الخدمات لأنه يوفر للمؤسسة خدمتي التمويل والصيانة من إحدى الشركات الرائدة في استخدام أسلوب الاستئجار التشغيلي وتشكل المعدات والآلات الثقيلة والسيارات وأجهزة الكمبيوتر ومعدات الصيانة أهم مجموعات الأصول التي يمكن أن تخضع لنظام التأجير التشغيلي يلتزم المؤجر بصيانة وخدمة الأصول المستأجرة على أن يأخذ في حسابه هذه التكلفة عند تحديد قيمة الإيجار المتعين على المستأجر سداده. (الميداني، 1990، صفحة 511)

### **3- مصادر التمويل طويلة الأجل:**

- أ- **الأسهم العادية:** وهو عبارة عن حصة في رأسمال الشركة المساهمة العامة المصدرة لهذه الأسهم، والقيمة الاسمية تمثل القيمة المدونة على متن السهم وفي العادة الأرباح الموزعة تمثل نسبة من القيمة الاسمية للأسهم العادية.
- ب- **الأسهم الممتازة:** هي عبارة عن مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية، شأنه في ذلك شأن السهم العادي، غير أن القيمة الدفترية وتتمثل في قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر في دفاتر الشركة مقسومة على عدد الأسهم المصدرة.
- ت- **الأرباح المحتجزة:** ويقصد بالأرباح المحتجزة الأرباح التي لا تقوم الشركة بتوزيعها على المساهمين وذلك لتقوية مركزها المالي ومساعدتها على النمو والتطور، كما تعتبر الأرباح المحتجزة صمام أمان بالنسبة للمنشأة تستطيع الرجوع إليه في حالة تعرضها لأي طارئ.
- ث- **السندات:** السند هو صك تصدره المؤسسة وهو يمثل بذلك عقد أو اتفاق بين المنشأة (المقترض) والمستثمر (المقرض). وبمقتضى هذا الاتفاق يقترض الطرف الثاني مبلغا للطرف الأول، الذي يتعهد بدوره برد أصل المبلغ وفوائد متفق عليها في تواريخ محددة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الخامس: مفاهيم أساسية حول المخطط التنظيمي

المطب الأول: تعريف التنظيم والمخطط التنظيمي

المطب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي

المطب الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي

المطب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات

خلاصة الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### المطب الأول: تعريف التنظيم والمخطط التنظيمي

- 1- التنظيم هو "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى هدف" (عصفور، 2014، صفحة 124)
  - 2- المخطط التنظيمي هو: " وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال " (السكرانة، 2006، صفحة 118) .
- ويمكن القول أن المخطط التنظيمي هو كيفية ترتيب الطاقات البشرية و المادية لتنفيذ الأعمال بغية الوصول إلى أهداف المؤسسة.

### المطب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي

- ❖ تعريف 1: هو الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل، ماذا متى ومع من؟، وهو ينقسم إلى عدد من المستويات حيث يشغل كل منها أفراد ذو مهارات وقدرات مختلفة بحسب المسؤولية التي يتحملون عبئها والسلطات التي يتمتعون بها. (بكر، 2003/2002، صفحة 122)
  - ❖ تعريف 2: عرف Robert Appleby الهيكل التنظيمي على أنه إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل المالي.
  - ❖ تعريف 3: كما عرفه Stomer و Freeman بأنه يعني الطريقة التي تم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها.
  - ❖ تعريف 3: وعرفه Blau بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.
  - ❖ تعريف 4: عرف Max Weber الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة. (الحريم، 2000، صفحة 45)
- ويتكون الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال من جانبين هما: هيكل تنظيمي رسمي وآخر غير رسمي.

### المطب الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي

- بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة ولذلك كان لابد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي مجموعة من المواصفات تمكنا من القول أنه هيكل جيد ومن بينها ما يلي:
- (راضية، 2008، صفحة 12)

- **الاستفادة من التخصص:** يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يتم تشغيل هذا الفرد في عمل متخصص فيه.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- **التنسيق بين أعمال المنظمة:** إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها.
- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات. فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية.
- **تحقيق الرقابة التلقائية:** يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى برئاسة شخص واحد.
- **عدم الإسراف:** إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة وعليه الهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذ يمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية.
- **مراعاة الظروف البيئية (المرونة):** حيث أن البيئة التي تعمل فيها متغيرة باستمرار لذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابلا للتغيير.
- **الوضوح:** يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أين يقف، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.
- **اتجاه الرؤيا:** يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى أداء بدلا من توجيهها نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤيا نحو النتائج، أي نحو أداء المنظمة بكاملها.
- **تعاون بين العاملين:** حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة ولذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.
- **الدوام والتجديد الذاتي:** معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم ويتطور في كل عمل يتولاه ويجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء ودوام المنظمة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز الإبداع.
- **درجة التعقيد:** هناك ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي: التقسيم والتخصص الأفقي، التقسيم الرأسي والتقسيم الجغرافي. وتجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الثلاثة للتقسيم لا يمكن أن تعتبر مستقلة عن بعضها البعض، بل قد تتغير في آن واحد. (راضية، 2008، صفحة 13)
- **الرسمية:** تشير هذه الخاصية إلى البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيهه وضد سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أدائه للعمل.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- **المركزية:** يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها. فقد عرفها Robbins موقع ومكان اتخاذ وصنع القرارات في المنظمة، وفي حين ذكر Hall أنها تعني توزيع القوة في المنظمة، أما Hage فعرفها بأنها مستوى وتنوع مشاركة جماعات العمل في القرارات الاستراتيجية. (راضية، 2008، صفحة 14)

### **المطب الرابع: الأشكال القانونية للشركات**

- 1- تعريف 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 مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلطة.

**أ- شركات الأشخاص:** هي من الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي وتتكون أساساً من عدد قليل تربطهم صلة معينة كصلة القرابة، أو الصداقة أو المعرفة، حيث تكون شخصية كل شريك محل اعتبار الشركاء الآخرين ونظراً لأهمية الاعتبار الشخصي في هذا النوع من الشركات فإن الشركة في الأصل تنحل بوفاة أحد الشركاء أو بفقدان أهليته أو بانسحابه من الشركة كما أنه لا يجوز لأحد الشركاء أن يتنازل عن حصته في الشركة إلا بموافقة جميع الشركاء وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لشركات الأشخاص

شركات التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة. والتي تعتمد اعتماداً كبيراً شخصية الشركاء، لذلك يترتب على إفلاس الشريك أو إعساره (أي عدم قدرته على سداد ديونه والحجز عليه أو وفاته) التأثير على حياة الشركة.

- **شركة التضامن:** كل شريك يكون فيها مسؤول مسؤولية تضامنية وغير محدودة، تتكون من شخصين أو أكثر ويكون الشركاء فيها متضامنين في جميع تعهداتهم حيث أنهم جميع مسؤولين مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن سداد التزامات الشركة، وتمتد هذه المسؤولية الخاصة بالشركاء.

- **شركة التوصية البسيطة:** تتكون من فريقين من الشركاء، شركاء متضامنون وشركاء موصون.

**1- الشركاء المتضامنون:** وهم مثل الشركاء المتضامنين في شركات التضامن مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية مع باقي الشركاء المتضامنين عن ديون الشركة والتزاماتها أي أن مسؤوليتهم غير محدودة.

**2- الشركاء الموصون:** مسؤوليتهم في ديون الشركة محدودة بقدر حصصهم ولا تمتد إلى أموالهم الخاصة.

- **شركة المحاصة:** هي شركة مستترة لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا جود لها بالنسبة للغير إنما هي بين المشتركين فقط. ولا يهم معرفة الناس بها. (wikipedia, 2020)

**ب- شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم:

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- **شركات المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم. ويشترط المشرع الجزائري ألا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب) ووضع المشرع حد أدنى لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى للمساهمين.
- **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسماً إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائماً وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل بأسهم قابلة للتداول
- **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات مسؤولية محدودة - أو الأحرف الأولى منها أي -ش ذ م - وبيان رأسمال الشركة. ولقد بين المشرع الجزائري أنه لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100000 دج وينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكاً ويجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة مالم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساوياً لعشرين شريكاً أو أقل.
- **شركة الشخص الوحيد:** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصاً واحداً، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة. (CNRC.org.dz, 2014)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نخلص إلى أن نشأة المؤسسة ونجاحها وضمن استمراريتها يعتمد اعتمادا واضحا على مخطط الذي يترجم مجموعة من المراحل المترابطة والمتداخلة ببعضها البعض ويقدم دراسة وافية لأي مشروع من الفكرة وحتى التنفيذ بطريقة منهجية بدءا بالخطة التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية والتمويلية لتنتهي بتنفيذ وتجسيد هذا المشروع. وهذا يبرز أهمية مخطط الأعمال إذ أنه يمكننا من توقع والتعرف المسبق على متطلبات المشروع من جهة، مختلف العوائق التي ستواجهه صاحب المشروع وكذا الإيرادات المتوقعة من هذا المشروع. لذلك يجب أن تركز له الجهود والموارد اللازمة وتوفير مختلف المعلومات الدقيقة من أجل إعدادة بدقة ومعرفة فرص نجاح وبقاء المؤسسة.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### تمهيد:

كل صاحب فكرة مشروع يحلم ويسعى بكل إمكانياته لتجسيد مشروعه على أرض الواقع وأول لبنة يعتمد عليها هي وضع مخطط أعمال يساعده على تنظيم أفكارها وحصر موارده المتاحة. لذا سنقوم بطرح الموضوع وتحليله بمعطيات واقعية، حيث سنحاول إعداد مخطط أعمال لإنشاء - دار العروس - هانية والذي سيكون مقره وسط مدينة بسكرة - ولاية بسكرة، تختص بتفصيل وخياطة جهاز العروس حسب الطلب إضافة إلى مجموعة من الخدمات يقدمها المحل سنتطرق لها بالتفصيل فيما يلي من أجل معرفة مدى إمكانية تحقيق المشروع على أرض الواقع من جهة، والتعرف على العراقيل التي قد تواجهنا أثناء مباشرة الأعمال من جهة أخرى.

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطب الأول: وصف المشروع

المطب الثاني: التعريف بالمشروع

المطب الثالث: ميلاد فكرة المشروع

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### المبحث الأول: تقديم المشروع

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة عن المشروع.

### المطب الأول: وصف المشروع

الجدول رقم (5): ملخص عن المشروع

طبيعة المشروع	محل لتصميم، تفصيل وخياطة أزياء وتزيين مستلزماتك وبعض الديكورات إضافة إلى توفير حجوزات صالات للأفراح، مصورين، صناعة حلويات والطبخ وفق ميزانيتك بأسعار تنافسية بحكم أننا سنكون متعاقدين معهم.
اسم المشروع	دار العروس - هانية
اسم صاحبة المشروع	دوناس ليلي
الشكل القانوني	EURL
رقم النشاط	108122
اسم النشاط	الصناعات المختلفة للألبسة
تكلفة المشروع الإجمالية	5000000.00
موقع المشروع	المركز التجاري الخير -03 شارع الإخوة صولي - بسكرة
عدد مناصب الشغل	08
رقم الأعمال المقدر لخمس سنوات متتالية	78040833.94

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المحصل عليها من عدة هيئات.

### المطلب الثاني: التعريف بالمشروع

#### 1- غايات وأهداف المشروع:

- تطوير ومواصلة العمل في الميدان، حديثة الذي كنا قد ولجناه نحن الأخوات منذ أكثر من 15 سنة والذي حملنا مشعله عن الوالدة التي تملك فيه خبرة أكثر من 40 سنة.

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

- بلوغ وتحقيق رغبات الزبائن والسهر على تقديم الخدمات بأعلى جودة لضمان جذب عدد كبير من الزبائن وكسب ثقتهم.
- تحسين الوضع الاقتصادي لصاحب المشروع وتحقيق الأرباح.
- اكتساب مكانة جيدة في السوق.
- البقاء والاستمرارية في السوق.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد المحلي والوطني.

### 2- أهمية المشروع:

- توفير ألبسة تقليدية حسب مفاص وذوق الزبائن فلا يجب عليها التقيد بما هو موجود في السوق
- توفير الجهد والوقت للزبائن
- الاستثمار واستغلال الموارد المتاحة في السوق خاصة المحلية منها
- توفير مناصب عمل للفنيات الحاملات لشهادات في تخصص الخياطة وهذا أثناء التوسع.
- خلق الثروة

### 3- القيم الجوهرية للمشروع:

- تنمية العمل الجماعي وروح التعاون
- النظافة، الترتيب والانضباط
- الريادة (الابتكار، الإبداع والتميز)
- الالتزام بأخلاقيات المهنة
- التحسين والتطوير الدائم

### 4- الشعار:

موضح في الشكل التالي:





## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

- تفسير الشعار:
  - الشكل: يعبر عن امرأة، مليء بالأنوثة تشعر بالراحة والاطمئنان يقصد به الرضى على المنتج وكذا الخدمات المقدمة.
  - الألوان: يغلب على الشعار اللونان الأبيض والأسود، وقد تعمدنا ذلك لأن ديكور المحل سيكون بهذه الألوان
  - التسمية: تدل على الاطمئنان والرضى
- 5- رسالة المؤسسة:

دار هانية لجهاز العروس توفر لك تصاميم، منتجات وخدمات خاصة بالمناسبات في المستوى المطلوب على مدار السنة ...  
... نحن نختصر عليك الكثير من الجهد والوقت.

### 6- رؤية المؤسسة:

نطمح لتقديم أرقى الأزياء والخدمات والأجهزة الخاصة بالمناسبات للفئة النسوية بصفة عامة وللعروس بصفة خاصة.

### المطب الثالث: ميلاد فكرة المشروع

- فكرة المشروع ليست جديدة أو وليدة الصدفة، بل هي امتداد لنشاط نزاوله منذ مدة لكنه محدود لعدم توفر الإمكانيات والمحل لذا فهدفنا التوسع واستخدام معدات وآلات حديثة وأن نكون قريبين أكثر من زبائننا.
- ميولاتي منذ الصغر في مجالي الخياطة، الأزياء والحلويات.
- تخصص أصحاب المشروع (نحن الأخوات) كل واحدة في مجال من هذه المجالات وحصولنا على شهادات تكوينية.
- سياسات الحكومة الجديدة التي تشجع الشباب على خوض غمار المقاولاتية والاستثمار في مجالات مختلفة كل حسب ميولاته وتخصصه.

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

- تجربتي الشخصية في العمل لدى الخواص وأيضاً لدى الوظيف العمومي حيث يعتبر مدخولها محدود مقارنة مع العمل في مشروع خاص باستقلالية.
- التشجيعات التي تلقيناها من طرف الأهل والأقارب، الزبائن الحاليين وكذا بعض الموردين حيث تلقينا وعوداً بمساعدتنا.

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

المطب الأول: مهمة المشروع

المطب الثاني: دراسة السوق

المطب الثالث: المزيج التسويقي

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### المطب الأول: مهمة المشروع:

رغم موجة التطورات التي تحدث في العالم كافة خاصة في عالم الموضة والأزياء وتأثر الجزائريين بهذه الموضة إلا أنهم لا يزالون متمسكين بكل ما هو تقليدي وما زالوا يتباهون بارتدائه في كل المناسبات ويحاولون دائما أن يورثوه و يعلموه لأبنائهم منذ نعومة أظفارهم ، ولأن المرأة بصفة عامة والعروس بصفة خاصة تبحث دائما عن الجديد والمميز، نسعى من خلال مشروعنا لتقديم أحسن الموديلات والتصاميم المبتكرة و العصرية حسب الطلب لإرضاء أذواقهن وتلبية رغباتهن مع إمكانية تصميم بعض الديكورات و الاكسسوارات مثل توزيعات الحلويات نضفي عليها طابعا شخصيا، ديكورات مرافقة للعروس أثناء التصوير ومستلزمات أخرى حسب طلبها ، إضافة إلى أننا سنكون وسطاء ونضمن لهم حجوزات مع جهات مختلفة لضمان السير الحسن لأفراحهم و مناسباتهم مثل قاعات أو صالات الأفراح ، مصورين ،طباخين ، صانعي حلويات ،... وفق ميزانية الزبونة حيث سنكون متعاقدين معهم .

