



## الموضوع

### إعداد مخطط أعمال لمشروع ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

د- رماني أحمد

إعداد الطالب(ة):

بن يدير توفيق

#### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر ب	د- رحال سلاف
جامعة بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر ب	د- رماني أحمد
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر ب	د- ربيع مسعود

السنة الجامعية: 2020 / 2021

.....Master- GE/MEN- Entrep/2021	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع





## الموضوع

### إعداد مخطط أعمال لمشروع ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

د- رماني أحمد

إعداد الطالب(ة):

بن يدير توفيق

#### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر ب	د- رحال سلاف
جامعة بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر ب	د- رماني أحمد
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر ب	د- ربيع مسعود

السنة الجامعية: 2020 / 2021

.....Master- GE/MEN- Entrep/2021	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع

وَبَيْنَهُمَا جَبَلٌ يُدْعَى الْأَجْدَاثَ فَاصْتَوَىٰ  
بَيْنَهُمَا بِالرُّحْمَةِ يُفْتَنُونَ وَلَهُنَّ فِيهَا  
أَنْعَامٌ خَالِدَةٌ يُذْبَحْنَ لَهُنَّ وَأَلْفٌ مِنْ  
أَنْعَامِ الْبَقَرِ وَالْأَخْيَارُ يَنْسَوْنَ فِيهَا  
الْأَسْمَانَ فِي سَبْعِ سَمَاوَاتٍ مُنْجِيَةً  
لِلَّذِينَ هُمْ يُعْبَدُونَ

## شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله صاحب المنة والنعمة الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

أتقدم بأسمى عبارات الثناء والتقدير إلى الأستاذ المشرف: **رماني أحمد**

على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات برحابة صدر خلال فترة إنجاز هذا العمل المتواضع، كما أتقدم بوافر عبارات الإحترام لكافة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

وإلى كافة الأساتذة المحترمين الذين لم يبخلوا علينا بمجهوداتهم خلال المسار

الدراسي، ونسأل الله عز وجل أن يجعل كل ما قدموه لنا في ميزان حسناتهم.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي...

وإلى كافة الأهل والأقارب والأصدقاء وكل من جمعني به الأقدار في هذه

الدنيا، زملاء الدراسة (ليسانس، ماستر) ، أساتذة، موظفين،.....

دائم سعادة

بن يدير توفيق



## ملخص :

نظراً للدور الفعال الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقتصاديات الدول، من حيث زيادة فرص التوظيف والمساهمة في زيادة الناتج القومي ، فقد أصبح التخطيط لمثل هذه المشاريع ضرورة لصاحب الفكرة، لتجسيد مشروعه وإستمراريته.

تتناول هذا الدراسة مخطط الأعمال، بإعتباره وثيقة رسمية تستعرض نموذج مشروع بصورة شاملة ودقيقة في شكله المالي والفني، وكأداة للتوقع تجمع بين التقدير والتقييم، تساعد على إتخاذ القرار، وتأخذ بعين الإعتبار ردود أفعال المنافسين وتقلبات توجهات العملاء، وتساهم في التواصل مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، كما أنها تراعي الجانب التسويقي ، من حيث الجاذبية والإقناع وذلك بإبراز المزايا التي تحقق الإدارة الفعالة للمشروع . وخلصت الدراسة الى تقديم نموذج مخطط الأعمال لمشروع "ورشة نجارة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب".

الكلمات المفتاحية : مخطط أعمال، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غرف نوم الأطفال.

## **Abstract.**

Due to the effective role that small and medium enterprises play in the economies of countries, in terms of increasing employment opportunities and contributing to increasing the national product, planning for such projects has become a necessity for the idea owner, to embody his project and its continuity.

This study deals with the business plan, as it is an official document that reviews a project model in a comprehensive and accurate manner in its financial and technical form, and as a forecasting tool that combines assessment and evaluation, helps in decision-making, takes into account competitors' reactions and fluctuations in customer orientations, and contributes to communication with various stakeholders. It also takes into account the marketing aspect, in terms of attractiveness and persuasion, by highlighting the advantages that achieve effective management of the project. The study concluded with the presentation of a business plan model for the project of carpentry workshop for the manufacture of children's bedrooms upon request.

**Keywords:** business planner, small and medium enterprises, kids' bedrooms.



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	بسملة
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ - ب - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال</b>	
2	تمهيد الفصل الأول.
3	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: مدخل للتعريف بمخطط الأعمال
3	1- تعريف مخطط الأعمال
5	2- خصائص مخطط الأعمال
7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال
7	1- أهمية مخطط الأعمال
8	2- أهداف مخطط الأعمال
9	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال وكيفية إعداده
9	1- مكونات مخطط الأعمال
13	2- كيفية إعداد مخطط الأعمال
14	المطلب الرابع: الفرق بين مخطط الأعمال (BP) ونموذج الأعمال (BM)
14	1- نموذج الأعمال
15	2- الوحدات البنائية لنموذج الأعمال
17	3- مخطط نموذج الأعمال
18	المبحث الثاني: المخطط التسويقي والإنتاجي
18	المطلب الأول: المخطط التسويقي
18	1- تعريف المخطط التسويقي
18	2 - مكونات المخطط التسويقي
18	أولاً: دراسة السوق
27	ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية

ثالثا: المزيج التسويقي	30
المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي	38
1 - تعريف المخطط الإنتاجي	38
2 - أنظمة الإنتاج	38
أ - نظام الإنتاج المستمر	38
ب- نظام الإنتاج المتقطع أو بالطلبات	38
ج - نظام الإنتاج بالمشاريع	38
3 - إستراتيجية إختيار الموقع	39
4- التنبؤ بالطلب	39
المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط المالي	42
المطلب الأول: المخطط التنظيمي	42
1-تعريف المخطط التنظيمي	42
2-أهمية المخطط التنظيمي	42
3-الهيكل التنظيمي	42
4-أهمية فريق العمل	45
5-الأشكال القانونية للمؤسسات	45
المطلب الثاني المخطط المالي	47
1-تعريف المخطط المالي	47
2-أهداف المخطط المالي	48
3-خطوات إعداد المخطط المالي	48
4-مصادر التمويل والقوائم المالية	49
أولاً: مصادر التمويل	49
ثانياً: القوائم المالية	53
خلاصة الفصل الأول	55
الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع " أوراس لأثاث الطفال "	
تمهيد الفصل الثاني.	57
المبحث الأول: تقديم المشروع	58
المطلب الأول: ملخص عن المشروع	58
1- بطاقة فنية عن المشروع	58

2- فكرة المشروع	59
المطلب الثاني: وصف المشروع وأهدافه	60
1- وصف للمشروع والمنتجات	60
2- أهداف المشروع ودوافع إختياره	61
المبحث الثاني: المخطط التسويقي	62
المطلب الأول: دراسة السوق	62
1- السوق المستهدف	62
2- الزبائن المستهدفين	62
3- الموردين	63
4 - المنافسين	64
المطلب الثاني: أدوات التحليل البيئي	65
1- تحليل PESTEL	65
2- تحليل SWOT	66
المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي	68
1- الإستراتيجية التنافسية	68
2- المزيج التسويقي	68
المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب	72
1- تحليل الإستبيان	72
2- تقدير حجم الطلب	76
المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي	78
المطلب الأول خصائص الموقع	78
1 - الموقع الجغرافي للمشروع والمخطط التمثيلي	78
2- القرب من المصادر الأولية	79
3- العمالة ووسائل النقل	79
المطلب الثاني: إحتياجات عملية الإنتاج	80
1- وسائل الإنتاج	80
2- التجهيزات والخدمات الضرورية	81
المبحث الرابع: المخطط التنظيمي	83
المطلب الأول: مخطط الموارد البشرية	83
1- فريق العمل	83

2- الأجرور	84
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والشكل القانوني	84
1- الهيكل التنظيمي	84
2- الشكل القانوني	85
المبحث الخامس: المخطط المالي	86
المطلب الأول: رقم الأعمال وهيكل التكاليف	86
1- رقم الأعمال	86
2- هيكل التكاليف	87
المطلب الثاني: الإهلاكات والهيكل التمويلي	87
1- الإهلاكات	87
2- الهيكل التمويلي	88
3- إستهلاك القروض	88
المطلب الثالث: القوائم المالية	90
1- الميزانية الإفتتاحية	90
2- جدول تدفقات الخزينة	91
3- جدول حسابات النتائج	92
4- الميزانية الختامية	93
5- التقييم المالي	94
خلاصة الفصل الثاني	97
خاتمة	
قائمة المراجع	
الملاحق	

إن المعرفة بأهمية المشاريع وأهمية الإبداع والإبتكار هي الدافع الحقيقي لإنتاج الأفكار الإستثمارية، وذلك من خلال التعرف على الإشارات التي يرسلها المحيط (اليقظة المقاولاتية)، فالنية المقاولاتية لدى الفرد تسبق جمعه للمعلومات، وبعدها يقوم ببناء الفرصة من الفكرة الأولية لكي تتوافق مع أفضل فرصة عمل ممكنة لغرض إستغلالها في الوقت المناسب .

إن حامل المشروع وهو بصدد استغلال الفرصة، يحتاج الى إعداد خطة أو أداة إستراتيجية قابلة للتنفيذ والقياس، بحيث أهما تراعي العامل الزمني لمجموعة الحقائق والمعطيات الحالية، وتصف ما ينبغي عمله لهدف تجسيد المشروع على أرض الواقع، وهذه الأداة هي " مخطط الأعمال" الذي هو عبارة عن وثيقة مكتوبة شاملة تعطي صورة واضحة عن المشروع وفريق العمل ومختلف الاستراتيجيات، كما أنها تتضمن مختلف العناصر التقديرية المتعلقة بالزمن والتمويل و تحدد عوامل النجاح وعوامل الخطر بالإضافة الى ذلك فهي توضح للممولين و مالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها . إذا فمخطط الأعمال الذي يعمل بصفة تكاملية مع حامل المشروع هو وسيلة اتصال وإقناع داخلية وخارجية يُنظر إليه من طرف الجهات المستهدفة للتمويل على أنه معلومة استراتيجية ينبغي أن تتسم بالفاعلية والجدية في خلق القيمة والملائمة للسوق وقيم المجتمع.

ونظرًا للدور المهم الذي يقوم به مخطط الأعمال سواءً في إنشاء أو تطوير كيان تجاري، فإننا في هذا البحث سنحاول أولاً من الناحية النظرية إبراز أهم الأبعاد النظرية لمخطط الأعمال وفي الجزء الثاني سنقدم نموذج تطبيقي يتمثل في إعداد مخطط عمل " لورشة عمل لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب".

وهذا محاولة منا للإجابة غلى الإشكالية التالية:

#### ● إشكالية الدراسة:

كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب ؟

#### ✓ الأسئلة الفرعية:

- مفهوم مخطط الأعمال؟
- لماذا نقوم بإعداد مخطط الأعمال؟
- ماهي أهم الخطوات لتصميم مخطط الأعمال ؟

● أهمية الدراسة (من الجانب النظري والتطبيقي):

- التعرف على مخطط الأعمال ؛
- تقديم عينة أخرى لمشروع يحاكي مخطط الأعمال.

● أهداف الدراسة :

- إبراز دور مخطط أعمال في رفع نسبة نجاح المشروع.

● أسباب اختيار الموضوع:

أ- ذاتية :

- ميولات وإهتمامات شخصية إضافة الى توفر قدر كاف من المعلومات .

ب - موضوعية :

- فائدة علمية للبحث .
- انعكاس الفائدة على المجتمع.

● هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث الى فصلين نظري وتطبيقي

الفصل الأول (النظري): يحتوي على

ماهية مخطط الأعمال، الفرق بينه وبين نموذج الأعمال، المخطط التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي، المالي.

الفصل الثاني (التطبيقي): هو عبارة عن إسقاط للجانب النظري على مشروع لورشة عمل لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب.

التعريف بالمشروع، بالإضافة إلى المحاور الأربعة:

المخطط التنظيمي، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي.

• منهج الدراسة :

البحث تدرج ضمن البحوث الكمية والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي.

• صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى المعلومة الصحيحة.
- وباء covid 19 أثر في عملية جمع المعلومة.
- كثرة المنافسين غير المباشرين وغير المتخصصين.

# الفصل الأول



## تمهيد

يعتبر مخطط الاعمال من أهم الخطوات التي تحظى بإهتمام كبير في عملية إنشاء أو تطوير المؤسسات، وذلك يعود الى الدور الذي يقوم به في تقديم صورة واضحة عن المشروع ومقدمه، تشمل كافة الجوانب (التسويقي،التنظيمي،الإنتاجي،المالي)، إضافة الى توفره على قدر كاف من المعلومات لمختلف المستويات الهرمية، وحجج تقنع الممولين المحتملين في كيفية مواجهة المخاطر وإستغلال الفرص المتوقعة، وتحقيق عائد مالي مستقبلا.

لذلك فقد أولى الباحثين والكتاب في مجال المقاولاتية أهمية بالغة لهذا الموضوع، وقد تناولت الدراسات مخطط الأعمال من عدة جوانب من بينها: المفهوم والخصائص التي تميزه، الأهمية والدور الذي يقوم به في تحقيق الأهداف، الوظائف الداخلية والخارجية، المكونات والكيفية التي يتم بها إنجازه.

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال (Business Plan)

تهدف من خلال هذا المبحث تسليط الضوء علي مايلي :

تقديم أهم المفاهيم لمخطط الأعمال، إضافة الى تحديد خصائصه الأساسية إنطلاقاً من التعاريف المقدمة وفي الأخير إبراز أهميته في العملية المقاولاتية.

### المطلب الاول :مدخل للتعريف بمخطط الأعمال

#### 1 - تعريف مخطط الأعمال (BP)

لقد ساهم المختصون في مجال المقاولاتية بالعديد من المؤلفات (كتب، مجلات، مقالات، ...)، والتي تناولت مخطط الأعمال من عدة جوانب، وبالأخص المفهوم، لذا سنحاول أن نقدم مجموعة من التعاريف التي تقدم لنا صورة مقربة عن مخطط الأعمال.

#### ❑ مخطط الأعمال (BP)

هو عبارة عن خطة شاملة ووصف مكتوب لمزاولة نشاط مشروع، وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة أو الخدمات، وتقنيات الإنتاج والأسواق والعملاء، وإستراتيجية التسويق، والموارد البشرية، والتنظيم، والمتطلبات فيما يتعلق بالبنية التحتية والإمدادات، ومتطلبات التمويل، ومصادر واستخدامات الأموال. ( لعور،2012،ص.33)

❑ عبارة عن مستند مكتوب إبداعي تطلعي، يقدم المشروع ويثبت جدواه وخلق القيمة، إنه كامل، يتتبع "قصة فكرة" التي تتحول إلى "مشروع تجاري" نتيجة لذلك ، لديه طرفان مرتبطان، جزء إستراتيجي (تاريخ المشروع والمبدعون، المشروع وتقنياته، ملف نموذج الأعمال والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والجوانب القانونية)، والجزء الكمي الذي يترجم هذا المشروع إلى الشروط المالية، يبدأ بملخص تنفيذي وينتهي بأفاق المستقبل.

(Catherine&Georges,2019,p12)

1-لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع ، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية، .جامعة بسكرة، ، 2012 ،ص33.

2- La boîte a outils de la création d'entreprise,Catherine Léger-Janiou,Georges Kalousis,édition, 2019,p12.

## ❑ مخطط الأعمال (BP)

هو أداة للاتصال وهنا ينظر إليه كنتيجة، تتركز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم متقطع، ومن جهة أخرى ينظر إليه على أنه أداة لتصميم وهيكل المشروع وهنا يركز على مخطط الأعمال على انه عملية وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر. ( براهيمى،2012،ص.8)

❑ حسب "chausson Christophe" الرئيس التنفيذي لشركة «Chausson» للتمويل، أنه لا توجد خطة عمل قياسية، فخطة العمل هي في المقام الأول عمل ذو طابع شخصي، ويقول كريستوف على وجه التحديد يجب على خطة العمل أن تتكون من أربعة نقاط أساسية هي: (طاهر، 2009، ص.201)

- وصف الموارد البشرية ؛
- تحديد المواقع التنافسية ؛
- الميزانية التقديرية ؛
- وصف في وقت واحد على الحاجة الحيوية التي تجتمع مع المشروع الخاص به (تقديم منتجات أو خدمات).

❑ مخطط الأعمال (BP) يصف الوضع في الماضي والحاضر من الأعمال التجارية، ولكن هدفه الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة، ويتم تحديثه عادة سنويا، ويتطلع قدما لمدة ثلاث سنوات إلى خمسة سنوات عادة، وهذا يتوقف على نوع من الأعمال وهذا النوع من الكيان. (Michel,2009,p134)

1- براهيمى نوال، السيورة المقاولاتية، من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص

وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص.8.

2- Michel Coster, Entrepreneuriat, ed Pearson, Paris , 2009, P 134.

❑ هي صياغة مكتوبة لمشروع إنشاء أو تطوير كيان تجاري بعد دراسة موجزة وموثوقة لدراسة الجدوى للمشروع أو تقييم السوق، وتوفر خطة العمل مخططاً للأنشطة الحالية والمستقبلية من خلال توفير إطار واقعي وواضح بشأن الحالة وإمكانات التطور، وهي تستخدم أيضاً لإثبات جدوى مشروع الإنشاء أو التنمية لتحقيق أقصى قدر ممكن من الدعم اللازم من حيث التمويل والمنح والدعم والمشورة والتوظيف والعملاء المحتملين أو الشركاء المحددين، ويمكن اعتباره على نحو معقول بمثابة نفوذ للنجاح أو كضابط قوي ضد خطر الفشل. (Nizar, 2017)

يمكن أن نستخلص خلال المفاهيم السابقة مايلي:

مخطط الأعمال عبارة عن ملف شامل يتم تحضيره من طرف صاحب المشروع، ويأتي في شكل منهج تحليل استراتيجي، يستخدم مجموعة من أدوات التحليل، نجد فيه اسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية، كما يستعرض خطة عمل مفصلة من أجل توضيح الفعالية في الأداء وتحقيق عائد مادي مستقبلاً. إذاً فخطط الأعمال أداة بناء وإتصال تحدد توقع وأبعاد المشروع والعلاقة بمختلف الأطراف الأخذة، كما يوضح التجانس ما بين عوامل النجاح الرئيسية وكيفية التحكم فيها من طرف المؤسسة من خلال المهارات والموارد.

## 2 - خصائص مخطط الأعمال

من خلال التعاريف المختلفة لمخطط الأعمال فقد تم تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها، نذكر البعض منها كمايلي: (لطرش، 2012، ص.16)

### ✓ الایجاز:

بحيث أن لا يكون قصيراً ولا طويلاً، من الأفضل أن يجوي ما بين 25 - 30 صفحة.

### ✓ الوضوح:

البساطة في الصياغة التي تترجم في القدرة على التعبير عن الفكرة، تجنب الغموض والتكرار.

### ✓ النزاهة:

في تحليل عوامل النجاح والفشل، شرح صعوبات وحالات عدم التأكد، معطيات تتميز بالموثوقية.

### ✓ الهيكلية الجيدة والتدرج:

1- Nizar Fassi, definition-plan-d-affaire, <https://www.rachatducredit.com/>  
08/10/2017,22h19.

2- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام 18/17/أفريل العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الاعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 2012، ص.16.

من خلال تبويب العناصر، التسلسل والإنسجام في عرض وتحليل المعلومات، عدم الغوص في التفاصيل الثانوية، الإجابة على ما يبحث عنه الطرف المستهدف.

✓ المرونة:

أظهار قدرة المشروع على التفاعل، مع كافة الأحداث المحتملة في ظل نظام اليقظة المعتمد .

✓ التناسق والإنسجام:

ويظهر ذلك في انسجام الثنائيات التالية:

- ✓ الثنائية (فرد/مشروع)، هل إمكانيات الفرد تتوافق مع المشروع الذي يرغب في إنجازه؟
- ✓ الثنائية (عرض/سوق)، هل العرض المقدم (منتج/خدمة) يتوافق مع السوق؟
- ✓ الثنائية (أهداف/موارد)، هل أهداف الفرد تتوافق مع الموارد ( مالية، تكنولوجية، صناعية، تجارية، بشرية،..) المتاحة؟

- كما يتميز مخطط الأعمال بالميزات التالية : ( Fayolle,2004 )

✓ بناء فكري :

فهو بناء توقعي مبني على تقديرات مستقبلية وذلك بناء على معطيات حالية ؛

✓ مرتبط بمجموعة من الحقائق وليس على تخمينات، مسار لتقليل عدم اليقين؛

✓ يجب ان يرتبط بالواقع الإقتصادي والإجتماعي، فهم لسلوكيات وقيم المجتمع وآليات عمل القطاع؛

✓ مرتبط بوقت محدد من أجل تفادي الإنحرافات ؛

✓ يعتمد على إختبار مجموعة من الأفكار والفرضيات التي لها مجموعة من السيناريوهات (نموذج للمحاكاة)؛

✓ مرتبط بمجموعة من المتعاملين والمستهدفين (دراسة المنافسين، البحث والمحافظة على الزبائن، معرفة المزايا

المؤثرة،...).

- في العموم نستنتج أن خطط الأعمال وبالرغم من تشابهها في مجموعة من الخصائص، سواءً في الشكل أو المضمون، إلا أنها ليست إصداراً أو نموذجاً جاهزاً يجده المقلون متاحاً في كتاب أو على صفحات الأنترنت وإنما هو عبارة عن نشاط كامل يتطلب مرحلة التفكير ذهاباً وإياباً (تغذية عكسية)، ويكون مرتبط بخصوصية الفرد والمشروع.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

## 1- أهمية مخطط الأعمال:

يشكل مخطط الأعمال المستند الأهم في العملية المقاولاتية، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال العناصر

التالية: (ترغيني، 2021)

- ✓ يستعرض (BP) منظومة كاملة عن بيانات المشروع وتحليلها بصورة تساعد على إتخاذ القرار الاستثماري المناسب؛
- ✓ يساعد في الوصول إلى قرار بشأن الإستثمار أو عدمه، حيث يتطلب الأمر كمًا من المعلومات والبيانات، ويستلزم أسلوبًا علميًا للتعامل معها وتحليلها؛
- ✓ إتمام الدراسة المالية من معرفة العوائد المتوقعة والفترة الزمنية التي يمكن أن يسترد فيها المشروع رأس المال المستثمر (عتبة المردودية)؛
- ✓ يساعد في وضع الخطط والبرامج الخاصة ولمراحل الإعداد و التنفيذ والمتابعة كما يساعد أيضًا في إعداد برامج توفير المعدات والآلات والمباني والعمالة والتدريب وتخطيط الإنتاج؛
- ✓ يساعد (BP) المستثمر في دراسة ومعرفة الإحتياجات والموارد المالية؛
- ✓ المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية؛
- ✓ توضح دراسات (BP) العوائد المتوقعة مقارنةً بالتكاليف المتوقعة من الإستثمار طوال فترة الدراسة للمشروع الإفتراضي؛
- ✓ التفكير في طرق وبدائل مختلفة، مقارنة المشروعات وتبني الأمثل من حيث طاقة الإنتاج والوسائل التقنية ونوعية العمالة؛
- ✓ يوضح الطريقة المثلى للتشغيل في ضوء الإستثمارات المختلفة في السوق؛
- ✓ يضع (BP) خطة أو برنامجًا لتنفيذ المشروع ويحدد أسلوب إدارته؛
- ✓ يساهم في تحقيق التفاعل بين عناصر التشغيل والتمويل والتسويق؛
- ✓ يوضح الإستثمارات المطلوبة للمشروع وكذلك العائد الإستثماري الذي يمكن أن يحققه في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل كبير درجة المخاطرة في الإستثمار.

وفي الأخير يمكن تلخيص أهمية مخطط الأعمال (BP) في ثلاث نقاط رئيسية وهي:

➤ الإستفادة من الفرص؛

- قياس الأداء؛
- إقناع المستثمرين المحتملين.

## 2- أهداف مخطط الأعمال:

لغرض تحقق مجموعة من الأهداف يظهر مخطط الأعمال في صورة أداتين مختلفتين: (جودي، 2021)

- أداة إتصال.
- أداة إستراتيجية.

### أ - أداة إتصال:

يلعب مخطط الأعمال كأداة إتصال على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.

- - المستوى الداخلي:
  - ✓ توضيح فكرة المشروع: التحديد الدقيق لفكرة المشروع، دراسة السوق، الإنتاج، مراحل الإنتاج، الآلات، الموارد البشرية، والإحتياجات المالية،...
  - ✓ إقناع المقاول نفسه بالجدوى وملائمة الفرصة.
  - ✓ مساعدة الفرد على التحكم في التسيير (التحكم في كافة جوانب المشروع).
  - ✓ المحاكاة : تقريب التقديرات الحقيقية من خلال إتباع منهج الفرضيات.

### ● - المستوى الخارجي:

يسمح بإعطاء المعلومات حول المشروع وإبراز قيمته من خلال التسويق ل 3 عناصر:

- ✓ الفرد (صاحب المشروع)؛
  - ✓ المشروع في حد ذاته؛
  - ✓ فريق العمل (الكفاءات، المؤهلات، خبرات،...).
- إن فعالية الإتصال تعتمد على الإستجابة لما يتطلبه المستهدف (الممول، البنك، الشريك،...)،

ولمعرفة ذلك يجب البحث في :

- ✓ أهدافه؛
- ✓ توجهاته؛
- ✓ ممارساته.

### ب - أداة إستراتيجية:

يسمح مخطط الأعمال في هذا المستوى بإبراز الجدوى الإستراتيجية والتشغيلية من المشروع، وإقناع الشركاء المحتملين، وبالتالي فهو في هذا المستوى يعد معلومة إستراتيجية، تسمح للمستثمر الخارجي بتحديد واقعية، ملائمة، إمكانيات، وجدوى المشروع المقاولاتي.

