



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنتاج فريضة الأطفال باستخدام التمر  
-بولاية بسكرة-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

## تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

يزغش كاميليا

إعداد الطالبين:

شريط زهور

فرج سهام

الصفة

رئيسا

مناقشا

مشرفا

الجامعة

جامعة بسكرة

جامعة بسكرة

جامعة بسكرة

الرتبة

أستاذ محاضر أ

أستاذ محاضر أ

أستاذ محاضر ب

أعضاء لجنة المناقشة

د.جودي حنان

د.براهيمي نوال

أ.يزغش كاميليا

...../Master-GE/GO-GSO/2022

رقم التسجيل:

.....

تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2021-2022

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا

ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا

ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به

واعف عنا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا،

فانصرنا على القوم الكافرين.

صدق الله العظيم.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم

أولا وقبل كل شيء احمد الله عز وجل على توفيقه لي طوال حياتي الدراسية إلى من كان السند القوي في السراء والضراء إلى من كان قدوة في التربية والأخلاق، وأنار لي مسالك العلم والتعلم بالنصح والتوجيه والإرشاد " يا بنيتي العلم نضج ووعي ورشاد وليس قبح وزيف وفساد" إلى من علمني الصبر والمثابرة إلى فخره إلى أبي العزيز حفظه الله.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى مصدر الحنان والعطف وبر الأمان إلى من حملتني تسعة أشهر ولم يغمض لها جفن طيلة حولين إلى أمي الغالية أدامها الله،

إلى من كبرت وترعرعت معهم وأكن لهم أصدق مشاعر الحب إلى الأعمام على قلبي وإخوتي وأخواتي، إلى جدي رابع رحمه الله، إلى جدتي أطال الله في عمرهما.

إلى كافة الأهل والأقارب بدون استثناء. إلى اختي التي لم تلدها امي ميادة، ابتسام، صورية، الهام، حنان، سهام، كل صديقاتي في العمل (وردة، مسعودة، دلال، منيرة، سلوى، سهام، صفاء....) إلى عبير رمز القوة والحنان، إلى من مد لي يد المساعدة وكان السند لي في وقت كانت كل السبل مغلقة في وجهي الأستاذة الفاضلة العلواني كميليا.

إلى كل الزملاء في دفعة ثانية ماستر مقاولاتية -علوم التسيير وأخص بالذكر زميلتي في العمل سهام وابنتها الكتكوتة فرح ربي يحفظها ان شاء الله وكل زميلاتي سليمة، نبيلة، هاجر.....

إلى كل الذين أحبهم ويجبوني  
أهدي إليكم ثمرة هذا العمل المتواضع.

زهور

## إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

إلى روحي وعمري "أمي الحبيبة" التي غمرتني حنانا لو سكبت على أهل الأرض لو سعتها إلى  
التي حرمت نفسها لذة الحياة لأتذوقها... إلى التي أهدت دعاءها ورضاها إلى التي حرصت على  
مستقبلي ودفعتني للعلم دفع المخلصين إلى التي حلمت دائما برؤية ثمرة نجاحي...

إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق العالية إلى من رسم لي طريق شخصيتي فوهب لي قلم  
وكراسة... إلى النور الوضاء مصدر فخري وذخري... إلى الذي مهد لي الطريق من أجل الوصول  
إلى هذا المستوى، بدعائه وتشجيعه... إلى الذي جعل نفسه شمعة تحترق من أجل أن ينير لي الدرب.  
وحرص على نجاحي طول مشواري الدراسي حتى بلغت هذه المرتبة إلى من أراد أن يراني واحدة من  
طلاب العلم والمعرفة

إلى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز "أبي العزيز"

إلى الذي قاسمني أفراحي وإحزاني ( زوجي العزيز )

إلى من أفديهم بالنفس والنفيس إخوتي وأخواتي

إلى الذين تقاسمت معهم أجمل سنين من عمري كل صديقاتي حتى لا انسى أي واحدة.

إلى كل الزملاء في دفعة ثانية ماستر مقاولاتية - علوم التسيير وأخص بالذكر زميلتي في العمل زهور

وكل زميلاتي سليمة، نبيلة، هاجر.....

إلى كل الذين أحبهم ويحبونني

أهدي إليكم ثمرة هذا العمل المتواضع.

سهام

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على انجاز هذا البحث كما لايسعنا في هذا المقام

إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل، وأخص

بالذكر الأستاذة المشرفة " يزغش كميليا " على صبرها وحسن توجيهها ومساندتها لنا،

كما أشكر فرق المرافقة بدار المقاولاتية على رأسهم الأستاذة المحترمة العلواني كميليا على إرشاداتها

ومساعدتها لنا، في فترة جد حرجة بالنسبة لنا وكل من الأستاذ دبابش محمد نجيب وشحتاني عبد

العالي فجزاهم الله خيرا وكل افراد الإدارة بالكلية ودار المقاولاتية على دعمهم لنا.

إلى اختي نورة التي ساندتني في مشواري الدراسي رغم كل الصعوبات وكانت لي السند والامل والطموح

بكل مجهوداتها ودعمها لي لاتمام هذا العمل.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي بدعوى الله أن يوفقنا جميعا

## تلخيص المذكرة

حتى يصل المقاول إلى إنشاء مشروع صغير يبدأ بمخطط الأعمال، ثم تجهيزه وتشغيله وإدارته وأخيرا تقييمه، إذ لا بد أن يجيب على العديد من التساؤلات التي تطرحها كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروعه منذ أن كان فكرة إلى أن يصبح حقيقة، ويتناول هذا الفصل التطبيقي تجسيد ما تم عرضه في الفصل النظري.

ونظرا لأهمية مخطط الاعمال في انشاء المشاريع فهو يعتبر الركيزة الاساسية لهذه المذكرة، حيث قمنا بتقديم مخطط اعمال لمشروع مقترح يتمثل في "مشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر بولاية بسكرة". باعتباراه التوجه الذي اخترناه لتقدم هذه الدراسة حيث جاءت الفكرة من الأساس لندرة مشاريع تخدم الطفل صحيا ونظرا للأمراض المتعددة والمتزايدة للأطفال في سن مبكرة اشتركت انا وزميلتي في تبني مشروعنا إنتاج فريضة الأطفال بالتمر بولاية بسكرة وهذا للتوفير جميع الفيتامينات المتكونة في التمر كون ولايتنا غنية بهذا العنصر وتعزيز مناعة الطفل وابعاد المواد المضرة بصحته للمحافظة عليه مستقبلا وبناء جدار عازل من شتى الامراض حيث سنحاول تسليط الضوء على كيفية اعداد وتحضير المكونات بطريقة سليمة حرصا منا على عدة تحاليل في جميع مراحل الإنتاج والمواد المستخدمة للتعبئة والتغليف ولا ننسى طبعا تواريخ انتهاء الصلاحية.

### الكلمات المفتاحية

مخطط الأعمال، مشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### Abstract

In order to embody the ideas of entrepreneurs on the ground, governments have established support and escort networks (l'anade/cnac) And provide them with advice and advice in the process of establishing small and medium enterprises, starting from the first stage (the idea of the project) to the last stage (the realization of the project) ،and the process of setting up a project is not an easy thing, but rather it is a reflection of the efforts of the owner of the project, who is doing a good study of his project covering various angles related to the project This process is called the business plan, as its preparation is considered very important as it studies all aspects related to the project and helps its owner to make sound decisions that will ensure success at the beginning of the project, during its activity, and even at the end of its life.