### المطب الثاني: دراسة السوق

#### أولا: تحليل السوق:

يمثل المحيط الخارجي عاملا مهما وحيزا يؤثر ويتأثر بالمشروع لأنه مصدر مدخلات المشروع وهم الموردون من جهة، إضافة إلى من يستقبل مخرجات هذا المشروع وهم الزبائن وأيضا المنافسين الذين يعملون في نفس المجال.

#### 1- المنافسون:

إن المعرفة الواضحة للمنافسة هو المفتاح لنجاح أي عمل تجاري. حتى وإن كان المنتج أو الخدمة في السوق تملأ فجوة فريدة من نوعها، حيث أن هناك دائما المؤسسات الأخرى التي من الممكن أن تقدم شيئا من هذا القبيل، أو أنه يوجد طرق أخرى لتلبية حاجة الزبون نفسه غير التي تتبعها، والمفتاح عند التفكير في المنافسة هو كيف تعلم ما يجعل عميل يختار خدمة ويفضلها على غيرها أو منتج معين وكذلك إمكانية الاختيارات المختلفة للعملاء هم المنافسين.

حيث من خلال الاتصال بالمركز الوطني للسجل التجاري - ولاية بسكرة - اتضح أن عدد المنافسين المسجلين (الذين يملكون سجلا تجاريا) الذين ينشطون في مجال الخياطة بصفة عامة هو:

**الجدول رقم (6): عدد المنافسين في ولاية بسكرة**

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

26	عدد الأشخاص الطبيعيين المسجلين بالمركز الوطني للسجل التجاري
12	عدد الأشخاص المعنويين المسجلين بالمركز الوطني للسجل التجاري

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من **Cnrc**

وقد كان صعبا علينا حصر كل المنافسين لأن أغلبهم يعملون في المنازل أو في ورشات غير مصرح بها وفي إطار مشروعنا يمكن تقسيم منافسينا إلى فئتين، منافسين مباشرين ومنافسين غير مباشرين.

### - المنافسون المباثرون:

يقصد بهم الذين يباشرون نفس النشاط ولكن لا يوجد في ولاية بسكرة ورشة خياطة تختص في صناعة الألبسة التقليدية تقدم حجوزات خدمات مثل التي نقدمها لكن هناك احتمال لوجود مشاريع مماثلة في المستقبل.

### - المنافسون غير المباشرين:

ويقصد بهم جل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين ينشطون في مجال الخياطة بصفة عامة وقد تم تحديد عددهم فيما سبق.

### 2- تحليل الموردين:

ويقصد بهم كل الجهات التي تزود المؤسسة بكل ما تحتاجه من آلات ومعدات ولوازم، أقمشة، مواد وكل مستلزمات الخياطة والتطريز حيث أن أغلبهم نتعامل معهم منذ مدة ورتقبت منهم تسهيلات أكثر من التي نتلقاها الآن لأن النشاط سيتوسع نوعا:

- **الضمان:** يوجد ضمانات مقدمة فيما يخص المعدات والآلات لبداية المشروع وتقدر ب 12 شهرا مع توفر فريق متنقل للصيانة.
- **التكلفة:** مناسبة ومقبولة بعد استشارة العديد من الموردين، أما الأقمشة والمواد الأولية فنحن بصدد التفاوض مع موردينا للوصول إلى أسعار بالجملة وذلك بغرض تخفيض التكلفة.
- **الجودة:** تتميز كل المواد الأولية بالجودة العالية والنوعية الرفيعة بغرض تقديم منتجات ذات جودة للزبائن

- **الإستلام:** في الوقت المناسب مع امكانية التوصيل عند بعض الموردين ودون أية عيوب

ولقد تم اختيار موردينا بناء على الجدول التالي الذي يوضح تحليل لأهم نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم:

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

الجدول رقم (7): تحليل الموردين

نقاط الضعف	نقاط القوة	العنوان	يورد ب:	المورد
طول مدة التسليم إذا كانت الماكينة حسب الطلب	إمكانية توفير كل أنواع ماكينات الخياطة ووجود فريق للصيانة وتوفر قطع الغيار	حي بني مراد الطريق الوطني رقم 24 - الحصة رقم 03 برج الكيفان - الجزائر العاصمة (الممثل في ولاية بسكرة)	آلات الخياطة بمختلف أنواعها	<b>SARL FEYA- TEX</b> ممثلها السيد حليم شريف في ولاية - بسكرة
غلاء الأسعار نوعا ما	جودة الأقمشة، حسن الاستقبال والمعاملة	ولاية بسكرة	مختلف أنواع الأقمشة	سلسلة محلات رجال للأقمشة
كثرة المنافسين عدم توفر كل السلع بيع بالجملة فقط	جودة الأقمشة واللوازم، حسن الاستقبال والمعاملة وإمكانية تخفيض الأسعار	ولاية بسكرة	أقمشة، معدات ولوازم الخياطة	محل ناصر السعيد
عدم إمكانية تخفيض الأسعار، لا يترك للزبون المجال للاختيار بأريحية	جودة السلع واللوازم، عدم إمكانية تخفيض الأسعار	ولاية بسكرة	أقمشة، معدات ولوازم الخياطة	الإخوة بن جديدي

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

محلات يوسف	لوازم Mercerie	الخطايطه	ولاية بسكرة	جودة ونوعية أصلية حسن الاستقبال والمعاملة، إمكانية جلب سلع أصلية من عدة دول	كثرة المنافسين طول مدة التسليم إذا كانت السلع حسب الطلب
------------	-------------------	----------	-------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة نتيجة المعاملة السابقة مع أغلب هؤلاء الموردين ومقابلة معهم

3- تحليل الزبائن:

الجدول رقم (8): تحليل الزبائن

السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن وتفضيلاتهم
الفئة الأولى	فئة العرائس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث دائما عن تصاميم متميزة ومختلفة لم يسبقهم إليها أحد، حسب ذوقهم وعلى مقاسهم</li> <li>- أنهم يفضلون أزياء معينة وأقمشه معينة بمواصفات خاصة</li> <li>- يحبذون أن تكون المصممة والخطايطه تتمتع بسعة بال أثناء اختيار الموديلات خاصة</li> <li>- سرعة الإنجاز والتسليم في الوقت وتقادي أي تأخير خاصة وأنهم مرتبطين بوقت محدد</li> <li>- خصومات ومراعاة الجانب المادي للزبونة</li> <li>- عمل متقن وفي المستوى المطلوب</li> </ul>
الفئة الثانية	فئة النساء من كافة الأعمار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفضيلاتهم هي نفسها تقريبا تفضيلات العرائس فيما عدا أن أذواقهم وتفضيلاتهم تختلف عن العرائس</li> <li>- عمل متقن والتسليم دائما في الوقت</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الخبرة في التعامل مع الزبائن

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### 1- تحليل (SWOT):

يبرز هذا التحليل نقاط القوة والضعف للمشروع إضافة إلى الفرص والتهديدات التي تحيط به والتي يمكن حصرها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (9): تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسستنا من بين الاوائل التي تقدم خدمات جانبية إضافة للخياطة</li> <li>- وفرة اليد العاملة من فئة خريجات المدارس المتخصصة والتكوين المهني</li> <li>- وفرة المواد الأولية سواء المحلية أو المستوردة</li> <li>- توفر آلات الخياطة والتطريز جد حديثة ومنطورة</li> <li>- خبرة أصحاب المؤسسة السابقة في المجال</li> <li>- حجم الفئة المستهدفة كبير والطلب متزايد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شدة المنافسة في هذا المجال وكثرة ورشات الخياطة</li> <li>- وجود منافسين (خياطات) يعملون داخل منازلهم</li> <li>- عدم ملكية أرضية المشروع</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع الدولة للمنتجات المحلية خاصة التقليدية</li> <li>- وجود عدة طرق لتمويل المشاريع وبصيغ مختلفة إلى جانب الكثير من التسهيلات</li> <li>- الاستقرار الأمني داخل الوطن</li> <li>- الحماية القانونية للمؤسسة</li> <li>- الاستقلالية الكاملة للمؤسسة باعتبارها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة للشخص الوحيد EURL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظهور منافسين يملكون رؤوس أموال كبيرة ومعدات أكثر تطورا</li> <li>- القوانين التي تفرض ضرائب على الأرباح</li> <li>- اضطرابات سياسية أو غيرها تعرقل نشاط المؤسسة</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة

إذا تأملنا قليلا في نقاط الضعف نلاحظ أن بإمكان المؤسسة اجتيازها كلها أو أغلبها، وذلك باتباع الخطة التالية:

- الخدمات الإضافية المقدمة سوف تصنع الفارق وتجلب الزبائن



## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

- تقديم منتجات وتصاميم متميزة ذات جودة عالية للخروج من دائرة المنافسة
- القيام بدورات تدريبية لمواكبة كل ما هو حديث ومتطور خاصة حول الآلات والمعدات.
- السعي للتوسع في النشاط

### 2- تحليل (PESTEL):

هو أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المؤسسة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

### الجدول رقم (10): تحليل PESTEL:

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
<b>العوامل السياسية:</b>				
الضرائب والرسوم	مرتفع	سلبية	متزايد	حرجة
الاستقرار السياسي	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
دعم الاستثمار	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
الاعفاءات الجمركية	متوسط	إيجابية	غير محدد	مهمة
السياسة الحكومية	غير محدد	سلبية	غير محدد	مهمة
التمويل والمبادرات	مرتفع	إيجابية	غير متغير	مهمة
<b>العوامل الاقتصادية:</b>				
معدل الفائدة	متوسط	غير محدد	غير متغير	غير معروفة
امكانية الادخار	مرتفع	سلبية	متناقص	حرجة
متوسط الدخل الفردي	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
السياسة المالية	متوسط	سلبية	متناقص	مهمة
النظام الضريبي	مرتفع	سلبية	غير محدد	حرجة
التضخم	مرتفع	سلبية	غير متغير	حرجة
الميل للإنفاق	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
<b>العوامل الاجتماعية:</b>				

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

معدل الزواج	مرتفع	ايجابية	متزايد	حرجة
عادات الشراء	مرتفع	ايجابية	غير متغير	مهمة
أهمية الجودة والدقة	مرتفع	ايجابية	متزايد	حرجة
سلوك المستهلك	مرتفع	ايجابية	متزايد	مهمة
النمو السكاني	مرتفع	ايجابية	متزايد	حرجة
مستوى الثقافة والتعليم	مرتفع	ايجابية	غير متغير	مهمة
<b>العوامل التكنولوجية:</b>				
مستوى تكنولوجيا المنافسين	مرتفع	ايجابية	متزايد	حرجة
طرق الحصول على التكنولوجيا	مرتفع	ايجابية	غير محدد	مهمة
تمويل الأبحاث	متوسط	ايجابية	متزايد	مهمة
الابتكار	مرتفع	ايجابية	متزايد	حرجة
الانترنت	مرتفع	ايجابية	متزايد	مهمة
الاتصالات	متوسط	ايجابية	متزايد	مهمة
معدل التغيير التكنولوجي	مرتفع	سلبية	متزايد	مهمة
<b>العوامل الايكولوجية:</b>				
التلوث الصناعي	ضعيف	ايجابية	غير متغير	مهمة
نظام حماية البيئة	مرتفع	ايجابية	متزايد	مهمة
الطقس	ضعيف	سلبية	غير محدد	غير مهمة
تغير المناخ	ضعيف	سلبية	غير متغير	غير مهمة
إعادة تدوير المخلفات	مرتفع	ايجابية	متزايد	مهمة
قوانين حماية البيئة من التلوث	ضعيف	سلبية	غير محدد	غير مهمة
<b>العوامل القانونية:</b>				
قانون الصحة والسلامة	مرتفع	ايجابية	غير محدد	مهمة
قانون مكافحة الاحتكار	مرتفع	ايجابية	متزايد	حرجة
قانون العمل	متوسط	ايجابية	متزايد	حرجة

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

القوانين والتشريعات	متوسط	سلبية	غير معروفة	مهمة
---------------------	-------	-------	------------	------

المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثا: تحديد السوق المستهدف:

السوق المستهدف هم الفئة النسوية بصفة عامة والعرائس بصفة خاصة وذلك بولاية بسكرة

### رابعا: التنبؤ بالطلب والعرض الحالي:

بعد تحليل السوق الذي سينشط فيه المشروع وتحديد الزبائن تأتي مرحلة تحديد مستوى العرض والطلب على المنتجات والخدمات المقدمة من أجل تقدير المبيعات ورقم الأعمال، حيث سنعتمد على عنصرين أساسيين في تقدير حجم الطلب المتوقع على المنتجات والخدمات المقدمة:

#### أ- عدد الزبائن السابقين والحاليين:

سنبني توقعاتنا على أساس مستوى النشاط الحالي الفعلي حيث يختلف عدد الزبائن من فترة لأخرى ، من فصل لآخر ومن موسم لآخر وبذلك فإن رقم الأعمال يختلف كذلك في هذه الفترات

#### ب- نتائج الاستبيان:

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي عينة من السوق المستهدفة حول نشاط المشروع قمنا بإعداد استمارة استبيان للطباعة لتوزيعها على مجموعة من النساء، لكن نظرا للظروف وضيق الوقت قمنا بإعداد أخرى ووزعناها عبر Google forms وتحصلنا على 90 إجابة نلخص نتائجها في فيما يلي:

#### الجدول رقم (11): نتائج الاستبيان

الرقم	الأسئلة	احتمال 1	احتمال 2	احتمال 3	احتمال 4	احتمال 5
<b>بيانات شخصية:</b>						
01	العمر	26	58	6		
02	المستوى التعليمي	0	0	0	90	
03	الخاصية	53	37			
04	الدخل (في حالة عاملة):	10	10	33		

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

			46	44	الحالة المدنية	05
			46	44	هل تفضلين الأزياء الجاهزة	06
			58	32	هل تفضلين خياطتها عند خياطة أو محل خياطة	07
27	44	20	35	12	ماهي الأسباب؟	08
رأيك في الخياطة أو محل الخياطة التي تتعاملين معها:						
			3	50	عملها	09
			55	35	ملتزمة بالتسليم في الوقت	10
		0	32	0	طريقة التعامل	11
		15	30	17	أسعارها	12
	0	26	12	18	الفئة التي تتعامل معها	13
فيما يخص قاعات الأفراح						
			52	38	هل واجهت صعوبة في البحث عن قاعة أفراح أو الحجز	14
		9	23	58	ماهو سعر القاعة الذي يناسبك	15
في حالة حجزك لقاعة الأفراح ماهي الخدمات الأخرى التي تفضلين أن تقدم لك؟ كانت الإجابات مختلفة						
	33	17	26	14	بالنسبة لإعداد ولائم الأفراح، ماهي اختياراتك	16
		8	14	8	تقديم الوجبات يكون في	17
بالنسبة للتصوير الفوتوغرافي						
			47	43	هل تقوم العائلة بالتصوير بنفسها	17

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

18	مواصفات المصور	75	3	3	38
19	ماهو أقصى سعر يمكن أن تدفعيه في الصورة	17	32		
20	ماهو أقصى سعر يمكن أن تدفعيه في ساعة تصوير فيديو	26	15		
21	رأيك في المشروع محل الدراسة	64	3	23	
22	هل ترين أن هذا المشروع سيلقى إقبالا عند تجسيده على أرض الواقع	84	6		
<b>لماذا؟ إجابات مختلفة</b>					

المصدر: من إعداد الطالبة

### - تحليل الاستبيان:

- نلاحظ أن نسبة النساء اللواتي أجبن على الاستبيان اللواتي سنهن أقل من 25 سنة 28.88 %، نسبة اللواتي يتراوح سنهن بين 25 إلى 40 سنة يمثلن الأغلبية حيث بلغت نسبتهن 64.44 % بينما اللواتي سنهن من 40 إلى 50 نسبة 6.66 %، منهن 48.8 % متزوجات والباقي غير متزوجات
- كل النساء اللواتي أجبن على الاستبيان مستواهم التعليمي جامعي أي 100% منهم 47.7% عاملات أما الباقي فهن مآكتات في البيت، بالنسبة للعاملات 5.3 % منهم دخلهن أقل من 20000.00 دج، 5.3 % دخلهن بين 20000.00 دج و 30000.00 دج أما الباقي أي نسبة 89.4 % دخلهن أكبر من 30000.00 دج
- نسبة 48.88 % منهن يفضلن الأزياء الجاهزة والباقي يفضلن تفصيلها وخطاقتها حسب الطلب لعدة أسباب وتختلف الأسباب من واحدة لأخرى حيث نسبة 10.8 % لا يجدن مقاسهن، نسبة 31.5 % الأزياء الموجودة في السوق لا تتاسب أذواقهن واختياراتهن، نسبة 39.6 % لا يتقن في جودة الأقمشة والمواد الأولية المستعملة ولا تعجبهن أما 24.3 % فغالبا لا يجدن ما يبحثن عنه عند حاجتهن إليها