- ✓ تقدير واقعية : إظهار أن هذا المشروع يمكن تجسيده على أرض الواقع.
- ✓ تقدير ملائمة : للسوق ، وقيم المجتمع.
- ✓ تقدير إمكانيات : المقاول، المؤسسة (تطوير).
- ✓ تقدير جدوى المشروع: تحقيق عائد، تغطية التكاليف، تحقيق أرباح.

### المطلب الثالث :مكونات مخطط الأعمال وكيفية إعدادة.

#### 1 – مكونات مخطط الأعمال:

يتكون مخطط الأعمال من مجموعة عناصر، التي تكون مرتبة و مترابطة بحيث تساعد للشخص المهتم الحصول على المعلومة وهي : (عوض،2009،ص147-149)

#### ● الصفحة الرئيسية :

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

#### ● الملخص التنفيذي :

الملخص التنفيذي هو أهم جزء في خطة عملك. غالبًا ما يكون هو الجزء الوحيد الذي يقرأه المستثمر أو المقرض المحتمل قبل أن يقرر قراءة بقية خططك أم لا. يجب أن تنقل حماسك لفكرة عملك وأن تجعل القراء متحمسين لها أيضًا.

يجب أن يشرح الملخص التنفيذي بإيجاز كل مما يلي.

- ✓ نظرة عامة على فكرة عملك (جملة أو جملتان).
- ✓ . وصف لمنتجك و / أو خدمتك. ما هي المشاكل التي تحلها لعملائك المستهدفين؟
- ✓ . أهدافك للعمل. أين تتوقع أن يكون العمل في سنة واحدة ، ثلاث سنوات ، خمس سنوات؟
- ✓ . السوق المستهدف المقترح. من هم عملاؤك المميزون؟
- ✓ . منافسيك وما يميز عملك. من أنت ضده ، وما هو عرض البيع الفريد الذي سيساعدك على النجاح؟

1- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،ص147-149.



- ✓ . فريق الإدارة الخاص بك وخبراتهم السابقة. ما الذي يقدمونه إلى الطاولة والذي يمنح عملك ميزة تنافسية؟
- ✓ . النظرة المالية للأعمال. إذا كنت تستخدم خطة العمل لأغراض التمويل ، فأشرح بالضبط مقدار الأموال التي تريدها ، وكيف ستستخدمها ، وكيف سيجعل ذلك عملك أكثر ربحية.

### • 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 بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.

#### - التكنولوجية :

والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

#### - التغييرات القانونية :

والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والانظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المنافسين.

### • وصف الأعمال:

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وموقع البناء المستخدم والمعدات التي يحتاجها والحاجة الى الطاقة الكهربائية والطبيعة الاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع والتي تتضح فيمايلي:

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

## • خطة الإنتاج أو العمليات:

وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين والمواد الأولية والمزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة: ( مجدي، ص152-153)

✓ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج مع الآخرين؟

✓ إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين لماذا؟

✓ 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 وماهي التكاليف؟

✓ ماهي تكاليف عمليات الإنتاج؟

✓ ماهي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟

✓ -ماهي آلية تخزين المواد الخام؟

✓ -ماهي آلية تخزين نقل المواد الخام؟

## • الخطة التسويقية :

يقدم هذا القسم تفاصيل عن صناعتك ، والمشهد التنافسي ، والسوق المستهدف ، وكيف ستقوم بتسويق عملك لهؤلاء العملاء.

## • الخطة التنظيمية:

يجب أن يمنح هذا القسم القراء فهماً للأشخاص الذين يقفون وراء عملك وأدوارهم ومسؤولياتهم وخبراتهم السابقة. إذا كنت تستخدم خطة عملك للحصول على التمويل، فاعلم أن المستثمرين والمقرضين يقيمون بعناية ما إذا كان لديك فريق إدارة مؤهل.

يتم فيها وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على

الأعمال وكيفية أداء الأعمال وتتضمن مايلي:

✓ ماهو نموذج الملكية في المشروع؟

1- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص152-153.

- ✓ إذا كان هناك شركاء منهم؟ ماهي الإتفاقيات والعقود؟
- ✓ من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟
- ✓ من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟
- ✓ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟
- ✓ من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟
- ✓ ماهي الأوامر والمسؤوليات أعضاء فريق الإدارة؟
- ✓ ماهي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية أعضاء فريق الإدارة؟

• **تقدير مخاطر:** ( مجدي، 2009، ص.53)

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذا الخطورة في هذا الإستراتيجية.

• **الخطة المالية:**

وهي تتضمن الجدوى الإقتصادية للمشروع وضرورة الإلتزام بالإستثمار المالي للمشروع وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

• **الملاحق:**

لا تبطنى القراء من خلال تكديس خطة عملك بالمستندات الداعمة، مثل العقود أو التراخيص. بدلا من ذلك، ضع هذه المستندات في الملاحق، وقم بالإشارة إليها في نص الخطة حتى يتمكن القراء من العثور عليها إذا لزم الأمر. فيما يلي بعض العناصر التي يدرجها العديد من أصحاب الأعمال في ملاحظتهم. (score,2020,p31)

- ✓ الاتفاقات (عقود الإيجار، والعقود، وأوامر الشراء، وخطابات النوايا، وما إلى ذلك)؛
- ✓ الملكية الفكرية (العلامات التجارية والتراخيص وبراءات الإختراع وما إلى ذلك)؛
- ✓ السير الذاتية لأصحاب / الموظفين الرئيسيين؛
- ✓ مواد إعلانية / تسويقية؛
- ✓ العلاقات العامة / الدعاية؛
- ✓ المخططات / الخطط؛
- ✓ قائمة المعدات؛
- ✓ دراسات أبحاث السوق؛
- ✓ قائمة الأصول التي يمكن استخدامها كضمان.

1- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص53

2- <https://www.score.org/resource/business-plan-template-startup-business>  
03/01/2020,p31.

يمكنك أيضاً تضمين أي مواد أخرى من شأنها أن تعطي القراء صورة أكمل عن عملك أو تدعم التوقعات والإفتراسات التي تضعها في خطتك. على سبيل المثال، قد ترغب في تضمين صور لموقعك المقترح أو رسوم توضيحية أو صور لمنتج تسجل براءة إختراعه، أو رسوم بيانية توضح النمو المتوقع لسوقك.

بعد مراجعة الملاحق، يجب أن يشعر القارئ بالرضا بأن الإفتراسات في جميع أنحاء الخطة مدعومة بالوثائق والأدلة.

## 2- كيفية إعداد مخطط الأعمال:

إن إعداد مخطط الأعمال يمر بمجموعة من الحلقات المتداخلة التي تفرض على المنشأ القيام بعملية الذهاب والإياب في

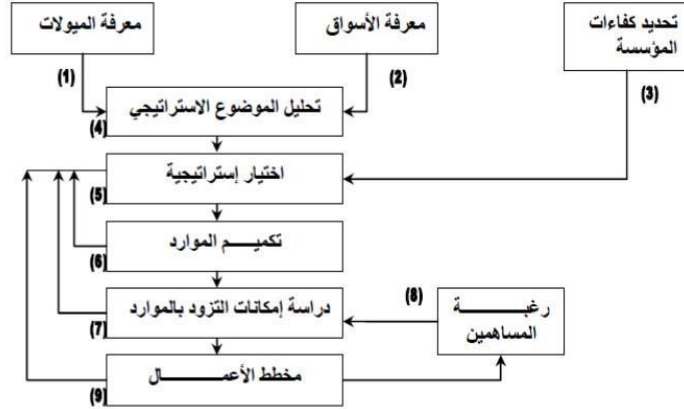
كثير من الحالات، ومن متطلبات الإعداد: (دباح، 2019، ص26)

- **الإلتزام الشخصي :**  
وهو ضروري للنجاح حتى يستطيع صاحب المشروع أن يتطور بمرور الأيام، إن الإلتزام الصادق يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر.
  - **التحليل الشخصي :**  
وهو عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل نقاط الضعف للعمل على معالجتها.
  - **إختيار المنتج أو الخدمة :**  
ما طبيعة العمل الذي يريد الفرد أن يكون فيه، لماذا؟ إن هذا الأمر يفتح الأفاق للبحث عن المزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة، حول هذا المجال من الأعمال وكذلك كيفية الدخول فيه.
  - **البحث عن الأسواق:**  
البحث عن معلومات وبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وأرباح مجزية.
  - **التوقع بالإيرادات من المبيعات:**  
إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية دقيقة يمكن صاحب المشروع أن يقدر بنسبة معينة الحصاة السوقية التقريبية التي سيحصل عليها المنتج أو الخدمة.
- كما يوجد من يلخص مراحل اعداد مخطط الأعمال في تسعة مراحل يمكن إيجازها في الشكل التالي:

1- مُجد رضا دباح، إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز صيانة وتصليح السيارات (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2019، ص26.

الشكل (01): مراحل إعداد مخطط العمل



Source : Claude Marine, **Le business plan**, 3<sup>ème</sup> édition, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998, p 50

## المطلب الرابع: الفرق بين مخطط الأعمال (BP) ونموذج الأعمال (BM)

لقد تم التطرق الى مخطط الأعمال في المطالب السابقة ، لذا سوف نستعرض في هذا المطلب نموذج الأعمال.

### 1- نموذج الأعمال "Business Model"

هو عبارة عن طريقة مبتكرة لدراسة وتقييم المشاريع تجمع بين البساطة والشمولية، السرعة و الدقة وذلك في صفحة واحدة، قام بطرحها المؤلفان "Alexander Osterwalder" و هو مؤلف ومتحدث ومستشار في موضوع إبتكار نماذج الأعمال و "Yves Pigneur" وهو أستاذ نظم المعلومات الإدارية في جامعة لوزان الفرنسية ، وذلك في سنة 2009 في

كتابهما الذي كان بعنوان إبتكار نموذج العمل التجاري "Business Model Generation"

الكتاب عبارة عن دليل استرشادي عملي لأصحاب المشاريع و رواد الأعمال الحريصين على تصميم نماذج الأعمال وإعادة تشكيلها، ويدور بشكل مكثف عن فكرة الوصول لقيمة مقترحة تم الشركات والعملاء، وكيفية تصميم وتنفيذ نماذج أعمال قوية، ويعرض الكتاب مجموعة من نماذج العمل لشركات كبيرة وناجحة مثل آبل وغيرها.

نموذج العمل التجاري، صممه المؤلفين ، بعد مناقشة 470 متخصص في بناء وتطوير شركات حول العالم، وقاما بتقسيم نموذج العمل الذي تقوم عليه المنشأة التجارية إلى 9 أقسام قاموا بتسمية كل قسم "حجر بناء" ، أحجار البناء الـ 9 المكونة لهذا النموذج هي:

شرائح العملاء، القيم المقترحة، القنوات، العلاقات مع العملاء، مصادر الإيرادات، الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشركات الرئيسية، وهيكل التكاليف.

من خلال تسعة حجارة بناءٍ أساسيةٍ تظهرُ كيف تعملُ منشأةٌ من المنشآت لتحقيق النجاح وكسب المال. تُغطّي هذه

الحجارة التسعة المجالات الأربعة الأساسية للعمل التجاري، وهي العملاء، والعرض، والبنية التحتية والقدرة المالية . إنَّ نموذج العمل التجاري هو أداة تتميز بالمرونة وتوفير الوقت، وهو نقطة انطلاق لأي رائد أعمال لأنه يوفر طريقة جيدة لتقييم مشروعه وهو أداة إستراتيجية تستخدم لتعديل أو توضيح أو إجراء تحولات في المشروع، وبناء رؤية واضحة عن مشروعك أو شركتك.

## • تعريف نموذج الأعمال "Business Model":

❑ هو نموذج يحدد الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة ما وتحقيقها والإستفادة منها.

(الكسندر وبينور، 2013، ص14)

❑ هو وصف للعلاقة التي تربط العناصر المكونة للقيمة في المشروع بدءًا من إقتناص، خلق، ونشر القيمة.

## 2 - الوحدات البنائية لنموذج الأعمال

يتكون مخطط نموذج العمل من تسعة وحدات بنائية يتوجب معرفتها حتى يكتمل نموذج العمل. قد تبدأ تلك المعرفة بمجرد تخمينات لكنها ينبغي أن تتحول في النهاية الى حقائق قدر الإمكان عبر الاستمرار في البحث والتواصل مع أصحاب العلاقة والخبراء والعملاء. والوحدات التسعة هي: (الكسندر وبينور، 2013، ص16-18)

### • القيمة المقترحة: Value Proposition

إن القيمة المقدمة هي السبب الرئيسي الذي يكمن وراء توجه العميل إلى مؤسسة ما، فالقيم المقترحة إما تلي إحدى إحتياجات المستهلك وإما تحل مشكلة يعاني منها، إذًا فالقيم المقترحة منتجات/خدمات هي عبارة عن مجموعة من المنافع التي تقدمها منشأة لعملائها.

### • شرائح العملاء المستهدفين: Customer Segments

ينبغي هنا تحديد لمن ستتم توفير الخدمة أو المنتج التي سينتجها العمل المزمع القيام به فلا يمكن على الإطلاق توفير كل شيء لكل الناس. يجب تحديد عميل مستهدف محدد لكل قيمة مقدمة من المنتج أو الخدمة بحيث تكون هذه القيمة ذات أهمية بالنسبة له وبالسعر الذي يناسبه حتى يقبل عليه، فلا داعي لمنتج لا عملاء له، قد تكمن هذه الأهمية في أنها تحل له مشكلة معينة أو تساعد في تنفيذ مهام حياتية محددة أو تقلل خطر أو تكلفة عمل يقوم به أو تحقق له شيئاً من السعادة والمتعة. قد يكون العملاء المستهدفين شركات تعمل في مجال ما أو فئة معينة من المجتمع أو جهات حكومية أو خاصة ذات طبيعة معينة. ينبغي هنا تحديد صفات العميل بشكل دقيق قدر الإمكان قد يكون هذا العميل هو

1- الكسندر أسترفالدر وإيف بينور، إبتكار نموذج العمل التجاري، الطبعة العربية الأولى، جبل عمان ناشرون، عمان، الأردن،

2013، ص14.

2- نفس المرجع ، ص16-18.

المستفيد من الخدمة أو من يقوم بشرائها أو المواطن أو الطالب أو العامل أو الطفل أو كبار السن أو قد يشمل كل الناس.

### • قنوات التوزيع: Channels

هنا يتم تحديد كيف سيتم توفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. هل سيتم ذلك عبر منصة إلكترونية أو تطبيق هاتفي أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عبر التواصل الشخصي أم من خلال رجال بيع أو محل أو مطعم أو عبر طرف ثالث. يفضل هنا أن يتم تحديد وسيلة واحدة فقط لإيصال المنتج خصوصا في بداية المشروع ليكون التركيز عليها، وتعتبر المواقع والبوابات الإلكترونية هي الأفضل اليوم.

### • العلاقات مع العملاء: Customer Relationships

لينجح أي مشروع يجب تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم من خلالها بناء العلاقة مع العملاء المستهدفين لتشمل جذبهم والحفاظ عليهم وتنميتهم. وهنا نتحدث عن وسائل التواصل والتسويق والبيع بشكل خاص فلا يوجد أي مشروع لا يحتاج الى تسويق للقيمة التي يقدمها حتى لو كان مشروعاً غير هادف للربح أو عملاً صغيراً لا يملك ميزانية، فوسائل التسويق والبيع المجانية أو قليلة التكلفة منتشرة اليوم عبر شبكة الإنترنت.

### • الأنشطة الرئيسية: Key Activities

هنا يتم تحديد تلك النشاطات والإجراءات الواجب القيام بها وإنجازها لتوفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. وتتنوع تلك النشاطات بين تلك الأعمال الانتاجية كالتصنيع أو التصميم أو التطوير أو التسويق وتلك المهام الإبداعية كالكتابة والتحرير والتعليم. لا بد أن يتم حصر تلك النشاطات بشكل عملي من واقع مجال العمل الذي يتبع له المشروع لأنها الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في توفير القيمة المستهدفة بالشكل المطلوب وبال جودة التي يتوقعها العميل. قد يكمن سر المشروع بكيفية إنجازه ويتسلسل الإجراءات لتنفيذه وإتمامه فهو المعرفة الكامنة خلف العمل.

### • الموارد الرئيسية: Key Resources

هنا يتم تحديد تلك الموارد والأصول التي يحتاجها العمل لإنجاز النشاطات المطلوبة لتحقيق القيمة المقدمة للعميل. إن إهمال أي مورد يحتاجه المشروع سيربك المشروع فيما بعد وبالتالي فمعرفة تلك الموارد من البداية سيساعد على التخطيط الجيد للحصول عليها في الوقت المناسب. قد تتنوع تلك الموارد بين الموارد البشرية والمالية والتقنية والمادية والمعرفية وكل ما يحتاجه العمل ليتم بالشكل المطلوب.

### • الشركاء: Partner Network

هنا يتم تحديد من سيساعد في إنجاز العمل حيث لا يمكن أن يتم أي عمل دون الاستعانة بشركاء يساعدون على إنجازه ففعل كل شيء أمر مستحيل. قد يوفر هؤلاء الشركاء موارد بشرية أو معدات أو برامج أو يشارك في الإنتاج أو حتى يقدم المشورة. وجود شركاء سيقبل خطر تنفيذ المشروع وتعقيده ويحسن أدائه لأن التركيز هنا سيكون على جوهر المشروع والهدف الرئيسي الذي أنشئ من أجله.

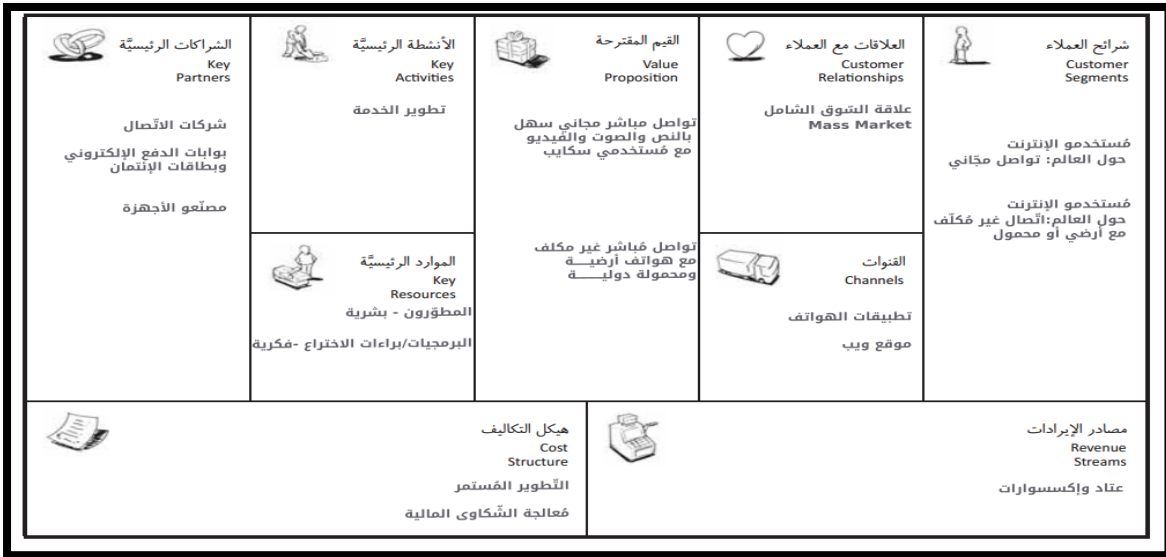
## • مصادر الإيرادات: Revenue Streams

لابد لكل عمل مهما كانت طبيعته أن يحقق إيرادا يغطي تكلفته حتى يستمر ويتأتى ذلك من تلك القيمة المالية التي يستطيع العميل أن يدفعها مقابل تلك القيمة التي يحصل عليها. وهنا ينبغي تحديد طبيعة ذلك الإيراد الذي سيتحقق عن تلك القيمة المقدمة من المنتج او الخدمة للعميل المستهدف. قد تكون هذه القيمة ثابتة أو متغيرة، مستمرة أو دورية أو لمرة واحدة، عاجلة أو أجلة. إن عدم معرفة طبيعة الإيرادات التي ستنتج عن المشروع من بدايته سيضع العمل في خطر الوقف وعدم الاستمرار.

## • هيكل التكلفة: Cost Structure

هنا يتم تحديد التكاليف المتوقعة لتنفيذ العمل والتي يجب أن تتضمن تكلفة الموارد المستخدمة والنشاطات التي يتم القيام بها والشركات التي يتم عقدها مع الآخرين وتكاليف التسويق والبيع والتواصل مع العملاء المستهدفين. تتنوع تلك التكاليف ما بين التكاليف الثابتة الرأسمالية والتكاليف المتغيرة المرتبطة بالإنتاج. يجب التعامل مع أي مشروع على أنه مشروع ربح وخسارة ومراقبة التكلفة المتوقعة له ومقارنتها بالإيرادات التي سيحققها المشروع حتى لا يقف المشروع عن العمل بعد فترة من بدئه.

### 3 - مخطط نموذج الأعمال "Business Model Canves" الشكل رقم (02): نموذج مخطط الأعمال BMC



المصدر:

الكسندر أسترفالدور وإيف بينور، إبتكار نموذج العمل التجاري، الطبعة العربية الأولى، جبل عمان ناشرون، عمان، الأردن، 2013، ص22.



## المبحث الثاني : المخطط التسويقي والإنتاجي

### المطلب الأول: المخطط التسويقي

إن عملية إعداد عرض منتج وخدمة مثالي مطابق لإحتياجات عملائك أمر ضروري. والأهم من ذلك أن تحدد كيف ستجعل عرضك معروفاً وبالتالي يتم إنشاء مبيعات لعملك المستقبلي، إنه دور خطة التسويق، هو حجر الزاوية في خطة عملك.

#### 1 - تعريف المخطط التسويقي:

❑ حسب "فايول" فإن مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل. وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من اجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات. (إسماعيل، ص5)

❑ وفي تعريف آخر أنه العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية وإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بمخط الإنتاج، القرارات السعرية، إختيار القنوات التوزيعية، وتنفيذ الحملات الترويجية. (ثامر، 2007، ص.153)

#### 2 - مكونات المخطط التسويقي:

يتكون المخطط التسويقي من الأقسام التالية:

✓ دراسة السوق.

✓ الإستراتيجيات التنافسية.

✓ المزيج التسويقي.

أولا دراسة السوق:

عادة ما يستعمل لفظين في الكتب: دراسات السوق ودراسات (بحوث) التسويق ولكن هناك فرقا بين هذين اللفظين حيث أن دراسات السوق هي جزء من الدراسات التسويقية لأن الأولى تهتم فقط بدراسة السوق أو دراسة المستهلك النهائي، بينما الدراسات التسويقية فإنها تنطوي على أنشطة بحثية عديدة ومتنوعة تدعم عملية إتخاذ القرارات التسويقية. (فريجة، 2015، ص.16-17)

1- اسماعيل وشلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول

المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، أبريل 2012، ص 5.

2- فريجة ليندة، دراسة السوق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص16-17.

## أ- تعريف دراسة السوق:

❑ "هي مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر (les publics) التي ترتبط بما المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبنية على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها".

- إن الهدف الرئيسي من دراسة السوق هو التعرف على الفرص المتاحة والأخطار المحتملة الخاصة بالسوق، لدراسة السوق يمكن إستخدام الإستراتيجيات التالية :
  - الدفاع والمحافظة على حصة السوق.
  - رفع حصة السوق والتقليل من حصة المنافسين.
  - رفع حصة السوق وتلبية الأسواق غير المكتفية.
  - رفع حصة السوق وتغطية الأسواق الجديدة.

## ب - البيانات المستهدفة في دراسة السوق:

تستهدف دراسة السوق الحصول على مجموعة من البيانات وهي كمايلي:

- **بيانات حول عرض المنتج:** وهي البيانات التي تخص :
  - المؤسسة (مراجعة الوظائف الرئيسية للمؤسسة).
  - المنتج (دراسة معمقة لكل خصائص المنتج).
  - المؤسسات المنافسة (العدد، النوعية، الحصة السوقية، الإستراتيجيات، التوزيع الجغرافي، النتائج،... الخ).
  - توزيع المنتجات (قنوات التوزيع، طرق البيع،..... الخ).
- **بيانات حول الطلب على المنتج:** وهي البيانات التي تخص :
  - السوق بشكل عام (الأهمية، النمو، عناصر السوق،..... الخ).
  - المستهلكون النهائيون (النوعية، الأهمية، الكميات المستهلكة، الإحتياجات، تحفيزات الشراء، سلوك الشراء، معايير إختيار المنتج،..... الخ).
- **بيانات حول محيط المنتج:** وهي بيانات تخص :
  - الحالة الاقتصادية.
  - المحيط القانوني والتشريعي.
  - المحيط التكنولوجي (تطور طرق التصنيع، نوعية المواد المستعملة،..... الخ).
  - المحيط الثقافي.