Given the importance of the business plan in setting up projects, it is considered the main pillar of this memorandum, as we have submitted a business plan for a proposed project represented in *the production of children's oven with dates in the Wilayat of Biskra* . As the direction we have chosen to present this study

## خطة البحث

تمهيد للفصل

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الاعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

المطلب الثالث: أنواع ومكونات مخطط الأعمال

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الاعمال

المبحث الثاني: وصف المشروع والمخطط التسويقي

المطلب الأول: وصف المشروع

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي

المطلب الثالث: عناصر المخطط التسويقي

المطلب الرابع: مراحل إعداد المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي

المطلب الثاني: مكونات المخطط التنظيمي

المطلب الثالث: الموارد البشرية للمشروع

المطلب الرابع: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي والشكل القانوني للمؤسسة

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الانتاجي

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الانتاجي

المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع



المطلب الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط المالي

المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي ومراحل إعداد المخطط المالي

المطلب الثالث: مكونات المخطط التمويلي

المطلب الرابع: مصادر تمويل المشروع والقوائم المالية

ملخص الفصل

تمهيد الفصل

الفصل الثاني: إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

المبحث الأول: الملخص التنفيذي

المطلب الأول: التعريف بصاحب المشروع

المطلب الثاني: صورة المشروع

المطلب الثالث: المنطلقات الاستراتيجية للمشروع

المطلب الرابع: العوامل الأساسية لنجاح المشروع

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع

المطلب الأول: تحديد فرق عمل المشروع

المطلب الثاني: إعداد الهيكل التنظيمي للمشروع

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع

المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمشروع

المطلب الأول: دراسة السوق

المطلب الثاني: تحليل المنافسة

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للمشروع

المطلب الرابع: تقدير مبيعات المشروع

المبحث الرابع: المخطط الانتاجي للمشروع

المطلب الأول: الدراسة الفنية والهندسية للمشروع

المطلب الثاني: وصف أسلوب عمل للمشروع

المطلب الثالث: تحديد متطلبات للمشروع

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: تحديد تكاليف للمشروع

المطلب الثاني: اعداد القوائم المالية للمشروع

المطلب الثالث: هيكل التمويل والتقييم المالي للمشروع

ملخص الفصل

الخاتمة

# مقدمة

## مقدمة

ان التغييرات الحاصلة في اقتصاديات معظم الدول بمجال المقاولاتية لها دور مهم في تطور الاقتصاد، مما جعله قادرا على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل فضلا على إمكانية قدرته على الابتكار والابداع والتجديد وتطوير منتجات جديدة، لذا كان لزاما على الدول النامية العمل على زيادة فعالية المقاولاتية وإيجاد الطرق والوسائل المثلى التي تواجه المقاول. ومن أجل تجسيد أفكار المقاولين على أرض الواقع قامت الحكومات بإنشاء شبكات الدعم والمرافقة (ANAD/CNAC) وتزويدهم بالاستشارة والنصح في عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بداية من المرحلة الأولى (فكرة المشروع) إلى المرحلة الأخيرة (تجسيد المشروع)، كما ان عملية انشاء مشروع ليس بالأمر السهل بل هي انعكاس لجهود صاحب المشروع والذي يقوم بدراسة جيدة لمشروعه تغطي مختلف الزوايا التي تتعلق بالمشروع يطلق على هذه العملية مخطط الاعمال، اذ يعتبر اعداده امرا غاية الاهمية كونه يدرس جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع ويساعد صاحبه على اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها ضمان النجاح في بداية المشروع واثناء نشاطه وحتى في نهاية حياته.

وبعد التفكير المستمر في المشاريع المحلية والنظرة العامة حول السوق سقط اهتمامنا الى بعض النقائص والاحتياجات والتي من بينها احتياجات الرضع للآكل (الفرينة) بطريقة صحية بدلا من عملية الاستيراد (.... BLEDINE VIGOR CIRILAC) التي أضحت مضرّة نوعا ما بصحة أطفالنا بمرور الزمن ومن هنا جاءت فكرة انشاء مشروع إنتاج فرينة الأطفال باستخدام مادة طبيعية وصحية وهي التمر نظرا لكونها متوفرة ومفيدة ولما لا انتاج غذاء مفيد وصحي لاطفالنا بدون اعراض جانبية

### إشكالية الدراسة:

ونظرا لأهمية مخطط الاعمال في انشاء المشاريع فهو يعتبر الركيزة الاساسية لهذا البحث. لهذا، فكرنا في تجسيد مشروع ضمن الصناعة الغذائية باتباع منهج مخطط الاعمال حيث اخترنا مشروع إنتاج فرينة الأطفال بالتمر بولاية بسكرة. باعتباره التوجه الذي اخترناه لتقدم هذه الدراسة منطلقة في ذلك من التساؤل التالي:

### **ما هي متطلبات إنشاء مشروع إنتاج فرينة الأطفال بالتمر بولاية بسكرة؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة تدرج اسئلة فرعية تتمثل في:

1. ماهي مكونات مخطط الاعمال؟
2. هل يوجد سوق لمشروعنا محل الدراسة؟
3. هل يمكن تجسيد مشروع إنتاج فرينة الأطفال بالتمر؟

### الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية يمكن ان نفترض الفرضية التالية:

- يعتبر مشروع إنتاج فرينة الأطفال بالتمر في ولاية بسكرة مشروعاً ناجحاً.

## منهج البحث:

لقد اعتمدنا في انجازنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك لملائمته لمتطلبات الموضوع. كما استعملنا استبيان من اجل تحليل السوق ومعرفة رأي المجتمع حول المشروع.

## اهمية الموضوع:

وتكمن اهمية الموضوع في:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بمخطط الاعمال.
- توضيح المراحل التي يمر بها المشروع عند التفكير في انشاءه.
- يساهم في تقديم الوعي حول اهمية اعداد دراسة لمشروع استثماري.

## اهداف الموضوع:

تتمثل الاهداف المرجوة من دراسة هذا الموضوع في:

- ابراز مفهوم مخطط الاعمال واهميته وكيفية اعداده.
- اعطاء فكرة عن كيفية انشاء مشروع.
- التأكيد على أن اعداد مخطط اعمال للمشاريع الاستثمارية يساعد في تفادي فشلها.
- تجسيد مشروع انتاج فريزة الأطفال بالتمر بولاية بسكرة باتباع مخطط الاعمال.

## اسباب اختيار الموضوع:

ويرجع اختيار الموضوع إلى مجموعة من الأسباب منها:

- الدور الذي يلعبه مخطط الاعمال في انجاح المشروع من الفكرة الى تجسيدها.
- التفكير في انشاء مشروع مستقبلا.
- استغلال المحيط في خلق فرص عمل جديدة.
- تحقيق المشروع المذكور على أرض الواقع.

## هيكل الموضوع:

ولإجابة على التساؤلات الفرعية تم تقسيم المذكرة الى فصلين الاول نظري، والثاني تطبيقي، كالتالي:

حمل الفصل الاول عنوان: الإطار النظري لمخطط الاعمال وتضمن خمسة مباحث كان الاول حول: عموميات حول مخطط الاعمال (تعريف، أهمية وأهداف مخطط الأعمال، أنواع ومكونات مخطط الأعمال، مراحل إعداد مخطط الأعمال). بينما كان الثاني حول وصف المشروع والمخطط التسويقي (وصف المشروع، مفهوم واهمية المخطط التسويقي، عناصر المخطط التسويقي، مراحل إعداد

المخطط التسويقي)، فيما كان المبحث الثالث المخطط التنظيمي (مفهوم واهمية المخطط التنظيمي، مكونات المخطط التنظيمي، الموارد البشرية للمشروع، خطوات إعداد الهيكل التنظيمي والشكل القانوني للمؤسسة) والرابع حول المخطط الإنتاجي (مفهوم واهمية المخطط الإنتاجي، مراحل إعداد المخطط الإنتاجي، تحديد احتياجات المشروع، اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره) أما الخامس فكان حول المخطط المالي (مفهوم واهمية المخطط المالي، أنواع التخطيط المالي ومراحل إعداد المخطط المالي، مكونات المخطط التمويلي، مصادر تمويل المشروع والقوائم المالية) وحمل الفصل الثاني عنوان: إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر وتضمن اربعة مباحث كان الاول حول الملخص التنفيذي (التعريف بصاحب المشروع، صورة المشروع، المنطلقات الاستراتيجية للمشروع، العوامل الأساسية لنجاح المشروع) ، والثاني حول المخطط التنظيمي للمشروع (تحديد فرق عمل المشروع، إعداد الهيكل التنظيمي للمشروع، الشكل القانوني للمشروع) ، اما الثالث كان حول المخطط التسويقي للمشروع (دراسة السوق، تحليل المنافسة، المزيج التسويقي للمشروع، تقدير مبيعات المشروع) ، وكان المبحث الرابع حول المخطط الانتاجي للمشروع (الدراسة الفنية والهندسية للمشروع، وصف أسلوب عمل للمشروع، تحديد متطلبات للمشروع)، والمبحث الخامس تضمن المخطط المالي للمشروع (تحديد تكاليف للمشروع، اعداد القوائم المالية للمشروع، هيكل التمويل والتقييم المالي للمشروع).