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

- عند سؤال هذه العينة عن الخياطة أو محل الخياطة التي يتعاملن معها كانت إجاباتهن مختلفة،  
15.3% يرين أن أسعارهن عالية، نسبة 27% يرين أن الأسعار نوعا ما عالية ونسبة  
13.5% يجدن أنها في متناول الجميع
  - نسبة 16.2% يجدن أن الخياطة أو محل الخياطة التي تتعامل معها تتعامل مع كل فئات  
النساء، أما نسبة 10.8% يرين أنها تتعامل مع الزبائن حسب ظروفها، نسبة 23.4% يرين  
أنها تتعامل مع كل فئات النساء وحسب رأي هذه العينة لا توجد خياطة أو محل خياطة تتعامل  
مع فئة العرائس فقط
  - عند توجيهنا مجموعة من الأسئلة حول قاعات الأفراح وكانت إجاباتهم مختلفة حيث أن نسبة  
34.2% واجهن صعوبات في البحث عن قاعة أفراح مناسبة والباقي لم يجدن أي صعوبة  
وقلة من هذه الفئة الأخيرة لم يسبق أن أقامت أي مناسبة في قاعة أفراح
  - بما أن أسعار قاعات الأفراح تختلف من واحدة لأخرى وذلك بسبب عدة معايير، حيث أن نسبة  
34.2% تستطيع دفع مبلغ يتراوح من 50000.00 دج إلى 80000.00 دج كسعر لحجز،  
القاعة، ونسبة 20.7% تستطيع دفع مبلغ يتراوح من 80000.00 دج إلى 100000.00 دج  
أما نسبة 8.1% تستطيع دفع مبلغ يتراوح من 100000.00 دج إلى 150000.00 دج في  
حين لا أحد منهم يستطيع أن تدفع سعر 150000.00 دج. 12.6% من هذه العينة تفضل  
إعداد طعام الوليمة بنفسها، 23.4% تفضل الاعتماد على طباطخ متخصص، 15.3%  
تفضل تقديم وجبات فاخرة أما نسبة 29.7% فتفضل تقديم وجبات عادية في متناول الجميع،  
كذلك عند سؤالهم عن نوعية الأواني كانت الإجابة كالتالي: 7.2% يفضلن تقديمها في أواني  
فاخرة، 12.6% يعتمدن على ما توفره قاعة الأفراح أما نسبة 7.2% فلا يهتمها، وقد قدمن لنا  
مجموعة من الاقتراحات يتمنين أن تكون في قاعة الأفراح أغلبها كانت كما يلي:
- توفير مكان خاص بالرجال يكون منفصل
  - تقديم ضيافة من صاحب القاعة حسب عدد المدعوين
  - توفير النظافة وحسن الاستقبال والتسيير
  - خدمة المبيت
  - خدمة التوصيل مطلوبة بكثرة
  - وضع مرافق لراحة العروس

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

- نسبة 38.7% من هؤلاء النسوة عائلتهن تقوم بالتصوير وتوثيق مناسباتها بنفسها ونسبة 42.3% تعتمد على متخصصين، منهم نسبة 67.5% تفضل أن يكون المصور امرأة، نسبة 2.7% تفضل أن يكون رجل، وأغلبهم يشترطن الاحترافية وبسعر معقول يكون في متناول الجميع.

- عندما اقترحنا على هاته العينة من النساء محلا لخياطة أزياء العروس (التقليدية) إضافة إلى تزيين المستلزمات وبعض الديكورات (حسب الطلب) ويوفر لك حجوزات مع قاعات الأفراح بأسعار وفق ميزانيتهم كان تجاوبهن كالتالي: نسبة 57.6% أعجبت بالفكرة، نسبة 2.7% عارضت الفكرة، نسبة 20.7% كانت محايدة وقد قدموا لنا الاقتراحات التالية:

- أن تكون الأسعار معقولة وفي متناول الجميع
- أن يكون الالتزام شعار المحل
- مشروع جيد ولكن يكون حسب ميزانية الزبون
- مراعاة إعداد خصومات لذوي الدخل الضعيفة مع مراعاة الحالة الاجتماعية لهم

- سألناهن أيضا عما إذا كان هذا المشروع سيلقى إقبالا عند تجسيده على أرض الواقع فأجابت نسبة 75.6% بنعم والباقي بلا

في نهاية الاستبيان طلبنا منهن إضافات واقتراحات وآراء وكانت أغلبها كما يلي:

- أغلبهن يرى أن المشروع مريح
- مشروع رائع وملائم
- مشروع جديد ويساعد في حل مشكل البحث عن خياطة
- ميل الناس للفخامة ولكن بأسعار معقولة في نفس الوقت
- أغلب الفتيات بعصرنا هذا، خصوصا من تتوفر لديها السيولة لا تحب التعب والسهر في التحضير، بل تقضي وقتها في الاهتمام بنفسها
- التنظيم وعدم الانشغال أي شيء مادام هناك متخصصين للمساعدة وتوفير الوقت والجهد
- ربح الوقت والجهد لأننا في زمن السرعة
- معظم الأشخاص تلجأ للأمور الجاهزة وصار إقامة الأعراس في المنازل أمر نادر نوعا ما

### **المطب الثالث: المزيج التسويقي**

من أجل إعداد الخطة التسويقية لابد من التطرق لعناصر المزيج التسويقي:

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

أولاً: المكان (موقع المشروع):

### 1- تحديد الموقع:

سوف يجري نشاطنا يقع داخل المركز التجاري الخير - Centre commercial-Elkheir والذي يقع في شارع الإخوة صولي بلدية بسكرة -ولاية بسكرة

### 2- وصف الموقع:

يقع المركز يتربع على مساحة تقدر ب 1500 م<sup>2</sup>، يتكون من 4 طوابق وطابق أرضي إضافة إلى دور سفلي تحت الأرض عبارة عن موقف للسيارات ومزود بمصعد كهربائي. يحتوي المركز على محلات تتراوح مساحتها من 15 م<sup>2</sup> إلى 200 م<sup>2</sup>

### 3- أسباب اختيار الموقع:

يتميز الموقع بعدة ميزات:

- يقع المركز وسط مدينة بسكرة وهذا ما يضمن سهولة التنقل من وإلى محلنا
- المركز معروف وأي اشهار وتعريف للمركز يشمل محلنا
- الأمان والهدوء الذي يميز الموقع.
- ثمن الإيجار مناسب خاصة وأنا في بداية النشاط
- يمكن للزبونة استغلال الوقت والتبضع داخل المركز بحكم وجود الكثير من المحلات في نفس المركز، وأغلب أنشطتها تمثل احتياجات أساسية للمرأة بصفة عامة وللعروس بصفة خاصة مثل الحقائب، الحلي والاكسسوارات، الأحذية، ملابس جاهزة، ديكورات، كراء فساتين الزفاف والسهرة، حلاقة .... وغيرها مما قد يختصر عليها بعض الوقت والجهد، وهناك أيضا أماكن للانتظار والترفيه
- قرب المركز من محطات للنقل بالحافلات وسط المدينة وحتى إلى بعض الدوائر والبلديات ..
- قرب المركز من أغلب موردينا الذين نتعامل معهم من قبل محلات بيع الأقمشة ولوازم الخياطة والتطريز وغيرها من مستلزمات
- تواجد محلات تصليح ماكينات الخياطة بالقرب من موقعنا وسهولة التنقل من وإليهم.
- المركز التجاري مزود بمصعد كهربائي وموقف للسيارات.

### ثانياً: المنتج والسعر:

يتمثل المنتج الأساسي في أزياء تقليدية جزائرية حسب الطلب بتصاميم وطبوع ومقاسات مختلفة،



## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

إضافة إلى توليفات مختلفة من الخدمات والحجوزات أي أن مؤسستنا ستكون وسيط بين الزبونة وعدة هيئات نتعاقد معها مسبقا مقابل مبلغ معين من المال أو نسبة معينة من الأرباح:

### أ- المنتج من الألبسة التقليدية:

الجدول رقم (12): تشكيلة الألبسة التقليدية

متوسط السعر	Model 05		Model 04		Model 03		Model 02		Model 01		نوع اللباس
	طرز	خيطة	طرز	خيطة	طرز	خيطة	طرز	خيطة	طرز	خيطة	
13 400,00	20 000,00	طرز	15 000,00	طرز	8 500,00	طرز	6 500,00	طرز	4 500,00	طرز	كاراكو عاصمي
	2 500,00	خيطة	2 500,00	خيطة	2 500,00	خيطة	2 500,00	خيطة	2 500,00	خيطة	
	22 500,00		17 500,00		11 000,00		9 000,00		7 000,00		
15 000,00	20 000,00	طرز	18 000,00	طرز	8 000,00	طرز	6 500,00	طرز	5 000,00	طرز	قفطان جزائري
	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	
	23 500,00		21 500,00		11 500,00		10 000,00		8 500,00		
36 900,00	60 000,00	طرز	45 000,00	طرز	35 000,00	طرز	20 000,00	طرز	12 000,00	طرز	جبة فرقاني
	2 500,00	خيطة	2 500,00	خيطة	2 500,00	خيطة	2 500,00	خيطة	2 500,00	خيطة	
	62 500,00		47 500,00		37 500,00		22 500,00		14 500,00		
36 500,00	55 000,00	طرز	45 000,00	طرز	30 000,00	طرز	20 000,00	طرز	15 000,00	طرز	زي تلمساني
	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	
	58 500,00		48 500,00		33 500,00		23 500,00		18 500,00		
15 400,00	18 000,00	طرز	16 000,00	طرز	12 000,00	طرز	8 500,00	طرز	5 000,00	طرز	بلوزة وهرانية
	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	3 500,00	خيطة	
	21 500,00		19 500,00		15 500,00		12 000,00		8 500,00		

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

9 300,00	12 000,00	طرز	8 000,00	طرز	6 000,00	طرز	4 500,00	طرز	3 500,00	طرز	بدرون عاصمي
	2 500,00	خياطة	2 500,00	خياطة	2 500,00	خياطة	2 500,00	خياطة	2 500,00	خياطة	
	14 500,00		10 500,00		8 500,00		7 000,00		6 000,00		
10000,00	/	/	10 000,00	طرز	7 000,00	طرز	5 000,00	طرز	4 000,00	طرز	لباس نايلي
	/	/	3 500,00	خياطة	3 500,00	خياطة	3 500,00	خياطة	3 500,00	خياطة	
			13 500,00		10 500,00		8 500,00		7 500,00		
11250.00	/	/	8 500,00	طرز	7 500,00	طرز	6 000,00	طرز	5 000,00	طرز	جبة قبائلي
	/	/	4 500,00	خياطة	4 500,00	خياطة	4 500,00	خياطة	4 500,00	خياطة	
			13 000,00		12 000,00		10 500,00		9 500,00		

متوسط سعر اللباس التقليدي	18468.75 دج
---------------------------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المحصل عليها والخبرة في مجال الخياطة

ب- خدمات الحجوزات مع قاعات الأفراح والمصورين:

الجدول رقم (13): أسعار القاعات وخدمة التصوير

التعيين	سعر الخدمة الأصلي	سعر الخدمة بواسطتنا	نسبتنا من الأرباح %	نسبتنا من الأرباح (دج)
قاعة الأفراح أمينة Amina	70000.00	65000.00	%1	650.00
قاعة الماسة الزرقاء Diamond bleu	100000.00	95000.00	%1	950.00
Imane photographe	/	29100.00	%1	291.00
Céline photographe	/	23100.00	%1	231.00

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المصدر: من إعداد الطالبة

بالنسبة لقاعات الأفراح يعتبر هذا سعر الحجز الأدنى حيث يمكنها طلب خدمات إضافية وإكسسوارات

أخرى مقابل مبلغ إضافي وحسب نوعية الخدمة أيضا

● بالنسبة للمصورة **Imane photographe** فإن التعاقد معها كان كما يلي:

30 صورة 80x دج = 2100.00 دج و 6 ساعات x 4500 دج = 27000.00 دج

المجموع: 29100.00 دج كحد أدنى إذ يمكن للزبونة

● بالنسبة للمصورة **Céline photographe** فإن التعاقد معها كان كما يلي:

30 صورة 70x دج = 2100.00 دج و 6 ساعات x 3500 دج = 21000.00 دج

المجموع: 23100.00 دج

● تعتبر هذه الخدمات المقدمة كبدائية أي عند انطلاق المشروع فقط وهناك خدمات أخرى سندرجها فيما

بعد أثناء التوسع وبالتفاه مع عدة أشخاص وهيئات خاصة بالأفراح والمناسبات مثل:

- قاعات أخرى للأفراح تكون أسعارها في متناول الجميع

- طباطخين متخصصين في الأكلات التقليدية والعصرية

- صانعات حلويات تقليدية وعصرية

- متخصصين في تغيير وتركيب الديكورات وغيرهم وسنأخذ اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار

### ثالثا: الترويج:

الترويج هو النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية اتصال اقناعي وذلك بغرض التعريف بالسلعة أو

الخدمة، يهدف الي التأثير على أذهان المستهلك المستهدف وسلوكه الشرائي. لذا ستعتمد المؤسسة عدة

طرق للترويج والتعريف بنشاطنا حيث سنعتمد أساسا على علاقاتنا مع زبائننا السابقين بشتى طرق

الاتصال مع استغلال التسهيلات والعروض التي تقدمها شركات الاتصال بأنواعها إضافة إلى ما يلي:

- إنشاء موقع إلكتروني خاص بمؤسستنا نعرض فيه تصاميمنا خاصة المبتكرة منها وقيمة فتح هذا

الموقع ب 15000 دج




وتويتر



والإنستغرام



الترويج عبر مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك

وواتساب  لأنها غير مكلفة وتضمن سرعة انتشار المعلومة لعدد كبير من الأشخاص في وقت

وجيز جدا.

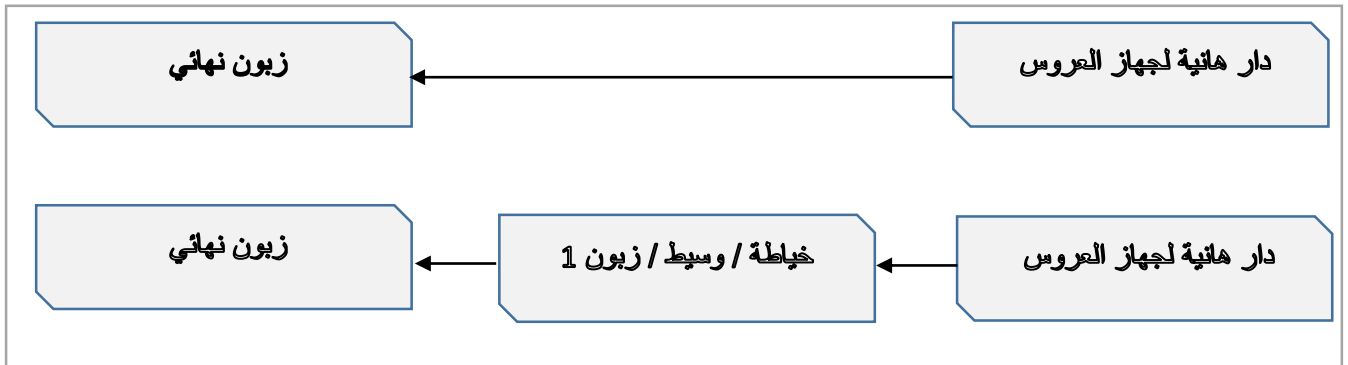
## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

- إنشاء بريد إلكتروني للتواصل مع الزبائن وذلك لأن تكلفة إنشائه مجانية
- استعمال بطاقات الزيارة (**cartes visite**) وهي عبارة عن بطاقات صغيرة تصمم خصيصا للمؤسسة تحوي كافة المعلومات عن المؤسسة وتحمل شعارها وكيفية الاتصال والاستعلام عن المؤسسة وتكلفة صنع هذه البطاقات هي 6500 دج لألف بطاقة، يتم تقديمها للزبائن مباشرة أو توزيعها على محلات الموردين الذين نتعامل معهم.