## ج- تجزئة (تقسيم) السوق

## ● مفهوم تجزئة السوق :

تأتي فكرة تجزئة (Segmentation) الأسواق بافتراض اختلاف الحاجات والرغبات بين الأفراد أي أن هناك أسواقا (أو قطاعات) مختلفة وكل سوق (قطاع) يشمل أفرادا يشتركون في الحاجات والرغبات لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار هذا التقسيم عند إعداد البرامج والاستراتيجيات التسويقية من طرف المؤسسات وذلك بغرض الوصول إلى مختلف فئات المستهلكين. وتساعد تجزئة السوق في حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدا طبقا لخصائصه وأهميته ودرجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة. ( فريجة، 2015، ص.13)

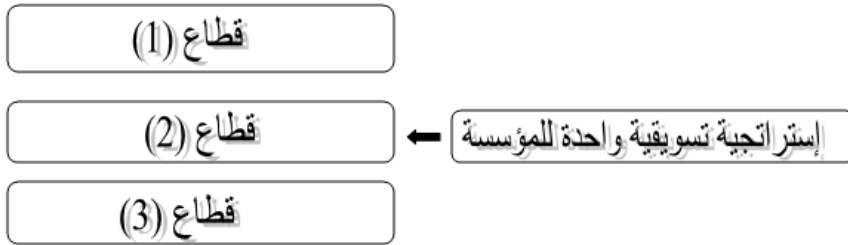
## ● الاستراتيجيات المستخدمة في تجزئة الأسواق :

يمكن للمؤسسة أن تتبنى إحدى الإستراتيجيتين التاليتين :

## 1- إستراتيجية التركيز :

بتطبيق إستراتيجية التركيز يتم اختيار سوق واحدة (قطاع معين من المستهلكين) وتوجيه كل الجهود والنشاطات التسويقية لهذا القطاع، والشكل التالي يوضح إستراتيجية التركيز :

## الشكل رقم (03) إستراتيجية التركيز

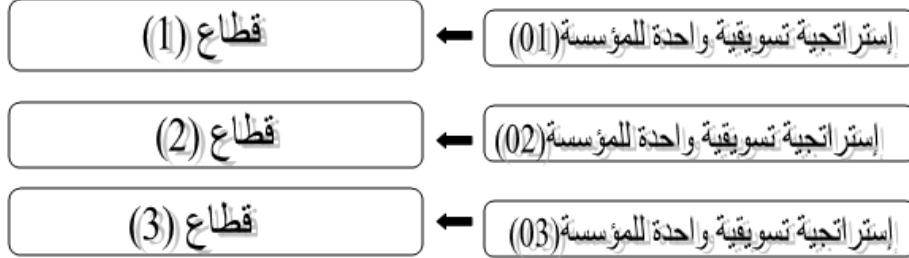


المصدر : ناجي معلا، رائف توفيق، «أصول التسويق»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. 2003. ص. 65.

## 2- إستراتيجية القطاعات السوقية المتعددة :

بتطبيق هذه الإستراتيجية يتم اختيار مجموعة من القطاعات السوقية بحيث يتم التعامل مع كل قطاع سوقي بإستراتيجية تسويقية ملائمة له، والشكل التالي يوضح إستراتيجية القطاعات السوقية المتعددة

الشكل رقم (04): إستراتيجية القطاعات السوقية المتعددة



المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق، «أصول التسويق»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 66.

#### د- نظام المعلومات التسويقية:

لا شك وأن التكيف مع محيط المؤسسة وتقدير الطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة متوقف على حجم ونوع ومستوى جودة المعلومات المتوفرة عن هذا المحيط، وكذا كل الأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة نفسها. وكثيراً من المؤسسات قد أرادت ضرورة وضع وسيلة فعالة ودائمة تسمح بتجميع وتخزين ومعالجة المعلومات وإيصالها، هذه الوسيلة تسمى نظام المعلومات التسويقية.

#### ● تعريف نظام المعلومات التسويقية:

❏ عرف "Kotler" نظام المعلومات التسويقية بأنه " مجموعة الموارد البشرية والمادية والإجراءات هدفها تجميع، تصنيف، تحليل، تقييم وإيصال المعلومة اللازمة إلى مراكز إتخاذ القرار التسويقي في الوقت المناسب ".  
( فريجة، 2015، ص.22)

#### ● مجال اهتمام نظام المعلومات التسويقية :

لا يقتصر نظام المعلومات التسويقية على جمع البيانات الخاصة بالمستهلك فقط، بل يختص أيضا بجمع البيانات حول البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة كما يلي :

#### 1). عناصر البيئة الخارجية العامة :

وهي تشمل ما يلي :

- عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية.

1- فريجة ليندة، دراسة السوق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 22.

- عناصر البيئة الاقتصادية.
- عناصر البيئة السياسية.
- عناصر البيئة الديمغرافية.
- عناصر البيئة القانونية.
- عناصر البيئة التكنولوجية.
- عناصر البيئة الطبيعية.

## (2). عناصر البيئة الداخلية :

وهي تشمل ما يلي :

- الوظائف المختلفة للمؤسسة.
- الثقافة التنظيمية (للمؤسسة والأفراد).
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## هـ- أدوات التحليل البيئي :

إن عملية تحليل بيئة المنظمة تتم على أكثر من مستوى (المنظمة، السوق، القطاع، البيئة الكلية)، و ذلك عن طريق جمع المعلومات حول العوامل البيئية المؤثرة وتصنيفها باستخدام أدوات التحليل المناسبة.

### • تحليل PESTEL:

تحليل "PESTEL" هي أداة تحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل إستغلال هذه التعبيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

### الشكل رقم (05): نموذج PESTEL



المصدر: <https://www.youtube.com/watch?v=Bmjvr5DzEnY&t=929s>

وتأتي كلمة "PEST" اختصاراً، وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة (PESTEL)، الاقتصاد Economics، المجتمع Social، التقنية Technology، بينما مصطلح (PESTEL) يضاف معيارين آخرين هما البيئة Environment، والقوانين Law، وأحياناً يضم البعض هذين المحورين تحت محاور لـ "PEST" الأربعة.

تتمثل العوامل فيمايلي: (إيمان، 2017)

### (1) - العوامل السياسية:

تحدد مدى تأثير سياسات الحكومة على منظمة معينة ومنها:

- ✓ الاستقرار الحكومي والتغيرات المحتملة؛
- ✓ البيروقراطية، ومستوى الفساد؛
- ✓ السياسة الضريبية، معدلات، حوافز،
- ✓ القوانين، التعليم، التوظيف، الملكية الفكرية، حماية المستهلك، التجارة الإلكترونية...؛

### (2) - العوامل الاقتصادية:

يؤثر على الاقتصاد مما يؤدي إلى تأثير المنظمة بشكل مباشر ومنها:

- ✓ معدلات، النمو، التضخم، البطالة؛
- ✓ القوة الشرائية للمستهلكين، تقلبات الأسعار؛
- ✓ أسعار الفائدة، سعر الصرف، التصنيف الائتماني؛
- ✓ السياسات، النقدية، المالية.

### (3) - العوامل الاجتماعية:

تركز على البيئة الاجتماعية، والاتجاهات مما يساعد على فهم إحتياجات العملاء وتشمل:

- ✓ مستوى التعليم، الوعي الصحي؛

1- إيمان مصطفى، ماهو تحليل بيستل وكيف يؤثر على الإستثمارات، مجلة رواد الأعمال،

<https://entrepreneuralarabiya.com/2017/06/18>

- ✓ أنماط الحياة، عادات الشراء؛
- ✓ المواقف تجاه: السلع المستوردة، الإيدار، العمل، الترفيه، الطاقات المتجددة،...؛
- ✓ الطبقات الاجتماعية، مستوى الدخل، الأسرة وبنيتها، التوزيع السكاني.

#### (4)- العوامل التقنية:

- ترتكز على معدل الابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على الصناعة والسوق وتشمل:
- ✓ التشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا، الحوافز؛
  - ✓ مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تعمل بها المؤسسة؛
  - ✓ البنية التحتية، الإنترنت، الاتصالات؛
  - ✓ الإنفاق على البحث والتطوير.

#### (5)- العوامل البيئية:

- يتعلق بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية ومنها:
- ✓ الطقس، وتغيير المناخ؛
  - ✓ قوانين حماية البيئة من التلوث؛
  - ✓ معدلات تلوث الماء والهواء؛
  - ✓ إعادة التدوير.

#### (6)- العوامل القانونية:

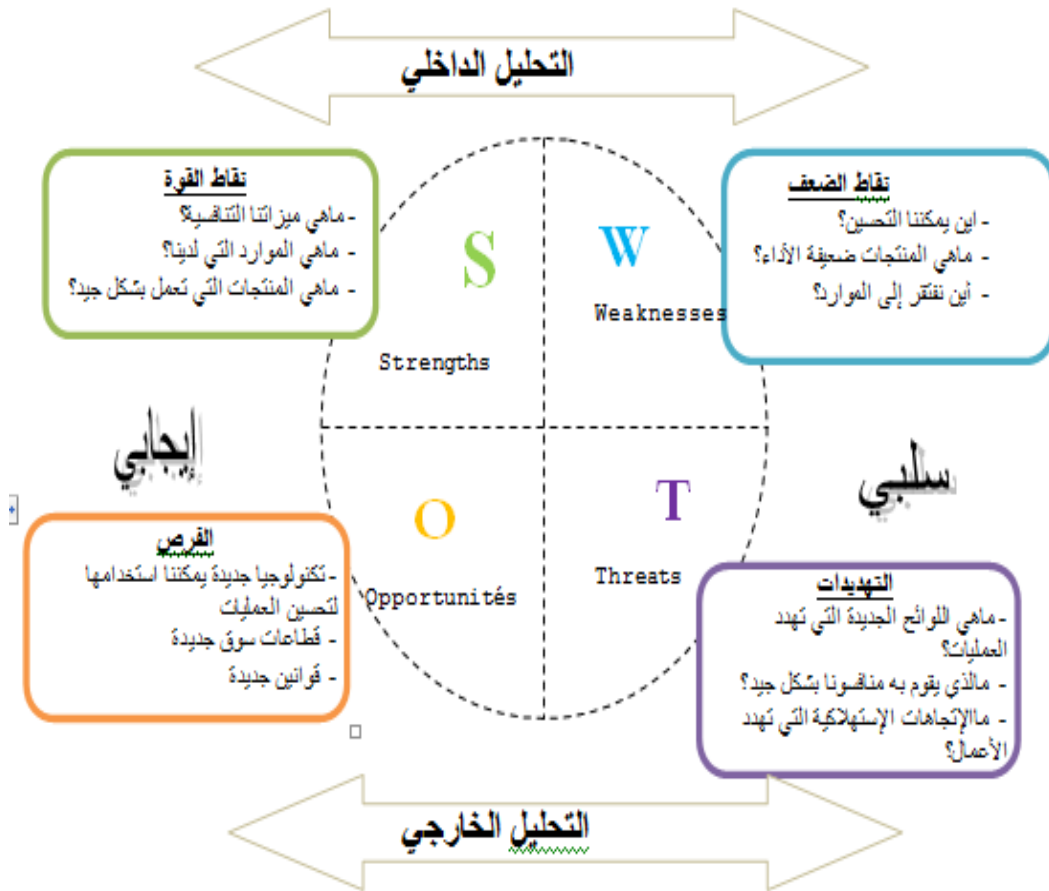
- ينبغي على المنظمة أن تفهم الأشياء القانونية في الصناعة التي تعمل بها، وتشمل هذه العوامل:
- ✓ قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر؛
  - ✓ قانون مكافحة الإحتكار؛
  - ✓ قانون التمييز؛
  - ✓ قانون الصحة والسلامة؛
  - ✓ حماية المستهلك والتجارة الإلكترونية.

## • تحليل SWOT:

تحليل SWOT هو أسلوب لتقييم الأداء والمنافسة والمخاطر وإمكانات الأعمال التجارية ، وكذلك جزء من الأعمال التجارية مثل خط الإنتاج أو القسم أو الصناعة أو أي كيان آخر . باستخدام البيانات الداخلية والخارجية ، يمكن لهذه التقنية أن توجه الشركات نحو إستراتيجيات من المرجح أن تكون ناجحة .

(Michel,2013,P43)

### الشكل رقم (06): نموذج SOWT



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على /<https://ar.vision1cyclings.com/>



يقدم المحللون تحليل SWOT كمربع مقسم إلى أربعة أجزاء ، كل منها مخصص لعنصر. يوفر هذا الترتيب المرئي نظرة عامة سريعة على وضع الشركة. على الرغم من أن جميع النقاط الموجودة تحت عنوان معين قد لا تكون ذات أهمية متساوية ، إلا أنها يجب أن تمثل جميعًا رؤى أساسية حول توازن الفرص والتهديدات والمزايا والعيوب وما إلى ذلك.

#### ✓ نقاط القوة:

يجب تمييز ما لديها من إمكانيات مثلاً: التحكم في التكنولوجيا، حصة سوقية كبيرة، الأقدمية، رضا الزبائن.

#### ✓ نقاط الضعف:

تمنع المنظمة من الأداء في المستوى الأمثل. إنها مجالات يحتاج فيها العمل إلى التحسين ليظل قادرًا على المنافسة: علامة تجارية ضعيفة ، أو معدل دوران أعلى من المتوسط ، أو مستويات عالية من الديون ، أو سلسلة توريد غير كافية ، أو نقص رأس المال .

#### ✓ الفرص:

تشير الفرص إلى العوامل الخارجية المواتية التي يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية. على سبيل المثال ، ظهور إحتياجات جديدة، نمو السوق، ظهور قوانين جديدة ملائمة....

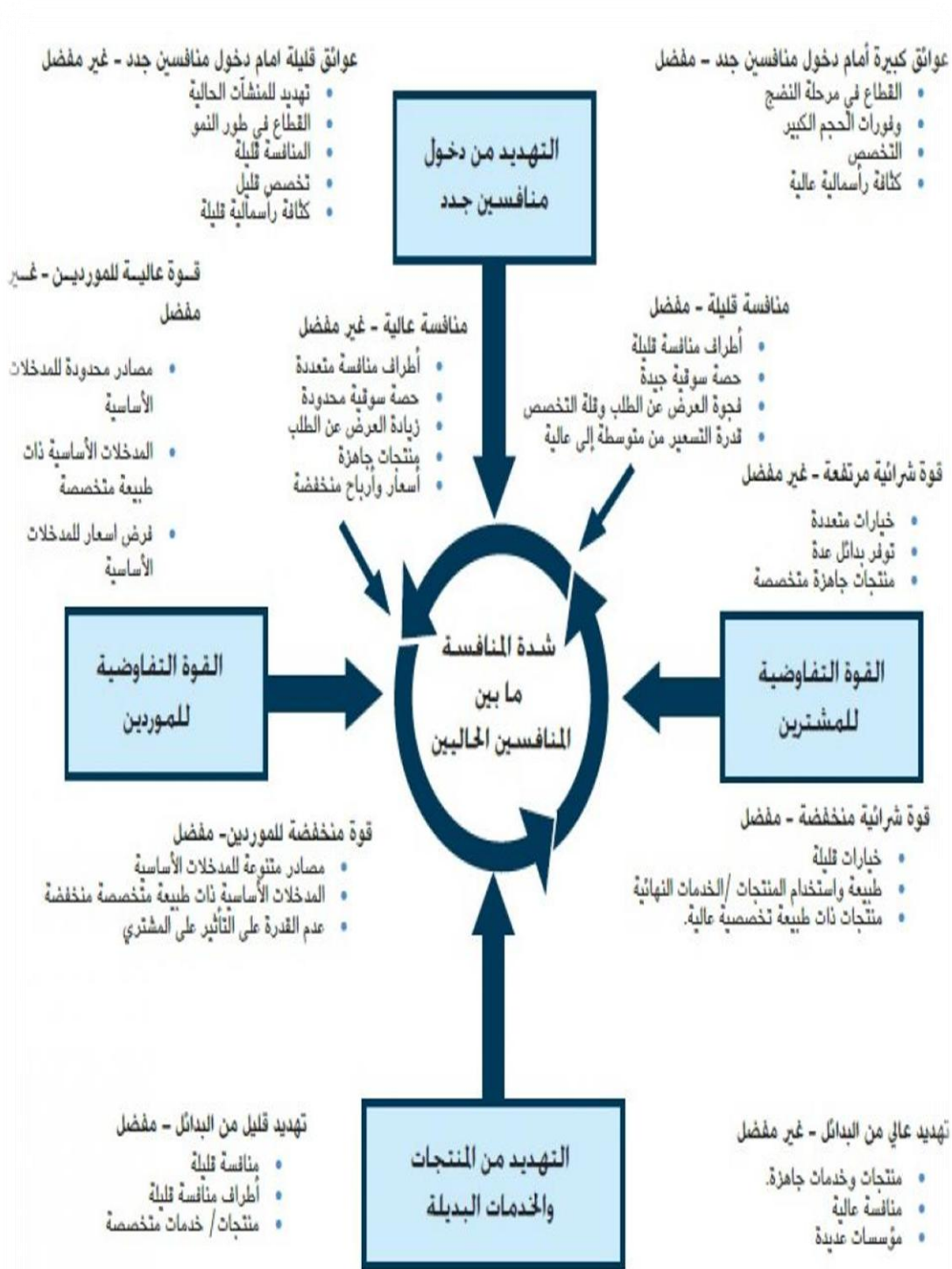
#### ✓ التهديدات:

تشير التهديدات إلى العوامل التي من المحتمل أن تلحق الضرر بالمنظمة. على سبيل المثال ، ظهور منافسين أقوياء، قوانين غير ملائمة، ظهور منتجات إحلال، تمركز الزبائن ...

### ● تحليل القوى الخمسة لبورتر:

قوى بورتر الخمسة هي إستراتيجية تحليل مقارن، تقوم بتحليل خمس قوى تنافسية، حيث تساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة في الصناعة. وتستخدم بشكل متكرر لتحديد هيكل الصناعة لتحديد إستراتيجية الشركة، فهي أداة لتحليل البيئة التنافسية داخل صناعة ما، تُستخدم في قياس كثافة المنافسة وجاذبية وربحية صناعة أو سوق .

## الشكل رقم (07): نموذج القوى الخمسة لبورتر



المصدر: <http://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.htm>

## ثانيا الإستراتيجيات التنافسية:

لقد قدم لنا بورتر ثلاث إستراتيجيات يمكن للمنظمة أن تختار إحداها لقيادة السوق وهي:

- إستراتيجية القيادة بالتكلفة .
- إستراتيجية التميز .
- إستراتيجية التركيز .

## أ- إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

هي الإستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الإستثمار الأملل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق.

ولايمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال: ( Johnson ,p304-305 )

- ✓ رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة :حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من إقتصاديات الحجم فكلما إرتفع حجم الإنتاج إنخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر التجربة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- ✓ البحث عن أحسن مصادر التمويل :وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.
- ✓ الإعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة، وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والإعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.
- ✓ تبسيط أسلوب الإنتاج :فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف .ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
- ✓ تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك، وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على إعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

## ب - إستراتيجية التمييز :

وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين .ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع،... والإفتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على إستعداد تام لأن يدفعوا أسعار

أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاءً وأقل حساسية إزاء الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم .  
( روبرت، 2015، 2008، ص.323 )

### ✓ مجالات التمييز :

هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، شكل المنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، التفوق التقني، الجودة غير العادية، الاعتماد على مواد خام جيدة، الريادة التكنولوجية . وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمييز بكفاءة عالية إذا كانت تتمتع بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة . ولكي تتمكن من الاستمرار في اكتساب الميزة يكون من الأفضل أن تحقق المؤسسة التمييز في الحالات التالية : (نبيل، 1995، ص. 112)

-التمييز على أساس التفوق التقني؛

-التمييز على أساس الجودة؛

-التمييز من خلال الخدمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة للمستهلك؛

-التمييز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

### ج - إستراتيجية التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، أو قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلاً من المنافسة على نطاق واسع . وعادة ماتنجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية . (عبد القادر، 2001، ص.38)

### ✓ أشكال إستراتيجية التركيز :

تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (التركيز على خفض التكاليف)، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمايز) . هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ أحد الشكلين عندما تستهدف قطاع معين .  
(محمود، 2004، ص.275)

1- د . روبرت.أ.بتس ،ديفيد.لى .الإدارة الإستراتيجية :بناء الميزة التنافسية - القاهرة :دارالفجر، 2008، ص323.

2- د .نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية :ب.د.ن، 1995، ص.112.

3- عبد القادر مُجَّد عبد القادر عطية،،،دارسات الجدوى التجارية والإقتصادية والإجتماعية مع مشروعات BOT،الدار الجامعية،ط 2،القاهرة، 2001، ص38

4- د .محمود أبوبكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية :الدار الجامعية، 2004، ص275

## ✓ إستراتيجية التركيز بالتكاليف:

وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل.

ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية مايلي : ( Garibaldi,2002,p70 )

-مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحوليات في رغبات الزبائن المستهدفين؛

-تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛

- إختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

## ✓ إستراتيجية التركيز بالتمايز :

وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمييز (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين) مع إقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين.

## د - الإختناق في الوسط (Stuck in the Middle) :

إستخدم (Porter1985) مصطلح الإختناق في الوسط ليشير إلى صفات الشركة التي تستخدم أكثر من

واحدة من الإستراتيجيات ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها ، وبحسب رأيه فإن مثل هذه المنشأة المخنوقة في الوسط لا تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في إختيار طريقة محددة للتنافس في السوق، لذا فإن ربحية هذه المنشأة ستكون متدنية لأن كل إستراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محددة ، بينما المنشأة المخنوقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية بأي وسيلة لكنها في الأخير لا تحقق أي شيء.

فالمنافسون أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج وبأسعار منخفضة تاركين للمنشأة التائهة حصة سوقية قليلة، أما العملاء الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنشآت الناجحة في التميز . (العوض، 2002، ص.6)

كما تجدر الإشارة في هذه النقطة، أنه قد تم توجيه إنتقادات لهذه الفكرة وذلك يعود إلى نجاح بعض المنظمات وعلى قلتها في تطبيق مزيج بين إستراتيجيتين من الإستراتيجيات التنافسية العامة.

1-M .Garibaldi, L'Analyse Stratégique (Paris : 3ème édition d'Organisation, 2 ème tirage, 2002),p70.

2- د. مجّد بن عبدالله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص.6.

### ثالثا المزيج التسويقي:

حيث يعتبر من أهم المفاهيم التي تعنى بالدراسة في إطار بناء خطة تسويقية متكاملة، نظراً لدوره المهم في عملية التأثير على سلوك المستهلك.

#### ✓ تعريف المزيج التسويقي:

- ❑ "مجموعة القرارات الأساسية التي تأخذ من طرف مسؤول التسويق في كل ما يتعلق بالمتغيرات الأساسية والعملية المستعملة والمعروفة بسياسات المنتج والسعر أو التوزيع والإتصال".
- ❑ "مجموعة من المتغيرات المطلقة في السوق والتي يكون لها أثر على سلوك المستهلك، هذه المتغيرات هي المنتج سعره توزيعه وترويجه وأن إختيار عناصر هذه المتغيرات يكون ضروريا، خاصة أثناء تخصيص الموارد المالية وحسب الإستراتيجية المختارة والوسائل المتاحة". (Mertinet,1994,p179)

#### ✓ عناصر المزيج التسويقي:

يتشكل المزيج التسويقي لأية مشروع من أربعة عناصر أساسية (4P) وهي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج وهو أشهر التقسيمات.

#### أ – المنتج: (Product)

- ❑ وقد عرّفه "فيليب كوتلر (P. Kotler) "على أنه: كل ما يمكن أن يُقدّم في الأسواق في شكل ملموس أو غير ملموس، والذي يتمّ تصميمه لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين".
- ❑ أما "ستانتون (Stanton) "فقد عرّفه على أنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة، يتضمّننها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المحل وخدمات المنتج، والتي يقبلها المستهلك على أنّها تشبع حاجاته ورغباته". ومن التعريفين السابقين نلاحظ أنّ إدارة التسويق تتمّ بمجموعة من المحاور الخاصة بسياسة المنتج (سلعة أو خدمة)، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية وهي:
- يتضمّن المحور الأول جوهر المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات والرغبات للمستهلك ويحقق المنفعة الأساسية من وراء استخدامه.
- ويتضمّن المحور الثاني كل ما هو متعلق بمظهر المنتج من شكل وغلاف وعلامة تجارية وجودة ونوعية.
- ويتضمّن المحور الثالث المنافع الإضافية مثل خدمات التركيب والتوصيل والسداد والضمان وخدمة ما بعد البيع. (بركاني، 2020)

1- Sylvie Mertinet et Jean Pierre Védrine (1994) : **Marketing**, chihab, Alger, P 179

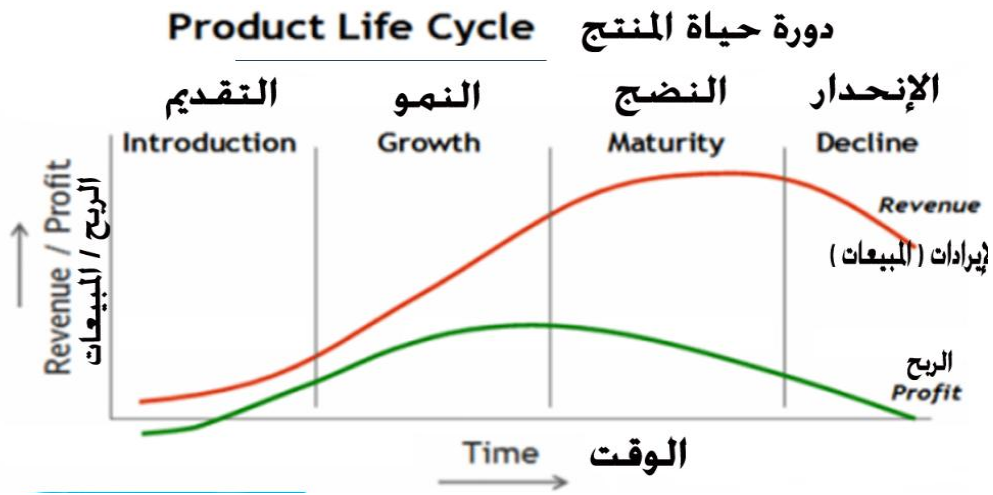
2- منير بركاني، بحث حول إدارة التسويق: مفهوم وأهداف المزيج التسويقي الخاص به،

<https://www.tadwiina.com>، 2020/03/11.