### صعوبات الدراسة:

إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا المشروع هي:

- عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بالمشروع التي تعكس لنا الواقع.
- امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه، حفاظا على سرية المعلومات.
- قلة الدراسات التي تناولت انتاج فريضة الاطفال.
- ضيق وقت البحث.

الفصل الأول: الإطار النظري

لمخطط الأعمال

### تمهيد

يتطلب إنشاء أي مؤسسة في المراحل الأولى لانطلاقها مخطط الأعمال، حيث يسمح هذا المخطط بتسجيل شتى المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومتابعتها لاحقا، ولتفادي حصول خلل في المؤسسة يجب القيام بالعديد من الإجراءات في مسار إنشاءها والمرور بعدة مراحل التي تعكس حاضر ومستقبل المؤسسة وبالتالي تكون هناك رقابة دورية متواصلة.

ومن هذا المنطلق يعد مخطط الأعمال عنصرا حيويا في مجال الأعمال لما يوفره هذا الأخير من معلومات تهم أصحاب المؤسسات قيد الإنشاء والجهات العامة والأطراف ذات الصلة (البنوك، الشركاء...) حيث يمثل مخطط الأعمال نظرة مستقبلية لنشاط المؤسسة وتطورها .



### الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الاعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

من بين العديد من التعاريف نذكر الآتي:

**التعريف 1:** يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه: "مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وذلك تحقيقا لهدف اختيار المشروع الأصلاح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف". (ابو الفتوح، 2003، صفحة 10)

**التعريف 2:** هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ويعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق.(برحومة و بوطرفة، 2012، صفحة 7)

**التعريف 3:** مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع،الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل، ويحدد مخطط الأعمال العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح للمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها (براهيمي، 2012، صفحة 8)

نستنتج من خلال التعاريف أن مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة تساعد على فهم كيفية تسيير المشروع بأحسن طريقة من خلال تحديد وتوضيح جميع مراحل المشروع، وذلك لإقناع صاحب المشروع بفكرته للجهات التمويلية والمستثمرين بقبالية تحقيق المشروع ونجاحه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

الفرع الاول: أهمية مخطط الأعمال

نلخصها في النقاط التالية: (جلاب، 2012، صفحة 5)

- إن مخطط الأعمال يحتوي على المعلومات المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والتي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف؛
- إن مخطط الأعمال يجمع كل المعلومات التي تخص العمل والسوق الذي ستعمل من خلاله المؤسسة، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن العمل، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في مخطط الأعمال، وذلك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية؛
- إن مخطط الأعمال يحتوي على خطة المؤسسة والإستراتيجية التي ستتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذا المخطط من أجل تقييم فرص النجاح؛

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- إن مخطط الأعمال يعطي فكرة عن المؤسسة للشركاء الماليين المحتملين، فهو يعطيهم فكرة من تكون المؤسسة؟ ولماذا تفعل ما تفعله الآن؟، وإذا ما كان لديها أفكار سديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن مخطط الأعمال يجب أن يتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن الإقراض أو الاستثمار في المؤسسة، وبدون مخطط الأعمال لن تتمكن المؤسسة من بدأ العمل.

### الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال

من بين أهداف مخطط الأعمال أنه: (قشوط و حاج سليمان، 2012، صفحة 4)

#### 1. أداة إدارية:

- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- ما هي الأنشطة التي تعاني من نقص التمويل؛
- تعيين الإيرادات على أساس الإجراءات ذات الأولوية؛
- توقع تأثير الظروف الخارجية؛

#### 2. أداة اتصال:

- التعريف برؤية مخطط الأعمال؛
- إظهار كيفية إنجاز المهام في مخطط الأعمال؛
- إظهار كيفية استخدام الموارد المخصصة (معايير الإدارة والتخصيص...).

### المطلب الثالث: أنواع ومكونات مخطط الأعمال

#### الفرع الأول: أنواع مخطط الأعمال

يمكن أن نميز بين بعض أنواع مخطط الأعمال وفق عدة تصنيفات وهي:

#### 1. التصنيف الأول:

- أ. المخطط المختصر: هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول اسقاط الأهم منها للعمل الجديد، حيث تعد مرضية لجميع الممولين والمستثمرين وهذا راجع لاحتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، ويتميز بالمحدودية في حالة عدم التأكد العالمي في البيئة التي يتواجد فيها المشروع الجديد.
- ب. المخطط الشمولي: هي خطة عمل كاملة ودقيقة لأنه يتوفر على تحليل معمق للعوامل المهمة والخرجة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع المراد تجسيده ويكون مميز ومفيد اذا احتوى على:

- مواجهة التغييرات في العمل أو البيئة الخارجية.
- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- التوضيح العمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل.
- تحديد ووصف الفرص وآلية التعامل معها بشكل واضح ودقيق.

### 2. التصنيف الثاني:

ونذكر في هذا التصنيف الآتي:

- أ. المخطط القصير أو المصغر: حيث يحتوي على 10 صفحات وأيضاً يجب أن يهتم بالأمر الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، خطة التسويق والكشوفات المالية خاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا يجب توخي الحذر في إساءة استخدام هذا المخطط لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.
- ب. مخطط العمل: هو عبارة عن الأداة التي تستخدم في تشغيل إدارة المشروع ويجب أن يكون طويل ويحتوي على جميع التفاصيل كما يمكن ان يكون قصير في عرض المشروع في بعض الأحيان.
- ج. مخطط التقديم: وهو مخطط العمل ويستخدم عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج المؤسسة بغرض الحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات تقريباً في هذا المخطط الى مخطط العمل مع بعض التغييرات المحددة.
- د. المخطط الإلكتروني: تجرى معظم المخططات وبرامج الاعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة، كما يجرى من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، وهنا يجد المفاوض أنه من الملائم الاحتفاظ بنسخة الكترونية من خطته وذلك باستخدامها في عرض وتقديم المخطط.

### 3. التصنيف الثالث:

ويتكون مخطط الاعمال الكلي من خطط فرعية حسب حاجة المؤسسة لتلخص في:

- أ. معيار مخطط البدء: هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة للأعمال التجارية الجديدة حيث يغطي مستوى المؤسسة، المنتج/الخدمة، السوق، التنبؤات، استراتيجية ومراحل التنفيذ، فريق الإدارة والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة من موحز تنفيذي وتنتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات للسنة الأولى.
- ب. مخطط العمليات: وتسمى خطة داخلية أو سنوية تكون أكثر تفصيلاً عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، مسؤوليات فريق العمل والمدبرين، وتمكن من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

- ج. مخطط النمو: وهو مخطط توسعي أو مخطط جديد يقوم بالتركيز على منطقة معينة أو مجموعة فرعية من الاعمال، كما يمكن أن تكون مخطط داخلي أم لا وهذا متوقف على إمكانية ربطه بطلبات القروض أو الاستثمارات الجديدة.
- د. مخطط الجدوى: وهي خطة بسيطة جدا تتضمن ملخص ل/ بيان للمهمة، مفاتيح النجاح، التعليم الأساسي، تحليل السوق، تحليل أولي للتكاليف، التسعير، النفقات المحتملة تكمن أهمية هذا النوع في معرفة ما إذا كان هناك عمل يحتاج للمتابعة أو عدم اكمال العمل.

الفرع الثاني: مكونات مخطط الاعمال : وتكمن في: (جباري و خليل، 2012، الصفحات 11-13)

### 1. الخطة الأولية:

يكون الهدف من اعداد خطة أولية، جذب القارئ من خلال اعطاء ملخص حول العناصر الكبرى لمخطط الأعمال، ويجب أن تكون هذه الخطة قصيرة، مختصرة، دقيقة، ومكتوبة بشكل جيد، وتنتهي بمحاولة اقناع القارئ بجدوى المشروع وفعالته، حيث تحتوي على العناصر التالية: وصف المؤسسة، وكذلك المنتج أو الخدمة / رسالة المؤسسة / فريق التسيير / السوق المستهدف / التسويق والمبيعات / المنافسة / أنشطة المؤسسة / التنبؤ المالي و/أو المخطط المالي.