### رابعاً: التوزيع:

باعتبار أن المحل يقدم منتجات حسب الطلب إضافة إلى خدمات أخرى فإن التوزيع سيكون مباشراً، إلا في حالات التوصيل زبائن يقطنون بعيداً عن موقع المحل ويمكن أن تكون الزبونة خياطة والمنتج يكون نصف مصنع ونوضح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): قنوات التوزيع



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

المطلب الأول: تحديد الموقع

المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع

المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المطلب الأول: تحديد الموقع

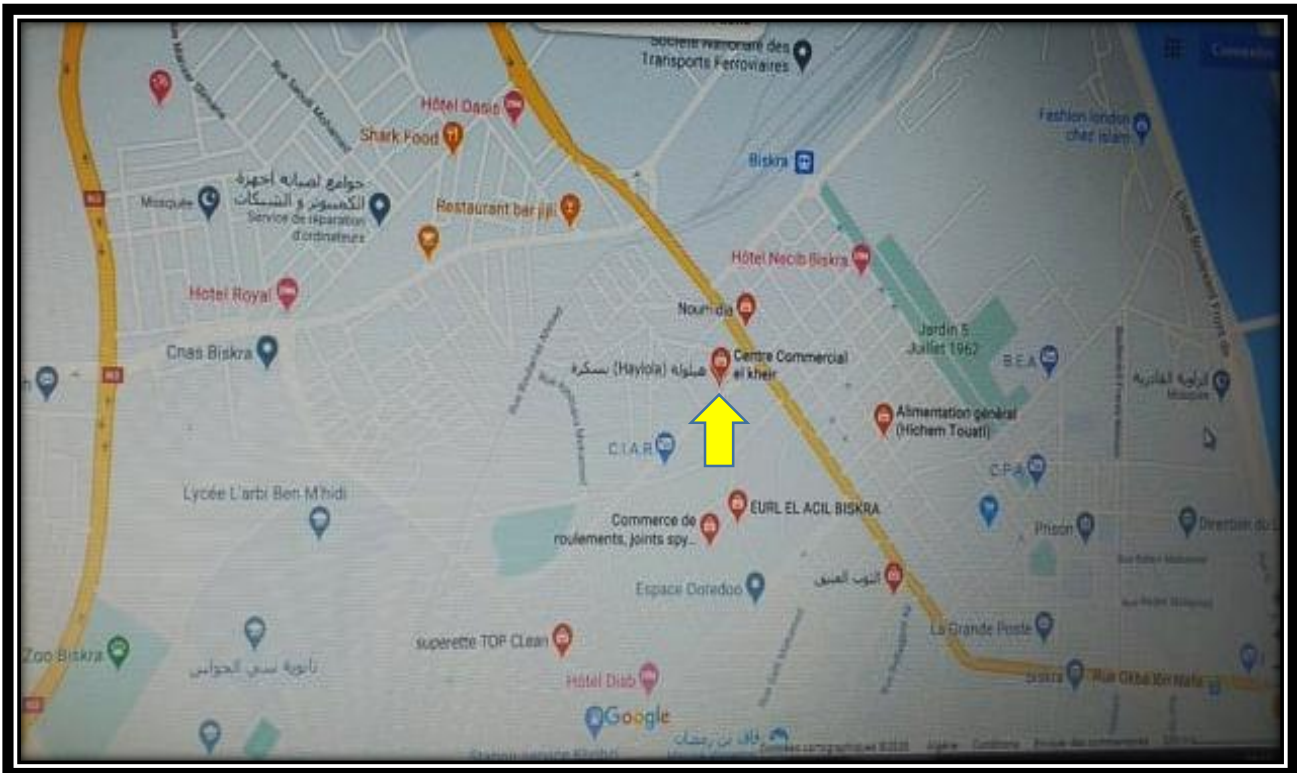
### 1- تقديم ولاية بسكرة:

تعد ولاية بسكرة همزة الوصل بين الشرق والغرب والشمال والجنوب بفضل موقعها في الجهة الجنوبية الشرقية من الجزائر، تقع بسكرة بوابة الصحراء في الجنوب الشرقي للجزائر على ارتفاع 112م من سطح البحر الأبيض المتوسط هذا ما يجعلها من بين المدن الأكثر انخفاضا في الجزائر، يحد ولاية بسكرة من الشمال ولاية باتنة ومن الشرق ولاية خنشلة و ولاية باتنة ومن الجنوب ولايات الوادي و المغير و من الغرب ولاية المسيلة ومن الجنوب ولاية الوادي.

تتربع ولاية بسكرة على مساحة إجمالية تقدر بنحو 21671.00 كلم<sup>2</sup> تضم 33 بلدية موزعة على 12 دائرة إدارية يقطنها 633 234 نسمة بكثافة سكانية 28 ساكن لكل كلم. ويقدر تعداد السكان المشتغلين بـ 88 083 منهم 22 902 في الفلاحة و 65 181 في قطاعات أخرى وهي من أكبر الولايات الجنوبية.

### 2- موقع المشروع:

الشكل رقم (6): موقع المشروع في مدينة بسكرة







المصدر: Google maps

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية



المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع

1- احتياجات المشروع من معدات وآلات:

الجدول رقم (11): الآلات والمعدات المخصصة للمشروع

Désignation	Qté	PU	Montant	Image
1- Machine de broderie électronique plusieurs types - FORTEVER	01	1200000.00	1200000.00	
2- Machine à coudre droite - GEMSY	02	40000.00	80000.00	
3- Surjeteuse industrielle 05 fil - GEMSY	01	55000.00	55000.00	
4- Ciseaux électrique	01	35000.00	35000.00	

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

5- Table à repasser professionnelle	01	10000.00	10000.00	
6- Pistolet de silicone	02	450.00	900.00	
<b>TOTAL</b>			<b>1.380.900.00</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة

2- احتياجات المشروع من تجهيزات مكتبية:

ونعني بها كل التجهيزات والمعدات الإدارية التي سنقوم باقتنائها وهي ملخصة في الجدول التالي:



## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

الجدول رقم (12): احتياجات المشروع من تجهيزات مكتبية

الرقم	التعيين	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة	لمبلغ
01	Ensemble de bureau en MDF 2.20 m avec armoire 04 portes et table basse	U	01	150000.00	150000.00
02	Bureau en bois 1.20 m	U	01	9000.00	9000.00
03	Fauteuil PDG BM 2640	U	01	20000.00	20000.00
04	Chaise operateur star E X5013	U	08	8000.00	64000.00
05	Chaise visiteur star E X13	U	02	7000.00	14000.00
06	Table en bois 2,00m X 1,00m	U	01	24000.00	24000.00
07	Table en MDF BM 1,20 X 1,20m	U	01	20000.00	20000.00
08	HP Ordinateur – 15-DA0001NK – Intel. Core i3 7020 – 4GB –1 TO – Blanc –15.6 "	U	01	68900.00	68900.00
09	Imprimante Brother DCP- J562DW Couleur	U	01	19900.00	19900.00
10	Armoire métallique a trois	U	01	24000.00	24000.00
11	Refrégateur MM TCL	U	01	54000.00	54000.00
12	Stabilisateur 3000VA	U	01	55000.00	55000.00

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

119800.00	59500.00	02	U	Climatiseur TCL 18000 BTU	13
12000.00	12000.00	01	U	ONDULEUR APC 650 VA	14
654600.00	المجموع خارج الرسوم				
111282.00	TVA 17%				
765882.00	المجموع متضمن الرسوم				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المحصل عليها

### 3- احتياجات المشروع من المواد الأولية:

نورد في الجدول الموالي المواد الأولية اللازمة لسير النشاط لمدة 6 أشهر الأولى وقد قمنا بمضاعفتها لنحصل على الكمية اللازمة لسير النشاط لمدة سنة الأولى:

#### الجدول رقم (13): احتياجات المشروع من مواد أولية

الرقم	التعيين	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة	المبلغ لمدة ستة أشهر	المبلغ لمدة سنة
أقمشة						
01	قماش فيزليين رقيق	Rlx	02	1500.00	3000.00	6000.00
02	قماش فيزليين خشن	Rlx	02	1500.00	3000.00	6000.00
03	قماش للبطانة طافا	Rlx	01	5000.00	5000.00	10000.00
04	قماش Toile collante	Rlx	02	11000.00	22000.00	44000.00
05	قماش Gaumet	Rlx	01	4000.00	4000.00	8000.00
06	شريط من القماش خاص بالخياطة	Rlx	01	180.00	180.00	360.00
07	قماش فينا	Rlx	01	3500.00	3500.00	7000.00

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

لوازم أخرى						
4800.00	2400.00	600.00	04	Bte	شريط مطاطي	<b>08</b>
3000.00	1500.00	150.00	10	Uté	سحاب	<b>09</b>
16000.00	8000.00	8000.00	01	Uté= 1 Kg	كبة الفتلة لون ذهبي	<b>10</b>
16000.00	8000.00	8000.00	01	Uté= 1 Kg	كبة الفتلة لون فضي	<b>11</b>
16000.00	8000.00	8000.00	01	Uté= 1 Kg	كبة الفتلة لون برونز	<b>12</b>
12000.00	6000.00	3000.00	02	Bte	كبة حرير للطرز لون فضي	<b>13</b>
12000.00	6000.00	3000.00	02	Bte	كبة حرير للطرز لون ذهبي	<b>14</b>
18000.00	9000.00	3000.00	03	Bte	كبة حرير للطرز ألوان مختلفة	<b>15</b>
24000.00	12000.00	12000.00	01	Bte	كبة الخياطة العادية	<b>16</b>
20000.00	10000.00	10000.00	01	Bte	كبة السرفلة	<b>17</b>
1000000.00	500000.00	/	/	/	خرز متنوع نوعية رفيعة وأصلية-مستورد	<b>18</b>
20000.00	10000.00	/	/	/	خيط الكروشيه	<b>19</b>
16000.00	8000.00	800.00	10	Bte	أعمدة السيليكون	<b>20</b>
12000.00	6000.00	600.00	10	M	ورق الجيلاتين	<b>21</b>
1271160.00	635580.00	<b>المجموع</b>				

المصدر: مقابلة مع صاحب محل لبيع لوازم الخياطة بالجملة

4- احتياجات المشروع من لوازم ومعدات بسيطة:

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

وتتضمن اللوازم والأدوات البسيطة اللازم توفرها في أي ورشة خياطة ونوردها في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): احتياجات المشروع من لوازم ومعدات بسيطة

الرقم	التعيين	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة	المبلغ
01	أدوات القياس	U	10	30.00	300.00
02	علب إبر	U	10	140.00	1400.00
03	دبابيس	U	10	100.00	1000.00
04	دمى للعرض (mannequins)	Rlx	05	7000.00	35000.00
05	طبشور خياطة	U	10	50.00	500.00
06	مساطر مختلفة الأطوال	U	05	60.00	300.00
07	مقص كبير	U	05	800.00	4000.00
08	مقص صغير	U	05	250.00	1250.00
41250.00	المجموع				

المصدر: مقابلة مع صاحب محل لبيع لوازم الخياطة بالجملة

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### المطب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية

يوضح هذا المطب كيفية تنظيم العمل داخل الورشة وأهم المراحل التي يمر بها المنتج وتضم 9 مراحل مهمة لإنجاز ما طلبته الزبونات وهي كالتالي:

#### المرحلة الأولى: الاستقبال:

في هذه المرحلة يتم الاستفسار عن طلبات الزبونة، عرض الموديلات المتوفرة مع إمكانية تغيير الألوان واللوازم المستعملة أو أمزج بعض التصاميم مع إمكانية أن تحضر الموديل بنفسها، بعد تدوين طلباتها وأخذ المقاسات، ملاحظة نوعية القماش الذي أحضرته الزبونة ما إذا كان مناسباً وما إلى ذلك ويمكن أن تعتمد على المحل في اقتناء القماش المناسب ... تحديد مدة الإنجاز ووقت التسليم دون أن ننسى تقديم بطاقة زيارة للزبونة (**carte visite**) وذلك بغرض الاستفسار والتواصل مع المحل.

#### المرحلة الثانية: ترتيب الطلبات حسب الأولوية:

هنا يقوم فريق الورشة بترتيب الطلبات حسب تاريخ الطلب، تحديد المواد الأولية اللازمة الخاصة بالموديل لإنجاز هذه الألبسة، بغض النظر عن المواد واللوازم الأساسية المتوفرة عندنا.

#### المرحلة الثالثة: التصميم والتفصيل:

وتتم هذه المرحلة بالعودة لطلب الزبونة، حيث يتم تفصيل الموديل المطلوب ومناقشة عاملات التطريز والخياطة وشرح الموديل.

#### المرحلة الرابعة: التطريز:

يتم تجهيز ماكينة التطريز بالخيط واللوازم مع صيانتها صيانة خفيفة، اختيار التصميم في شاشة الماكينة مع تحديد القياسات ثم البدء بالعملية مع مراقبة الماكينة من فترة إلى أخرى للتأكد من السير الحسن للعمل.

#### المرحلة الخامسة: تركيب الخرز والكروشييه:

تعتمد هذه المرحلة على العمل اليدوي 100% وهو عمل يحتاج إلى الدقة والتركيز وبعض الجهد إلا أنه يضيف جمالية أكثر على اللباس.

#### المرحلة السادسة: السرفلة:

تتم في ماكينة خاصة، تحتاج العملية للتركيز والقصد منها تنظيف أجزاء اللباس المطرزة والمنجزة من كل الخيوط والزوائد من القماش حيث تضيف عليها لمسة الإتقان

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### المرحلة السابعة: الخياطة:

ونعني بها تجميع الأجزاء بعد نهاية كل المراحل السابقة وهنا نحصل على المنتج النهائي.

### المرحلة الثامنة: الكي:

بعد السرفلة نقوم بكي الأزياء لكي تعطي لها مظهر لائق لأن القماش يتعرض للانكماش أثناء مروره

بالمراحل السابقة إضافة إلى أن بخار المكواة يعقمها ومن ثم إعدادها لتسليمها للزبائن.

المراحل السابقة تخص المنتج الأساسي، أما فيما يخص الخدمات الأخرى (حجز قاعة الأفراح،

التصوير...) فنتم التنسيق بين عاملة الاستقبال والمسير ولا تحتاج أي معدات، سوى التواصل بالهاتف

أو مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني وغيرها ...

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع

المطب الأول: الشكل القانوني

المطب الثاني: الهيكل التنظيمي

المطب الثالث: القوى العاملة المخصصة للمشروع

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

شركة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد EURL

**ثانيا: ظهور شركة ذات مسؤولية محدودة:**

في الجزائر وقبل 1996 كان يعتبر الشخص بأن له ذمة مالية واحدة وهي غير مجزأة، لذا كانت الشركات في الجزائر تقوم على أساس تعدد الشركاء الذين تبقى مسؤوليتهم محدودة بقدر الحصة التي يمتلكونها في الشركة، وبعد هذا الوقت سمح للشخص أن يقتطع جزء محدد من ذمته المالي لاستثماره في شركة تخصه لوحده، هذه الشركة هي المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد

**ثالثا: مفهوم شركة ذات مسؤولية محدودة:**

باستقراء نص المادة 416 من القانون المدني الجزائري، نجد أن الشركة لا تكون إلا بين شريكين أو أكثر لكن وفقا للأمر 96/27 المعدل لأحكام المادة 564/1 من القانون التجاري، نجد أنه تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد، ووفق الفقرة الثانية إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقا الفقرة السابقة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات شخص وحيد وذات مسؤولية محدودة.

واعتبارا للقاعدة التي تقول أن الخاص يقيد العام فإن هذا ما يسمح بالاعتداد أو بتغليب نص المادة 564 من القانون التجاري على نص المادة 416 من القانون المدني.