- دورة حياة المنتج:

يرتكز مفهوم دورة حياة المنتج على تشبيه حياة المنتج بالكائن الحي، فكما للكائن الحي نطاق زمني محدد، يمر عبره بعدة مراحل تبدأ بمرحلة الإنطلاق تنتهي بمرحلة الإنسحاب، كما قد تقصر هذه الحياة أو تطول. وتعرف دورة حياة المنتج بأنها عملية تنبؤ بنمو وطول حياة المنتج. (Jaques, p179)

الشكل رقم (08): دورة حياة المنتج



المصدر: <https://twitter.com/mohamedelsher14/status/1236723192196186120/photo/1>

- مستويات المنتج:

حدد (Kotler & Keller, 2006) خمسة مستويات للمنتوج هي: (المقطري، 2019، ص. 258)

- ✓ مستوى الجوهر " core benefit " وهو ذلك المستوى الذي يتم فيه تجهيز الزبون بالمنفعة، والتي يريد الحصول عليها فعلا ، فمثلا يشتري الزبون في الفندق الراحة والنوم.
- ✓ مستوى الأساس " Basic product " وهو المستوى الذي تتحول فيه المنفعة إلى منتج أساسي، فمثلا يراعي الزبون في الفندق الخدمات التي يقدمها الفندق مثل، السرير المريح، عدم وجود ضوضاء ، التبريد والتدفئة.
- ✓ مستوى التوقع " Expected product " في هذا المستوى يتوقع الزبائن توفر خصائص معينة في المنتج فمثلا ، يتوقع الزبون وجود أسرة نظيفة في الفندق ومصايح تعمل بكفاءة وتلفزيون وشبكة إتصالات.
- ✓ مستوى الزيادة " Augmented product " في هذا المستوى يعمل مقدم المنتج أو الخدمة على تجاوز توقعات الزبون وتقديم كل ما من شأنه أن يفاجئ الزبون.
- ✓ مستوى المستقبل " Future product " يشمل هذا المستوى جميع التحويرات التي يشهدها المنتج مستقبلا وهو ما يعرف بـ " Potential product " المنتج المحتمل.

1- Jaques Lendrevie & Denis Lindon, , p 234.

2- د/ عائد قاسم حسن المقطري، الباحث/ أحمد يحيى أحمد يحيى، أبعاد المنتج وأثرها على القرار الشرائي للمستهلك اليمني بالتطبيق على المنتجات الالكترونية، مجلة العلوم التربوية والدارسات الإنسانية العدد (6) أغسطس 2019، ص. 258.

**ب - السعر (Prace):**

❑ يُعرف "على أنه التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت ومكان معين وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المؤسسة." (سمير وصبرة، 2013، ص.153)

**• طرق التسعير:**

كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها؟ ماهي القرارات التي التي تتخذها المؤسسة لتحديد مستوى السعر لكل المنتجات حسب طبيعتها؟

للتسعير عدة طرق وهي كمايلي: (السكرانة، 2008، ص147-148)

✓ التسعير على أساس التكلفة (بهاشم ربح): متاجر التجزئة

السعر = إجمالي تكلفة المنتج (تكاليف مباشرة + أعباء إضافية) + هامش الربح.

✓ التسعير المبني على تحليل نقطة التعادل : تحديد السعر الذي يتحقق عنده نقطة التعادل وبعد ذلك يتم إستهداف الربح المناسب.

✓ تسويق القيمة المضافة.

✓ التسعير القيمي.

✓ التسعير المبني على القيمة:

يتم تحديد السعر في هذا الأسلوب عن طريق القيمة المدركة من طرف المشتري والتي تظهر في قرار الشراء.

✓ التسعير المبني على المنافسة:

يتم التسعير على أساس المنافسين، ما يجعلها تفاضل بين ثلاث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم.

**ج - التوزيع :**

❑ "العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها. أما قناة التوزيع هي الطريق التي تمر به السلع من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين، أما منافذ التوزيع هي مجموعة التنظيمات والمؤسسات المترابطة التي وظيفتها هي توفير السلعة للاستهلاك والاستخدام."

(سمير، 2013، ص.173)

**• قنوات التوزيع:**

هي مجموعة الطرق التي تسلكها السلع من المنتج إلى المستهلك، وتسمى منافذ التوزيع أو مسالك أو

1- سمير توفيق ومحمود صبرة : مبادئ التسويق الحديث مدخل معاصر، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2013، ص153

2- بلال خلف السكرانة. الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-

الأردن، 2008، ص147-148.

3- سمير توفيق ومحمود صبرة، مرجع سابق، ص173.



قنوات التوزيع، مع الأخذ في الحسبان أن يراعي الموزع في السلعة التي يختارها للتوزيع (الجودة، اوشباع حاجات المستهلك، العبوة السهلة في النقل، الربح المعقول).

محددات وقيود إختيار قنوات التوزيع: (العسكري والكنعاني، 2004، ص 46-47)

#### ✓ قيود السوق:

- حجم السوق؛
- عدد المستهلكين ونوعهم؛
- عادات الشراء؛
- حجم الطلبات؛
- التركيز الجغرافي؛

#### ✓ قيود المنتج:

- الوزن والحجم؛
- طبيعة السلعة ومدة الحفظ؛
- قيمة الوحدة والقابلية للتلف.

#### ✓ قيود الوسطاء:

- يجب على الوسطاء تقديم خدمات لا توجد عند المنتجين.

#### ✓ قيود مالية:

- تكلفة القناة لتحديد إمكانيات التعامل مع الوسطاء.

#### د - الترويج:

إن الهدف من عملية الترويج هو إثارة المستهلك الحالي والمرتبب وإقناعه بالمزايا النفعية للمنتج وجذبه للمؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المحفزات.

✚ تعريف "Kotler" هو النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي" (الطائي والعلاق، 2009، ص.218)

#### • المزيج الترويجي:

يتكون المزيج الترويجي من مجموعة عناصر وهي:

- 1- الإعلان: يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الترويجية التي يتم استخدامه من طرف المؤسسة للتعريف بمنتجاتها، حيث يعرف على أنه: (بركاني، 2020)

1- أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، (مدخل لوجيستي دولي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص173.

2- حميد الطائي وبشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 218.

3- منير بركاني، تعريف-الإعلان،-أهميته-وأهدافه، <https://www.tadwiina.com/>، 2020/02/09.

❑ حيث تعرفه جمعية التسويق الأمريكية بأنه عبارة عن " الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والترويج عن السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع".

❑ ويقدم كوتلر kotler تعريفاً متشابهاً للإعلان وهو " شكل من الأشكال غير الشخصية للاتصالات يجرى عن طريق وسيلة متخصصة مدفوعة الأجر بواسطة جهة معلومة ".

باستعراض التعاريف السالفة الذكر يمكن إستغلال عدة عناصر أساسية يعتبر توافرها في الإعلان معياراً أساسياً للفرقة بين الإعلان والوسائل الأخرى للاتصال والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ . إن الإعلان نشاط غير شخصي بمعنى انه لا يوجد هناك اتصال مباشر بين المعلن والمعلن إليه، فالرسالة وما تحتويه من معلومات تنتقل بصورة غير مباشرة من خلال وسيلة معينة وهي ما يفرق بين الإعلان والبيع الشخصي، حيث يقوم هذا الأخير على الاتصال المباشر بين البائع والمشتري.
- ✓ . يعتبر الاعلان مزدوج الاتصال ومعنى هذا ان المتصل لا يقصد بالاعلان توصيل المعلومات الخاصة بمبيعاته او افكاره فقط الى المجموعات المستقبلية، وانما يجب ان تتأكد من ان هذه المعلومات قد وصلت بالطريقة والكيفية المستهدفة ويتم ذلك عن طريق معرفة ردود فعل المستهدفين، او الاطراف محل الاتصال عن الرسالة الاعلانية بما يحقق الفائدة المرجوة من العملية الاتصالية.

## 2- البيع الشخصي:

❑ "هو عملية اتصال شخصية بين طرفي التعامل لتبادل المعلومات والسلع والخدمات والأموال التي بواسطتها يتحقق تبادل المنافع لجميع الأطراف، بالإضافة لأنه يمثل عملية حل مشكلات العميل أو إشباع احتياجات من خلال المنتجات المقدمة من قبل رجل البيع الذي يعتبر مستشاراً للعملاء" ( باشري وعبد الحليم، 1986، ص46)

### • مهام القائم بالبيع الشخصي:

تختلف مهام مندوبي البيع للمهمة البيعية، وكذلك وفقاً لإمكانيات وقدرات مندوب البيع نفسه، حيث يقوم رجل البيع بمقابلة الزبائن وتقديم كافة المعلومات المتعلقة بالسلعة محاولة منه لاستمالتهم والتأثير عليهم. وتمثل هذه المهام في: (عبيدات، ص81-82)

- ✓ تحديد احتياجات العملاء؛
- ✓ جذب عملاء جدد؛
- ✓ جمع المعلومات؛

1- نفيسة باشري، هناء عبد الحليم، إدارة المبيعات، مكتبة نضضة الشرق، 1986، ص 46.

2- مُجّد عبيدات، هاني ضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، صص81-82.

✓ نقل المعلومات الى العملاء؛

✓ تقديم الخدمات للعملاء.

✓ **تعليم العملاء:**

من الأدوار الرئيسية الأخرى لمندوب البيع هو دور المعلم ففي ظل ذلك العالم الفني المعقد والتطورات المستمرة التي تحدث في تصميم المنتجات وأساليب تشغيلها وصيانتها، يقع على عاتق مندوب البيع مهمة تعريف العميل بهذه النواحي حتى يمكن المحافظة على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد للتعامل معهم.

• **تحفيز العملاء على التغيير:**

من الأدوار الهامة لمندوب البيع في المنشآت التجارية والصناعية حث العملاء على التعامل في المنتجات الجديدة أو تغيير أنماطهم الاستهلاكية، ومن المهام الأخرى لمندوب البيع كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات التي تساعد في تقييم النشاط البيعي.

### 3- تنشيط المبيعات:

❑ تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق تنشيط المبيعات بأنها: "مجموعة التقنيات الغير إخبارية والتي تعمل على إثارة المستهلكين، ودفعهم لشراء السلع والخدمات المعروضة عليهم، وأن الأنشطة المتعلقة بالتنشيط ظرفية وغير دائمة أو روتينية" (كورتل، ص.32)

• **علاقة تنشيط المبيعات بالأنشطة الأخرى**

يتناول هذا المطلب علاقة تنشيط المبيعات بالأنشطة الترويجية الأخرى كمايلي: (رميل، 2015، ص.36-37)

### 3-1 علاقة تنشيط المبيعات بالإعلان:

تعتبر تنشيط المبيعات من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة للتعريف بمنتجاتها وزيادة حجم مبيعاتها في فترة زمنية قصيرة، وإن أحد الشروط الأساسية لنجاح عملية تنشيط المبيعات هو الاعتماد على الإعلان، سواء كان في الصحف أو المجلات أو في التلفزة أو أماكن البيع... الخ. لأنه يصعب على المؤسسة القيام بتنشيط المبيعات (تجريب مجاني، تخفيض السعر، هدايا، ومسابقات... الخ)؛ دون استعمال الإعلان .

### 3-2 العلاقة بين تنشيط المبيعات ورجال البيع:

هناك علاقة جد وطيدة بين رجال (قوة البيع) وتنشيط المبيعات، حتى هناك نوع من تنشيط المبيعات موجه مباشرة خصيصا لرجال البيع، حيث أن هذا الأخير يتكفل ب:

✓ إعلام المستهلكين في نقاط البيع عن الإجراءات وشروط عملية تنشيط المبيعات؛

✓ تشجيع المستهلكين و إقناعهم بتجريب المنتج؛

1- فريد كورتل، دورة الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره (أطروحة دكتوراه)،

كلية العلوم الاقتصادي وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص.32 .

2- رميل مُجد، تأثير تنشيط المبيعات على سلوك المستهلك النهائي (مذكرة ماستر)، 2014-2015، ص.36-37.

- ✓ استقطاب وجذب المستهلكين المهتمين بعملية تنشيط المبيعات وجعلهم مستهلكين جدد للمؤسسة؛
- ✓ دفع المستهلكين لشراء منتجات أخرى من نفس التشكيلة؛
- ✓ تنشيط نقطة البيع.

### 3-3 العلاقة بين تنشيط المبيعات والعلاقات العامة:

تتجسد علاقة التكامل بين تنشيط المبيعات العامة والعلاقات العامة في إحدى ممارسات العلاقات العامة بحيث أن أغلب المؤسسات تقوم اليوم بتنشيط منتجاتها في المعارض أو الصالون الذي تشارك فيه. وذل نظرا لمساهمة المعارض والصالونات في زيادة فعالية تنشيط المبيعات عندما يقامان في نفس الوقت. وقد أثبتت إحدى الدراسات أن: المؤسسات الألمانية تنفق ما بين 22 إلى 25 % من ميزانية تنشيط المبيعات أثناء الصالونات والمعارض أما المؤسسات الأمريكية تنفق 11 إلى 14 % من هذه الميزانية.

### 4- العلاقات العامة:

✻ تعريف معهد العلاقات العامة البريطانية: "العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المرسومة و المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها". (جميل، 1998)

### وظائف العلاقات العامة:

- ✓ للعلاقات العامة مجموعة وظائف التي تساهم في العملية الترويجية، منها مايلي: (حجاب، 2007، ص.59-60)
- ✓ إقامة العلاقات الجيدة و المستمرة مع وسائل الاتصال، ومع المؤسسات التي تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو تتعامل مع المؤسسة؛
- ✓ تقديم الاستشارات والنصائح للإدارة العليا للمؤسسة، فيما يخص السياسات الموجهة وإخبارها برد فعلهم حول هذه السياسات؛
- ✓ تعريف الجمهور بالمؤسسة ومنتجاتها، وشرح سياسة المؤسسة للجمهور وإبلاغه بالتعديلات التي تطرح عليها؛
- ✓ مد المؤسسة بكافة القوات التي تحدث في الرأي العام؛
- ✓ عقد الندوات والمؤتمرات، وإعداد الأفلام التسجيلية ؛
- ✓ المساهمة في إقامة علاقات جيدة مع العاملين وأعضاء المؤسسة؛
- ✓ تنظيم واستقبال الوفود والزوار وترتيب إقامتهم؛
- ✓ تجهيز وتنفيذ المعارض المحلية والإقليمية، والقيام بمختلف الأنشطة الرياضية والاجتماعية... الخ؛
- ✓ بحث شكاوي العاملين للمؤسسة والمتعاملين معها ومحاوله إزالة أسبابها؛
- ✓ مساعدة الجمهور على تكوين رأيه، وذلك بمدّه بكافة المعلومات الصحيحة عن المؤسسة.

1- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998 .

2- . مجّد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دارالفجر للنشر، مصر، 2007، ص 59-60.

## المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي:

تخطيط الإنتاج Production planning ، يقصد به الدراسات التي تسبق البدء في الصناعة لاختيار أنسب الظروف و الوسائل اللازمة للإنتاج ولإنجازه في أقل وقت وأقل مجهود وتكاليف. وتخطيط الإنتاج وظيفة حديثة إقتضتها زيادة التعقيد الذي وصل إليه الإنتاج الصناعي لتعدد الأجزاء والعمليات الصناعية، وإرتفاع مستوى الدقة المطلوبة في الصناعة.

### 1 - تعريف المخطط الإنتاجي:

❏ يمكن تعريف المخطط الإنتاجي على أنه:

العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات . (خضير، 2011، ص.267)

### 2 - أنظمة الإنتاج:

نستعرض أنظمة الإنتاج حسب معيار تنظيم تدفقات الإنتاج وهي كمايلي: (زراولة، 2016، ص.11)

#### أ - نظام الإنتاج المستمر .:

في هذا النظام، تمر مختلف عناصر الإنتاج المطلوب معالجتها ضمن سيرورة مكونة من مجموعة مشتركة من العمليات، حيث يتم تقسيم العمل إلى مهام متخصصة، يشرف على أداء كل مهمة عامل، وهذا الأمر يؤدي إلى السرعة في الأداء والتنفيذ، ويمكن أن نذكر على سبيل المثال المؤسسات التي تعمل وفق نظام الإنتاج المستمر: صناعة السيارات، التلفزيون، الثلاجات....

تعتبر مؤسسة فورد الأمريكية أول من إعتد هذا النظام الإنتاجي.

#### ب- نظام الإنتاج المتقطع أو بالطلبات:

في هذا النظام، الموارد البشرية، الآلات والطرق توجه لإنتاج كميات من السلع والخدمات، تتميز من حيث خصائصها من دفعة إلى أخرى، فالمؤسسة لا تقوم بالإنتاج إلا إذا تلقت طلبات من الزبائن بمواصفات محددة كميًا ونوعيًا.

تعتبر مؤسسة تويوتا اليابانية أول من اعتمد هذا النظام الإنتاجي.

#### ج - نظام الإنتاج بالمشاريع :

يسمى بنظام الإنتاج الوحدوي (Unitaire) فمن أجل إنتاج منتج وحيد: جسر، طائرة أو آلة ، تجمع الموارد الضرورية مرة واحدة، وتستعمل طرق تسيير خاصة تسمح بالتحكم في التكاليف.

1- خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري: إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص 267 .

2- رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 8 ماي 1945 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قلمة، السنة الدراسية 2015-2016 ص 11.

**3 - إستراتيجية إختيار الموقع :**

تعتبر عملية إختيار الموقع من أصعب القرارات الإستراتيجية لأي مشروع، ولعله قرار يحتاج لمزيد من الدراسة التقصي والتحليل قبل إتخاذه وذلك لسببين: (سمير وصبرة، 2013، ص.153)

**السبب الأول:**

هو أن إختيار الموقع يتم مرة واحدة أي أنه قرار أبدي بحيث يصعب تغييره بعد إنشاء المشروع عليه وبالتالي فإن أي خطأ في هذا القرار يصعب تصحيحه بحيث أنه يظل مستمر مادام المشروع قائمًا. وليست العبرة في إختيار الموقع قياس تكلفة نقل المواد الخام ومستلزمات الإنتاج فقط أو تكلفة نقل وتوزيع المنتج فقط، وإنما لابد من مراعاة تكلفة توفر جميع عناصر الإنتاج الأخرى في هذا الموقع، بحيث يشمل ذلك تكلفة الطاقة أو تكلفة نقل العاملين من وإلى المصنع اليوم وفي المستقبل، وذلك عند توفر إحتتمالات التوسع أو تغييرات في الأسواق ، لذا من الأجدر الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية:

✓ في أي منطقة سيكون المصنع أو المنظمة؟

✓ في مجتمع سيقام هذا المصنع؟

✓ في أي موقع بالمنطقة المحددة سيكون إختيار الموقع؟

**السبب الثاني:**

هو أن قرار إختيار الموقع يؤثر تأثيرًا مباشرًا في تكلفة الإنتاج والتسويق . فكلما كانت المواد الخام ومستلزمات الإنتاج قريبة من موقع المنظمة أدت الى تقليل تكلفة النقل.

**4- التنبؤ بالطلب:**

حتى يتمكن نظام الإنتاج في المؤسسة من بناء الخطة الإستراتيجية للإنتاج، بناء فعالا، لابد من إجراء تقدير للطلب المتوقع على منتجات المؤسسة وتحقيق ذلك يكون بالإعتماد على تقنيات التنبؤ الكمية والنوعية .

**1-4 مفهوم التنبؤ بالطلب :**

الطلب يتمثل في عدد وحدات المنتج (سلعة ، خدمة) التي يمكن شرائها أو طلبها (للخدمات المجانية) خلال فترة زمنية محددة بسعر محدد ، تحت ظروف بيئية معينة بهذه الفترة .

1- سمي توفيق ومحمود صبرة، مبادئ التسويق الحديث مدخل معاصر، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.153.

❏ "يعرف التنبؤ على أنه وضع التصورات والتوقعات لما ستكون علي أوصاف المتغيرات وقيمتها في المستقبل، ولا بد للمتنبئ في هذه الحالة أن يوظف المعلومات المتحققة / التاريخية، ويوظف خبراته ومهاراته وصحة الإسناد والربط والتحليل من أجل الوصول إلى تقديرات مستقبلية معقولة." (زرولة، 2016، ص.11)

- التنبؤ بالطلب يعتمد على الإجابة عن السؤال الآتي :

(ما الذي سنقدمه للمستهلك أو العميل؟)

كما يعتمد التنبؤ على خطة المنظمة الإستراتيجية، خطة الإنتاج وجدول الإنتاج الرئيسي، والاختلاف فيما بين هذه الخطط في آفاق التخطيط ودرجة التوضيح والتفسير في كل منها.

المدى الزمني للتنبؤ: "Time Horizons of forecasting"

(أ) التنبؤ قصير الأجل "Short – Range forecast" :

يغطي هذا النوع أيضا مدة لا تزيد عن سنة، وتستخدم الشركات هذا النوع أيضا لتغطية مدة ثلاث أشهر كتنبؤ مشتريات الشركة، جدول الأعمال، القوى العاملة اللازمة، مستويات الإنتاج.

(ب) التنبؤ متوسط الأجل "Medium Range forecast" :

تمتد المدة الزمنية من ثلاث أشهر إلى ثلاث سنوات ويستخدم هذا النوع في تخطيط المبيعات، تخطيط الإنتاج، الميزانية، تخطيط الإيرادات، تحليل مختلف خطط العمليات.

(ج) التنبؤ طويل الأجل "Long Time forecast" :

تمتد المدة الزمنية هنا لتغطي ثلاث سنوات فأكثر، ويستخدم هذا النوع في التخطيط لسلع أو خدمات جديدة، اختيار موقع المعمل، أو نشاطات البحث والتطوير.

**2-4 أساليب التنبؤ بالطلب:**

يستخدم الباحثون نوعين من الأساليب للتنبؤ بالطلب وهما :

الأساليب النوعية والأساليب الكمية.

### • أولاً: الأساليب النوعية للتنبؤ بالطلب

هناك العديد من الأساليب النوعية، فبالإضافة إلى إستطلاع آراء المستهلكين ورأي الإدارة العليا هناك مايلي:

1- رفيق زرولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،

قائمة، السنة الدراسية 2015-2016 ص 11.

✓ **تقديرات رجال البيع** : بموجب هذه الطريقة يطالب كل واحد من رجال البيع بإجراء تقدير عن حجم الطلب على المنتج في المنطقة التي يمارس رجل البيع نشاطه فيها، بعد ذلك تجمع هذه التقديرات وتوحد على الصعيد المحلي أو الصعيد الوطني"

✓ **أسلوب لجنة الخبراء** : بموجب هذا الأسلوب يجري تلخيص آراء مجموعة من الخبراء ممن هم على درجة عالية من المعرفة بهدف الوصول إلى التنبؤ، و عادة ما تستخدم الأساليب الكمية والإحصائية إلى جانب المعلومات التي يقدمها الخبراء عن توقعاتهم للطلب في المستقبل، ويستخدم هذا الأسلوب أحيانا لتعديل التنبؤات التي أجريت في مواجهة ظروف إستثنائية كترويج منتجات جديدة أو وقوع حدث عالمي يزعزع التنبؤات التي أجرتها المؤسسة.

✓ **بحوث السوق** : تعرف بحوث السوق على أنها مدخلا نظاميا لصياغة واختبار فرضيات عن السوق، أو هي إحدى الوسائل التي تساعد إدارة العمليات في إستقصاء معلومات عن خطط الشراء المستقبلية وفي تصميم منتجات جديدة، وتفيد بحوث السوق في الحصول على التنبؤات في المدى القصير، المتوسط والطويل.

✓ **طريقة دلفي** : هي عملية الحصول على اتفاق بين آراء مجموعة من الخبراء حول تنبؤ إحدى الحوادث في المستقبل .

• ثانيًا: الأساليب الكمية للتنبؤ بالطلب

### 1- نماذج السلاسل الزمنية:

"السلسلة الزمنية هي مجموعة من المشاهدات على ظاهرة ما في أوقات محددة وفي المعتاد على فترات متساوية، تستخدم في تحليل التغيرات التي تطرأ لتحديد أنواعها المختلفة ثم قياسها وتحديد اتجاهها سواء نحو الزيادة أو النقصان والإستفادة من ذلك في عمل تقديرات لها عن فترات مستقبلية حتى يمكن الإستعداد لمواجهةتها "

#### أ - أسلوب الاتجاه العام:

هي طريقة تسمح بتحديد الاتجاه الذي يمكن أن تأخذه ظاهرة ما، مثلا : مبيعات منتج ما خلال فترة زمنية أخذنا بعين الاعتبار معطيات تاريخية عن المسألة المراد رسم اتجاهها العام، حيث يبنى هذا الأسلوب على مبدأ أن ما حدث في الماضي يمكن أن يتكرر في المستقبل بنفس النمط.

ب - أسلوب المتوسطات المتحركة العادية.

ج - أسلوب المتوسطات المتحركة المرجحة.

### 2 - النماذج السببية:

أ - طريقة معادلة الانحدار الخطي.

ب - الإنحدار المتعدد.



## المبحث الرابع: المخطط التنظيمي والمخطط المالي

### المطلب الأول: المخطط التنظيمي

#### 1- تعريف المخطط التنظيمي:

- ❑ "تتضمن الخطة التنظيمية وصف لكيفية الملكية للمشروع، وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال". (السكرانة، 2008، ص.118)
- ❑ تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والإحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات. (الغالي، 2009، ص.230)

#### 2- أهمية المخطط التنظيمي: يعتبر التنظيم أهم أداة لترتيب الأعمال وتناسقها بغية تحقيق مجموعة الأهداف المسطرة

، من خلال النقاط التالية: (عربي، 2009، ص.21)

- ✓ تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة؛
- ✓ إختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ؛
- ✓ إختصار الزمن في عملية التطوير؛
- ✓ تفادي الفوضى والإرتجالية.

#### 3- الهيكل التنظيمي

##### أ - تعريف الهيكل التنظيمي:

- ❑ عرفه "محمود سليمان العميان" بأنه الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة،

والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" (النجار، 2018)

1- بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص.118.