### 2. لمحة عن المؤسسة: توضح وصف المشروع بالتفصيل، وتحتوي على مجموعة من العناصر:

1.2. وصف المؤسسة: قبل إنشاء أي مشروع لابد من معرفة نشاطه والأسباب التي دفعت لإنشائه، ووصف أي مشروع نتطرق للنقاط التالية:

- المظهر الخارجي القانوني وبنية المشروع: مشروع فردي أو جماعي من ناحية فرد معنوي يملك التراخيص المسموح بها؛
- نوع النشاط: تجارة بالتجزئة، شركة تحويل، أو خدمات؛
- وجود مشروع مستقل له امتداد وحقيقة، هل للمشروع مردودية وما هي إمكانيات النمو؛
- المصادر الخارجية المتعاملة مع المؤسسة: ممولين، تجار، بائعين، زبائن؛
- مدى تأثير الفائدة بالمستهلكين وإعطاء قيمة للإيجابيات الجزئية؛
- إعداد الوظائف والمهام التي تسمح لنا بتقرير هذا العمل.

2.2. وصف المنتج أو الخدمة: في هذا الجزء، نقوم بالوصف الدقيق لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وما هي الخصائص التي يحملها ويمكن أن تؤثر على الزبون.

3.2. تحديد الرؤيا، الرسالة، الغايات والأهداف: الرؤيا تحتم بتحديد التوجه المستقبلي، حيث تعبر عن الشكل الذي تريد المنظمة

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

أن تتقمصه في المستقبل، وهي تختلف عن الرسالة التي تهم بتحديد التوجه الحالي أي الأعمال أو الأنشطة التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر، أما الغايات فهي تفصيل للرسالة، وتكون الأهداف كمية يمكن قياسها وتحقيقها.

**4.2. الموارد البشرية:** يساعد هذا الجزء على الفهم الجيد للأفراد الذين يقومون بتسيير المؤسسة، حيث يتطلب هذا الأخير الرغبة في التسيير، الاخلاص، الاصرار، القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الأفراد والموارد المالية. كما يتحدد هنا الموارد البشرية اللازمة للمشروع وكيفية الحصول عليها وما هي متطلباتها.

**5.2. العمليات:** يقوم صاحب المشروع بإعطاء حوصلة حول التنبؤ بتموقع المؤسسة وقدراتها، وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الاحتياجات اللازمة فيما يخص التموقع؟
- ما هي المساحة التي نحتاجها؟
- ما هي الأبعاد أو السعة المرغوبة؟ ما هي البناية المفضلة؟
- التموقع سهل أو صعب من ناحية التنقل إليه؟ هل يوجد النقل العمومي إليه؟ هل الطرقات معبأة وتحتوي على خدمات الاضاءة أم لا؟

### 3. تحليل السوق: هدف تحليل السوق يكمن في:

- توضيح تشكيلة المنتج او الخدمة المزمع تقديمها من طرف المؤسسة، وخصائصها أيضا؛
- إثبات وجود سوق يمكن أن تستغله المؤسسة لتصريف منتجاتها؛
- تطوير استراتيجية تسويقية تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة في السوق بالنسبة للمنافسين والزبائن المنتظرين.

**1.3. توضيح عرض المؤسسة:** وذلك من خلال توضيح تشكيلة المنتجات و/أو الخدمات التي يمكن أن تستجيب لحاجات ورغبات معينة في السوق المستهدف.

**2.3. دراسة السوق:** ينبغي أن يحتوي مخطط الأعمال على توضيح على تعريف المتغيرات التي توجه سلوك المستهلك في السوق، وعلى المعلومات الضرورية بالمستهلكين في السوق المستهدف.

**3.3. السوق المستهدف:** أي الفئة التي تستهدفها المؤسسة بتوجيه المنتجات و/أو الخدمات، صغار أو كبار أو الاثنين معا، ذكور أو إناث أو الاثنين معا.

**4.3. تحليل المنافسة:** الهدف من تحليل المنافسة معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين، وصياغة الاستراتيجية التسويقية اللازمة لمواجهة المنافسين في السوق.

- 5.3. تحليل SWOT: أي تعريف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، لمعرفة امكانات المشروع في استثماره لنقاط القوة من أجل استغلال الفرص.
4. المخطط التسويقي: يضمن مخطط التسويق مراقبة فعالة للموارد المحدودة، حيث يسمح بتحديد الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، والتي تعبر عن الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إرضاء قسم معين من السوق، حيث تتوحد هذه الجهود في مجموعة من السياسات تعرف بـ: 4 P والتي تشمل: سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع، سياسة الترويج.
5. المخطط المالي: يمثل المخطط عنصر هام في إعداد مخطط الأعمال خاصة إذا كان صعب المشروع في حاجة إلى مساعدة مالية أو قرض من طرف وكالة مالية، والتسيير المالي الجيد عنصر هام لضمان الربحية المستمرة للمؤسسة، يحتوي المخطط المالي على العناصر التالية:

- 1.5. ميزانية البدء: والتي من خلالها توضيح المبالغ اللازمة لشراء المنتجات والخدمات الضرورية من أجل انطلاق المشروع.
- 2.5. حالة النتائج: الهدف منها توضيح ربحية نشاطات المؤسسة المختلفة في مدة معينة، توضح حالة المؤسسة (المنتجات، التكاليف والارادات) في مدة معينة.
- 3.5. ميزانية الخزينة: تهدف إلى توضيح مداخل ومخرجات المؤسسة على أساس شهري، كما يوضح توازن الصندوق في نهاية كل شهر، حيث يمكن تحديدها على أساس مبالغ حالية أو متوقعة.
- 4.5. الميزانية: تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد، حيث توضح الأصول والخصوم، الأموال الخاصة للمؤسسة.

### المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الاعمال

إن النجاح في اطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ماتكون نتائج الخطط تم دراستها في مخطط الاعمال، وللحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع وجب اعداد مخطط الاعمال وان يكون صاحبه مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب التمويل، في الواقع ليس هناك نموذج محدد يمكن اعتماده بحيث يختلف محتوى المخطط وشكله وحجمه من مشروع لآخر، إلا أن جميع المخططات تشترك في الخطوات التالية:

1. الالتزام الشخصي: يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر.
2. التحليل الشخصي: يمثل عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل جوانب الضعف للعمل على معالجتها، واهم ما يعرض هو الخبرة والمعرفة والتجربة في مجال الاعمال والإدارة، وذلك لمعرفة حقائق الأمور لاتخاذ الإجراءات الصحيحة لكتابة خطة العمل وتنفيذها بكفاءة.
3. اختيار المنتج أو الخدمة: طبيعة العمل الذي يريد الفرد أن يكون فيه وهذا يؤدي للبحث عن مزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة حول هذا المجال وكيفية الدخول إليه.

4. البحث عن الأسواق: تحت أصحاب المشاريع على المزيد من البحث على معلومات وبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وارياب مجزية.
5. التنبؤ بالإيراد من المبيعات: إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية صادقة ودقيقة يمكن لصاحب المشروع أن يقدر نسبة معينة للحصة السوقية التقريبية التي سيتحصل عليها المنتج/الخدمة، يجب أن يكون هذا الأمر ضمن افتراضات وفروض واقعية تأخذ في الاعتبار المنافسة والوقت المتاح للوصول للأهداف المحددة.
6. اختيار الموقع: بعد دراسة المواقع المحتملة من مزايا ومساوي محتملة لكل منها يتم اختيار الأفضل والمناسب منها، من الضروري اجراء موازنة بين التفضيلات والرغبات الشخصية ومنطق ومتطلبات الأعمال.
7. تطوير خطة الإنتاج: إن من بين المهم الإجابة عليه هنا هو حجم وحدات التصنيع والإنتاج لأن هذا الأمر يؤثر على القدرات الإنتاجية وتقدير حجم الإنتاج السنوي وكيفية ملائمة جدولة الإنتاج للحاجات الفعلية في الأسواق، إن تسهيلات الإنتاج ومتطلباته ترتب بطرق تقلل من المناولة للمواد الأولية وتؤدي إلى أفضل استخدام للعاملين وواقاتهم، وتعطى مرونة للتوسع.
8. تطوير خطة التسويق: وهنا يتم التعامل مع الزبائن للحصول على أرباح مناسبة، ومن الضروري الإشارة في هذه الخطة إلى قنوات التوزيع والاسعار والاعلان والبيع الشخصي والترويج.
9. تطوير خطة تنظيمية: يتم تحديد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الضرورية والاحتياج اليها في إطار المشروع وتطوره ونموه بالإضافة الى إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.
10. تطوير خطة قانونية: يتم اختيار الشكل القانوني المناسب وتحديد نوع الملكية للعمل، واختيار الصيغة الملائمة للمؤسسة المراد اقامتها من طرف صاحب المشروع.
11. تطوير خطة محاسبية: من الضروري تحديد الملامح الأساسية للنظام المحاسبي قبل بدء النشاط، فهو بذلك يزود متخذ القرار والجهات الخارجية بالمعلومات الضرورية حول المشروع وكذلك حساب التكاليف مع تحديد الحقوق والالتزامات.
12. تطوير خطة تأمينية: يتم تسجيل الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة للعمل لكي يتم حماية العمل في بداية ممارسة النشاط وكذا التعامل بطريقة علمية ومنهجية مع المخاطر في وقتها المناسب.
13. تطوير برنامج لإدارة الجودة الشاملة: يتطلب الامر التزام كبير من صاحب المشروع للمحافظة على جودة المنتج وللوصول الى رضى الزبائن والتحسين المستمر للمنتج/الخدمة بمشاركة الجميع فيه من عاملين وإدارة.
14. تطوير خطة مالية: حيث يتم ترجمة أوجه العمل المختلفة بقيم نقدية وهنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة وكيفية الحصول عليها والتي تحتوي على كافة التفاصيل المرتبطة بالجانب المالي والكشوفات المالية الأساسية ونقطة التعادل وغيرها.