وما يستنتج من نصوص القانون التجاري التي تنظم هذه المؤسسة فإننا نجد أن هذه الأخيرة خاضعة لأحكام الشركة ذات المسؤولية المحدودة وهذا ما تثبته تسميتها في المادة 564/2 من القانون التجاري مع مراعاة الصفات الخاصة التي تميزها عن غيرها بحيث لا نجد هناك نية الاشتراك مثلا، وعليه فإن الشركة ذات الشخص الواحد تحدد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر المبلغ المخصص للاستثمار في إطار هذه الشركة والمقدر كحد أدنى ب 100.000 دج ويكون هذا المبلغ ضمان لدائني هذه الشركة ولا يمكن متابعته إلا في حدود هذه الذمة المالية ، أما باقي أمواله فلا تخضع للرهن أو لمصادرة الغير . (www.droit-dz.com، 2010)

**ثالثا خصائصها:**

المؤسسة ذات الشخص الوحيد تطبق عليها أحكام الشركات ذات المسؤولية المحدودة بصفة عامة، إلا أن هذه المؤسسة تستقل بجملة من الخصائص تميزها عن ذلك النوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة فيما يلي:



## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### ✚ تحديد المسؤولية:

لا تختلف هذه المؤسسة في هذا المجال من حيث المبدأ مع الشركة ذات المسؤولية المحدودة ذلك لأن هذا النوع من الشركات يكون كل شريك فيها مسؤول فقط عن حصته المالية المستثمرة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وكل ما في الأمر فيما يخص الشريك الوحيد أن هذا الأخير قام بتخصيص جزء من ذمته المالية غير المخصصة في هذه الشركة كرأس مال.

### ✚ إدارة أفضل للمشروع:

يمارس الشريك الوحيد جميع السلطات المخولة لجماعة الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة بصفة مستقلة ودون الحاجة المرتبطة بدعوة الجمعية العامة وقراراتها أو مجلس الإدارة، وبالتالي تتحقق تلك المبادرة الفردية ويستطيع الشريك أن يدير مشروعه في إطار من غير محدود، وهذا ما يسمح بأن تكون قراراته سريعة وتحركاته أسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية، كما يستطيع هذا الشريك أن يختار مديرا غيره.

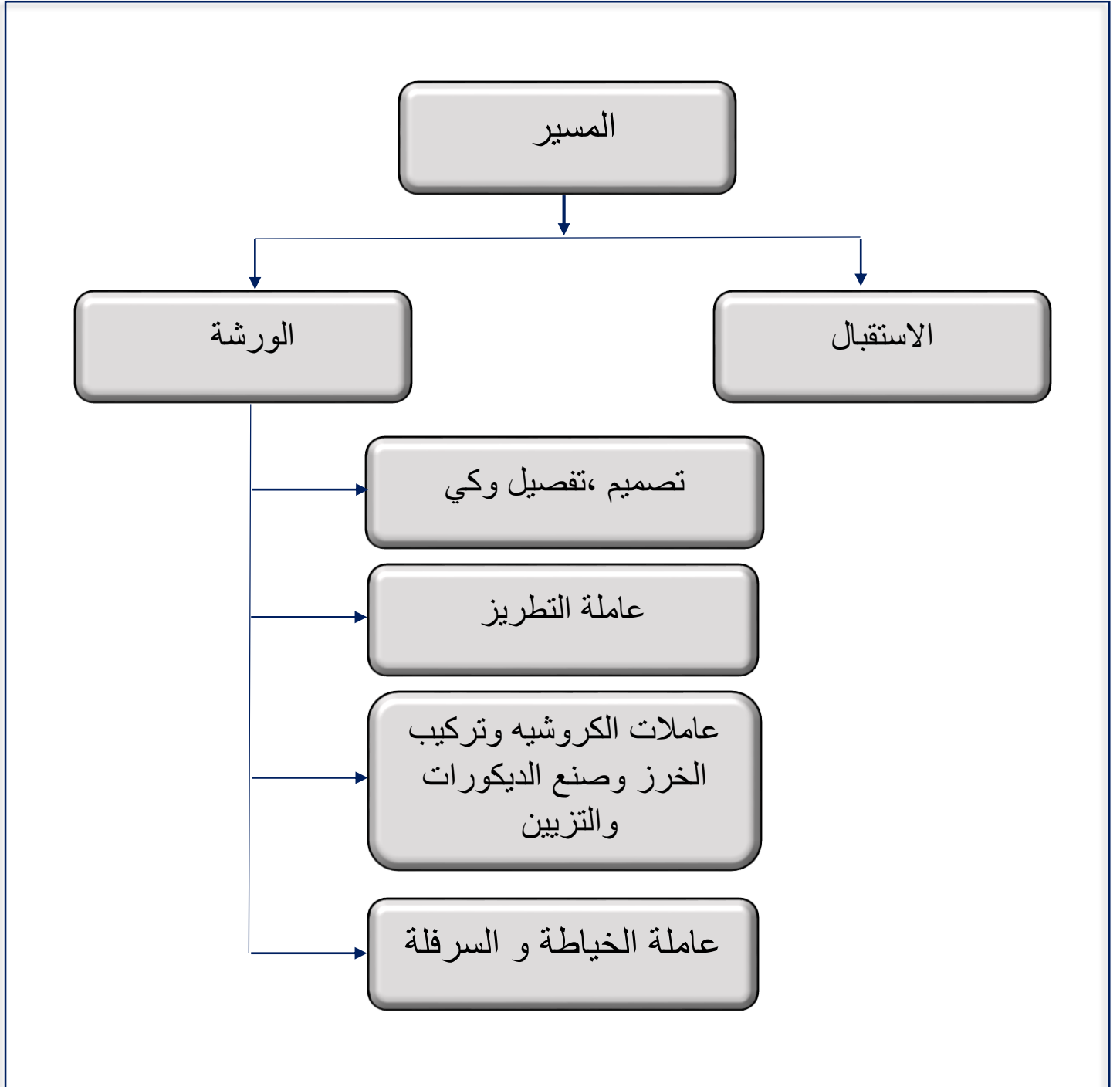
### ✚ سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي والعكس:

يحدث ذلك دون اشتراط أي إجراءات خاصة سوى التنازل عن بعض الحصص، أو زيادة رأس المال وهذا يشجع على النمو المتناسق للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بفضل إطارها القانوني وبناء على أنها نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة فإن قواعد تأسيسها وإدارتها وتصفياتها هي ذاتها المقررة في الشركة ذات المسؤولية المحددة مع مراعاة بعض الاختلافات الناشئة عن وحدة الشريك. (www.droit-dz.com, 2010)

## المطب الثاني: الهيكل التنظيمي والتصميم الداخلي للمؤسسة:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

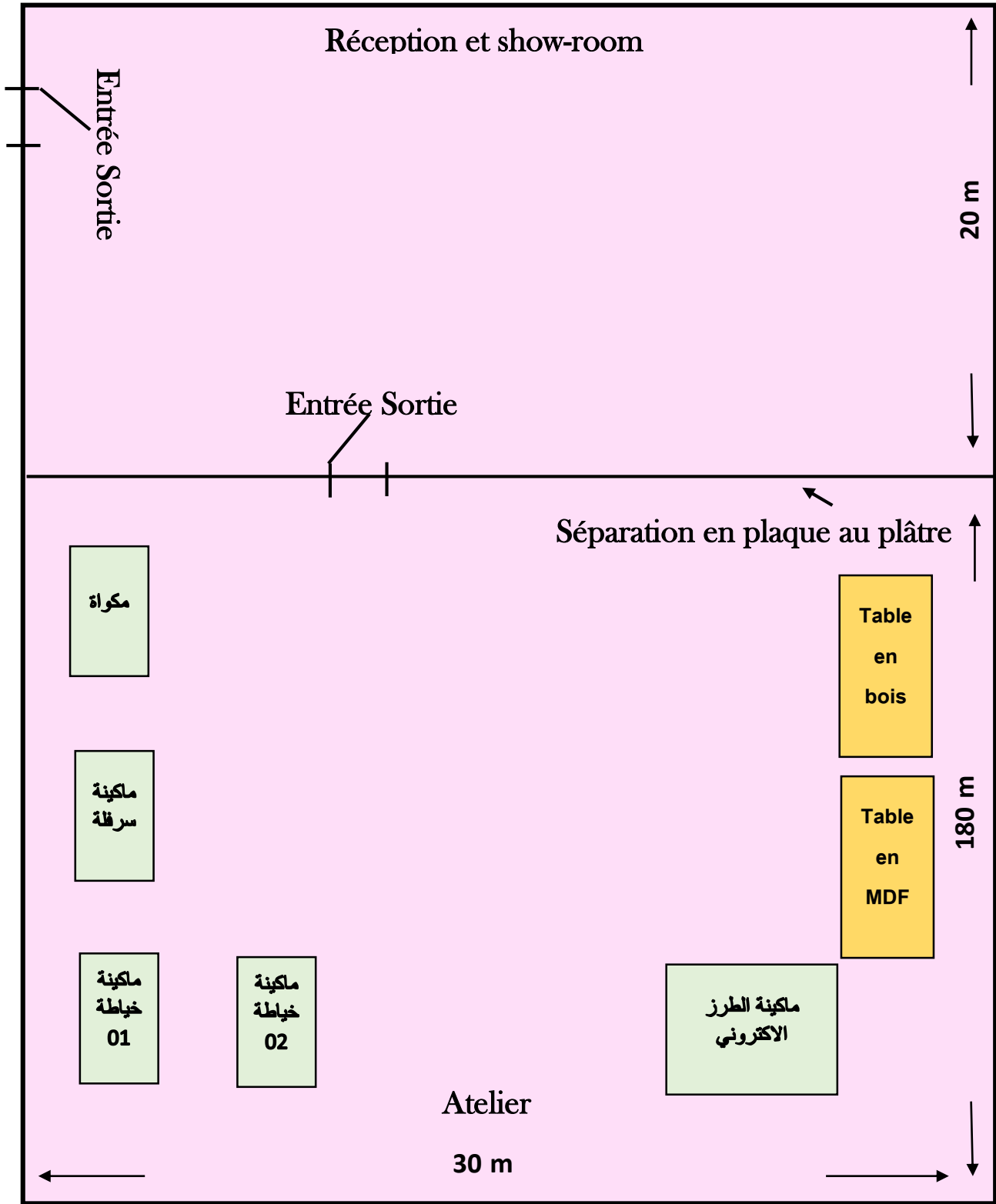
## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

الشكل رقم (8): التصميم الداخلي للمؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بعد زيارة ومعاينة المحل

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

وفيما يلي جدول بسيط يوضح المهام والأعمال التي يختص بها كل قسم:

الجدول رقم (15): مهام الأقسام والورشة

مهام كل قسم في الهيكل التنظيمي		
صاحب المؤسسة والمسؤول الأول والأخير ويقوم بالعديد من المهام منها: - العمل على وضع خطط وأهداف المؤسسة، الإشراف على العمال والتنسيق بينهم، الإشراف والقيام بكل أعمال المحاسبة والمالية الخاصة بالمؤسسة، كل المعاملات مع الموردين والعملاء والأمور القانونية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	المسير	1
تقوم العاملة بعدة مهام: - استقبال الزبائن وتدوين طلباتهم وعرض موديلات المحل عليهم بغرض انتقاء ما يروقهم - مناقشة الزبائن ومحاورتهم أثناء ذلك بخصوص ما يقدمه المحل من خدمات إضافية بحكم أنها متعاقدة مع عدة هيئات - التنسيق بينهم وبين المصممة لأخذ المقاسات - تدوين ومتابعة المواعيد	الاستقبال	2
يجري داخل الورشة كل مراحل الإنتاج بما فيها أعمال التصميم، التفصيل، الخياطة، السرفلة... وغيرها مما هو مبين في الهيكل التنظيمي.	الورشة	3

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### المطلب الثالث: القوى العاملة المخصصة للمشروع

يحتاج مشروعنا إلى طاقات بشرية مؤهلة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي السابق، ويمكن تلخيصهم في الجدول الموالي مع توضيح الأجور واحتساب التأمينات:

#### الجدول رقم (16): احتياجات المشروع من اليد العاملة

الراتب السنوي (دج) /	الراتب الشهري (دج) /	العدد	المؤهلات	الوظيفة
300000.00	25000.00	1	ليسانس محاسبة + ماستر مقاولاتية + خبرة في مجال الخيطة، الكروشيه والتطريز	المسير
216000.00	18000.00	1	شهادة سكرتارية + تحكم في الإعلام الآلي + مظهر لائق وسمعة جيدة	عاملة استقبال وتنسيق
216000.00	18000.00	1	شهادة الكفاءة المهنية في مجال الخياطة الجاهزة + خبرة أكثر من 10 سنوات في مجال الخياطة والتطريز	مصممة + تفصيل + الكي
216000.00	18000.00	2	شهادة الكفاءة المهنية في مجال الخياطة الجاهزة أو الرفيعة + خبرة طويلة في المجال	عاملة الخياطة والسرفلة

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

216000.00	18000.00	1	شهادة الكفاءة المهنية في مجال الخياطة الجاهزة أو الرفيعة + خبرة طويلة في المجال وتحكم في الآلات	عاملة التطريز
216000.00	18000.00	2	شهادة الكفاءة المهنية في مجال الخياطة الجاهزة أو الرفيعة + شهادة حياكة الأنسجة الصوفية وخبرة طويلة في المجال	عاملات تركيب الخرز والكروشيه وصنع الديكورات والتزيين
1380000.00		8		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد حددت المدة الزمنية للعمل 8 ساعات عمل في اليوم الواحد مقسمة كما يلي:

الفترة الصباحية: من الساعة الثامنة (08.00) ← إلى غاية الساعة الثانية عشر (12.00)

الفترة المسائية: من الساعة الثامنة (13.00) ← إلى غاية الساعة الخامسة مساءً (16:30)

عدد أيام العمل في الأسبوع 06 أيام

عدد أيام العمل في الشهر 26 أيام

عدد أيام العمل الفعلية في السنة 286 أيام مع احتساب عطلة سنوية طويلة شهر أوت

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطب الأول: تكاليف المشروع

المطب الثاني: مصادر التمويل

المطب الثالث: القوائم المالية

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### المطب الأول: تكاليف المشروع

وتشمل كل التكاليف التشغيلية التي تتحملها المؤسسة خلال السنة الواحدة وهي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (17): التكاليف التشغيلية

المبلغ لسنة 2022 (دج)	البيان
1.271.160.00	تكاليف المواد الأولية
41.250.00	تكاليف اللوازم والمعدات البسيطة
1.380.000.00	أجور العمال
360000.00	تكاليف كراء المحل
30000.00	تكاليف الكهرباء
28000.00	تكاليف الإشهار والترويج
39600.00	تكاليف الاتصالات والانترنت
100000.00	تكاليف صيانة الآلات والتصليح
60000.00	مصاريف أخرى
3.310.010.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة



## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### المطب الثاني: مصادر التمويل

#### 1- تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (Ansej):



أنشأت الوكالة في سنة 1996 وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع لإنشاء مؤسسة. يستفيد الشاب صاحب المشروع، من خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوسيعها، من:

- مساعدة مجانية (استقبال - إعلام - مرافقة - تكوين).
  - امتيازات جبائية (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة وتخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الإنجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الاستغلال).
  - الإعانات المالية (قرض بدون فائدة - تخفيض نسب الفوائد البنكية)
- وضعت الوكالة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالعمل والتشغيل وتضطلع بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية، بالمهام الرئيسية الآتية:

- ✓ تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- ✓ تسير، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالعمل والتشغيل تحت تصرفها.
- ✓ تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- ✓ تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم، عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

✓ تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.

### التعريف بجهاز ANSEJ:

إن جهاز وكالة أنساج يدعمك ويرافقك ويمنحك الإعانات المالية والامتيازات الجبائية في إطار مشروعك الخاص بإنشاء أو توسيع مؤسستك المصغرة.

### شروط التأهيل:

- ✚ الجنسية الجزائرية
- ✚ أن يكون الشاب بطالا
- ✚ أن يتراوح سنه بين 19 و35 سنة أن يصل إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة على أن يتعهد بتوفير 3 مناصب عمل دائمة.
- ✚ أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات علاقة بالنشاط المرتقب

### الملف الإداري المطلوب:

- ✚ طلب خطي
- ✚ تصريح شرفي من الوكالة
- ✚ 03 نسخ من شهادة الإقامة
- ✚ 03 نسخ من بطاقة التعريف
- ✚ 03 نسخ من شهادة التأهيل
- ✚ نسخة من مستخرج عدم الخضوع للضريبة
- ✚ 03 نسخ من الفاتورة النموذجية
- ✚ 03 نسخ من شهادة عدم الانتساب
- ✚ 02 صور شمسية
- ✚ شهادة التأهيل أو شهادة عمل (Ansej.org.dz, 2019)

### الملف المالي المطلوب:

- ✚ فاتورة أولية للمعدات والتجهيزات المراد شراؤها دون احتساب الضرائب
- ✚ فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات والتجهيزات ضد جميع المخاطر بدون احتساب الضرائب
- ✚ كشف حساب لتكلفة تأهيل المحلات بدون احتساب الضرائب في حالة طلب تمويل هذه التأهيلات

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

الدراسة التقنية الاقتصادية ملحقمة بالميزانيات وجدول حسابات النتائج التقديري لمدة 05 سنوات، حيث تحضر الدراسة بالوكالة مقابل 1500 دج.