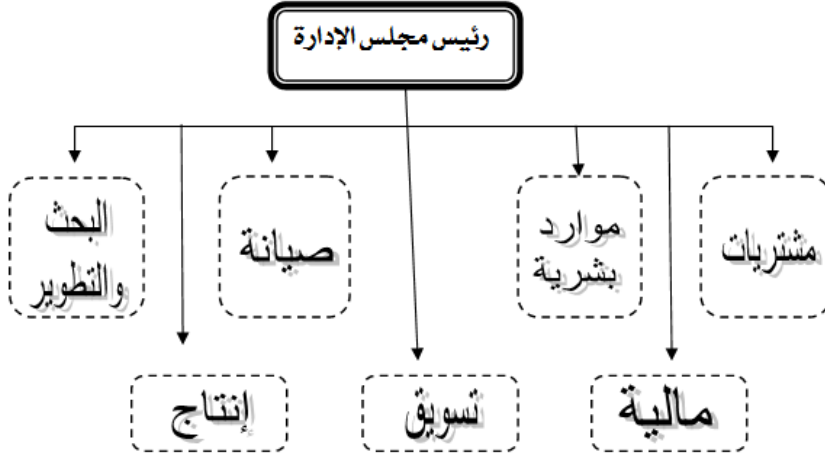
2- طاهر منصور محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص.230.

3- حسام عربي، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص.21.

4- دعاء النجار، مفهوم الهيكل التنظيمي، <https://mawdoo3.com/>، 2018/12/23.

❑ "هو تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية إرتباطها مع بعضها". (Richard,2004,p89)

### الشكل رقم (09) - نموذج لهيكل تنظيمي وظيفي-



المصدر/ <https://smallbusinessincubator.wordpress.com/>

### ب - المبادئ التي يستند عليها الهيكل التنظيمي:

هناك عدة مبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء هيكل تنظيمي ومن بينها: (النجار،2018)

- ✓ مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون كل فرد مسؤول عن جزء من العمل.
- ✓ مبدأ الوظيفة: ويعني التقسيم بناءً على الوظائف، ونوع العمل.
- ✓ مبدأ المرونة: ويعني القابلية للتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، دون الحاجة إلى تغيير جوهري فيه.
- ✓ مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم.
- ✓ مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث أنه لكل مسؤولية وظيفية سلطة تشرف على أدائها وتمكنه.

1- Richard Stutely, business plan: concevoir un Business plan efficace, Pearson education, France, paris, 2e éditions, 2008,p89.

2- دعاء النجار، مفهوم الهيكل التنظيمي، <https://mawdoo3.com/>، 2018/12/23.

- ✓ مبدأ قصر خط السلطة: حيث أنه كلما قلت المستويات الإدارية تزداد الفعالية.
- ✓ مبدأ وحدة الرئاسة: بحيث يكون لكل موظف رئيس واحد، يأخذ منه التعليمات، الأوامر، والتوجيهات.

### ج - أنواع الهياكل التنظيمية:

تختلف الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات تبعاً لأهداف المؤسسة، وسلم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز

الهياكل التنظيمية مايلي: (الحيراني، 2018)

#### ➤ الهيكل التنظيمي الوظيفي:

ويسمى أيضاً بالهيكل التنظيمي البيروقراطي، حيث يكون كل موظف مختص بوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤولياته محددة، فالهيكل التنظيمي الوظيفي يتم تحديده وفقاً للتخصص، ويتم تقسيم المؤسسة إلى أقسام، مثلاً: قسم المبيعات، قسم خدمة العملاء، قسم المحاسبة.

#### ➤ الهيكل التنظيمي التنفيذي:

تكون السلطة في هذا النوع مركزية، أي أن السلطة تتركز في أعلى هرم المنظمة، ويكون رئيس واحد في أعلى قمة المنظمة، وتقتصر عليه مهمة اتخاذ القرار، خطوط السلطة تنزل من الأعلى إلى الأسفل بشكل مستقيم، فتتدفق المعلومات والأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين، ويتميز هذا النمط بالوضوح والبساطة، إلا أنه توجد فيه بعض العيوب التي نذكر منها:

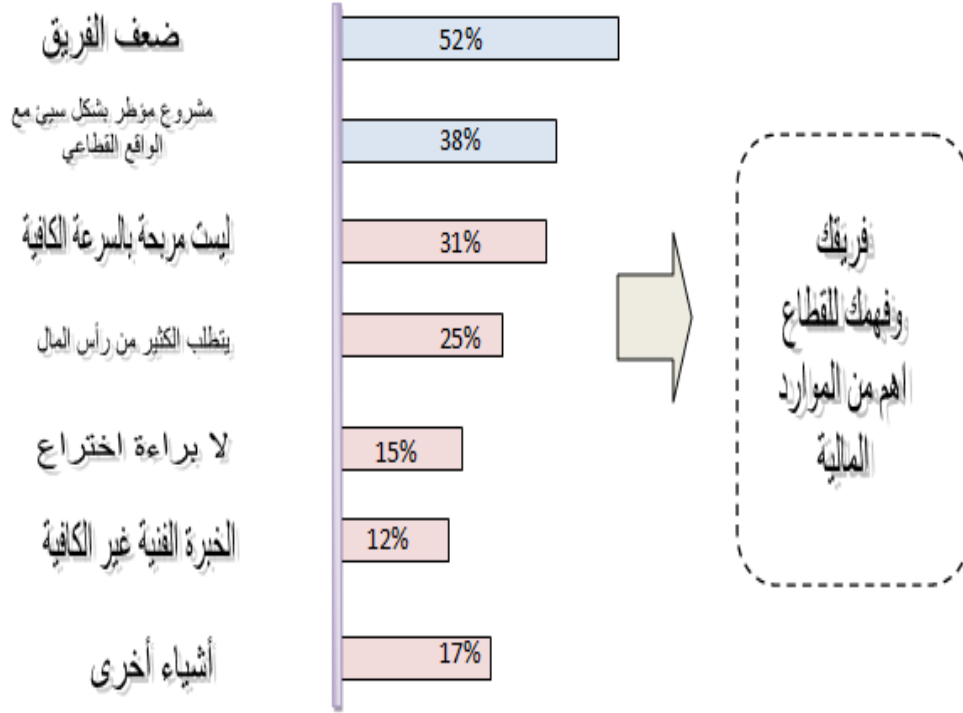
- ✓ الإفتقار إلى التعاون والتنسيق بين الإدارات،
- ✓ الحاجة إلى التخصص في العمل، والفصل بين الوظائف الإدارية والفنية؛
- ✓ تحمل المسؤولين في الإدارة العليا مسؤوليات تفوق قدراتهم.

#### ➤ الهيكل التنظيمي الاستشاري:

هذا النوع يدمج بين نوعين من الهياكل، فيشمل الهيكل الوظيفي والهيكل التنفيذي، حيث تكون فيه السلطة مركزية موحدة كالهيكل التنفيذي، إضافة إلى تواجد مبدأ التخصص في العمل، مع وجود خبراء والمختصين الذين يقدمون المساعدة والمشورة للرؤساء والإداريين في العمل.

## 4- أهمية فريق العمل :

الشكل رقم (10) أسباب رفض المستثمرين عند تقديم مشروع (%)



المصدر: Business Plan et Plan Financier, p50

## 5- الأشكال القانونية للمؤسسات:

إن إختيار الطبيعة القانونية هو عامل جد مهم في مسار الإنشاء إذ ينتج عنه مجموعة من النتائج القانونية والجبائية على المقاول والعائلة. ومجموعة من الآثار على علاقات المقاول مع الموظفين، المستثمرين، الشركاء، الموردين، المتعاقدين، ...

## إختيار المقاول للطبيعة القانونية له ثلاثة أبعاد:

- بعد إستراتيجي (يجب أن يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة) و مالي وإنساني (ترتيب داخلي وخارجي للعلاقات)
- تنقسم الشركات من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به إلى شركات مدنية وشركات تجارية، وتنقسم الشركات التجارية بدورها ومن حيث قيامها على الإعتبار الشخصي أو المالي إلى شركات أشخاص وشركات أموال وشركات ذات طبيعة مختلطة. والشركة التجارية وحدها هي التي تكتسب صفة التاجر، وتحمل الإلتزامات المترتبة على هذه الصفة وتخضع لنظام الإفلاس متى توقفت عن دفع ديونها التجارية .

هناك العديد من أنواع الشركات التجارية في القانون الجزائري، أهمها ما يلي: (Almaal,2021)

#### أ - شركة التضامن:

- ✓ إن شركة التضامن تتألف من شخصين أو أكثر، وتكون هذه الشركة قائمة علي التضامن بين كافة الشركاء في ديون الشركة.
- ✓ ولا يكون بمقدور أي شريك في شركة التضامن أن يتداول حصته فيها إلا بموافقة كافة الشركاء معا.
- ✓ لا يكون تأسيس هذا النوع من الشركات في حاجة إلى وجود رأس المال، وذلك الأمر الذي جعل منها واحدة من أفضل أنواع الشركات التجارية في القانون الجزائري.
- ✓ وترجع إدارة الشركة إلى جميع الشركاء، ما لم يرد في القانون الأساسي عكس ذلك، حيث يسمح أن يتم تعيين مدير من جهة الشركاء من غيرهم.

#### ب - شركة التوصية البسيطة:

- تتألف شركة التوصية البسيطة من صنفين من الشركاء ويكونوا كما يلي:
- ✓ الصنف الأول وهم الشركاء المتضامنين الذين يقع عليهم مسؤولية ومهام إدارة الشركة، وكما أنهم هم من يتحملون ديون الشركة.
- ✓ الصف الثاني وهم الشركاء الموصون الذين لا تقع عليهم مهام ومسؤولية إدارة الشركة، وتمثل مشاركتهم في رأس المال، ولا تقع عليهم مسؤولية سداد ديون الشركة إلا في حدود حصتهم في الشركة من رأس المال فقط.
- ✓ ويكون بإمكان الشركاء الموصين أن يتنازلوا عن حصصهم في الشركة دون الاضطرار واللجوء إلى الحصول علي موافقة كافة الشركاء

#### ج - الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- يعتبر هذا النوع في مركز وسط بين شركات الأموال وشركات الأشخاص، إن هذه الشركة من الممكن أن تتألف من شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، ولا تقع عليهم مسؤولية الخسائر التي تتعرض لها الشركة إلا في حدود الحصص الخاصة بهم من رأس المال.

#### د - شركة المحاصة:

- ✓ تتألف شركة المحاصة من شريكين أو حتى أكثر من ذلك، ولا يتم التعامل مع هذا النوع من الشركات التجارية على أنها شخصية اعتبارية، ولا يتم إخضاعها للإجراءات الخاصة بالتسجيل والترخيص.

1-<https://www.almaal.org/types-of-commercial-companies-in-algerian-law>

30/03/2021.

✓ يتقاسم كل الشركاء ما تحققه الشركة من أرباح وما عليها من ديون، ومن الممكن أن يكون رأس المال الخاص بهذه الشركة من احد الشركاء أو من كافة الشركاء.

#### هـ - شركة التوصية بالأسهم:

✓ إن هذا النوع يعتبر الأقرب إلى شركة مساهمة، وذلك من حيث رأس المال الخاص بها، والذي يتم تقسيمه إلى مجموعة من الأسهم التي تكون قابلة للتداول.

❑ تتألف هذه الشركة من صنفين من الشركاء، أحدهما شركاء متضامنون، والآخر شركاء موصين، والحد الأدنى لرأس مال هذه الشركة تم تقديره بمبلغ تصل قيمته إلى مليون دينار جزائري.

#### ن - الشركات ذات الأسهم:

لا ينبغي أن يكون عدد الشركاء في هذه الشركة أقل من 7 أعضاء، لا يتحملون المسؤولية إلا بقدر حصتهم ، وهي قابلة للتداول والتنازل، لا يُكتسب فيها صفة التاجر.

### المطلب الثاني المخطط المالي:

#### 1- تعريف المخطط المالي:

❑ "نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار". (عمر، 1994، ص.100)

❑ "هو جوهر خطة المشروع ، ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى، لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة، حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها، وكذا يجب أن تدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة". (أنيس، 2005، ص.154)

وعليه يمكن إستنتاج أن التخطيط المالي جزء من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إلا أنه يهتم بالجوانب المالية المتعلقة أساسا بالبحث عن مصادر التمويل ودراستها وإختيار المناسبة منها، تخطيط الربحية، تخطيط المخاطر المالية وغيرها من العمليات المالية، كما يعتبر التخطيط المالي طريقة أو وسيلة لتطبيق ما جاء في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

1- حسين عمر، التنمية والتخطيط الإقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 100.

2- أحمد غازي أنيس، خطة العمل (الإنتلاقة ناجحة التحديات-البناء-التكوين-النقد)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية 2005، ص.154.

**2- أهداف المخطط المالي:**

للمخطط المالي أهداف داخلية وخارجية نذكر منها مايلي:

**أ- الأهداف الداخلية:**

- التحقق من الجدوى المالية للمشروع؛
- رسم خيارات إستراتيجية مختلفة؛
- قياس الربحية المتوقعة للمشروع؛
- تحديد الاحتياجات المالية؛
- التواصل على الأهداف.

**ب- الأهداف الخارجية:**

- التواصل مع شركاء الشركة؛
- أداة داعمة للمفاوضات مع الأطراف المستهدفة.

**3- خطوات إعداد المخطط المالي: (عدنان وأرشد، 2008، ص.176)**

أ - تحليل الأداء السابق للمنظمة: تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف للفترات السابقة لمعرفة كيف سينعكس ذلك على المتغيرات اللاحقة ؛

ب - تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية: تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج الموارد المتاحة في المنشأة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة المدى وقصيرة المدى ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لأن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي؛

ج - رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل المرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند إتخاذهم القرارات ويراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وألا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعية في أقسام المنشأة المختلفة. ومن أمثلة هذه السياسات:

✓ سياسة إختيار مصادر الأموال؛

1- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة-، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع،

- ✓ سياسات إستخدام الأموال؛
- ✓ سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية؛
- ✓ سياسة منح الإئتمان والتحصيل؛
- ✓ سياسة توزيع الأرباح؛
- ✓ سياسة الرقابة على إستخدام الأموال.

د - ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة حيث يمكن تنفيذها بدقة وتساعد هذه التفاصيل والإجراءات على تبسيط العملية الإدارية؛

- هـ - توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الأمثل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن الإستفادة من تغير الأحوال والظروف؛
- و - تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية : أي تحليل النتائج التي ستمخض عن تطبيق الخطة المالية؛
- ن - تقييم درجة الإنسجام في الخطة المالية : أي درجة تناغمها وتكاملها مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

#### 4- مصادر التمويل والقوائم المالية:

##### أولا: مصادر التمويل

ومن المعلوم أن هناك مصادر تمويل قصيرة الأجل ومصادر التمويل طويلة الأجل وهي مصادر التمويل التي تكون ملكية للمؤسسة أو مصادر خارجية تتجاوز آجال إستحقاقها السنة والتي تمول استخدامات طويلة الأمد (أكثر من سنة) ، وهي : (غنام، 2020، ص.8)

##### أ - مصادر التمويل طويلة الأجل:

- مصادر التمويل الداخلي:

1- غنام نعيمة، محاضرات في الإستراتيجية والتخطيط المالي، ص8، <http://www.univ-oeb.dz/fsecg/wp-content/uploads/2020/04>



تتمثل في التمويل الذاتي أي الأرباح المحتجزة ومخصصات الإستهلاك والإحتياطيات والمؤن التي زال الخطر الذي شكلت من أجله .تكلفة الأرباح المحتجزة: يعتقد البعض أن الأرباح ليس لها تكلفة لكن هذا غير صحيح لأنها أصلا من حق أصحاب الأسهم العادية ولا يتم إحتجازها إلا بعد موافقتهم وبالتالي تكلفة الأرباح المحتجزة هي نفس تكلفة الأسهم العادية لكن ينبغي طرح الضريبة منها لأنها لا تخضع لها.

### • مصادر التمويل الخارجي:

#### ➤ القرض السندي:

يعتبر السند قرضا طويل الأجل يستحق الدفع في أوقات محددة ويحمل سعر فائدة ثابت. وتلتزم المنشأة بدفع قيمة السند عند الإستحقاق بالإضافة إلى دفع الفوائد سنويا أو كل ستة شهور حسب ما يتفق عليه.

#### - خصائص السند :

- ✓ السند قرض طويل الأجل؛
- ✓ يستحق الدفع في أوقات محددة؛
- ✓ يحمل سعر فائدة ثابت؛
- ✓ من الناحية القانونية: يعتبر حامل السند دائن للمنشأة، ويحق لحامل السند التدخل في شؤون المنشأة لضمان حقوقهم في حالة إفلاس الشركة؛
- ✓ تلتزم المنشأة المصدرة للسندات بدفع قيمة السند عند الإستحقاق، دفع فوائد السند بشكل دوري ومنتظم.

#### ➤ الأسهم:

تنقسم إلى نوعين أسهم عادية وأسهم ممتازة

#### 1- الأسهم العادية:

يعرف السهم على أنه حصة معينة في ملكية منشأة ما، يحق لصاحبه المشاركة في أرباح وإدارة المنشأة ويحصل حصة الأسهم على الأرباح الموزعة بعد أن تقوم المنشأة بتسديد التزاماتها تجاه الآخرين. حيث يحق لحصة الأسهم العادية التصويت، المشاركة في أرباح المنشأة الموزعة، بيع وشراء الأسهم، المشاركة في موجودات المنشأة عند التصفية.

#### 2- الأسهم الممتازة:

تعتبر الأسهم الممتازة هجين بين الأسهم العادية والسندات، وهي أقل مصادر التمويل شيوعاً لأن على المنشأة ضمان حد أدنى أو أعلى من الأرباح لحملتها، كما تلتزم بدفع مبالغ دورية معينة لهم. (كراجة، 1990، ص.135)

### ب- مصادر التمويل قصير الأجل:

تواجه المؤسسة في الأجل القصير مجموعة من الاحتياجات وذلك من أجل تمويل عملية إستغلالها والتي لا تزيد عن السنة لذلك يجب على المسير المالي البحث عن مختلف الموارد لتغطية هذه الاحتياجات العديدة حيث يتاح أمام المؤسسة العديد من مصادر التمويل القصيرة الأجل والتي من أهمها:

#### 1- الائتمان التجاري :

هو ذلك التمويل القصير الأجل الذي ينشأ عندما تحصل المؤسسة على بضاعة من الموارد دون أن تدفع قيمتها فوراً، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الموارد قدم تمويلًا للمؤسسة ليس في شكل مبلغ من المال وإنما في شكل بضاعة تتعامل فيها المؤسسة من أجل إعادة بيعها أو إستعمالها في العملية الصناعية ( .الشحات، 1999، ص.155)

#### 2- الائتمان المصرفي:

يقصد بالائتمان المصرفي تلك القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك وشركات الأموال، وذلك من أجل تغطية إحتياجات من الأموال لتمويل دورة إستغلالها، وذلك نتيجة لتكرار العمليات خلال هذه الدورة فإنها تحتاج إلى هذا النوع من التمويل الذي يتناسب مع الطبيعة المتكررة لهذه العمليات. (بشوشة، 2007، ص.44)

#### • العوامل المؤثرة على قرار التمويل: ( العمار، 1997، ص.166)

1 - الملاءمة: أي على المنشأة أن تمول الموجودات الثابتة بأموال دائمة (أموال خاصة، قروض متوسطة وطويلة الأجل) وأن تمول الموجودات المتداولة بأموال قصيرة الأجل. والسبب أنه على المنشأة إستثمار الأموال بشكل تتمكن فيه هذه الأموال من تسديد أعباءها من الإيرادات التي حققتها بنفسها .

1- كراجة عبد الحليم، الأخرس عاطف، شقير فائق، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، دار الأمل للنشر والتوزيع، أربد- الأردن، 1990، ص 135.

2- نظير رياض محمد الشحات، مراقبة التسيير ( التحليل المالي ) ، دار المحمدية العامة , الجزائر , 1999 , ص 155 .

3- العمار رضوان وليد، أساسيات في الإدارة المالية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن - عمان ، 1997، ص 166.

2 - **الدخل:** بمستطاع المؤسسات التجارية تحسين العوائد التي تحققها على أموال أصحابها عن طريق الإقتراض بكلفة أقل من العائد المحققة على الموجودات. ومن أهم المميزات التي يحققها التمويل عن طريق الإقتراض الثابت الكلفة (في الحالات التي تكون فيها كلفة الإقتراض أقل من العائد على الموجودات فقط) هو تحسين العائد على حقوق أصحاب المؤسسة بشكل أفضل مما لو كانت عمليات المؤسسة ممولة جميعها من قبل أصحابها أي دون إقتراض، أما إذا كانت كلفة الإقتراض أعلى من العائد على الموجودات فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض العائد على حقوق المالكين. هذا وتستفيد المنشأة من الوفر الضريبي لأن الفوائد تقتطع من الأرباح قبل خضوعها للضريبة.

3 - **الخطر:** ينظر للخطر من منظورين: خطر التشغيل وخطر التمويل. ويرتبط الخطر الأول بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والظروف الإقتصادية لعدم إنتظام حجم النشاط سيؤثر في قدرة المؤسسة في تسديد التزاماتها خاصة إذا كانت هذه الإلتزامات أكبر من قدرتها. أما خطر التمويل فينتج عن زيادة الإعتماد على الإقتراض في تمويل عمليات المؤسسة ويؤدي مثل هذا الإعتماد المتزايد إلى زيادة التزاماتها (الديون وأعباء خدمتها).

4 - **المرونة:** ويمثل هذا العامل إمكانية تعديل مقدار مبلغ التمويل في الزيادة أو النقصان تبعاً لمتغيرات الرئيسة في مقدار الحاجة إلى الأموال. فعند الإقتراض مثلاً لتمويل الموجودات المتداولة فإن الإدارة المالية تبحث عن مصدر تمويل قصير الأجل إلى جانب ذلك فهي تستخدم المصدر الذي يعطيها إمكانية زيادة مقدار التمويل عند الحاجة أو الحرية في تسديد جزء أكبر من المبلغ المقرر تسديده في حالة توفر السيولة غري المستخدمة لديه تبعاً للتقلبات والظروف الموسمية. والمشروع بحاجة إلى عامل المرونة يفحالي التوسع الحاجة للأموال وفي حالة الإنكماش وتقليل الأموال المستخدمة.

5 - **التوقيت:** إن الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة المالية جاهدة في تحقيقه في عملية الإقتراض هو تحصيل مستحققاتها قبل حلول آجال تسديد التزاماتها.

## ثانياً القوائم المالية:

### ➤ الميزانية:

❏ هي جدول مرتب ومقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعن طريق انطلاق المؤسسة في نشاطها حيث يوجد نوعين من الميزانيات في المؤسسة وهما:

الميزانية الافتتاحية والميزانية الختامية. (عدون، 2001، ص.4)

### ➤ الموازنات التقديرية:

❏ "هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعداد سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت في صورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين بالمؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها". (فركوس، 1995، ص.4)

### ● أنواع الموازنات التقديرية:

هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتمثل هذه الأنواع في:

- 1 ( الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التوقع بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التوقع بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.
- 2 ( الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات
- 3 ( الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

1- ناصر دادي عدون. تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي، ج 1 ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001 ص.4.

2- فركوس مُجد ، الموازنات التقديرية "أداة فعالة التسيير" ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1995، ص.04.

- الكميات الواجب شراؤها من كل نوع من المواد الأولية.
- التاريخ الذي يتم فيه الشراء.
- التكلفة المقدرة للمشتريات.

4 ( الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في

أقسام الإنتاج وهي تتغير مع إنتاج طردي والغرض من هذه الموازنة هو:

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

5 ( الموازنة التقديرية النقدية: هي أداة تساعد الوحدة الاقتصادية على إيجاد أفضل السبل لتدبير المال في الحدود المطلوبة

وبالوقت المناسب وهي بذلك تقدم مؤشرات مستقبلية عن مقدار الأموال المتوقع تحقيقها وحاجات الوحدة من الأموال

الضرورية واللازمة لتغطية رأس المال العامل خلال فترة زمنية معينة.

#### ➤ جدول حسابات النتائج:

جدول حسابات النتائج هو: جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصل ذلك أو

تسديد، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الإهلاكات والمؤونات، ربحية أو خسارة الدورة.

(داداي عدون، 2004، ص4)

1- ناصر داداي عدون. تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي، ج 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001 ص4.

## خلاصة الفصل:

في الفصل الأول قمنا بالتطرق الى مخطط الأعمال من جانبه النظري، من خلال إبراز مجموعة من العناصر كالمفهوم والمكونات والأهداف بالإضافة الى دوره في العملية المقاولاتية ، ولقد رأينا أن خطة الأعمال عبارة عن سلسلة خطوات متداخلة متكاملة فيما بينها تهدف من الصورة الإجمالية الى تحقيق غاية الإنشاء وهو الوصول الى مكان محدد يمثل الصورة الذهنية التي تعبر عن أهداف المؤسسة.

أما مخطط الأعمال في محتواه فهو يبين لنا الكيفية أو مجموعة الخطوات الوسيطة التي توضح كيف ننظم العمل لتقديم القيمة المتوقعة، وماهي الإستراتيجية التسويقية المتبعة لتحديد والوصول للعملاء المستهدفين وإرضائهم ، و ماهو الشكل القانوني الذي يحدد مجموعة العلاقات التي تربط المؤسسة مع مختلف الأطراف ، ويبرز لنا المنتج وميزته ، والجوانب المالية وجدوى المشروع، ولقد خلصنا في الأخير أن هناك العديد والعديد من نماذج العمل لكنها لا تشابهه ، فلكل مشروع وصاحبه خصوصية.