المبحث الثاني: وصف المشروع والمخطط التسويقي

المطلب الأول: وصف المشروع

ويشمل العناصر التالية:

1. ملخص المشروع: هو عبارة عن ملخص للنقاط المهمة في مخطط الأعمال الذي يتجاوز الصفحة فهو يسمح للقارئ

بأخذ فكرة واضحة حول المشروع ويتم إعداد كمرحلة أخيرة بعد إعداد مخطط الأعمال.

2. فكرة المشروع: وتشمل:

1.2. الفكرة الأولية: هي الفكرة الخام التي ينطلق منها المشروع وهي ليست بالضرورة الفكرة التي سيتم خلالها انشاء

المؤسسة بل يتم صقلها وتعديلها حسب متغيرات المحيط.

2.2. تقييم الفرصة: أولاً علينا التمييز بين نوعين من الفرصة وهما:

أ. الفرصة المقاولاتية: وتنتج عن مزج عوامل الإنتاج (منتج جديد، طريقة عمل جديدة في الإنتاج، استغلال سوق جديد

والولوج إلى مصدر جديد للتمويل، شكل جديد لمنظمة صناعية).

ب. فرصة الأعمال: والتي تؤدي بالمشروع إلى خلق قيمة (قيمة إبداعية) ذات مردودية ومع احتمالية الاستمرار والتطوير

والاخذ بعين الاعتبار فرصة السوق والموارد المتاحة للفرد وتشمل:

● الفرد: رغبته، إمكانياته المادية، دوافعه، قيمه، مهاراته، علاقاته، معرفته.

● المحيط: وتتمثل في الإمكانيات والفرص المتاحة في المحيط.

● الوصول إلى الموارد: وفرة تكاليف الحياة.

● الوقت: هو ضروري من اجل تحديد ابعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية.

من أجل الحصول على الفرصة يجب تفكيك الفكرة الاصلية وتحويلها إلى فرصة من خلال:

أ. تفكيك وإعادة تكوين الفكرة الاصلية:

- الفكرة الجيدة ليست سوى أداة في يد الفرد أو الجماعة وليست الفكرة المكون الرئيسي وانما العمل الذي يمكن القيام به من

الفكرة أي أنه لا توجد فكرة جيدة وأخرى سيئة بل العمل هو المحدد الرئيسي لها.

- الأفكار الجيدة ليست بالضرورة فرصة جيدة قد تكون فكرة بسيطة وتخلق قيمة كبيرة وقد تكون الفكرة عبقرية وتخلق قيمة

وذلك يحدد حسب شروط البيئة والمحيط.

- النقاط الأفكار الناشئة الجديدة يعني يجب على الفرد ان يمتلك اليقظة المقاولاتية التي تساعد على تطوير القدرة على

الاستماع والمراقبة الجيدة لطرح الأسئلة حول ما يحيط بالفكرة وذلك لان الفرد حامل المشروع يجب ان يكون كالاسفنجة

لامتصاص اكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار قبل القيام بفرز او ترك العملية التسويقية.



ب. تقييم البدائل: وتشمل مجموع الخيارات المتشكلة من تفكيك الفكرة الأولية للاستفادة منها عن طريق التوسع في النشاط، وفي حال وجود صعوبات في تطبيق البديل المختار نقوم باختيار بديل آخر وتقييمه عن طريق الشائبة (المقاول\_المحيط) وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات:

- هل يستطيع المقاول أن يطبقها؟
- هل يتقبلها السوق؟

ج. طرق تقييم البدائل: عبر معيارين وهما:

الفرع الأول: ماهي القيمة التي يقدمها البديل المختار

الفرع الثاني: وهنا يجب الإجابة على:

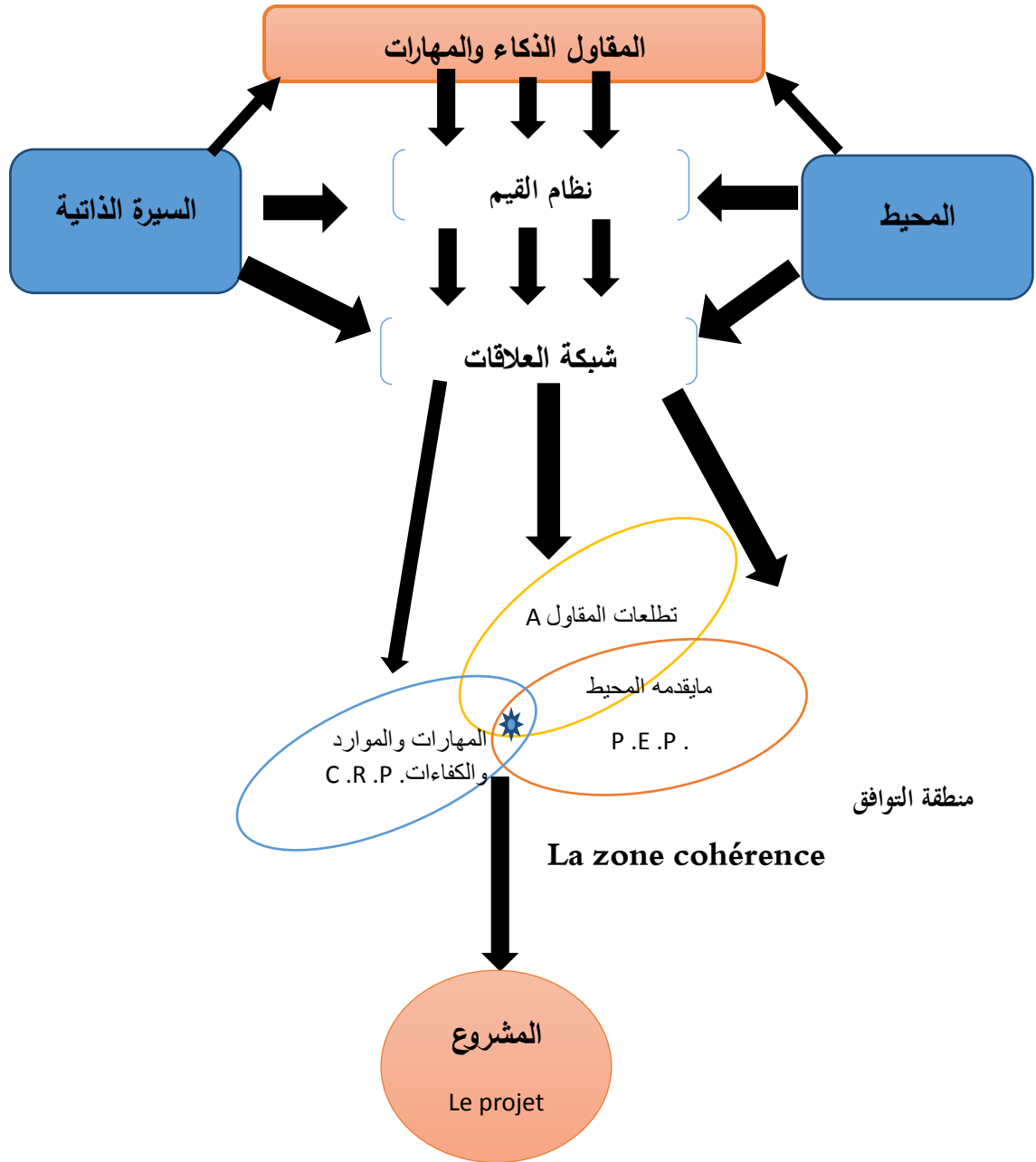
- من هم المستفيدين من المنتج وأين نجدهم؟
- ماهي حالة السوق؟
- ماهي الموارد الضرورية؟
- ماهي الميزة التنافسية التي تميز المنتج؟

وفي الأخير نقوم بوضع سلم من النقاط والذي من خلاله نختار البديل ذو أكبر عدد من النقاط.