### الامتيازات الجبائية:

تستفيد المؤسسة من الامتيازات الجبائية التالية:

#### أ- مرحلة تنفيذ المشروع:

- تطبيق معدل منخفض نسبته 05 % من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار
- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتساب العقاري
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة

#### ب- مرحلة استغلال المشروع:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات وإضافات البناءات (لمدة ثلاث 03 سنوات، أو ستة 06) سنوات للمناطق الخاصة والهضاب العليا، أو سنوات لمناطق الجنوب)
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية
- الإعفاء الكلي من الضريبة الجافية الوحيدة ابتداء من تاريخ الاستغلال (لمدة ثلاث سنوات، أو 06 سنوات للمناطق الخاصة والهضاب العليا، أو 10 سنوات لمناطق الجنوب)
- تمديد فترة الإعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة لمدة سنتين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة.
- عند نهاية فترة الإعفاء، تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي ب:

70 % خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي

50 % خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي

25 % خلال السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي

#### 2- هيكل التمويل:

تمويل هذا المشروع سيحتاج إلى رأس مال معتبر لذا من الأحسن تمويله من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (Ansej) أي أن التمويل سيكون ثلاثي والجدول الموالي يبين مساهمة كل من صاحب المشروع، البنك والوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب:

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

جدول رقم (18): الهيكل التمويلي

المبلغ "دج"	النسبة	البيان
50000.00	1%	المساهمة الشخصية
1450000.00	28 %	قرض من الوكالة
3500000.00	70 %	قرض من البنك
5000000.00	100 %	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: القوائم المالية

1- اهتلاك القرض:

جدول رقم (19): اهتلاك القرض

السنوات	قيمة القرض (البنك) 70 %	قسط القرض (البنك)	رأس المال المتبقي (البنك)	قيمة القرض (28 Ansej) %	قسط القرض (Ansej)	رأس المال المتبقي (Ansej)
2022	3 500 000	-	3 500 000	1 450 000	-	1 450 000
2023	3 500 000	-	3 500 000	1 450 000	-	1 450 000
2024	3 500 000	-	3 500 000	1 450 000	-	1 450 000
2025	3 500 000	700 000	2 800 000	1 450 000	-	1 450 000
2026	2 800 000	700 000	2 100 000	1 450 000	-	1 450 000
2027	2 100 000	700 000	1 400 000	1 450 000	-	1 450 000
2028	1 400 000	700 000	700 000	1 450 000	-	1 450 000
2029	700 000	700 000	-	1 450 000	-	1 450 000
2030	/	/	/	1 450 000	290 000	1 160 000
2031	/	/	/	1 160 000	290 000	870 000
2032	/	/	/	870 000	290 000	580 000
2033	/	/	/	580 000	290 000	290 000
2034	/	/	/	290 000	290 000	-

فترة السماح  
بالنسبة للبنك  
3 سنوات

فترة السماح  
بالنسبة ل  
Ansej  
8 سنوات

فترة السداد  
بالنسبة للبنك  
5 سنوات

فترة السداد بالنسبة ل Ansej  
5 سنوات

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### 2- الاهتلاك السنوي:

تتكون الأصول الثابتة للمشروع من آلات ومعدات يقدر العمر الإنتاجي لها ب 10 سنوات، تجهيزات مكتبية يقدر عمرها الإنتاجي ب 8 سنوات، إضافة إلى مصاريف إعدادية تسترجع خلال 5 سنوات، نلخص هذه الاهتلاكات في الجدول الموالي، أما عن كيفية حساب هذه الاهتلاكات فهي في أسفل الجدول:

### جدول رقم (19): الاهتلاك السنوي للاستثمارات

الرقم	تعيين الاستثمار	تكلفة الاستثمار	العمر الإنتاجي	قسط الاهتلاك
01	تكاليف إعدادية 20 %	258800.00 دج		51760.00 دج
02	آلات ومعدات	1380900.00 دج	10	138090.00 دج
03	تجهيزات مكتبية وإعلام آلي	765882.00 دج	8	95735.25 دج
	المجموع			1485585.5 دج

المصدر: من إعداد الطالبة

الاهتلاك السنوي = تكلفة الاستثمار / العمر الإنتاجي للاستثمار

وفيما يلي كيفية حساب أقساط اهتلاك استثمارات هذا المشروع:

$$\text{قسط اهتلاك المصاريف الإعدادية} = 0.2 \times 258800.00 = 51760.00 \text{ دج}$$

$$\text{قسط اهتلاك الآلات والمعدات} = 10 / 1380900.00 = 138090.00 \text{ دج}$$

$$\text{قسط اهتلاك تجهيزات مكتبية وإعلام آلي} = 8 / 765882.00 = 95735.25 \text{ دج}$$

### 1- الميزانية الافتتاحية:

ونوضحها في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

جدول رقم (20): الميزانية الافتتاحية

المبالغ (دج)	الخصوم	المبالغ (دج)	الأصول
	<u>أموال خاصة:</u>		<u>أصول ثابتة:</u>
50000.00 دج	رأس مال خاص	258800.00 دج	مصاريف إعدادية
		1380900.00 دج	آلات ومعدات
		765882.00 دج	تجهيزات مكتبية
	<u>الديون:</u>		<u>أصول متداولة:</u>
3500000.00 دج	قرض البنك	1271160.00 دج	مواد ولوازم أولية
1450000.00 دج	قرض Ansej	41250.00 دج	لوازم ومعدات
		1000000.00 دج	البنك
		282008.00 دج	الصندوق
5000000.00 دج	المجموع	5000000.00 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

### 2- تقدير رقم الأعمال:

بعد تقييم الاستثمارات، المعدات والتجهيزات اللازمة لبداية النشاط يمكننا تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لمدة سنة حسب الأشهر والفصول بالتقريب فقط مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة مستوى النشاط في فصلي الربيع والصيف وانخفاضه في فصلي الخريف والشتاء وتوقف النشاط في شهر أوت واحتسابه كعطلة والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (21): الطاقة الإنتاجية

ديسمبر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر
--------	-------	-------	------	-------	-----	------	--------	-----	--------	--------	--------

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

فصل الخريف			فصل الصيف			فصل الربيع			فصل الشتاء		
75	75	75	عطلة	75	75	75	75	75	75	75	75
وحدة	وحدة	وحدة	عطلة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة

المصدر: من إعداد الطالبة

### شرح كيفية تحديد الطاقة الإنتاجية:

حسب المعدات والآلات التي ستعتمد عليها المؤسسة وعدد العمال المنتظر تشغيلهم في المؤسسة فإن عدد الوحدات المتوقع إنتاجه سيكون كما يلي:

لدينا ماكينة طرز إلكتروني واحدة بعاملة واحدة بإمكانها أن تنتج لنا 3 ألبسة في اليوم الواحد وبالتالي فإنها تنتج 78 وحدة في الشهر (  $78 = 3 \times 26$  )

لدينا ماكينة خياطة بعاملتين بإمكانهما أن تخطيا لنا 4 ألبسة في اليوم الواحد وبالتالي فإنها تنتج 104 وحدة في الشهر (  $104 = 4 \times 26$  )

باعتبار السرفلة عمل بسيط ولا يحتاج إلى وقت طويل فإن بإمكان العاملة إنهاء 10 ألبسة في اليوم وبالتالي 260 لباس في اليوم

تركيب الخرز والكروشييه عمل يحتاج إلى وقت طويل ومجهود وتركيز وبالتالي فإن العاملتين تستطيعان أن تتجزا وتنتهيا لباسين على الأكثر في اليوم الواحد وقد يتطلب الأمر مساعدة باقي العاملات لأنه عمل يدوي ويحتاج إلى دقة وبالتالي نتحصل على 52 وحدة في الشهر (  $52 = 2 \times 26$  )  
إذن فمتوسط عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها هي بالتقريب 75 وحدة تامة الصنع.

### النتبؤ بالطلب:

حسب وتيرة النشاط الحالية نتوقع أن يكون الطلب على الأزياء التقليدية في السنة الواحدة حسب الأشهر والفصول، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (22): التنبؤ بالطلب

ديسمبر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر
فصل الشتاء			فصل الربيع			فصل الصيف			فصل الخريف		



## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

45	60	50	عطلة	95	80	80	90	80	45	53	60
وحدة	وحدة	وحدة	عطلة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة

المصدر: من إعداد الطالبة

### النتيؤ بالطلب الفعلي:

وبمقارنة وتقاطع الجدولين السابقين نستطيع التنبؤ بالطلب والذي بإمكان المؤسسة تلبيةه حسب طاقتها الانتاجية، كما يمكن التنبؤ برقم الأعمال السنوي وذلك بضرب عدد الوحدات في متوسط سعر اللباس التقليدي والذي تم حسابه سابقا وهو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (23): التنبؤ بالطلب الفعلي

ديسمبر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر
فصل الشتاء			فصل الربيع			فصل الصيف			فصل الخريف		
60	53	45	75	75	75	75	75	عطلة	50	60	45
وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة
18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج	18468.75 دج
1108125.00 دج	978843.75 دج	831093.75 دج	1385156.25 دج	1385156.25 دج	1385156.25 دج	1385156.25 دج	1385156.25 دج	00	923437.50 دج	1108125.00 دج	831093.75 دج
رقم الأعمال السنوي			12.706.500.00 دج								

المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة للخدمات الإضافية التي سبق ذكرها والتي تقدمها المؤسسة لزيوناتها فإن نسبة الأرباح التي

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

تتحصل عليها مقابلها تحسب ضمن رقم الأعمال، ونتوقع أن يكون الطلب عليها كما يلي:

### 1- الطلب على حجز قاعة الأفراح:

تم الاتفاق مع مالكي قاعتي الأفراح المذكورتين على كيفية الحجز، حيث أن لزيائننا الأولوية في الحجز ونتوقع أن يكون عدد الحجوزات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): التنبؤ بالطلب على الحجز

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي
<b>قاعة الأفراح Amina</b>											
4	2	2	4	عطلة	4	4	4	4	4	2	2
دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00	دج 650.00
دج 2600.00	دج 1300.00	دج 1300.00	دج 2600.00	00	دج 2600.00	دج 2600.00	دج 2600.00	دج 2600.00	دج 2600.00	دج 1300.00	دج 1300.00
<b>دج 23400.00</b>			<b>رقم الأعمال السنوي</b>								
<b>قاعة الأفراح Diamond bleu</b>											
4	2	2	4	عطلة	4	4	4	4	4	2	2
دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00	دج 950.00
دج 3800.00	دج 1900.00	دج 1900.00	دج 3800.00	00	دج 3800.00	دج 3800.00	دج 3800.00	دج 3800.00	دج 3800.00	دج 1900.00	دج 1900.00
<b>دج 34200.00</b>			<b>رقم الأعمال السنوي</b>								
<b>دج 57600.00</b>			<b>المجموع</b>								

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المصدر: من إعداد الطالبة

### 2- الطلب على خدمة التصوير:

تم الاتفاق مع مقدمتي الخدمة على نسبة الأرباح المذكورة مع العلم أن لكل واحدة منهما عاملة بديلة في حالة انشغالها أو ارتباطها بعمل آخر مع العلم أنها تؤديها بنفس الجودة ونتوقع أن يكون الطلب على كل منهما كالتالي:

### الجدول رقم (25): التنبؤ بالطلب بالخدمة التصوير

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي
<b>Imane photographe</b>											
4	2	2	4	عطلة	4	4	4	4	4	2	2
دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00	دج 291.00
دج 1164.00	دج 582.00	دج 582.00	دج 1164.00	00	دج 1164.00	دج 1164.00	دج 1164.00	دج 1164.00	دج 1164.00	دج 582.00	دج 582.00
<b>10476.00</b>			<b>رقم الأعمال السنوي</b>								
<b>Céline photographe</b>											
4	2	2	4	عطلة	4	4	4	4	4	2	2
دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00	دج 231.00
دج 924.00	دج 462.00	دج 462.00	دج 924.00	00	دج 924.00	دج 924.00	دج 924.00	دج 924.00	دج 924.00	دج 462.00	دج 462.00
<b>دج 8316.00</b>			<b>رقم الأعمال السنوي</b>								

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

المجموع	18792.00 دج
---------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة

وبالجمع نجد أن رقم الأعمال السنوي الإجمالي المتوقع تحقيقه هو:

رقم الاعمال السنوي الإجمالي	12.782.892.00 دج
-----------------------------	------------------

بافتراض أن معدل نمو المبيعات هو 10% نستطيع تقدير الإيرادات لخمس (05) سنوات الموالية

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): الإيرادات المتوقعة ل خمس (05) سنوات الموالية:

السنة	2022	2023	2024	2025	2026
رقم الأعمال	12782892.00	14061181.20	15467299.32	17014029.25	18715432.17

المصدر: من إعداد الطالبة

3- جدول حسابات النتائج:

الجدول رقم (27): حسابات النتائج لخمس (05) سنوات متتالية

التعيين	مبلغ السنة 01	مبلغ السنة 02	مبلغ السنة 03	مبلغ السنة 04	مبلغ السنة 05
رقم الأعمال	12782892.00	14061181.20	15467299.32	17014029.25	18715432.17
* مشتريات مستهلكة	1271160.00	1398276.00	1538103.60	1691913.96	1861105.35
* مواد ولوازم بسيطة	41250.00	42075.00	42916.50	43774.83	44650.32

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

360000.00	360000.00	360000.00	360000.00	360000.00	الخدمات: م. الكراء
30000.00	30000.00	30000.00	30000.00	30000.00	م. الكهرباء
116985.85	112486.4	108160.00	104000.00	100000.00	م. الصيانة
2412741.52	2238175.19	2079180.1	1934351.00	1802410.00	المجموع م.
16302690.65	14775854.06	13388119.00	12126830.00	10980482.00	القيمة المضافة
1436033.53	1421815.38	1407738.00	1393800.00	1380000.00	* أجور العمال
28000.00	28000.00	28000.00	28000.00	28000.00	* م. الإشهار
39600.00	39600.00	39600.00	39600.00	39600.00	* م. الاتصالات
1485585.50	1485585.50	1485585.50	1485585.50	1485585.50	* الاهتلاكات
35307.50	35307.50	35307.50	35307.50	35307.50	* التأمينات
00	00	00	00	00	* TAP 2%
60000.00	60000.00	60000.00	60000.00	60000.00	* مصاريف أخرى
3084526.53	3070308.38	3056231.00	3042293.00	3028493.00	أعباء الاستغلال
13218164.12	11705545.68	10331888.00	9084537.00	7951989.00	RBE
1321816.41	1170554.56	0	0	0	الضريبة IBS % 10

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

11896347.70	10534991.11	10331888.00	9084537.00	7951989.00	نتيجة الاستغلال الصافية
13381933.20	12020576.61	11817473.50	10570122.50	9437574.50	التدفقات النقدية الصافية
57227680.31	43845747.11	31825170.50	20007697.00	9437574.50	التدفقات النقدية المتراكمة
10485094.82	9889358.12	10208377.93	9587412.69	8988166.19	التدفقات النقدية الحالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة

شرح طريقة الحساب:

القيمة المضافة = رقم الأعمال - (مشتريات مستهلكة + مواد ولوازم بسيطة + مصاريف الكراء، الكهرباء، الصيانة ومصاريف أخرى)

النتيجة الخام للاستغلال = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال

أعباء الاستغلال = أجور العمال + مصاريف الإشهار + مصاريف الاتصالات + الاهتلاكات + مصاريف التأمينات + مصاريف أخرى