## الفصل الثاني

## تمهيد:

في هذا الفصل سنحاول إعطاء صورة أوضح لمخطط الأعمال وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري الذي تمت دراسته في الفصل الأول على نموذج لمشروع "ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب "

من خلال العناصر التالية:

- المبحث الأول: تقديم للمشروع.
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي.
- المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي.
- المخطط الرابع: المخطط التنظيمي.
- المبحث الخامس: المخطط المالي.



## المبحث الأول: تقديم المشروع

سنقدم في هذا المبحث وصف مختصر لطبيعة المشروع و الفكرة التي جاء منها، بالإضافة إلى مجموعة المنتجات التي يقدمها والأهداف التي يريد صاحب المشروع الوصول إليها.

## المطلب الأول: ملخص عن المشروع

## 1- بطاقة فنية عن المشروع

من خلال الجدول الموالي نقدم ملخص تمهيدي عن المشروع

## الجدول رقم (01): بطاقة فنية للمشروع

بطاقة فنية عن المشروع	
ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب	1- طبيعة المشروع
أوراس لأثاث الأطفال - AURES-kid's meuble	2- اسم المشروع
إنتاجي	3- قطاع النشاط
بن يدير توفيق	4- صاحب المشروع
بلدية غسيرة - ولاية باتنة-	5- موقع المشروع
106220	6- رمز النشاط من السجل التجاري
ذات المسؤولية الوحيدة والشخص الوحيد EURL	7- الشكل القانوني
مؤسسة نجارة الخشب، الألمنيوم وكل المواد.	8- اسم النشاط
صناعة غرف نوم الأطفال بجودة عالية	9- الرسالة
الجودة والأمان	10- شعار المؤسسة

## الريادة في صناعة الأثاث

## 11- رؤية المؤسسة

- 12- مضمون النشاط
- غرف نوم الأطفال جاهزة
  - خزائن
  - مكاتب
  - كراسي
  - أسرة
  - منضدة سرير (Table de nuit)
  - أكسيسورات

- 8572800 دج

## 13- رقم الأعمال السنوي



-

## 14- لوغو المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالب

## 2- فكرة المشروع:

من خلال ملاحظة السوق و ردود أفعال الزبائن لاحظنا مايلي:

- فجوة من حيث عرض منتج غرف نوم الأطفال.
- التصاميم المطروحة في السوق لا تلي رغبات المواطنين.
- الغلاء في الأسعار، إضافة الى مشاكل النقل، والتأخر في التسليم.
- رغبة الزبائن في إعطاء رأيهم في التصميم، الألوان ، القياسات، ...

بناءً على مجموعة الملاحظات وآراء بعض المواطنين جاءت فكرة مشروع ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب، بحيث تساهم في توظيف مجموعة من العمال، إضافة الى الزيادة في معروض المنتجات المحلية الصنع كما تساهم هذه الفكرة في طرح ميزة وهي إشراك الزبون في تقديم مقترحات حول عملية التصنيع بحيث تتناسب مع الثقافة السائدة ومعطيات أخرى كمقاييس الغرف والألوان،.....

## المطلب الثاني: وصف المشروع وأهدافه

### 1- وصف للمشروع المنتجات:

#### • وصف المشروع:

المشروع هو "ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب"، المقر عبارة عن بناية خاصة تتكون من طابق واحد،

منجزة على أرضية مساحتها تقدر ب 300م<sup>2</sup>، مقسمة إلى 3 أجزاء :

- ✓ جزء خاص بعملية التصنيع يحتوي على الآلات الرئيسية ومختلف معدات العمل.
- ✓ جزء ثانٍ مخصص لعرض المنتجات، فيه مكتب مجهز خاص بالتصميم وإستقبال الطلبات .
- ✓ جزء ثالث مخصص كمخزن للمواد الأولية ومختلف اللوازم.

#### • المنتجات المقدمة:

إن المشروع في الأساس يعتمد على طلبات الزبائن ويعطي لهم مساحة واسعة في تقديم آرائهم المختلفة في التصميم والزخرفة والألوان والقياسات، ولكن مع ذلك فهو يقدم مجموعة خدمات مرافقة، بلمسة عصرية تراعي أذواق وثقافة المجتمع، تتميز بالجودة بإستخدام المواد الأولية الجيدة ، الألوان الأصلية، التصميم ، الأثاث الذكي، مع توفير خدمات ما بعد البيع (دفتر ضمان الجودة، التوصيل، التركيب،..).

- ✓ غرف نوم الأطفال حسب الطلب، مع توفير نماذج جاهزة.
- ✓ خزائن بأحجام مختلفة.
- ✓ مكاتب عصرية للدراسة تناسب مختلف الأعمار السنية.
- ✓ كراسي مريحة وآمنة.
- ✓ أسرة بمقاييس أساسية (standard).
- ✓ منضدة سرير (Table de nuit).
- ✓ اصلاح الأثاث، الدهن.

## 2- أهداف المشروع و دوافع إختياره:

### • أهداف المشروع:

من خلال المشروع نهدف للوصول إلى مجموعة من الأهداف:

- ✓ تحقيق الربح؛
- ✓ تحقيق حصة سوقية مميزة؛
- ✓ الأستمرارية والتوسع؛
- ✓ توفير مناصب شغل لأصحاب الحرف؛
- ✓ إرضاء الزبون؛
- ✓ مشاركة أفكار الزبائن؛
- ✓ ترسيخ فكرة مشاركة الزبون بأرائه في العملية الإنتاجية.

### • دوافع إختيار المشروع:

- ✓ توفر عمالة مؤهلة؛
- ✓ عدم رضا العائلات عن المعروض من المنتجات؛
- ✓ توفر قدر كاف من المعلومات عن المشروع؛
- ✓ عدم إنتظام السوق من حيث المعروض من المنتجات؛
- ✓ رغم تواجد العديد من الورشات إلا أنها تفتقد التنظيم، الدقة، استخدام الوسائل الحديثة..
- ✓ الورشات أو المؤسسات (الخاصة والعامة) تفتقد إلى التخصص.

## المبحث الثاني: المخطط التسويقي

### المطلب الأول: دراسة السوق

#### تحليل السوق:

سنقوم في تحليل السوق بتحديد مجموعة من العناصر:

- ✓ السوق المستهدف؛
- ✓ الفئة المستهدفة من طرف المشروع؛
- ✓ الموردون الذين ستتعامل معهم المؤسسة؛
- ✓ المنافسين المباشرين وغير المباشرين.

#### 1- السوق المستهدف:

نظرًا لتموقع المؤسسة بجانب الطريق الوطني رقم 31، الرابط بين ولايتين وهما ولاية باتنة وولاية بسكرة، فإن المؤسسة تستهدف تسويق منتجاتها في الأسواق المحلية للولايتين.

- ولاية باتنة تقع شمال ولاية بسكرة، يبلغ عدد سكانها حسب إحصائيات سنة 2018 حوالي: 1328000 ساكن، ويبلغ عدد المشتغلين 461406، عدد بلدياتها 62 بلدية، كما تبلغ نسبة البطالة 9.11%.
- ولاية بسكرة التي يبلغ عدد سكانها حسب إحصائيات سنة 2015 حوالي: 869215 ساكن، عدد بلدياتها 33 بلدية.

#### 2- الزبائن المستهدفين:

تستهدف المؤسسة في تقديم منتجاتها لكافة العائلات المتواجدة في السوق، وذلك من خلال تقديم مجموعة منتجات بهدف تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن.

إلا أن القوة التفاوضية للزبائن قوية نظرًا لتوفر مؤسسات تقدم خدمات مماثلة بصيغ أخرى، لذلك توجب على المؤسسة تقديم خدمات ذات جودة عالية مع تحفيزات مجدية، إضافة لأسعار تنافسية.

## 3- الموردین:

موقع المشروع يقع في منطقة نشطة بورشات النجارة العامة (غير متخصصة)، لذلك فهناك العديد من الموردين الذين يقدمون خدمات مختلفة، وهم قريبون من المنطقة، ما يجعل المشروع يستفيد من قوة في التفاوض مع المورد المستهدف، وقد وقع إختيارنا على المورد المتمثل في مؤسسة "سيرتا لمعدات النجارة" وذلك يعود إلى مجموعة المميزات التالية:

## جدول رقم: (02) مبررات إختيار المورد

التعيين	نوعية الخدمة المقدمة
✓ المادة الأساسية الخشب	✓ متوفر بأنواع مختلفة خاصة أوقات الندرة حيث تقوم المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات.
✓ معدات النجارة الحديثة واللوازم.	✓ تتوفر المؤسسة على أكثر من محل مما يوفر التنوع في المنتجات.
✓ خدمات ما بعد البيع.	✓ السرعة في تقديم الطلبية، حسن الاستقبال، إمتلاك المؤسسة لوسائل نقل.
✓ الأسعار.	✓ الأسعار تنافسية.
✓ العمالة	✓ توفر المورد على عمالة ذات كفاءة.

المصدر: من إعداد الطالب



4- المنافسين:

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الموقع الإلكتروني: لغرفة الصناعة التقليدية والحرف والسجل التجاري، تبين

لدينا مايلي:

✓ وجود منافسين مباشرين، عبارة عن ورشات خاصة للنجارة العامة غير متخصصة في منتج معين، بالإضافة إلى مؤسسات خاصة وأخرى عمومية مختصة بإنتاج النوافذ والأبواب من مادة الخشب.

✓ منافسين غير مباشرين، عبارة عن ورشات نجارة الألمنيوم، لا تقوم بتصنيع الغرف فهي متخصصة في مجالات أخرى وبناءً على المعلومات المتحصل عليها قمنا بزيارة ميدانية لبعض الورشات المتواجدة على مستوى السوق المستهدفة تحصلنا على المعلومات الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): المنافسين

الرقم	نوعية المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف
01	ورشات خاصة	خبرة لسنوات عديدة أكثر علاقات الإستفادة من ولاء الزبائن	مستوى تعليمي ضعيف عدم التخصص التأخر في الإنجاز والتسليم ضعف التصاميم غياب التسويق
02	مؤسسات خاصة	خبرة واسعة الإنتاج بأعداد كبيرة قنوات توزيع عديدة	عدم التخصص التمركز في أماكن محدودة
03	مؤسسات عامة	الإنتاج بأعداد كبيرة	عدم التخصص في مجال معين ضعف في التصاميم جودة ضعيفة عدم القدرة على التطور

المصدر: من إعداد الطالب

## المطلب الثاني: أدوات التحليل البيئي

### 1- تحليل PESTEL:

هي أداة لتحليل البيئة الكلية للمشروع، تبرز لنا أهم العوامل المحفزة أو المعيقة لنشاط المشروع على المستوى الكلي والتي تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): ملخص تحليل PESTEL

العوامل	العناصر	التأثير إيجابي	التأثير سلبي
العوامل السياسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإستقرار السياسي</li> <li>- التشريعات والمراسيم</li> <li>- منح القروض</li> <li>- تشجيع الصناعة المحلية</li> <li>- قيود الإستيراد</li> <li>- البيروقراطية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأثير إيجابي على الإستثمارات</li> <li>- مشجعة للإستثمار</li> <li>- إستفادة المشاريع من الدعم المالي</li> <li>- يساهم في زيادة الانتاج</li> <li>- الاقبال على المنتج المحلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسبب نقص المواد الأولية واللوازم</li> <li>- عامل مثبت</li> </ul>
العوامل الإقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أزمات أسعار النفط</li> <li>- الإعفاء الضريبي</li> <li>- المناخ الإستثماري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يساعد على النمو</li> <li>- مشجع، توفر الظروف العامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محدد للانفاق العام</li> <li>- مع وجود بعض العراقيل</li> </ul>
العوامل الإجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو السكاني</li> <li>- إرتفاع معدلات الزواج</li> <li>- مستوى الدخل</li> <li>- البطالة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرتفع، يساعد على النمو</li> <li>- عامل مساعد، زيادة الطلب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متوسط،</li> <li>- تأثير سلبي قدرة الشراء</li> </ul>
العوامل التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل وسرعة الانترنت</li> <li>- الربط بتقنيات الاتصال</li> <li>- مواكبة التكنولوجيا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متوسط، يساعد على البحث</li> <li>- الربط على مستوى الوطن جيد</li> <li>- توفر أحدث التقنيات والأجهزة</li> </ul>	
العوامل الإيكولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قانون البيئة</li> <li>- تأثير الأوبئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشروع غير مضر بالبيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلبي، يجب اليقظة</li> </ul>
العوامل القانونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قانون حماية المستهلك</li> <li>- قانون العمل</li> <li>- استقرار القوانين والشباك الموحد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يدعم حماية المستهلك</li> <li>- إحترام قانون العمل</li> <li>- تبسيط الإجراءات</li> </ul>	

المصدر: من إعداد الطالب



- ✓ إن القانون الجديد للإستثمار 2021 يدعم الاستثمار الجدي الذي يساهم في خلق الثروة والنهوض بالإقتصاد الوطني، كما يعمل على إزالة المعوقات والعراقيل المثبطة، ويدعو إلى أهمية التوجه نحو الإستثمار الخلاق للثروة ومحاربة النموذج الإقتصادي الريعي وضرورة إمتلاك قوة إنتاجية حقيقية، ولتحقيق ذلك فإن القانون الجديد يركز على المحاور التالية:
- ✓ توزيع العقاري الصناعي العمومي؛
- ✓ الجباية؛
- ✓ الإستفادة من القروض.

## 2- تحليل Swot

تعتبر أداة Swot من الأدوات البسيطة في التشخيص الإستراتيجي إلا أنها مهمة في دراسة بيئة المشروع، من خلال دراسة بعدين وهما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لتحصل على نقاط قوة ونقاط ضعف على المستوى الداخلي، وتحصل على فرص متاحة وبعض التهديدات والمخاطر التي تحيط بالمشروع على المستوى الخارجي. الجدول الموالي يلخص عناصر التحليل:

الجدول رقم (05): ملخص نقاط القوة ونقاط الضعف

نقاط الضعف	نقاط القوة
✓ صعوبة المحافظة على اليد العاملة المؤهلة.	✓ عمالة ذات كفاءة وخبرة في المجال.
✓ التكاليف المرتفعة للعمالة.	✓ إعتدال أساليب حديثة في التصميم، الطلاء، ...
✓ البعد عن وسط المدينة.	✓ علاقات عامة جيدة.
✓ تذبذب في توفر معدات ولوازم الإنتاج.	✓ القرب من الموردين.
✓ تكاليف المعدات الجديدة.	✓ قوة تفاوضية مع الموردين
	✓ تقديم تحفيزات للزبائن.
	✓ إستعمال وسائل الاتصال الحديثة
	✓ خدمات ما بعد البيع، التركيب، التصليح، ...
	✓ توفر وسائل النقل
	✓ موقع المشروع ملكية خاصة

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (06): ملخص الفرص والتهديدات

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إمكانية ظهور منافسين جدد.</li> <li>✓ التقليد</li> <li>✓ تأثير السلع البديلة.</li> <li>✓ السلع الأجنبية</li> <li>✓ تغير القوانين</li> <li>✓ ظهور أزمات وبائية، إقتصادية...</li> <li>✓ ولاء الزبائن</li> <li>✓ ارتفاع أسعار المواد الأولية خاصة أوقات الأزمات.</li> <li>✓ المشروع جديد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قوانين الإستثمار مشجعة .</li> <li>✓ عدم رضى الأفراد عن المنتجات والأسعار التي في السوق.</li> <li>✓ وجود فجوة من ناحية العرض في السوق.</li> <li>✓ مواد أولية محلية بأسعار معقولة.</li> <li>✓ مشاركة الأفراد بأرائهم ميزة لجذب المزيد من الزبائن</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب

➤ لقيام المشروع بطريقة سليمة يجب تقديم الحلول لمواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف

- ✓ القيام بعملية ترويج فعالة لغرض كسب الوقت وزيادة الإنتشار.
- ✓ التعامل في المرحلة الأولية مع محلات بيع الأثاث الجاهز.
- ✓ تدريب العمالة للمحافظة الإستمرارية.
- ✓ توفير نماذج من الغرف جاهزة، لإعطاء صورة دقيقة عن جودة المنتجات.
- ✓ تقديم ضمانات لكسب الولاء.
- ✓ حسن الإستقبال من طرف موظف صاحب خبرة.
- ✓ القيام بعملية دورية للتقييم والتطوير سعياً للوصول إلى نظام متكامل وفعال.

## المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي

### 1- الإستراتيجية التنافسية:

يتطلع المستهلكون إلى زيادة قوتهم الشرائية، وإذا تعذر ذلك من خلال زيادة الدخل فإن الشراء بسعر أقل هو البديل، لذا سوف تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية القيادة بالتكلفة، أي إنتاج السلع بأقل تكلفة في السوق في محاولة لكسب أكبر حصة سوقية، حيث تمنح هذه الإستراتيجية المؤسسة مرونة في التفاوض في الأسعار، وقدرة تحمل أكبر خلال فترات الركود.

### - كيف يمكن تحقيق القيادة بالتكلفة؟

- إن أي مشروع في بدايته يحتاج إلى مضاعفة الجهود سواءً في التسويق أو الإنتاج، لذلك فإن صاحب المشروع وفريقه ملزمون بالجمع بمجموعة مهام والعمل لأوقات إضافية.
- وجود عمالة حرفين في المنطقة يسهل عملية الحصول على قوة تفاوضية في تحديد الأجور، وتفادي أعباء إضافية، كالإيواء والنقل.
- كما يسمح للمؤسسة الحصول على عمالة تعمل بالتوقيت الجزئي.
- التركيز والكفاءة في التشغيل، يسمح بالاستفادة القصوى من الوقت، الإستغلال الأمثل للموارد.
- عقد إتفاقيات وفاء مع الموردين مما يسمح بالحصول على تمويل بأسعار تنافسية.
- إستخدام مواد أولية محلية ذات الجودة.

### 2- المزيج التسويقي:

قصد الوصول إلى عملية تسويقية ناجحة يجب توافر مجموعة من العناصر

#### أ- المنتج:

يقدم المشروع منتج أساسي عبارة غرفة نوم الأطفال جاهزة، بالإضافة إلى ملحقات مع تقديم خدمات أخرى كالطلاء، التصليح، التركيب.



غرفة نوم الأطفال عبارة عن ماييلي:

- ✓ سرير نوم (المقاس أساسي أو حسب الطلب).
- ✓ خزانة حسب غرض الإستعمال.



✓ منضدة سرير (Table de nuit).



✓ كرسي



✓ مكتب وكرسي.

كما يمكن طلب من المؤسسة الوحدات السابقة متفرقة.



غرفة نوم للمساحات الضيقة.

## ب- التسعير:

رغم أن المنتجات تختلف بحسب نوعية الطلبات من حيث المقاييس والأحجام والألوان ونوعية المواد المستعملة، إلا إن عملية التسعير عملية حساسة ودقيقة تحتاج إلى دراسة مجموعة من العناصر، كتكلفة الإنتاج، أسعار المنافسين، القدرة الشرائية للأفراد، لذلك فالمؤسسة وبعد الزيارات الميدانية لمجموعة من الورشات و أخذًا بآراء عينة من المواطنين، ونظرًا لحداثتها قررت أن تقوم بطرح منتجاتها بأسعار تنافسية، الجدول الموالي يوضح أسعار بعض المنتجات ذات مقاييس أساسية.

جدول رقم (07): المنتجات المقدمة (الوحدة: دينار جزائري)

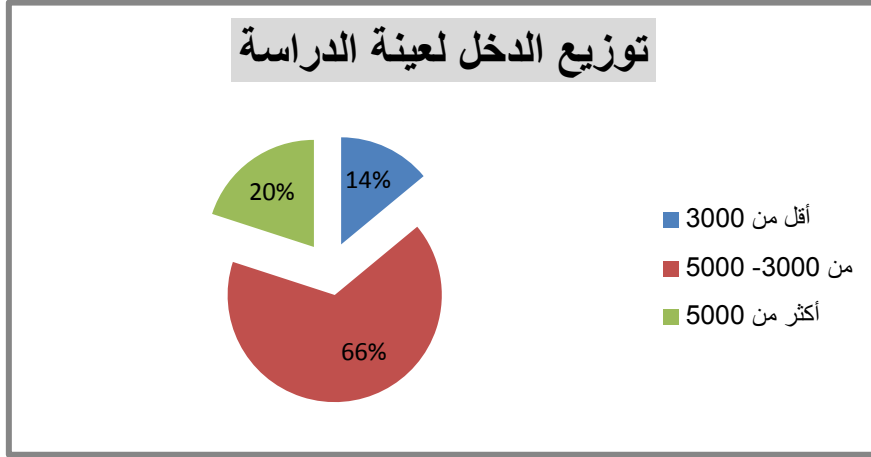
المنتج	سعر السوق	السعر المقترح
غرفة نوم الأطفال كاملة	80000	75000
سرير	10000	9500
منضدة سرير	9500	9000
خزانة armoire 2 portes	45000	43000
مكتب	15000	12000
كرسي	4000	3500
المجموع	163500	152000
السعر المتوسط للوحدة	16350	15200

المصدر: إعداد الطالب

✓ خلاصة الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن السعر المتوسط للطلبات قدر ب 15200 دج وهو أقل من سعر السوق المقدر ب 16350 دج.

الشكل رقم (01):



المصدر: من إعداد الطالب من خلال نتائج الاستبيان

من التمثيل البياني يتضح مايلي:

أن نسبة 66% من حجم العينة يحقق دخل محصور ما بين 3000-5000 دج، و نسبة 20% يحقق دخل أكثر من 5000 دج، ونسبة 14% يتحصل عل دخل أقل من 3000 دج.

### ج- الترويج:

إن جذب الزبائن بالنسبة للمؤسسات الجديدة عملية دقيقة، تحتاج إلى نشاط مضاعف من خلال تكثيف عملية الإتصال، إستغلال العلاقات العامة، مزيج ترويجي متنوع وفعال.

✓ التسويق المباشر: عن طريق الإتصال المباشر بمحلات بيع الأثاث الجاهز، إستخدام الهاتف، التواصل الشخصي.

✓ العلاقات العامة: إستغلال شبكة العلاقات و بناء علاقات جديدة .

✓ إستخدام وسائل التكنولوجيا: الإنترنت ، وسائل التواصل الإجتماعي، فايسبوك، تويتر، المواقع الإلكترونية الخاصة بالترويج.

✓ المشاركة في المعارض، إستعمال البطاقات التعريفية، لافتات لترسيخ صورة المؤسسة في ذهن الأفراد.

جدول رقم (08): مصاريف إ شهرية (الوحدة: دينار جزائري)

التكلفة	السعر الوحدوي	الكمية	الوسيلة الترويجية
9000	4500	2	اللافتات الإ شهرية
35000	10	3500	بطاقات الزيارة
5000	50	100	المطويات
49000			التكلفة الإ جمالية

المصدر: من إعداد الطالب

#### د- التوزيع:

تقوم المؤسسة في توزيع منتجاتها بإتباع قناتين:

- ✓ تباع المؤسسة منتجاتها للأفراد مباشرة، الذين يقومون بطلب المنتجات بأنفسهم أو عن طريق وكلائهم، وتقوم المؤسسة بعملية التوصيل وتقديم خدمات ما بعد البيع.
- ✓ يتم توزيع المنتجات عن طريق تجار التجزئة، أصحاب محلات بيع الأثاث الجاهز.

#### المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب

باستخدام البرنامج العربي الإحصائي الإ اجتماعي apss، قمنا بتحليل عينة الدراسة من خلال الأداة المستخدمة وهي الإ استبيان

#### 1- تحليل الإ استبيان:

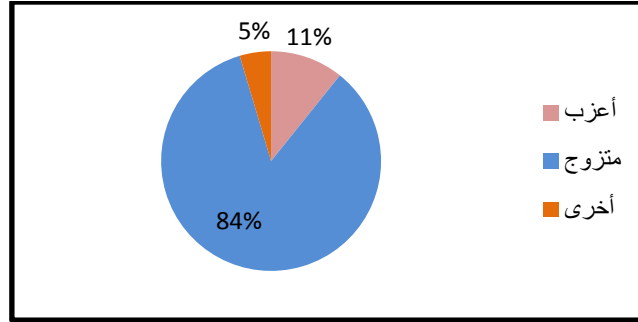
بهدف جمع آراء مجموعة من الأشخاص للسوق المستهدفة، قمنا بتوزيع إ استبيان على عينة عشوائية مكونة من 120

فرد، وقد تم إ استرجاع 65 وثيقة من فئات مختلفة، لذلك سنقوم بالتحليل وفقاً لمجموع المعطيات المتحصل عليها.

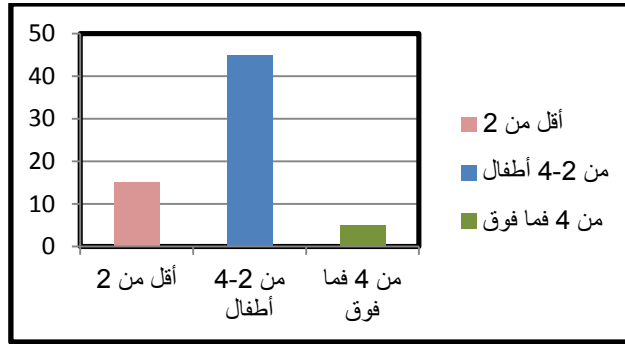
تحليل بيانات العينة العشوائية:

الأشكال الموالية توضح توزيع بيانات العينة العشوائية المدروسة وفق المتغيرات المقترحة

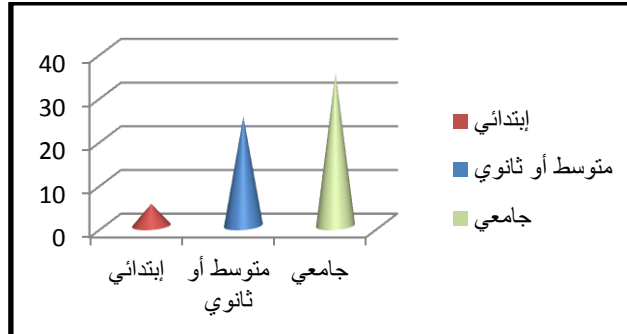
الشكل رقم (02): الحالة العائلية



الشكل رقم (03): عدد أفراد العائلة



الشكل رقم (04): المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج الإستبيان

من خلال الأشكال السابقة نوضح بيانات العينة المشاركة

العينة مكونة من 65 فرد، مشكلة من نسبة 84% متزوج، نسبة 11% أعزب، ونسبة 5% حالات أخرى بالنسبة لعدد أفراد العائلة، يوجد 15 حالة لفئة أقل من 2 أطفال، 45 حالة لفئة من 2-4 أطفال، 5 حالات لفئة من 4 أطفال فما فوق .