3. النموذج التمثيلي للمشروع CSIP: ويتمثل في معرفة التموضع الفعلي لإنشاء المؤسسة بما يتلائم مع مجموعة من العناصر

المشكلة للمشروع الا وهي تطلعات صاحب المشروع ومهاراته وموارده وأيضا ما يتيح المحيط والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1): النموذج التمثيلي للمشروع CSIP



المصدر: جودي حنان (2021-2022)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

### المطلب الثاني: مفهوم واهمية المخطط التسويقي

#### الفرع الأول: تعريف المخطط التسويقي

من بين التعاريف الخاصة بالمخطط التسويقي نذكر مايلي:

**التعريف الأول:** "تتضمن الخطة التسويقية كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة" (السكرانة، 2008، صفحة 118)

**التعريف الثاني:** "هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمنظمة على مدى فترة زمنية محددة".  
(العلاق، 2008، صفحة 24)

#### الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي

للمخطط التسويقي أهمية كبيرة لانطلاق الدراسات الخاصة بالمشروع ونذكر منها: (العلاق، 2008، صفحة 25)

- يعتبر أسلوب علمي لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات ذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

### المطلب الثالث: عناصر المخطط التسويقي

وتتمثل عناصر المخطط التسويقي في:

1. دراسة السوق.
2. الاستراتيجيات التسويقية.
3. المزيج التسويقي.

#### الفرع الأول: دراسة السوق:

##### أ. تعريف دراسة السوق

إن دراسة السوق يجب أن تتضمن تحديد حجم السوق الكلي على السلع المنتجة ، ومقارنة الحجم المعروض من تلك السلعة ، وذلك من خلال استعمال الطرق الوصفية والكمية لتحديد نوع السوق، ومن ثم حجم الطلب على السلعة من خلال

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

استعمال الطرق الوصفية والكمية لتحديد نوع السوق، ومن ثم حجم الطلب على السلعة من خلال تحديد الشريحة المستهلكة للسلعة وأيضا تحديد أفضل الاسعار لتلك السلعة (داوود، 2017، صفحة 51)

ب. أهمية دراسة السوق:

تكمن أهمية دراسة السوق في: (شنشونة، 2019، صفحة 18)

- من دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج
- من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة
- من الطاقة الإنتاجية نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وحجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية لها
- ثم يمكن تحديد مخطط الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة ومنها يستنتج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي.
- الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع).

ج. مراحل دراسة السوق:

تتمثل مراحل دراسة السوق فيما يلي:

1. السوق المستهدف: ونتطرق فيه إلى تعريف السوق المستهدف ومتطلباته.

أ. تعريف السوق المستهدف: وتعرف على أنها تلك السوق التي تسعى الشركة إلى خدمتها (العلاق، 2008، صفحة 79). وهنا لابد من التركيز على بديلين رئيسيين:

الأول: النظرة إلى السوق بصفة عامة ومحاولة تقديم منتج أو خدمة تشبع رغبات جميع المفردات التي يضمها السوق.

الثاني: تجزئة السوق أي تقسيمه إلى شرائح وقطاعات باستخدام عدد من المعايير والاسس بحيث يكون فيها كل قطاع أو شريحة متجانسة في عدد من العوامل، وكل قطاع يشكل سوقا مستقلا أو قطاعا مستهدفا بحد ذاته يتم تطوير منتج خاص أو خدمة خاصة به بمواصفات تتلائم واحتياجات الزبائن ويحدد السعر المناسب في ضوء مقدرتهم الشرائية وتستخدم طرق التوزيع المناسبة لهم.

ب. متطلبات السوق المستهدف: يتطلب الأمر من المسوقين اتخاذ خطوات رئيسية كالآتي: ( البرواري و البرزنجي، 2004، صفحة 92)

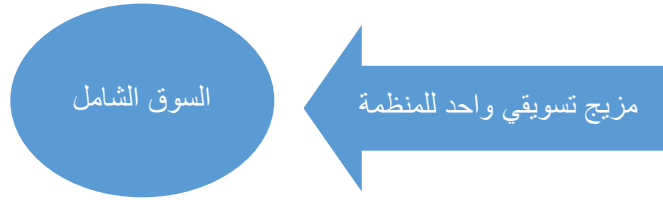
- تجزئة السوق أي تحديد المجاميع من المشترين الذين يمكن أن يطلبوا منتجات منفصلة و/أو مزيج منتجات؛
- استهداف السوق ويعني اختيار جزء واحد أو أكثر من أجزاء السوق للدخول فيها؛

- تحديد تمركز السوق وذلك بتثبيت وإيصال الفوائد المميزة الرئيسية للمنتوجات في السوق.

### ت. استراتيجيات الأسواق المستهدفة:

عند تقسيم السوق إلى مقاطع تقوم المؤسسة باختيار أفضل إستراتيجية وهناك ثلاث أنواع: (عموشي، 2011، الصفحات 78-79) أ. إستراتيجية التسويق غير متميز أو غير متنوع (التسويق الشامل): في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بإعداد برنامج تسويقي تركز فيه على كل ما هو مشترك بين المستهلكين عند تصميمها للمنتوج، ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها غير مكلفة بسبب توحيد المنتوج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف كذلك الإعلان، التوزيع، بحوث، لكن من عيوبها أنها لا تؤدي إلى المنافسة وعدم التنوع في الإنتاج، والشكل الموالي يوضح ذلك:

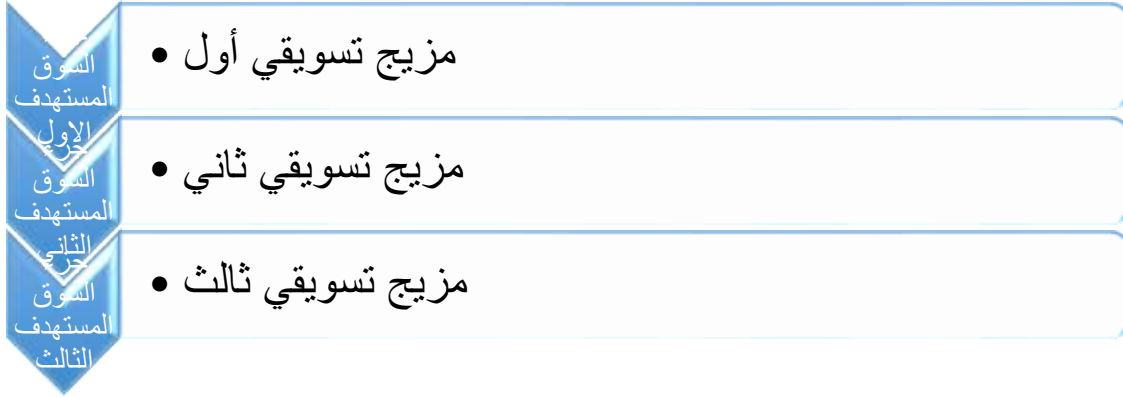
### شكل رقم (2): إستراتيجية التسويق غير المتنوع (الشامل)



المصدر : <http://elearning.univ-biskra.dz/moodle2019/mod/resource/view.phpid/pdf/p68>

ب. إستراتيجية التسويق المتنوع: هنا تقوم المؤسسة بخدمة كل المقاطع الموجودة في السوق، مزاياها أنها تعمل على تنوع المنتوجات وبالتالي التنوع في الإعلان، التوزيع، البحوث، وبذلك الرفع من التكاليف؛ والشكل التالي يوضح هذا النوع من الاستراتيجية.