الضريبة على أرباح الشركات = النتيجة الخام للاستغلال X 10%

النتيجة الصافية = النتيجة الخام للاستغلال - الضريبة على أرباح الشركات

التدفقات النقدية الصافية = النتيجة الصافية + الاهتلاكات

التدفقات النقدية المتراكمة = تزداد بازدياد التدفقات النقدية

التدفقات النقدية الحالية: يتم حسابها كما يلي:

التدفقات النقدية الحالية للسنة الأولى = التدفق النقدي الصافي لتلك السنة X (1.05)<sup>1-</sup>

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

التدفقات النقدية الحالية للسنة الثانية = التدفق النقدي الصافي لتلك السنة  $\times (1.05)^2$

التدفقات النقدية الحالية للسنة الثالثة = التدفق النقدي الصافي لتلك السنة  $\times (1.05)^3$

التدفقات النقدية الحالية للسنة الرابعة = التدفق النقدي الصافي لتلك السنة  $\times (1.05)^4$

التدفقات النقدية الحالية للسنة الخامسة = التدفق النقدي الصافي لتلك السنة  $\times (1.05)^5$

تقدر الزيادات السنوية المتوقعة في رقم الأعمال ب 10 %

تقدر الزيادات السنوية المتوقعة في قيمة المشتريات المستهلكة ب 10 %

تقدر الزيادات السنوية المتوقعة في قيمة المواد واللوازم البسيطة ب 2 %

تقدر الزيادات السنوية المتوقعة في مصاريف الصيانة ب 04 %

تقدر الزيادات السنوية المتوقعة في الأجور ب 1 %

الاهتلاكات هي أقساط ثابتة

تقدر نسبة الضريبة على أرباح الشركات IBS ب 10 %

### التقييم المالي للمشروع:

**VAN** = مجموع التدفقات الحالية - قيمة الاستثمار

**VAN** = 49158409.75 - 5000000.00 = 44158409.75 دج

من خلال النتيجة وما هو موضح في الجدول نلاحظ أن المشروع ناجح في السنوات الأولى، وفترة استرداد رأس المال قصيرة، لكن من الطبيعي وضع عدة سيناريوهات يمكن مواجهتها أهما سيناريو النجاح وسيناريو الفشل

#### أ- سيناريو الفشل:

في حالة تراجع الإيرادات وذلك لعدة أسباب من بينها ظهور منافسين جدد أو تغير أذواق المستهلكين أو تراجع الطلب على هذه المنتجات أو أسباب أخرى، فهناك عدة خطط بديلة لمواجهة هذا المشكل من أهمها:

- بإمكاننا مواصلة النشاط وتغيير نوع المنتج وذلك نفس المعدات والإمكانات مثل خياطة الأفرشة، ملابس الأطفال، ملابس محجبات وغيرها

## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

- تغيير المحل وتخفيض عدد العمال وذلك قصد تخفيض التكاليف
- بإمكاننا كراء المعدات لخياطة أخرى أو مجموعة من الخياطات أو عمال آخرين
- التعاقد مع أي هيئة حكومية، مستشفيات أو إدارة عمومية لخياطة الألبسة المخصصة للعمال على شكل طلبيات
- العمل لصالح خياطات أو محلات أخرى، أي ننجز لهم ألبسة كمنتجات نصف مصنعة لتقوم بإتمامها لزيائنها خاصة في مجال الطرز.
- وغيرها من الحلول الممكن تبنيها لمعالجة هذا المشكل.

### ب- سيناريو النجاح:

أما في حالة نجاح المشروع وزيادة الإيرادات على مدى عدة سنوات فإننا طبعا سنفكر في التوسع وذلك بزيادة عدد العمال والمعدات مع إمكانية التعامل مع زبائن من ولايات أخرى ، أيضا يمكن إضافة منتجات أخرى حسب طلب الزبائن و التعاقد مع هيئات أخرى مثل صانعات الحلويات ، الشموع ، معدي ديكورات للمناسبات وغيرها ...



## الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية

### خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل بعد أن حاولنا إعداد مخطط أعمال لمشروع دار العروس - هانية - نكون قد وضحنا أهم الإجراءات، المراحل والخطوات في إعداد مخطط الأعمال - خاصة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (Ansej) - الخاص بمشروعنا وذلك بإسقاط الجانب النظري على التطبيقي. وهنا تبرز أهمية اعتماد مخطط الأعمال لدراسة مدى جدوى المشروع وإبراز العوائق والعثرات التي قد تواجهنا وكذلك توقع رقم الأعمال من خلال المعطيات المتوفرة.

## الخاتمة

لقد تمحورت الدراسة حول مخطط الأعمال والأهمية البالغة التي يحتلها في إنشاء المشروع بمختلف جوانبه التي تتضمن العناصر التقديرية المتعلقة بالزمن والتمويل وتحديد عوامل النجاح وعوامل الخطر، إضافة إلى ذلك فهو يوضح لأصحاب المشاريع القيمة التي يمكنهم الوصول إليها. عليه يمكن القول على مخطط الأعمال أنه أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع، وأداة مقنعة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل والدعم اللازمين، لذا كان من الضروري جدا صياغة هذا المخطط بشكل جيد ينعكس على مدى فعاليته في إقناع هيئات الدعم بأهمية المشروع وجديته.

أما بالنسبة لمشروع دار-هانية-خياطة العرائس وكل مستلزمات المرأة في المناسبات من ديكور، أفكار وحلويات، قمنا بمحاولة تم فيها تطبيق مراحل إعداد مخطط الأعمال على المشروع المقترح، ووصلنا إلى أن المشروع يحقق مردودية اقتصادية جيدة.

### **النتائج:**

ويمكن من خلال هذه الدراسة أن نذكر أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- يساعد مخطط الأعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع
- لمخطط الأعمال أهمية بالغة في تحديد مدى نجاح أو فشل المشروع
- يدرس مخطط الأعمال المشروع منذ بلورة الفكرة إلى غاية تجسيد المشروع
- مخطط الأعمال هو أداة للتنسيق، التنبؤ والتقدير واتصال للمؤسسة ومحيطها الخارجي
- يحدد الأهداف والبدائل ويعمل على تقييمها
- يسمح مخطط الأعمال برسم طريق للعمل
- المشروع المقترح يقترح أرباح سنوية تشجع على أرباح سنوية تشجع على القيام به وذلك وفقا للدراسة المنهجية التي تم اتباعها في إعداد مخطط الأعمال

### **توصيات مقترحة:**

- تسهيل عملية الحصول على قروض حيث يمثل هذا أكبر عائق أمام أصحاب المشاريع
- إنشاء مكاتب تقوم بدراسة مدى جدوى المشاريع وتقوم بإعداد مخطط الأعمال ومن الأحسن أن تكون على مستوى الهيئات الممولة للمشروع أو البنوك
- تعريف أصحاب المشاريع بالدور الكبير الذي يلعبه مخطط الأعمال في تحديد مسار المشاريع ومحاولة حثهم على إعداده قبل مباشرة الأعمال
- القيام بدراسة المشروع من مختلف جوانبه قبل اتخاذ قرار الإنشاء حتى لا يتعرض للخروج المبكر من السوق

## الخاتمة

- نشر ثقافة المقاومة في وسط الشباب وتشجيعهم على خوض غمارها، لأن أغلبهم أصبح اتكالي ومنتظر توظيفه من الغير

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

AAMS . (2012, 01 13). Récupéré sur dr-al-adakee: <http://www.dr-al-adakee.com>

CNRC.org.dz. (2014, 03 06). Récupéré sur [www.CNRC.org.dz](http://www.CNRC.org.dz): [www.CNRC.org.dz](http://www.CNRC.org.dz)

coster, M. (2009). Entrepreneuriat . Paris: Ed pearson.

Duchesne, P. (2007). Méthode de prévision . Paris: Université de Montréal.

Fayolle, A. (2004). Entrepreneuriat Apprendre à entreprendre. Paris.

Gervais, M. (2005). Controle de gestion . Paris: Economica.

saporta, T. v. (2006). Création d'Entreprise et Entrepreneuriat . Les éditions de l'adreg.

The-scientific-basis-for-predicting-sales. (2015, 02 08). Récupéré sur Blog.issfb:

<http://Blog.issfb.com>

wikipedia. (2020, 08 04). Récupéré sur [ar.m.wikipedia.org](http://ar.m.wikipedia.org): [www.ar.m.wikipedia.org](http://ar.m.wikipedia.org)

16). Récupéré sur wikipédia: <http://www.wikipédia.org> wikipédia. (2020,

### قائمة المراجع باللغة العربية:

آخرون , ع . ا . (2000). الإدارة و التحليل المالي (أسس مفاهيم و تطبيقات . عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع.

أعمر ,م . ا . (2012). أبريل . (17-18-19) أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة . الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة الإعداد و التنفيذ . بسكرة ,الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و التسيير .

الحرير , ح . م . (2000). الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل - ط 2. عمان :دار الحامد للنشر و التوزيع .

الحسين , م . إ . (2004). تخطيط الإنتاج ومراقبته . بدون بلد النشر :دار المناهج للنشر و التوزيع .

الحلاق , م . م . (2010). دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات . عمان :دار اليازوري .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الدين، ر. ج. (2012). مذكرة ماستر. دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر. بسكرة، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة .

الرحمن، ب. ع. (2011). إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية مدخل تحليلي. الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع .

الزغبى، ع. ف. (2012). أبريل. (17-18-19) الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ). (مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر مابعد الصناعة في منظمات الأعمال. بسكرة، الجزائر .

الزغبى، ع. ف. (2013). التسويق السياحي و الفندقى مدخل صناعة السياحة و الضيافة. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة .

الزغبى، ع. ف. (2012). أبريل. (16-17-18) الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية. مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي. بسكرة، بسكرة، الجزائر .

السكرانة، ب. خ. (2006). الريادة وإدارة مخططات الأعمال. عمان، الأردن: دار المسيرة.

الضمور، ه. ح. (2002). تسويق الخدمات. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطاهر، ل. (2012). أبريل. (17-18-19) الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية. مخطط الأعمال، عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر. بسكرة، الجزائر .

العباس، غ. ف. (1990). إدارة المبيعات و الإعلان. بغداد: دار الحكمة .

العزیز، س. ع. (1994). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. دون بلد النشر: مؤسسة شهاب الجامعية .

العلاق، ب. (2008). التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات. عمان، الأردن: دار اليازوري.

العلاق، ب. (s.d.). التسويق الحديث مبادئه، إدارته وبحوثه. ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع .

الغالبى، ط. م. (2009). إدارة و استراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع .

الغالبى، و. م. (2011). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر .

الفضل، م. (2004). الأساليب الكمية في الإدارة. الأردن: دار البازوردي العملية للنشر و التوزيع .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- القانون و التعليم (2013, 11). Récupéré sur droit7.blogspot.com: www.droit7.blogspot.com
- الله, ا. ح. (2012, 01 13). AAMS. Récupéré sur de-al-adakee: http://www.dr-al-adakee.com
- الميداني, م. أ. (1990). الإدارة التمويلية في الشركات - ط. 2. السعودية: مكتب العبيكان .
- النسور, إ. ع. (2012). استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي. دار صفاء للنشر والتوزيع .
- أندراوس, ع. و. (2007). التمويل و الإدارة المالية للمؤسسة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي .
- أيوب, ز. (بدون سنة). (التخطيط المالي. دمشق http://sa.ae/423ef70: متاح على .
- بكر, م. م. (2002/2003). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية .
- بن عابد مختار, ب. ع. (2012). أبريل. (17-18-19) الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية. مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء والنظامية والميزانية والقانونية. بسكرة, الجزائر.
- بوتين, م. (2013). المحاسبة العامة للمؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- جاسم, ا. م. (2004). استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- حسن, ع. (1988). التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر .
- خليل, ش. ج. (2012). أبريل. (17-18-19) الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية. مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة. بسكرة, الجزائر .
- دياب, ع. ا. (2001). إدارة الإنتاج رؤية جديدة. القاهرة: بدون دار نشر .
- راضية, ب. (2008). تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية. بومرداس, الجزائر .
- راغب, ا. ف. (1999). التسويق التجريبي تنمية المهارات التسويقية و اليعية .
- سايبى, ص. (2010). سيرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة. جامعة قسنطينة.
- شومان, إ. ر. (دون سنة). (استراتيجيات التسويق وفق الإعلان. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي .
- طميلة, إ. ف. (2009). التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عصفور, م. ش. (2014). أصول التنظيم و الأساليب - ط. 10. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
- علي, ف. ج. (2006). الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- عمر م. ا. (2012). فيفري. (19-18-17 الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود الأعمال الفكرة والاعداد والتنفيذ. أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة . بسكرة ,الجزائر.
- فاطمة ق, (2012). أبريل. (19-18-17 الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية )فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ . (الحاضنات كآليات لضمان نجاح مخطط الأعمال . بسكرة ,بسكرة ,الجزائر.
- ماضي م. ص. (2006). بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الإنتاج . الاسكندرية :دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- مبارك م. ع. (2009). الريادة في الأعمال -المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية . عمان :عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع.

الملاحق



## الملحق رقم (01): الميزانية (جانب الأصول)

رقم التعريف الحسابي:

وثيقة موجهة للإدارة

تعيين المؤسسة:

النشاط:

العنوان:

البيانات المالية المملوكة في:

### الميزانية (الأصل)

35% Q. 97 (2011)

N-1	N			الأصل
	مالي	مالي	تباين الإجمالية والإصلاحات المؤقتة وحساب القيمة	
				أصول غير تجارية
				فارق بين الإقتناء - للتفويض الإجمالي أو السليبي
				تأمينات معقولة
				تأمينات معينة
				أخرى
				حسابات
				تأمينات معينة أخرى
				تأمينات تمويل استثمارها
				تأمينات بحري استثمارها
				تأمينات مالية
				تأمينات موزعة موزعة معاملة
				تأمينات أخرى وحسابات دائنة ملحقه بها
				تأمينات أخرى ملحقه
				أصول وأصول دائنة أخرى غير تجارية
				ضرائب مؤجلة على الأصل
				مجموع الأصول غير التجارية
				أصول تجارية
				مخزونات ومنتجات قيد التصنيع
				حسابات دائنة واستثمارات مماثلة
				الزبائن
				المدينون الآخرون
				المرتبين وماشابههم
				حسابات دائنة أخرى واستثمارات مماثلة
				التجديدات وما شابهها
				الأموال الوافدة والأصول دائنة التجارية الأخرى
				الخزينة
				مجموع الأصول التجارية
				المجموع العام للأصول

الملحق رقم (02): الميزانية (جانب الخصوم)

رقم التعريف الجبائي	وثيقة موجهة للإدارة
تعيين الترسية : النشاط : العنوان :	
السنة المالية الملتفة في	
<b>الميزانية (الخصوم)</b>	

N-1	N	الخصوم
		<b>رؤوس الأموال الخاصة</b>
		رأس مال تم إصداره
		رأس مال غير مستغف به
		علاوات والتعديلات - احتياطات مدمجة (1)
		موزون زيادة الطرير
		طرق المعتادة (1)
		نتيجة مضافة / ونتيجة مضافة حصة للمجموع (1)
		رؤوس أموال خاصة أخرى / ترصيد من جديد
		حصة الشركة المدمجة (1)
		حصة ذوي الأقلية (1)
		<b>المجموع I</b>
		<b>الخصوم غير التجارية</b>
		قرض وديون مالية
		ضرائب (مؤجلة ومرصودة لها)
		ديون أخرى غير تجارية
		مؤنات ومنتجات ثابتة متبقية
		<b>المجموع II للخصوم غير التجارية</b>
		<b>الخصوم التجارية</b>
		موزونات وحسابات متعلقة
		ضرائب
		ديون أخرى
		حريضة مالية
		<b>مجموع الخصوم التجارية III</b>
		<b>المجموع عام للخصوم III + II + I</b>

(1) لا تشمل (الانقراض الكشوف المالية المدمجة)



الملحق رقم (03): جدول حسابات النتائج

رقم التعريف المحاسبي:

وليقة موجهة للإدارة:

تعيين المؤسسة:

النشاط:

العنوان:

الفترة من:  إلى:

حساب النتائج

N-1		N		المحصول
للدين (د.ج)	لذاتي (د.ج)	للدين (د.ج)	لذاتي (د.ج)	
				البيعات من المبيعات
				البيعات من المبيعات من المبيعات القائمة للخدمة
				البيعات من المبيعات
				البيعات من المبيعات
				البيعات من المبيعات
				مبيعات الأشغال
				مبيعات الأنشطة المتعلقة
				التحفظات والتبرعات والمحمولات المسوحة
				رقم الأعمال الصافي من التحفظات والتبرعات والمحمولات
				الإنتاج المحزون أو المتلف من المخزون
				الإنتاج نفدت
				إمكانات الإستغلال
				I - إنتاج السنة المالية
				مشتريات المبيعات البيعية
				المواد الأولية
				التقنيات الأخرى
				أجهزة المخزونات
				مشتريات الخدمات والمعدات المؤقتة
				مشتريات الأخرى
				التحفظات والتبرعات والمحمولات لتحويلها إليها من مشتريات
				المواد الخام
				الإحزاب
				الخدمات والتسهيلات والرمزية
				المنافع المتأخرات
				العائدون الخارجين من المؤسسة
				أمن الوعاء والاتحاد
				الإستهلاك
				التسهيلات والهدايا والإستعانات
				الخدمات الخارجية الأخرى
				التبرعات والتسهيلات والخدمات لتحويلها إليها من خدمات خارجية
				II - إستهلاك السنة المالية
				III - القيمة الصافية للإستغلال I-II
				الهدايا المستعدين
				الضرائب والرسوم والمدفوعات المسالمة
				IV - إجمالي فائض الإستغلال

ولبقة موجهة للإدارة

رقم التعريف الجبائي

تعيين المؤسسة :  
النشاط :  
العنوان :

				المبيعات العمالية الأخرى
				الأرباح العمالية الأخرى
				مخصصات الإقتاعات
				المؤنات
				حساب القنينة
				إسترجاع على حساب القنينة والمؤنات
				<b>V . النتيجة العمالية</b>
				المؤنات المالية
				الأرباح المالية
				<b>VI . النتيجة المالية</b>
				<b>VII . النتيجة العادية (VI + V)</b>
				عناصر غير عادية (مبيعات) (*)
				عناصر غير عادية (أرباح) (*)
				<b>VIII . النتيجة غير العادية</b>
				الفرق الواجب دفعها عن النتائج
				الفرق الواجب (تفرقات) عن نتائج
				<b>IX . إجمالي نتيجة السنة المالية</b>

\*) كالتوضيح في جدول يلمع في هذا التصريح



**GEMSY GEM 8700**



<b>Nom de modèle</b>	<b>GEM 8700 GEMSY</b>
<b>Vitesse maximale de couture</b>	<b>5000 point / minutes</b>
<b>Longueur maximale du point</b>	<b>5 mm</b>
<b>Hauteur de relevage du pied de biche</b>	<b>à la main : 5.5mm - à la genouillère : 13mm</b>
<b>Type d'aiguille</b>	<b>A la main :5.5 mm- a la genouillère : 13 mm</b>
<b>Lubrification</b>	<b>Automatique</b>
<b>Course de la barre à aiguille</b>	<b>30.7</b>
<b>Taille du plateau</b>	<b>105x55 cm</b>
<b>Moteur</b>	<b>Monteur a embrayage 400 w avec interrupteur</b>
<b>Table</b>	<b>105, 110 ou 120 cm sur 55 ou 60 cm</b>
<b>Voltage</b>	<b>220 V ou 380 V</b>

**Prix : 40 000.00 DA**

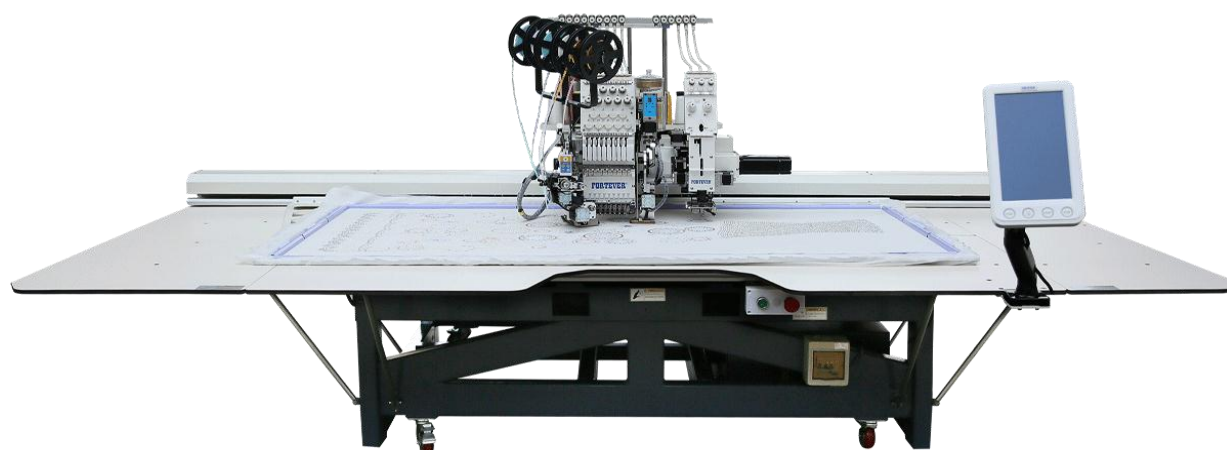
**FT -1201/1501 (500\*1200 MM)**



<b>Nombre d'aiguille</b>	<b>2 aiguilles</b>
<b>Vitesse de couture max</b>	<b>6500 t/min</b>
<b>Longueur point max</b>	<b>1.1-3.8mm</b>
<b>largeur de surjet</b>	<b>5+3mm</b>
<b>Passage sous pied presseur</b>	<b>5.5mm</b>
<b>Moteur à embrayage</b>	<b>400W avec interrupteur</b>
<b>Plateau standard</b>	<b>105x55cm</b>
<b>Bati fixe réglable en hauteur</b>	
<b>Pédale pour lève pied</b>	
<b>Courroie et tiroir</b>	

**Prix : 55 000.00 DA**

**FT -901 + 1 LPD**



<b>Model number</b>	<b>FT -901 + 1 LPD</b>
<b>Emroidery area</b>	<b>800mm*1700mm</b>
<b>Needle number</b>	
<b>Head number</b>	<b>1+1</b>
<b>Computer</b>	<b>10 inch touch screen</b>
<b>Main motor</b>	<b>Servo motor</b>
<b>X.Y Motor</b>	<b>Servo motor</b>
<b>Net weight</b>	<b>900 kg</b>
<b>Gross weight</b>	<b>1000 kg</b>
<b>Machine Size</b>	<b>230x203x160 cm</b>
<b>Packing size</b>	<b>230x190x150 cm</b>

**Prix : 1 200 000.00 DA**



Table à repasser professionnelle aspirante, chauffante et soufflante.



<b>Dimensions du plateau de la table à repasser</b>	<b>112x40cm</b>
<b>Puissance plateau</b>	<b>600W</b>
<b>Puissance aspiration</b>	<b>150W</b>
<b>Puissance soufflerie</b>	<b>150W</b>
<b>Température</b>	<b>réglable de 30°C à 120°C</b>
<b>3 hauteurs réglables (83cm, 87.5cm et 91.5cm)</b>	
<b>Pédale de mise en fonction aspiration</b>	
<b>Porte Linge sous la table</b>	
<b>Table pliante (Pour un minimum d'encombrement)</b>	
<b>Dispose d'un plancher pour poser un générateur vapeur</b>	

**Prix : 10 000.00 DA**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة السياحة والصناعة التقليدية  
غرفة الصناعة التقليدية والحرف... لولاية بسكرة...

الرقم التسلسلي: م.ب.ب/1489/م 1535 / 51 / 2019

## شهادة تأهيل

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-100 المؤرخ في 29 مارس 1997 والمحدد لتنظيم غرف الصناعة التقليدية والحرف وعملها.
- إن مدير غرفة الصناعة التقليدية والحرف
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-74 المؤرخ في 04 مارس 2004 المعدل والتمم للمرسوم التنفيذي رقم 97-145 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1417 الموافق 30 أبريل 1997 والذي يحدد التأهيلات المهنية في قطاع الصناعة التقليدية والحرف.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-339 المؤرخ في 31 أكتوبر 2007 والمتعلق بقائمة نشاطات الصناعة التقليدية والحرف.
- وبمقتضى القرار الوزاري الصادر عن وزير السياحة والصناعة التقليدية المؤرخ في 26 فبراير 2001 المحدد لعدد اللجان التقنية لغرف الصناعة التقليدية والحرف وتكوينها و مجال اختصاصها وقواعد تنظيمها وعملها.
- وبناء على محضر اجتماع لجنة التأهيل رقم 2019/44 المؤرخ في 11/04/2019

يشهد  
المولود (ة) بتاريخ: 17/03/1991 بسكرة

رمز النشاط: 01-05-006

11/04/2019

الولاية: بسكرة

المدير

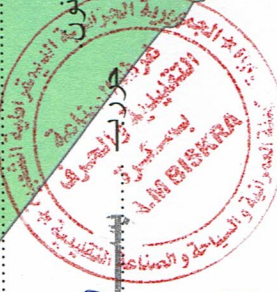
بوسلف سبيح المصباحي

أن السيد (ة): بوبليس سباح

قد نجح في الامتحان التأهيلي الخاص بنشاط: صناعة الألبسة باليد

وهو مؤهل مهنيًا.

سلمت هذه الشهادة في نسخة أصلية لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون



بوسلف سبيح المصباحي

المدير

بوسلف سبيح المصباحي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رقم التسجيل : ٤٠٤.٤٠٣/١١٥٣.٠٧

مسكرة في: 18 ماي 2003  
مسكرة طبق الأصل

إدارة التكوين المهني

ولاية: جسر

المؤسسة للمعهد الوطني للتكوين المهني

الاسم: جسر

شهادة ترقية مؤقته

إن مدير المؤسسة

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-77 المؤرخ في 25 ذو الحجة 1419 الموافق 11 افريل 1999 ، المتضمن تنظيم و توزيع التكوين و الإمتحانات المهنية بمقتضى القرار الوزاري رقم 69 المؤرخ في 13 نوفمبر 1999 و المتعلق بتحديد محتوى و شكل شهادات التكوين المهني و كفايات تسليمها بنائها اعلى محضر لجنة المدارلات المؤرخ في:

يشهد أن السيد (ق): د. دوساوي مساجر

المولد (ق) في: 23 دوساوي 1983 بـ جسر

قد تحصل (ت) على شهادة: الاجازة الاحمدية بالامور

مستوى التأهيل: عوادي دوساوي الى مستوى التخرج بتقدير:

حرر بـ: جسر

مدير المعهد الوطني للتكوين المهني





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رقم التسجيل : ٤٠٤.٤٠٣/١١١٥.٠٧

مسكرة في : 18 ماي 2003  
سجدة طبق الأصل

إدارة التكوين المهني

ولاية : .....

المؤسسة للمعهد الوطني للتكوين المهني

الاسم : .....

شهادة ترقية مؤقته

إن مدير المؤسسة

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-77 المؤرخ في 25 ذو الحجة 1419 الموافق 11 أبريل 1999 ، المتضمن تنظيم و توزيع التكوين و الإمتحانات المهنية بمقتضى القرار الوزاري رقم 69 المؤرخ في 13 نوفمبر 1999 و المتعلق بتحديد محتوى و شكل شهادات التكوين المهني و كيفية تسليمها بإنشاء أعلى محضر لجنة المدارلات المؤرخ في :

يشهد أن السيد (ق) : .....

المولد (ق) في : 23 ديسبر 1983 بـ : .....

قد تحصل (ت) على شهادة : .....

مستوى التأهيل : .....

حرر بـ : .....

مدير المعهد الوطني للتكوين المهني



فرع محاسبة  
تخصص مقاولاتية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر



## استبيان البحث

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير " تخصص مقاولاتية " بعنوان " إعداد مخطط أعمال لإنشاء دار العروس -هانية- " حيث تتمثل خدمات مشروعنا في تصميم و خياطة أزياء للعروس إضافة إلى توفير صالات للأفراح ، مصورين ، صناعة حلويات والطبخ بأسعار تنافسية بحكم أننا سنكون متعاقدين معهم .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل هذا المشروع، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجوا أن تقوموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا أن تعيروها اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة.

الأستاذة المشرفة:

غربي وهيبة

الطالبة:

دوناس ليلي



## 1-بيانات شخصية:

العمر:  أقل من 25  من 25 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50  من 50 فما أكثر

## المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

## الخاصية:

عاملة  بدون عمل

## إذا كنت عاملة:

الدخل أقل من 20000.00 دج

الدخل من 20000.00 إلى أقل من 30000.00 دج

أكثر من 30000.00 دج

## الحالة المدنية:

متزوجة  عزباء  أخرى

## 2- أسئلة تتعلق بالنشاط:

أولاً: فيما يخص الأزياء:

1-هل تفضلين الأزياء الجاهزة أو أن يتم خياطتها عند خياطة أو محل خياطة

نعم  لا

## ماهي الأسباب:

لا تجدين مقاسك.  لا تناسب ذوقك.

باهظة الثمن  المواد الأولية المستعملة ليست ذات جودة.

غير متوفرة عند حاجتك إليها

2-رأيك في محل الخياطة أو الخياطة التي تتعاملين معها:

■ عملها:

متقن	<input type="checkbox"/>	متقن	<input type="checkbox"/>	ملتزمة بالتسليم في الوقت	<input type="checkbox"/>
غير متقن	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	طريقة التعامل	<input type="checkbox"/>
لا	<input type="checkbox"/>	جيدة	<input type="checkbox"/>	ممتازة	<input type="checkbox"/>
سيئة	<input type="checkbox"/>	نوعا ما	<input type="checkbox"/>	باهظة	<input type="checkbox"/>
في متناول الجميع	<input type="checkbox"/>			أسعارها	<input type="checkbox"/>

■ طريقة معاملتها:

تتعاملين معها في أي وقت	<input type="checkbox"/>	حسب ظروفها	<input type="checkbox"/>
تتعامل مع كل فئات النساء	<input type="checkbox"/>	تتعامل مع فئة العرائس فقط	<input type="checkbox"/>

ثانيا: فيما يخص قاعات الأفراح:

هل واجهت صعوبة في البحث عن قاعة أفراح أو الحجز.

ما هو سعر القاعة الذي يناسبك	<input type="checkbox"/>	من 50000.00 دج إلى أقل من 80000.00 دج	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 80000.00 دج إلى أقل من 100000.00 دج	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 100000.00 دج إلى أقل من 150000.00 دج	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 150000.00 فأكثر	<input type="checkbox"/>

في حالة حجزك لقاعة الأفراح ماهي الخدمات الأخرى التي تفضلين أن تقدم لك:

.....

.....

.....

ثالثا: بالنسبة لإعداد ولائم الأفراح، ماهي اختياراتك فيما يلي:

إعداد طعام الوليمة بنفسك	<input type="checkbox"/>	الاعتماد على طباخ متخصص	<input type="checkbox"/>
تقديم وجبات فاخرة	<input type="checkbox"/>	عادية في متناول الجميع	<input type="checkbox"/>

تقديم الوجبات يكون في:

أواني فاخرة	<input type="checkbox"/>	ما توفره قاعة الأفراح	<input type="checkbox"/>	لا يهم	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	--------	--------------------------

- بالنسبة للتصوير الفوتوغرافي:

هل تقوم العائلة بالتصوير بنفسها	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>
هل تفضلين أن يكون المصور	<input type="checkbox"/>	امرأة	<input type="checkbox"/>	رجل	<input type="checkbox"/>

محترف (ة)

عادي (ة)

ما هو أقصى سعر يمكن أن تدفعيه:

أقل من 100.00 دج

100.00 دج

صورة فوتوغرافية

أقل من 4500.00 دج

4500.00 دج

ساعة تصوير فيديو HD 4K

- ما رأيك في محل لخياطة أزياء للعروس إضافة إلى تزيين مستلزماتك وبعض الديكورات ويوفر لك حجوزات مع قاعات الأفراح وغيرها مما سبق ذكره في هذه الاستبانة بأسعار وفق ميزانيتك.

محايدة

لم يعجبني

أعجبني

- هل ترين أن هذا المشروع سيلقى إقبالا عند تجسيده على أرض الواقع.

لا

نعم

لماذا؟

- إضافات واقتراحات أخرى:

شاكرين لكم حسن تعاونكم