فيما يخص المستوى التعليمي، 35 حالة مستوى جامعي أو أكثر، 25 حالة لمستوى متوسط أو ثانوي، 5 حالات مستوى إبتدائي أو أقل.



## المتغير الأول: تقبل فكرة صناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب

الجدول رقم(09): محور تقبل فكرة صناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب

الرقم	السؤال
01	_ هل ترغب في وجود ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب في مدينتك؟
02	_ هل ترى أن العائلات ترغب في شراء غرف نوم الأطفال حسب الطلب؟
03	_ هل ترى أن مشاركة الزبون بآرائه في تصميم غرف نوم الأطفال شيء مهم؟
04	_ إن وجدت ورشة تتيح لك فرصة المشاركة في تصميم الغرفة للأطفال فهل تقوم بطلب المنتج؟
05	_ هل تبحث عن منتجات مختلفة عن التي في السوق؟

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	t test	إتجاه العينة	رتبة السؤال
3	20	38	5	1	1	4,15	0,75	83,00	12.36	موافق	1
4	19	30	8	7	1	3,91	0,99	78,20	7.41	موافق	2
5	10	40	9	5	1	3,82	0,84	76,40	7.87	موافق	3
1	16	20	20	8	1	3,65	1,03	73,00	5,09	موافق	4
2	14	20	20	10	1	3,55	1,04	71,00	4,26	موافق	5

إتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
موافق	76.4	0.96	3.82	المتغير 1

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الإحصاء apss

❖ خلاصة الجدول:

بالنسبة لمحور "تقبل فكرة صناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب" فإن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 76.4% .

## المتغير الثاني: المنتج الحالي

الجدول رقم (10): محور المنتج الحالي

الرقم	السؤال
01	– هل يمكنك التخلي عن المنتج الذي في السوق؟
02	– هل سبق إن إشتريت غرفة نوم للأطفال؟
03	– هل أنت راض عن المنتج الذي إشتريته؟
04	– هل المنتج الذي في السوق لا يحقق متطلباتك؟
05	– هل تبحث عن منتجات مختلفة عن التي في السوق؟
06	– هل أسعار المنتجات التي في السوق غير مناسبة؟

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	النسبة المئوية	t test	إتجاه العينة	رتبة السؤال
5	40	7	10	8	0	4,22	1,1	84,40	8,94	موافق بشدة	1
4	30	20	6	3	4	4,10	1,15	82,00	7,71	موافق	2
6	20	25	15	3	2	3,89	0,99	77,80	7,25	موافق	3
1	17	25	15	6	2	3,75	1,04	75,00	5,81	موافق	4
3	13	9	25	10	8	3,14	1,25	62,80	0,90	محايد	5
2	3	7	40	10	5	2,89	0,86	57,80	-1,03	محايد	6

إتجاه العينة	النسبة المئوية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
موافق	73.2	1.18	3.66	المتغير 2

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الإحصاء apss

### ❖ خلاصة الجدول:

فيما يخص المحور الثاني "المنتج الحالي" فإن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بنسبة 73.2% على أن المنتجات الحالية لا تحقق متطلبات الزبائن.

### المتغير الثالث: تطلعات الزبون

الجدول رقم(11): محور تطلعات الزبون

الرقم	السؤال
01	_ هل يهتمك التصميم؟
02	_ هل تهتم بالسعر والجودة معاً؟
03	_ هل ترغب في خدمات ما بعد البيع؟
04	_ هل الأثاث الذكي خيار يناسبك؟
05	_ هل ترغب في الحصول على ضمان للجودة؟

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	t test	إتجاه العينة	رتبة السؤال
2	42	11	10	1	1	4,42	0,91	88,40	12,58	موافق بشدة	1
1	40	10	9	5	1	4,28	1,06	85,60	9,73	موافق بشدة	2
5	35	22	1	4	3	4,26	1,07	85,20	9,49	موافق بشدة	3
3	30	25	4	6	0	4,22	0,92	84,40	10,69	موافق بشدة	4
4	14	17	20	10	4	3,42	1,16	68,40	2,92	موافق	5

إتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
موافق	82.4	1.09	4.12	المتغير 3

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الإحصاء apss

#### ❖ خلاصة الجدول:

بالنسبة للمحور الثالث "تطلعات الزبون" فإن أفراد العينة المشاركة عبرت بأنها موافقة بنسبة 82.4% على وجوب

توفر خدمات إضافية.

#### 2- تفدير حجم الطلب على المنتجات:

لتحديد حجم الطلب على المنتجات خلال الفترة المقبلة، قمنا بجمع معلومات من بعض الورشات ومحلات البيع

بالتجزئة، مع الأخذ بعين الإعتبار قدرات المؤسسة، وكذا إعتتماد التوقع العادي وتفاذي التوقع المتشائم والمتفائل،

والجدول الموالي يلخص الطلب المتوقع خلال السنة الأولى:

الجدول رقم(12): تقدير الطلب للسنة الأولى

الرقم	اسم المنتج	عدد الوحدات شهريا	عدد الوحدات سنويا
01	_ غرفة نوم الأطفال كاملة	*4	*48
02	_ سرير	5	60
03	_ منضدة سرير	5	60
04	_ مكتب	5	60
05	_ كرسي	8	96
06	_ خزانة ملابس	4	48
07	المجموع	47	564

المصدر: من إعداد الطالب

\*الغرفة مكونة من 5 وحدات.

من خلال الجدول السابق سنقوم بتقدير حجم المبيعات المتوقعة لفترة 5 سنوات المقبلة، مع اعتماد نسبة نمو تقدر بـ 2.2% بحسب مجموع المعلومات المتحصل عليها من طرف بعض الورشات وهذا بإعتبار السنوات العادية. الفترة ممتدة من 2022/01/01 إلى 2026/12/31، الجدول يظهر عدد الوحدات المتوقع بيعها كل شهر.

الجدول رقم (13): تقدير المبيعات لـ 5 سنوات (وحدة القياس وحدات منتجة).

الفترة	2022	2023	2024	2025	2026
جانفي	39	39,86	40,73	41,63	42,55
فيفري	39	39,86	40,73	41,63	42,55
مارس	42	42,92	43,87	44,83	45,82
أفريل	42	42,92	43,87	44,83	45,82
ماي	58	59,28	60,58	61,91	63,27
جوان	58	59,28	60,58	61,91	63,27
جويلية	58	59,28	60,58	61,91	63,27
أوت	56	57,23	58,49	59,78	61,09
سبتمبر	44	44,97	45,96	46,97	48,00
أكتوبر	44	44,97	45,96	46,97	48,00
نوفمبر	42	42,92	43,87	44,83	45,82
ديسمبر	42	42,92	43,87	44,83	45,82
المجموع	564	576,41	589,09	602,05	615,29

المصدر: من إعداد الطالب

## المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المشروع عبارة عن وحدة إنتاجية لإنتاج غرف نوم الأطفال حسب الطلب تهدف إلى تلبية الإحتياجات المتزايدة للأسواق، والرفع من نسبة الإنتاج المحلي مقارنة بمعدلات الإستيراد السنوية.

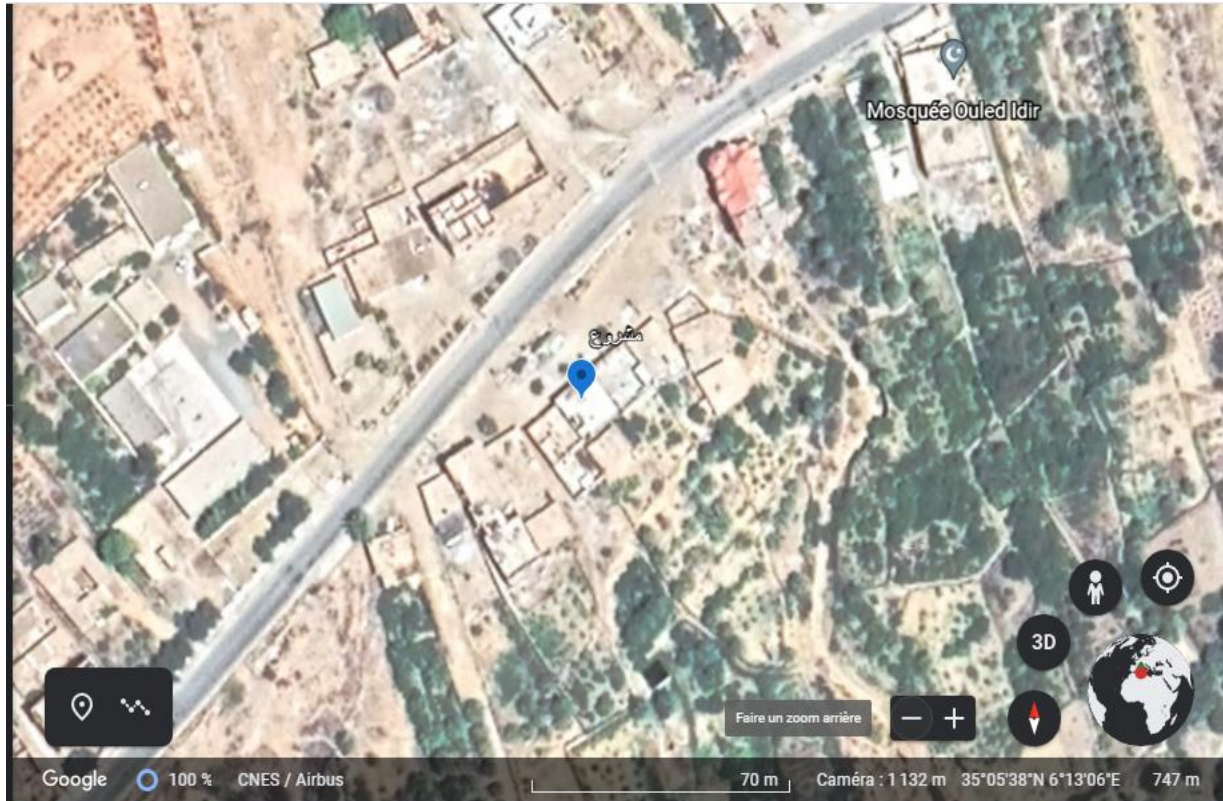
### المطلب الأول: خصائص الموقع

إن عملية إختيار موقع المشروع عملية دقيقة تحتاج إلى الحفاظ على مجموعة من التوازنات، لذلك فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية المفاضلة عند إختيار موقع المشروع المناسب، من بينها وفرة الموارد المختلفة، القيمة المالية للموقع، ملائمة العوامل المناخية، القرب من التجمعات السكانية، القرب من المواد الأولية والأسواق، مما يساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع.

### 1- الموقع الجغرافي للمشروع والمخطط التمثيلي:

#### أ- الموقع الجغرافي:

الشكل رقم (05): موقع المشروع

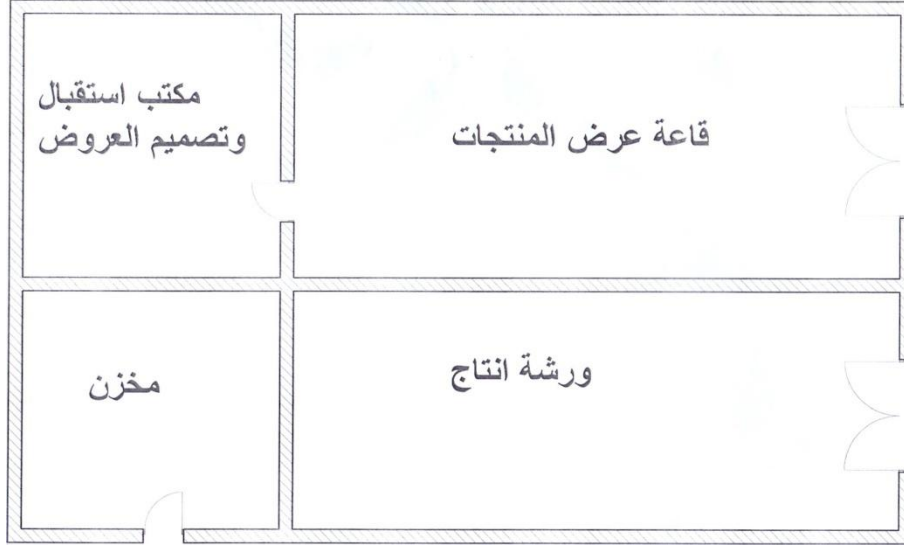


المصدر: الأنترنت

✓ يقع موقع المشروع على تراب بلدية غسيرة ، ولاية باتنة، يبعد عن وسط مدينة باتنة 85 كلم وعن وسط مدينة بسكرة 62 كلم، متواجد على مستوى الطريق الوطني رقم 31 الرابط بين الولايتين، يتربع المشروع على مساحة قدرها 300م<sup>2</sup>.

## ب - المخطط التمثيلي للمشروع:

الشكل رقم (06): المخطط التمثيلي للمشروع.



المصدر: من إعداد الطالب

## 2- القرب من المصادر الأولية:

يعتبر موقع المشروع من ناحية قربه من المصادر الأولية مهم جداً، لذلك وبعد عملية الإستقصاء إتضح مايلي:

تبعد مصادر المواد الأولية عن موقع المشروع خاصة المادة الأساسية الخشب بمسافة تقدر ب 25 كلم، ورغم توفر المورد على وسائل النقل إلا أنه يعتبر عائق بدرجة متوسطة، لذلك:

✓ على المؤسسة أن تأخذ احتياطاتها، وذلك بوضع نظام مراقبة للمخزون دقيق يراعي مختلف الجوانب المؤثرة، كالندرة، الأحوال الجوية....، لتفادي توقف عملية الإنتاج والتأخر في تسليم الطلبات.

## 3- العمالة ووسائل النقل:

تلعب وفرة ونوعية الموارد البشرية دوراً هاماً في إختيار موقع المشروع، خاصة تلك التي تتوفر على الكفاءة والمهارة والخبرة المتراكمة نتيجة سنوات من ممارسة المهنة، فهي تتحكم بشكل واضح في تموقع المشاريع.

- المنطقة التي يتواجد فيها المشروع ثرية بأصحاب حرفة نجارة الخشب وذلك يعود لقدم هاته الحرفة في المنطقة، وهذا ما يعتبر عامل مهم بالنسبة للمشروع الجديد الذي سيستفيد من عدة مزايا

✓ سهولة الحصول على العمالة.

✓ قوة تفاوضية للمشروع للحصول على عمالة ذات كفاءة.

✓ العمالة لا تحتاج إلى تكاليف إضافية كالإيواء، النقل،....

✓ توفر المنطقة على أماكن ترفيه.

- إن موقع المشروع مهم بالنسبة لأماكن التخزين (مواد أولية، مواد نصف مصنعة، منتجات جاهزة)، مناطق التوزيع، المؤسسة تستخدم وسائل النقل المناسبة لنوعية المنتج ولأماكن التوزيع، لهدف التحكم في التكلفة النهائية للمنتج.

✓ مخازن المؤسسة تتواجد في نفس موقع الإنتاج.

✓ منتجات المؤسسة لا تتأثر بالعوامل المناخية، على المدى القصير.

### المطلب الثاني: إحتياجات عملية الإنتاج

#### 1- وسائل الإنتاج:

##### أ- المعدات والآلات:

يحتاج المشروع للبدء في العملية الإنتاجية لمجموعة من المعدات والآلات التي سيتم توفيرها عن طريق المورد الذي ستتعاقد معه المؤسسة.

الجدول رقم (14): قائمة الآلات والمعدات

الرقم	التعيين	الكمية	السعر الوحدوي	السعر الكلي
01	scm 2041	1	600000	600000
02	compresseur-50L-	1	50000	50000
03	tronçonneuse	1	14000	14000
04	percer	1	6200	6200
05	scie électrique	1	22000	22000
06	Marteau	2	2400	1200
07	serre-joint	4	3200	800
08	visseuse	1	3200	3200
09	mètre à ruban	2	1200	600
10	un ensemble d'outils		120000	
	Totaux		822200	
	T.V.A 19%		156218	
			978418	

المصدر: من إعداد الطالب

#### ب- المواد الأولية:

تمثل المواد الأولية في مجموعة المواد التي تدخل في المكونات الأساسية للمنتج، كالخشب والطلاء، المسامير، الزيوت....، حيث أن هذه المواد سيتم طلبها بشكل متكرر من المورد وذلك بحسب الطلبات وكميات الإنتاج، لذلك فإن

المؤسسة ستقوم بطلب كمية محددة لبدء عمليات الإنتاج، وجزء آخر يبقى على مستوى المخزن ، على أن تتكرر العملية في كل مرة بحسب معدل دوران المخزون.

### ج- المادة الأساسية في الإنتاج:

يعتبر الخشب المكون الأساسي في عملية الإنتاج لذلك قمنا بدراسة ميدانية حول هذه المادة من حيث الأنواع التي في السوق، الأسعار، المصدر، خصائص كل نوع.



يتواجد حول العالم مئات الأنواع من الخشب، لكن الأكثر إستعمالاً في الجزائر هي:

#### ❖ خشب الزان (bois hêtre):

وهو من أحسن الأنواع، مستورد من أوروبا خاصة دولة رومانيا، غالي الثمن ويتميز بمابلي:

- دقيق الهيكل؛
  - يتحمل درجة حرارة عالية؛
  - لا يتقوس بسهولة؛
  - يمكن صبغه بعدة ألوان؛
  - يعيش مدة زمنية طويلة.
- من عيوبه، غير مقاوم للرطوبة، سريع الإحتراق.

#### ❖ الخشب الأحمر (bois rouge):

يعتبر أقل جودة من خشب الزان ولكن هو النوع الأكثر إستعمالاً في الجزائر نظراً لعدة عوامل نذكر منها:

- يتميز بسعر مقبول، حيث يقدر سعره ب 1100 دج للمتر.
- نوعية الخشب جيدة.
- لا يتقوس بسهولة.
- متوفر بالأسواق.

## 2- التجهيزات والخدمات الضرورية:

### أ- التجهيزات:

وتتمثل هذه التجهيزات في : تجهيزات المكتب، ملابس العمال، أدوات السلامة الأمنية.



الجدول رقم (15): التجهيزات (الوحدة دينار جزائري)

No	Désignation	Quantité	Prix -H.T	Prix-T.T.C
01	مكتب كامل	1	80000	80000
02	كراسي	4	4000	16000
03	جهاز إعلام آلي	1	60000	60000
04	طابعة	1	20000	20000
05	مكيف هوائي	1	50000	50000
06	هاتف ثابت وفاكس	1	20000	20000
07	جهاز تلفاز	1	55000	55000
08	لباس للعمال	3	2500	7500
09	أحذية خاصة	4	3200	12800
10	علبة أدوية مجهزة	1	6500	6500
11	مطفئة حرائق	1	5500	5500
12	أفئعة خاصة	2	3500	7000
			T.H.T	340300
			T.V.A 19%	64657
			T.T.C	404957

المصدر: من إعداد الطالب

### ب- خدمات:

بالتوازي مع قيام المشروع بمجموعة المهام، فهو يحتاج لبعض الخدمات

الجدول رقم (16): تكاليف الخدمات (الوحدة دينار جزائري)

الرقم	التعيين	التكلفة السنوية
1	الكهرباء والغاز	200000
2	الماء	15000
3	الأنترنت	30000
المجموع		245000

المصدر: من إعداد الطالب

### ج- الإيجار والتأمين:

يدفع صاحب المشروع إيجار سنوي يقدر ب 192000 دج.

وتأمين سنوي يقدر ب 180880.4 دج.

## المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

وهو عملية تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، وطرق الحصول عليها، كما يبرز المخطط التنظيمي كفاءات فريق العمل، العلاقات، توزيع المهام، الأجور، ...

### المطلب الأول: مخطط الموارد البشرية

تعتبر اليد العاملة شيء مهم بالنسبة للمشروع، لذلك يجب تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية والمؤهلات اللازمة والأجور الموافقة.

#### 1- فريق العمل:

يحتاج المشروع في بدايته إلى 4 عمال بمؤهلات مختلفة بحسب طبيعة المهام التي سيتم إسنادها إليهم، الجدول الموالي يقدم صورة مختصرة عن فريق العمل والمؤهلات التي يمتلكونها، كما يحدد مجموعة المهام المطلوب إنجازها.

الجدول رقم(17): فريق العمل

عدد العمال	الوظيفة	المؤهلات	المهام
01	المسير	شهادة ماستر مقاولاتية شهادة خاصة في المعلوماتية خبرة في التسيير	بناء خطة عمل تقسيم المهام التعاقد مع الموردين البحث عن الزبائن التسويق
01	رئيس العمال	خبرة مهنية القدرة على التحكم في المجموعة حسن تقسيم العمل	تحديد عمليات الإنتاج توجيه العمل تدريب العمال
01	عامل إنتاج	التحكم في الآلات إتقان العمل حسن إستغلال الموارء	العمل على الآلة الرئيسية التصميم
01	عامل مختص بالديكور	خبرة في الدهن مهارات مختلطة	الدهن التركيب

المصدر: من إعداد الطالب

## 2- الأجر:

من أهم النقاط الواجب تحديدها في المخطط التنظيمي هي جدول الأجر، لذا سنقوم بتحديد سلم الأجر في المؤسسة.

الجدول رقم(18): جدول الأجر(وحدة القياس دينار جزائري)

التعيين	العدد	الأجر الشهري	الأجر السنوي	نسبة إشتراك ض إ	إشتراك الضمان الاجتماعي	الأجر الخام السنوي
المسير	1	40000	480000	9%	43200	523200
رئيس العمال	1	40000	480000	26%	124800	604800
عامل مساعد	2	70000	840000	26%	218400	1058400
المجموع	4	150000	1800000		386400	2186400

المصدر: من إعداد الطالب

➤ يتقاضى العمال أجر شهري مقابل العمل 9 ساعات يوميًا خلال 26 يومًا في الشهر.

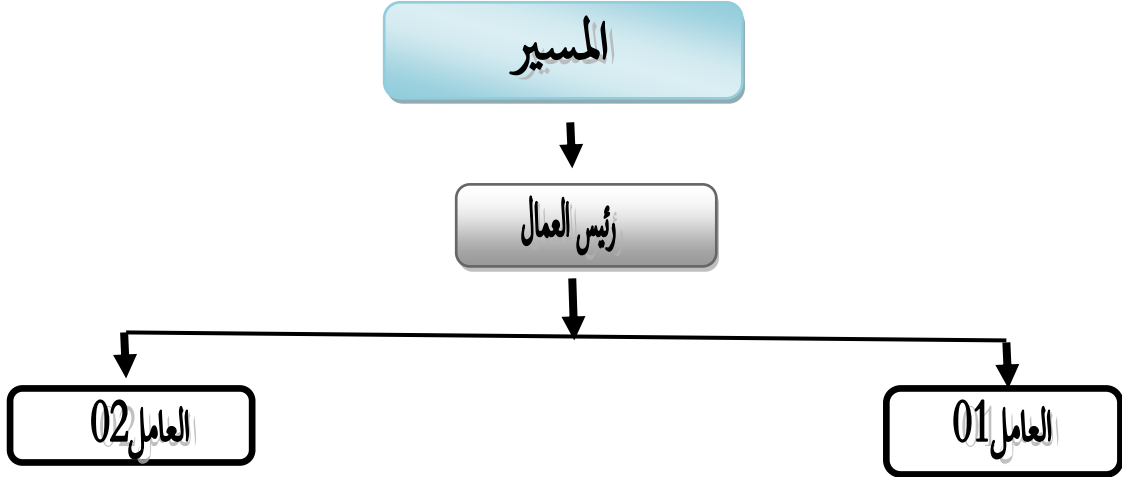
## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والشكل القانوني

## 1- الهيكل التنظيمي:

وهو مخطط بياني يعرض التسلسل الهرمي للوظائف ونطاق الإشراف داخل المؤسسة ويوضح المهام والعلاقات

وسلم الأجر، والشكل الموالي يمثل هيكل تنظيمي بسيط للمشروع.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالب

## 2- الشكل القانوني:

تعتبر عملية إختيار الشكل القانوني مهمة جدًا لتحديد مجمل العلاقات مع مختلف الأطراف، وقد تم إختيار "EURL" مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة والشخص الوحيد، الشكل الذي يتناسب مع أهداف المؤسسة المستقبلية، ويتيح لصاحب المشروع سهولة الانتقال من النمط الفردي إلى الجماعي، كما تكون للمؤسسة شخصية معنوية مستقلة و متميزة عن مؤسسها.

## المبحث الخامس: المخطط المالي

المخطط المالي يقدم لنا صورة عن التفديرات الخاصة برقم الأعمال وهيكل التكاليف والأرباح المتوقعة بالإضافة إلى تحليل للنتائج.

## المطلب الأول: رقم الأعمال وهيكل التكاليف

## -1 رقم الأعمال (CA):

سنقوم بتقدير المبيعات من خلال حجم الطلب المتوقع للفترة الممتدة من 2022/01/01 إلى 2026/12/31، يظهر الجدول المبيعات الشهرية والسنوية للفترة المذكورة مع اعتماد نسبة نمو سنوية تقدر ب 2.2%.

الجدول رقم (19): رقم الأعمال المتوقع ل 5 سنوات المقبلة.