شكل رقم (3): استراتيجية التسويق المتنوع



المصدر : <http://elearning.univ-biskra.dz/moodle2019/mod/resource/view.php?id/pdf>

p/68

- ج. إستراتيجية التسويق المركز: أي تركز المؤسسة على مواردها المحدودة وبالتالي تختار مقطع صغير وجذاب في السوق وتقوم بخدمته؛ وهناك عوامل تؤثر في عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية نذكر منها:
- د. إستراتيجية مناسبة: عندما تكون مواردها محدودة، أحسن إستراتيجية التسويق المركز؛
- أ. تجانس المنتج: عندما يكون المنتج متجانس أحسن إستراتيجية هي غير المتنوع؛
- ب. مرحلة النضج: إستراتيجية التسويق المميز؛
- ج. تجانس السوق: نفس المستهلكين يشترى نفس المنتج إستراتيجية غير مميز.
- د. تحليل البيئة: حيث نقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالتالي:
- أولا/ تحليل ودراسة السوق على مستوى الطلب (العملاء):

ويشمل خصائص وسلوك المستهلك (ماذا يشتري/من يقوم بعملية الشراء/ أين يتم الشراء/ لماذا يتم الشراء/ كيف يتم الشراء/ متى يتم الشراء/ ماهو حجم الشراء) خصائص السوق (حجم السوق المستهدفة/ قطاعات السوق الممكنة/ الطلب الاختياري/ اتجاهات السوق المستقبلية) (ابو قحف، 2011، الصفحات 168-169)

حيث تندرج تحت عملية تحليل الطلب عمليتين أساسيتين هما:

أ. دراسة وتحليل البيئة الخارجية: وتمثل في دراسة وتحليل الأوضاع والظروف الاقتصادية العامة والتي تؤثر بشكل وثيق على حجم الطلب المتوقع.

ب. تقدير حجم الطلب: (خلف، 2012، صفحة 155)

وتتمثل في دراسة وتحليل الحجم الإجمالي للسلعة التي يتم طلبها في السوق خلال الفترة اللاحقة، والتي يتم تقدير الطلب الذي يتحقق فيها. وهناك عدة أساليب مختلفة لتقدير حجم الطلب أو التنبؤ به، تم عرضها في مقررات مختلفة والتي يمكن توضيحها في:

جدول رقم (1): أساليب تقدير حجم الطلب

الأساليب الوصفية	الأساليب الكمية
- دراسة السوق.	- الطريقة الأسيية.
- دراسة نوايا الزبائن المرتقبين.	- طريقة متوسط استهلاك الفرد.
- تقديرات رجال البيع.	- طريقة المتوسطات المتحركة.
- أسلوب /طريقة دلفي.	

المصدر: (أحمد و برهم، 2007، صفحة 142).

ويتم تقدير حجم الطلب المتوقع كما يلي: (أحمد و برهم، 2007، صفحة 86)

حجم الطلب المتوقع = عدد الزبائن المرتقبين في المنطقة × متوسط استهلاك الفرد

1. تحديد وتحليل البيئة الخارجية الكلية (نموذج PESTEL): بالنسبة للمنافسين فيتم جمع المعلومات الخاصة بهم وخصائصهم وأوجه القوة والضعف لديهم وخصائص البيئة التنافسية وهي البيئة العامة والتي تعرف بتحليل PESTEL والتي تشمل المتغيرات الخارجية التالية:

شكل رقم (4): نموذج PESTEL



المصدر: [https://www.researchgate.net/publication/\\_PESTEL\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/_PESTEL_Analysis)

فمن خلال هذا التحليل يمكننا وضع مخططات واستراتيجيات لمواجهة أي ظروف أو مخاطر قد تطرأ على المؤسسة من جراء تغييرات في العوامل السابقة الذكر والعمل على كيفية الاستفادة منها لصالح المؤسسة.

2. تحديد وتحليل المنافسين والمقارنة معهم (نموذج SWOT): ويقصد به تحليل مكامن القوة والضعف (الشركة/ المنتج) ، والفرص والتهديدات القائمة في (السوق/ البيئة)، وغالبا ما يستخدم هذا النموذج لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات (مراجعة/ تدقيق السوق)، والبيئة والمنتج والشركة، حيث يعتبر هذا النموذج من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح الشركة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال(نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) ويتكون هذا الأسلوب من جانبين هما:
  - تحليل البيئة الداخلية للشركة (الوضع الداخلي)(نقاط القوة ونقاط الضعف): وهي العوامل الداخلية والتي تقع نطاق سيطرة الشركة وهنا يجب أن يقتصر التحليل على ما هو فعلا من نقاط قوة وضعف وان يتعد عن التوقعات والاحتمالات.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

- نقاط القوة **STRENGTHS**: فنقاط قوة أي شركة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة والتي يمكن استخدامها لايجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع الشركة أن تنافس بها في الأسواق والتي تبنى حولها الاستراتيجيات، أي أنها العوامل الذاتية والامكانيات الداخلية الموجودة فعلا والتي تؤثر إيجابا وتساعد في استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.
- نقاط الضعف **WEAKNESSES**: وهي العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط الشركة، بمعنى ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق القدرة على استغلال الفرص.
- تحليل البيئة الخارجية للشركة (الوضع الخارجي) (الفرص والتهديدات): وهي العوامل الخارجية والتي ليس للشركة تأثير عليها، والتي يمكن أن تستغل لصالح الشركة فتصبح فرصة أو تستخدم ضدها فتصبح تهديدا. (العلواني، 2015-2016، صفحة 68)
- الفرص **opportunities**: شابي انهار وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تتمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.
- التهديدات **Threats**: وتشير إلى كافة التحديات أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة (عبيدات، 2009، الصفحات 127-128) والجدول رقم 02 يوضح اهم النقاط لتحليل SWOT.

### جدول رقم (2): تحليل SWOT

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
- عدم كفاية الأبحاث التطويرية.	- تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق.
- تقادم التسهيلات الإنتاجية.	- انخفاض تكلفة نشاط المؤسسة.
- ضعف الإدارة العليا.	- قدرة المؤسسة على الأداء بجودة مرتفعة.
- عدم الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة.	- توفرها على قنوات بيع ذات مهارة عالية.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج بالمؤسسة.	- ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة.
- ضعف الهيكل المالي للمؤسسة.	- انخفاض معدل دوران العمالة.
- فشل عمليات التخطيط السابق.	- نجاح الخطط السابقة.

البيئة الخارجية	
التحديات	الفرص
- صدور قوانين أو تشريعات جديدة.	- اكتشاف أسواق جديدة محتملة.
- نقص المواد الأولية.	- ظهور بدائل جديدة من المواد الأولية.
- إلغاء الدعم الحكومي للمؤسسة.	- نمو الأسواق الحالية للمؤسسة.
- تغير التكنولوجيا المستخدمة.	- صعوبة دخول منافسين جدد للسوق.
- ظهور بدائل لمنتجات المنظمة.	- التوصل إلى أساليب إنتاجية مبتكرة.
- تحول الطلب عن منتجات المنظمة.	- توفر موارد مالية جديدة.
	- ارتفاع الطلب على منتجات المنظمة.

المصدر: (طه، 2008، صفحة 3)

- د. تحديد وتحليل المحيط التنافسي (نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر): تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي:
- **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المنافسين.
  - **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديدهم على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركون الجدد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للزبائن اتجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق. (غالبا ياسين، 1998، صفحة 9)
  - **قوة تفاوضية المورد:** (العلواني، 2015-2016، صفحة 72) الموردون هم أولئك الافراد أو المنظمات والتي تمد الشركات القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتهم من المدخلات، وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزامها اتجاه الزبائن، ويقوم الموردون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم وكنتيجه لذلك رفع تكاليف التحول من مورد لآخر بالنسبة للعميل بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية.
  - **قوة تفاوضية الزبائن:** عندما يمتلك الزبائن قوة تفاوضية نسبيا بالمقارنة مع البائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض الأسعار أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة. (عبدواوي، 2013، صفحة 23)

- المنتجات البديلة والمتاحة: (العلواني، 2015-2016، صفحة 72) إن وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البديلة، والسلع البديلة هي تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس تحديد الحاجة، وعلى ذلك لو أن هناك الكثير من البدائل كمنتج الشركة فإن ذلك يمثل تهديدا كبيرا والعكس صحيح.

شكل رقم (5): نموذج القوى التنافسية الخمسة Porter

## القوى الخمس التي تشكل التنافس الصناعي



المصدر: <https://hbrarabic.com>.