الشهر	2022	2023	2024	2025	2026
جانفي	592800	605872	619096	632776	646760
فيفري	592800	605872	619096	632776	646760
مارس	638400	652384	666824	681416	696464
أفريل	638400	652384	666824	681416	696464
ماي	881600	901056	920816	941032	961704
جوان	881600	901056	920816	941032	961704
جويلية	881600	901056	920816	941032	961704
أوت	851200	869896	889048	908656	928568
سبتمبر	668800	683544	698592	713944	729600
أكتوبر	668800	683544	698592	713944	729600
نوفمبر	638400	652384	666824	681416	696464
ديسمبر	638400	652384	666824	681416	696464
السنوي	8572800	8761432	8954168	9150856	9352256

المصدر: من إعداد الطالب (وحدة القياس دينار جزائري).

## -2 هيكل التكاليف:

تكاليف المشروع مقسمة إلى صنفين تكاليف إستثمارية وتكاليف تشغيلية، الجدولين المواليين يظهران التكاليف الخاصة بالسنة الأولى.

## الجدول رقم (20): التكاليف الإستثمارية

المبلغ	البيان
822200	الآلات والمعدات
340300	الأثاث
1337500	راس مال عامل
2500000	المجموع

وحدة القياس دج

المصدر: من إعداد الطالب

## الجدول رقم (21): التكاليف التشغيلية

المبلغ	البيان
1800000	أجور اليد العاملة
386400	تكاليف اليد العاملة ض إ
192000	الإيجار
245000	مصاريف الكهرباء، غاز، ماء، أنترنت.
4286400	المواد الأولية
49000	الترويج
18088.4	التأمينات
6976888.4	المجموع

وحدة القياس دج

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الإهلاكات والهيكلة التمويلية

## 1- الإهلاكات:

هي عملية توزيع تكلفة الأصل على سنوات عمره الإنتاجي، بهدف تحديد النقص الذي لحق بالأصل كل فترة محاسبية نتيجة مجموعة من العوامل كالتقادم، الإستخدام، الصيانة،...

الجدول الموالي يبين أفساط الإهلاكات للإستثمارات الموجودة في المؤسسة، بإستخدام طريقة الإهلاك الثابت.

الجدول رقم (22): إهلاك الإستثمارات

الرقم	البيان	تكلفة الشراء	معدل الإهلاك	قسط الإهلاك السنوي
1	الآلات والمعدات	822200	10%	82220
2	الأثاث	340300	20%	68060
المجموع		150280		

المصدر: من إعداد الطالب

وحدة القياس دج

2 - الهيكل التمويلي:

آلية تمويل المشروع التعاقد مع وكالة CNAC

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، تم تأسيسه في إطار السياسة الوطنية لمكافحة البطالة والفقر، أنشأ الصندوق كآلية لدعم النشاط الاقتصادي وهذا عن طريق دعم مالي للبالغين العمر ما بين 30-55 سنة، كما يقدم خدمات المرافقة الشخصية تصل 3 سنوات، قروض بدون فوائد بقيمة 29% من القيمة الإجمالية للمشروع، ولقد تم إختيار طريقة التمويل الثلاثي بحيث تقسم قيمة المشروع على ثلاثة أطراف، يدفع صاحب المشروع نسبة 1% و 29% من صندوق cnac و 70% تدفع من طرف البنك، ويعود سبب هذا الإختيار إلى تناسب القيمة المالية للمشروع مع العروض المقدمة، مجموع الإمتيازات الضريبة والشبه ضريبة التي سيتحصل عليه المشروع.

الجدول رقم (23): الهيكل التمويلي للمشروع

الرقم	البيان	نسبة المساهمة	القيمة المالية
1	قرض بنكي	70%	1750000
2	الصندوق CNAC	29%	725000
3	المساهمة الشخصية	1%	25000
المجموع		100%	2500000

المصدر من إعداد الطالب

وحدة القياس دج

3- إستهلاك القروض

عملية الإقتراض تمت من طرفين مختلفين لذلك سيتم حساب حساب إستهلاك القرض للبنك و صندوق cnac.

أ- إستهلاك قرض البنك:

القرض عبارة مبلغ بقيمة 1750000 دج يسدد على 5 سنوات كل سداسي أي 10 فترات، كل قسط بقيمة 175000 دج، كما يتم دفع 5% من قيمة القرض عمولة التسيير أي ما قيمته 87500 دج.

الجدول رقم (24):معلومات قرض البنك

1750000	مبلغ القرض	القرض الشعبي الجزائري	إسم المقرض
8سنوات	المدة الكلية	AURES kid's meuble	إسم المقترض
0%	معدل الفائدة	3سنوات	فترة السماح
كل سداسي	فترة التسديد	5سنوات	مدة التسديد
2029/12/31	تاريخ آخر قسط	2025/06/30	تاريخ أول قسط

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (25):إستهلاك قرض البنك

قيمة القرض المتبقي	الفائدة	قيمة القسط	مبلغ القرض	الفترة
1750000	0%	إعفاء	1750000	2022
1750000	0%	إعفاء	1750000	2023
1750000	0%	إعفاء	1750000	2024
1575000	0%	175000	1750000	السداسي الأول 2025
1400000	0%	175000	1575000	السداسي الثاني 2025
1225000	0%	175000	1400000	السداسي الأول 2026
1050000	0%	175000	1225000	السداسي الثاني 2026
875000	0%	175000	1050000	السداسي الأول 2027
700000	0%	175000	875000	السداسي الثاني 2027
525000	0%	175000	700000	السداسي الأول 2028
350000	0%	175000	525000	السداسي الثاني 2028
175000	0%	175000	350000	السداسي الأول 2029
0	0%	175000	175000	السداسي الثاني 2029

وحدة القياس دج

المصدر: من إعداد الطالب



## ب- إستهلاك قرض CNAC:

القرض عبارة عن مبلغ بقيمة 725000 دج يسدد على 5 سنوات ابتداءً من 2030/01/01، قيمة القسط تساوي 72500 دج.

الجدول رقم (26): معلومات عن قرض كناك

725000	مبلغ القرض	وكالة	إسم المقرض
72500	قيمة القسط	AURES kid's meuble	إسم المقرض
0%	معدل الفائدة	10 سنوات	فترة السماح
كل سداسي	فترة التسديد	5 سنوات	مدة التسديد
2034/06/30	تاريخ آخر قسط	2030/01/01	تاريخ أول قسط

## المطلب الثالث: القوائم المالية

في هذا المطلب سنستعرض أهم القوائم المالية والمتمثلة في الميزانية الإفتتاحية والميزانية الختامية بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة.

## 1- الميزانية الإفتتاحية:

الجدول الموالي يقدم عناصر الميزانية الإفتتاحية للمشروع بتاريخ 2022/01/01.

الجدول رقم (27): الميزانية الإفتتاحية.

الخصوم			الأصول		
المبلغ	التعيين	الحساب	المبلغ	التعيين	الحساب
25000	أموال خاصة	10	822200	الآلات والمعدات	215
1750000	قروض	164	340300	اثاث مكتب	218
725000	ديون	168	1337500	البنك	512
2500000	مجموع الخصوم		2500000	مجموع الأصول	

وحد القياس دج

المصدر: من إعداد الطالب

## 2- جدول تدفقات الخزينة:

يظهر الجدول أدناه تدفقات الخزينة المقبوضات والمدفوعات خلال السنة المالية الأولى للمشروع

الجدول رقم (28): تدفقات الخزينة لسنة 2022.

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
3346102,3	3216093	3070883,7	2925674,4	2689265,1	2437655,8	2186046,5	1934437,2	1682827,9	1552818,6	1444109,3	1337500	الرصيد الأولي
638400	638400	668800	668800	851200	881600	881600	881600	881600	638400	595800	592800	المقبوضات
508390,7	508390,7	523590,7	523590,7	614790,7	629990,7	629990,7	629990,7	629990,7	508390,7	487090,7	486190,7	المدفوعات
3476111,6	3346102,3	3216093	3070883,7	2925674,4	2689265,1	2437655,8	2186046,5	1934437,2	1682827,9	1552818,6	1444109,3	رصيد الإستغلال

وحدة القياس دج

المصدر: من إعداد الطالب

## 3- جدول حسابات النتائج: للفترة الممتدة من 2022/01/01 إلى 2026/12/31.

الجدول رقم (29): جدول حسابات النتائج.

العناصر	2022	2023	2024	2025	2026
70 رقم العمال	8572800	8761432	8954168	9150856	9352256
1 إنتاج السنة المالية	8572800	8761432	8954168	9150856	9352256
مشتريات مواد أولية	4286400	4380716	4477084	4575428	4676128
إيجار	192000	192000	192000	192000	192000
تأمينات	18088,4	18088,4	18088,4	18088,4	18088,4
الترويج	49000	49000	49000	49000	49000
الكهرباء، ماء، أنترنت	245000	250390	255898,58	261528,35	267281,97
2 إستهلاك السنة المالية	4790488,4	4890194,4	4992070,98	5096044,74	5202498,37
3 القيمة المضافة للإستغلال(1-2)	3782311,6	3871237,6	3962097,02	4054811,25	4149757,62
63 أجور العمال	1800000	1800000	1800000	1800000	1800000
الضمان الاجتماعي	355200	355200	355200	355200	355200
4 الفائض الإجمالي عن الإستغلال	1627111,6	1716037,6	1806897,02	1899611,25	1994557,62
المخصصات للإهلاك والمؤونات	150280	150280	150280	150280	150280
5 النتيجة العمليانية	1476831,6	1565757,6	1656617,02	1749331,25	1844277,62
6 النتيجة المالية	0	0	0	0	0
7 النتيجة العادية قبل الضريبة(5+6)	1476831,6	1565757,6	1656617,02	1749331,25	1844277,62
الضريبة على أرباح الشركات	0	0	0	0	0
الضريبة على الدخل	0	0	0	0	0
8 النتيجة الصافية	1476831,6	1565757,6	1656617,02	1749331,25	1844277,63

المصدر: من إعداد الطالب

وحدة القياس دج

4- الميزانية الختامية: الجدول الموالي يظهر الميزانية الختامية للسنة الأولى بتاريخ 2022/12/31.

5- الجدول رقم (30): الميزانية الختامية.

الخصوم			الأصول				
المبلغ	التعيين	الحساب	الصافي	الإهلاكات والمفونات	المبالغ	التعيين	الحساب
25000	أموال خاصة	101	739980	82220	822200	الآلات والمعدات	215
1476831,6	نتيجة السنة المالية	120	272240	68060	340300	أثاث المكتب	218
1750000	قروض بنكية	164	3476111,6	0	3476111,6	البنك	512
725000	ديون أخرى	168					
511500	المورد	401					
4488331,6	مجموع الخصوم		4488331,6	150280	4638611,6	مجموع الأصول	

وحدة القياس دج

المصدر: من إعداد الطالب

## 5 - التقييم المالي:

أ- تحليل تكاليف المشروع: الجدول الموالي يفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة.

الجدول رقم (31): التكاليف الثابتة و المتغيرة.

CV	مصدر التكلفة المتغيرة
4286400	المواد الأولية المستهلكة
215000	ماء، كهرباء، غاز
4501400	مجموع التكاليف المتغيرة
CF	مصدر التكلفة الثابتة
192000	الإيجار
18088,4	التأمينات
30000	الهاتف والإنترنت
1800000	أجور اليد العاملة
386400	تكاليف اليد العاملة
150280	مخصصات الإهلاكات
49000	الترويج
2625768,4	مجموع التكاليف الثابتة

وحدة القياس دج

المصدر: من إعداد الطالب

❖ تبلغ قيمة التكاليف من خلال الجدول أعلاه:

➤ التكاليف المتغيرة: 4501400 دج.

➤ التكاليف الثابتة: 2625768.4 دج.

ب - عتبة المردودية: وهي قيمة رقم الأعمال التي لا تحقق فيه المؤسسة لا ربح ولا خسارة.

✓ عتبة المردودية بالقيمة:

الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكلفة المتغيرة

الهامش على التكلفة المتغيرة = 4501400 - 8572800

= 4071400 دج

عتبة المردودية = (رقم الأعمال \* التكاليف الثابتة) / الهامش على التكلفة المتغيرة

$$\text{عتبة المردودية} = (2625768.4 * 8572800) / 4071400$$

$$= 5528856.74 \text{ دج}$$

➤ لكي تحقق المؤسسة التوازن أي الوصول نقطة لاربح ولا خسارة، يجب تحقيق قيمة رقم أعمال سنوي مساوية ل 5528856.74 دج.

### ✓ حساب عتبة المردودية بالكمية:

$$\text{عتبة المردودية بالكمية} = \text{عتبة المردودية بالقيمة} / \text{سعر الوحدة}$$

$$= 5528856.74 / 15200$$

$$= 363.74 \text{ وحدة}$$

➤ وهي عدد الوحدات الواجب على المؤسسة بيعها لتحقيق نقطة التوازن.

### ✓ تاريخ تحقيق عتبة المردودية:

$$\text{تاريخ تحقيق عتبة المردودية} = (\text{عتبة المردودية بالقيمة} / \text{رقم الأعمال}) / \text{عدد أيام العمل}$$

$$= (5528856.74 / 8572800) / 329$$

$$= 212.18 \text{ يوم}$$

أي بعد 7 أشهر و يومين.

### ج- فترة الإسترداد:

وهي الفترة التي سيتم فيها إسترجاع رأس المال المستثمر.

مع اعتماد  $i=10\%$ .

الجدول رقم (31): فترة الإسترداد.

تراكم التدفقات النقدية المحيئة	التدفقات النقدية المحيئة	التدفقات النقدية	الإهلاكات	النتيجة الصافية	السنوات
1479192,36	1479192,36	1627111,6	150280	1476831,6	1
2897405,26	1418212,89	1716037,6	150280	1565757,6	2
4254953,73	1357548,475	1806897,02	150280	1656617,02	3
5552413,78	1297460,044	1899611,25	150280	1749331,25	4
6790877,14	1238463,36	1994557,63	150280	1844277,62	5

وحدة القياس دج

المصدر: من إعداد الطالب

❖ من خلال الجدول نلاحظ أن فترة الإسترداد تكون في السنة الثانية

$$397405.26 = 2500000 - 2897405.26 \text{ دج}$$

$$1418212.89 \leftarrow 329 \text{ يوم}$$

$$X \leftarrow 397405.26$$

$$X = 92.19 \text{ يوم ، 3 أشهر ويومين.}$$

➤ إذن فترة الإسترداد تتم بعد 01 سنة و 3 أشهر و يومين.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل التطبيقي حاولنا إبراز الجدوى الاقتصادية، لمشروع ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال

حسب الطلب من خلال مخطط الأعمال ، لغرض الحصول على تمويل مالي من طرف الصندوق الوطني للبطالة

cnac بصيغة التمويل الثلاثي والإستفادة من المزايا الضريبية والشبه ضريبية التي يمنحها، وقد تبين لنا من خلال

الدراسة والنتائج التحليلية المتحصل عليها أن المشروع قابل للتجسيد وذو عائد مادي معتبر، يسمح تقديم

منتجات محلية راقية، والتوسع مستقبلا



تلعب المؤسسة دوراً هاماً في إقتصاد السوق، فهي تعد مركزاً لإتخاذ القرار الاقتصادي من حيث طبيعة وكمية المنتجات المطروحة وأسعارها، ونوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج، لذلك فإن عملية إنشاء وتطوير ونجاح المؤسسة مهمة جداً، تستوجب التخطيط الجيد والتحكم في عوامل النجاح من طرف المقاول الذي ينبغي عليه إمتلاك مجموعة من المهارات التي تسمح له بالإدارة الجيدة للمشروع ، وتتبع التوجهات الجديدة للأسواق ومعرفة إحتياجات ومتطلبات المجتمع.

من خلال هذه المذكرة حاولنا تقديم نموذج لمخطط أعمال مشروع "ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب" ، وقد جاءت الدراسة مقسمة إلى جزئين، جزء نظري يقدم مفهوم ودور مخطط الأعمال في المساهمة بالرفع من نسب نجاح المشاريع، كما يعرض أهم المحاور التي يحتوي عليها ( التسويق، الإنتاجي، التنظيمي، المالي)، بالإضافة إلى مبحث يعرض لنا الفريق بين مخطط الأعمال ونموذج الأعمال، أما الجزء التطبيقي، فقد جاء محاكاة للمشروع المقترح، بإعتماد صيغة التمويل الثلاثي المقترحة من طرف الصندوق الوطني لمخاربة البطالة CNAC، ومن خلال تحليل النتائج المتوصل إليها ، لاحظنا أن المشروع قابل للتطبيق، ويحقق عائد مالي جيد بالإضافة إلى إمكانية التوسع إلى مناطق أخرى ، يساهم في رفع الإنتاج، توظيف عمالة وتحقيق متطلبات المستهلك.

رغم الجهودات الجبارة التي تقوم بها الدولة في مجال المقاولاتية، من خلال التمويل والمرافقة إلا أن الصورة لاتزال غير واضحة بالنسبة لحاملي المشاريع، فنقص التكوين والمهارة في التسيير، المعرفة بالأسواق وقيم المجتمع، توجهات المستهلكين، فريق عمل كفاء، كل هذا يسبب قي العديد من العقبات كغياب الجدية، التأخر في التنفيذ، الثقة في النفس والأفكار، لذا يتوجب على المقاول الإمام بكافة التفاصيل ومحاولة التحكم في عوامل النجاح والفشل.

- 1 - لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع ، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012.
- 2 - براهيمي نوال، السيرورة المقاولاتية، من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 3 - لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام 18/17/أفريل العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الاعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 2012.
- 4 - مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5 - الكسندر أسترفالدو وإيف بينور، إبتكار نموذج العمل التجاري، الطبعة العربية الأولى، جبل عمان ناشرون، عمان، الأردن، 2013.
- 6 - اسماعيل وشلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أفريل 2012.
- 7 - فريحة لبندة، دراسة السوق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- 8 - د. روبرت.أ.بتس، ديفيد.لى، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية - القاهرة: دارالفجر، 2008.
- 9 - د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: ب.د.ن، 1995).
- 10 - عبد القادر محمد عبد القادر عطية،،، دراسات الجدوى التجارية والإقتصادية والإجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2001 .
- 11 - د. محمود أبوبكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 12 - د. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.
- 13 - د/ عائد قاسم حسن المقطري، الباحث/ أحمد يحيى أحمد يحيى، أبعاد المنتج وأثرها على القرار الشرائي للمستهلك اليمني بالتطبيق على المنتجات الالكترونية، مجلة العلوم التربوية والدارسات الإنسانية العدد (6) أغسطس 2019.
- 14 - سمير توفيق ومحمود صبرة : مبادئ التسويق الحديث مدخل معاصر، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 15 - بلال خلف السكارنة. الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2008.
- 16 - أحمد شاکر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، (مدخل لوجيستي دولي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
- 17 - حميد الطائي وبشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.

- 18 -نفيسة باشري، هناء عبد الحلیم، إدارة المبيعات، مكتبة نهضة الشرق، 1986.
- 19 -محمد عبیدات، هاني ضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2018،
- 20 - محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر، مصر، 2007.
- 21 -خضير كاظم محمود، هایل يعقوب فاخوري: إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011
- 22 -طاهر منصور محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن، 2009
- 23 -حسين عمر، التنمية والتخطيط الإقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 ،
- 24 -أحمد غازي أنيس، خطة العمل(الإنطلاقة ناجحة التحديات-البناء-التكوين-التقديم)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية 2005،
- 25 -عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي -اتجاهات معاصرة-، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، : 2008
- 26 -كراجه عبد الحلیم، الأخرس عاطف، شقير فائق، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، دار الأمل للنشر والتوزيع، أربد-الأردن، 1990.
- 27 -نظير رياض محمد الشحات، مراقبة التسيير( التحليل المالي ) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 1999 ،
- 28 -نظير رياض محمد الشحات، مراقبة التسيير( التحليل المالي ) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 1999 ،
- 29 -العمار رضوان وليد، أساسيات في الإدارة المالية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن - عمان ، 1997
- 30 -ناصر داداي عدون. تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي، ج 1 ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001
- 31 -فركوس محمد ، الموازنات التقديرية "أداة فعالة التسيير " ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر , 1995

#### ➤ الكتب الأجنبية

- 32- La boîte a outils de la création d'entreprise, Catherine Léger-Janjou, Georges Kalousis, édition, 2019,
- 33- Michel Coster, Entrepreneuriat, ed Pearson, Paris , 2009.
- 34- Nizar Fassi, definition-plan-d-affaire, <https://www.rachatducredit.com/08/10/2017,22h19>
- 35- Alain Fayolle, Entrepreneurial, Apprendre A Entreprendre, Dunod, paris, 2004.
- 36- Michel Sion, **Réussir son business plan : méthodes, outils et astuces**, éditions DUNOD, 3e édition, Paris, 2013.
- 37- G. Johnson ; H.Scoles et d'autres
- 38- -M .Garibaldi, **L'Analyse Stratégique** (Paris : 3ème édition d'Organisation, 2 ème tirage, 2002)
- 39- Sylvie Mertinet et Jean Pierre Védrine (1994) : **Marketing**, chihab, Alger,
- 40- Jaques Lendrevie & Denis Lindon,
- 41- Richard Stutely, business plan: concevoir un Business plan efficace, Pearson education, France, paris, 2e éditions, 2008.

➤ الأطروحات والمذكرات

- 42 فريد كورتل، دورة الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره (أطروحة دكتوراه)،  
كلية العلوم الاقتصادي وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 43 رميل محمد، تأثير تنشيط المبيعات على سلوك المستهلك النهائي(مذكرة ماستر)،2014-2015،
- 44 محمد رضا دباح، إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز صيانة وتصليح السيارات (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2019

➤ محاضرات

- 45 جودي حنان ، محاضرات مقياس مخطط أعمال، سنة ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2020 – 2021.
- 46 رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 8 ماي 1945 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قالمة،  
السنة الدراسية 2015-2016

➤ مواقع أنترنت

- 47- FACULTY OF ECMS- UNIVERSITY OF BISKRA.ترغيني صباح، محاضرات مقياس مقاولاتية،قناة الجامعة  
كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة بسكرة 2020/2021.
- 48- <https://www.score.org/resource/business-plan-template-startup-business> 03/01/2020,
- 49- إيمان مصطفى، ماهو تحليل بيستل وكيف يؤثر على الإستثمارات،مجلة رواد الأعمال،-  
<https://entrepreneuralarabiya.com/2017/06/18>
- 50- منير بركاني، بحث حول إدارة التسويق: مفهوم وأهداف المزيج التسويقي الخاص به، -  
<https://www.tadwiina.com.2020/03/11/>
- 51-، <https://www.tadwiina.com/2020/02/09/> منير بركاني، تعريف-الإعلان،-أهميته-وأهدافه، -
- 52- \_ 2018/12/23 . <https://mawdoo3.com/> دعاء النجار، مفهوم الهيكل التنظيمي، -
- 53- <https://mawdoo3.com/> ، 15 :18,13/11/2018. إيمان الحيراني، أنواع الهياكل التنظيمية، -
- 54- <https://www.almaal.org/types-of-commercial-companies-in-algerian-law>  
30/03/2021
- 55-، 8- [http://www.univ-oeb.dz/fsecg/wp-](http://www.univ-oeb.dz/fsecg/wp-content/uploads/2020/04)  
[content/uploads/2020/04](http://www.univ-oeb.dz/fsecg/wp-content/uploads/2020/04)

## إستمارة الإستبانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير - تخصص مقاولاتية -

جامعة مُجَد خيضر  
بسكرة

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

السلام أعلينكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

في إطار التحضير لشهادة ماستر مقاولاتية 2021، تحت عنوان "مشروع ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب"، من إعداد الطالب: بن يدير توفيق وتحت إشراف الأستاذ: رماني أحمد، نرجو منكم التكرم والإجابة على الأسئلة المقترحة. كما نحيطكم علمًا أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الإستبيان، ستحظى بالسرية وسوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شكرًا على مساهمتكم

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

1- معلومات شخصية:

- السن : أقل من 20 سنة  من 20-30 سنة  من 30-40 سنة  من 40 فما فوق
- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  أخرى
- عدد أفراد العائلة: أقل من 2  من 2-4 أطفال  من 4 فما فوق
- المستوى التعليمي: ابتدائي أو أقل  متوسط أو ثانوي  جامعي أو أكثر
- الدخل العائلي ب(دج): أقل من 20000  من 30000-40000  من 40000 فما فوق

2- أسئلة عامة:

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتغير الأول: تقبل فكرة صناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب					
01	- هل ترغب في وجود ورشة لصناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب في مدينتك؟					
02	- هل ترى أن العائلات ترغب في صناعة غرف نوم الأطفال حسب الطلب؟					
03	- هل ترى أن مشاركة الزبون في تصميم غرفة نوم الأطفال شيء مهم؟					
04	- إن وجدت ورشة تتيح لك فرصة المشاركة في تصميم الغرفة لأطفالك فهل تقوم بطلب المنتج؟					
05	- هل تبحث عن منتجات مختلفة عن التي في السوق؟					

المتغير الثاني: المنتج الحالي				
				01 - هل يمكنك التخلي عن المنتج الذي في السوق؟
				02 - هل سبق أن إشتريت غرفة نوم الأطفال؟
				03 - هل أنت راض عن المنتج الذي إشتريته؟
				04 - هل المنتج الذي في السوق لا يحقق متطلباتك؟
				05 - هل تبحث عن منتجات مختلفة عن التي في السوق؟
				06 - هل أسعار المنتجات غير مناسبة؟
المتغير الثالث: تطلعات الزبون				
				01 - هل يهملك التصميم؟
				02 - هل تهتم بالسعر والجودة معا؟
				03 - هل ترغب في خدمات ما بعد البيع؟
				04 - هل الأثاث الذكي خيار يناسبك؟
				05 - هل ترغب في الحصول على ضمان للجودة؟