- العمل الجديد للتوجيه إليها والتي تسمى الفجوة لكونها ذلك الجزء من السوق الذي سيهتم به وتحسب بالعلاقة: تحديد

الفجوة التسويقية: بعد تحديد العرض والطلب تأتي الخطوة الأهم وهي تحديد الفئة المحددة من السوق التي سيسعى

الفجوة التسويقية = (الطلب الكلي) - (حجم العرض الحالي)

الفجوة التسويقية = (الطاقة الاستيعابية للسوق) - (الاستهلاك الحالي)

الفجوة التسويقية = (الاستهلاك المتوقع لسنة التنبؤ) - (الإنتاج المحلي المتوقع لتلك السنة)

➤ وبعد التطرق لمختلف العمليات حول تحليل البيئة فإن أهم ما تهدف دراسة السوق الوصول إليه هو:

### - تحديد الحصة السوقية:

هي مؤشر مهم لأي عمل ويجب تحديده لأغراض التخطيط للإنتاج السنوي، حجم المكان والعاملين والأموال وغيرها، فلا يمكن تحديد كل ماسبق بدون تحديد حجم المبيعات السنوية التي يسعى المستثمر لتحقيقها(نائف برنوطي، 2005، صفحة 199)

والتي يمكن التعبير عنها بالعلاقة:

$$(الحصة السوقية) = (حصة المؤسسة من السوق) / (حصة المنافس الرئيسي من السوق)$$

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات التسويقية.

وهي مجموعة السياسات التي تستخدم في تحقيق أهداف المشروع عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة على المدى البعيد، فالغاية من الاستراتيجية هو الوصول إلى تقدم تنافسي يسمح للمؤسسة بالتقدم باستمرار، حيث تتمثل أنواع الاستراتيجيات التسويقية في ثلاث أبعاد رئيسية:

#### 1. تحديد النصيب النسبي للمشروع من السوق: تتبع الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية قيادة التكلفة: ان الفكرة الأساسية وراء استراتيجية السيطرة بالتكاليف هي تقليل أسعار المنافسين أو تقديم قيمة أفضل وبالتالي كسب حصة في السوق والمبيعات مما يؤدي إلى إخراج بعض المنافسين من السوق بالكامل.(رحال، 2021، صفحة 11)

- استراتيجية التمييز: هي تلك الاستراتيجية التي تقوم بتقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، (سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة علامة رائدة أو خدمات متعددة).(رحال، 2021، صفحة 8)

- استراتيجية التركيز: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع، وعادة ما تنتج الاستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. (عطية، 2001، صفحة 38)

#### 2. تحديد علاقة المنتج بالسوق: في هذا البعد يمكن طرح السؤال التالي:(عبد العزيز حسن، 2001، صفحة 295)

عن طريق ماذا سيتم تقديم السلعة أو الخدمة إلى السوق؟

وللاجابة عن هذا السؤال سنتطرق إلى ثلاث استراتيجيات وهي:

- استراتيجية الاختراق: فهدف المشروع من الاختراق أو النفاذ إلى الأسواق هو بيع المزيد من المنتجات، لذا لا بد عليه من تكثيف حملاته الاعلانية وتخفيض أسعاره إلى مستويات لا يقدر المنافسون على منافسته.

- استراتيجية تطوير السوق: فمن خلال هذه الاستراتيجية يعمل المشروع على استهداف مناطق جغرافية جديدة بمنتج قديم، أو بيع المنتج القديم لفئة المستهلكين الغير معتادين على استهلاك تلك السلعة. وهذا ما يتطلب توفير منافذ توزيع جديدة.
- استراتيجية تطوير المنتج: إن هذه الاستراتيجية تعمل على تطوير المنتج الذي يمر بأربع مراحل وهي التقدم، النمو، النضج، الانحدار، فمن خلال هذه الاستراتيجية يعمل المشروع على تكثيف البحث والتطوير بهدف تطوير سلعة وتقديمها بنوعيات جديدة قادرة على جذب المستهلكين إليها ولكن بعد تلك الفترة الزمنية يؤدي التوسع إلى زيادة معدل الربح وهذا دليل على تفوق وفورات الحجم على الزيادة في تكاليف التوسع.

### 3. تحديد الموقف التنافسي للمشروع:

- يتعين حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق سواء القائمين منهم بالفعل أو المحتملين، مع تحديد النصيب النسبي لكل واحد منهم، لمواجهة هذه المنافسة ويمكن التفرقة بين استراتيجيتين في مواجهة المنافسة والتي يمكن عرضها فيما يلي: (عطية ع.، 2009، الصفحات 38-41)
- استراتيجية المنافسة: وتستخدم عندما يكون السوق قد وصل إلى مرحلة الاستقرار أو الانكماش فعندئذ يكون من الصعب اتباع سياسات السوق ككل، ومن ثم يتعين على المشروع ان يتبع أساليب تمييزية تمكنه من تحويل جزء من عملائه المنافسين إليه.
- استراتيجية توسيع السوق: تستخدم عندما يكون المنتج في مرحلة النمو، عندئذ يمكن للمشروع أن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة وقد يحتاج الأمر إلى العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الاعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة.

### الفرع الثالث: المزيج التسويقي.

- يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج، التوزيع، السعر، الترويج وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي لا بد أن يشمل قدر مناسب من هذه العناصر، باعتبار أن هذه الاستراتيجيات الأربعة تشكل اطار الخطة التسويقية المتكاملة. (أبو علفة، الصفحات 20-21)

شكل رقم (6): المزيج التسويقي



المصدر: <https://www.googleadservices.com>

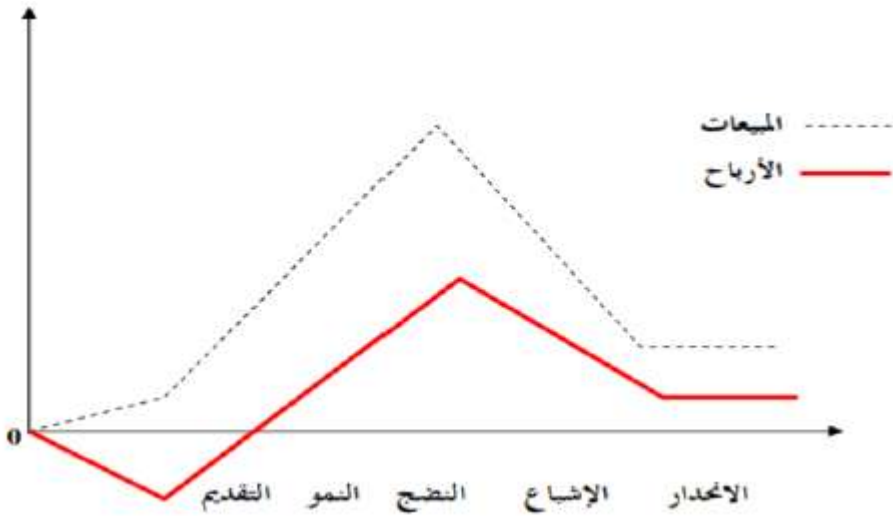
1. **المنتج:** يعتبر المنتج العنصر الأكثر أهمية من بين عناصر المزيج التسويقي، وهو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، ويتوقع انها ستشبع حاجاته. لذا ليس بالضرورة ان يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة (السلعة)، وانما قد يكون مجموعة من المنافع الغير مادية(الخدمة)، التي تتمثل في أداء يقدم من طرف الى آخر، يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل (المتلقي للخدمة). (فخري طميلة، 2009، صفحة 154)

أ. دورة حياة المنتج:

- **مرحلة الابداع والاختراع:** تبدأ هذه المرحلة عندما تجد المؤسسة فكرة جديدة عن منتج وتسعى إلى تجسيدها في الواقع، فهي مرحلة المصاريف والانفاق دون تسجيل فوائد وارباح.
- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ المبيعات وأرباح المنتج في الزيادة نتيجة جهود المزيج الترويجي الذي تستخدمه المؤسسة وتكون زيادة في عدد البائعين والمستهلكين للسلعة مع زيادة اقتناع العملاء بها نظرا لما حققته من اشباع لهم، تزداد المنافسة من المؤسسات الأخرى، في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها ملزمة بوضع استراتيجية تسويقية لمواجهةها بالتركيز على الميزة التنافسية للسلعة واتباع سياسات تسويقية تعمل على تحسين وتطوير السلعة مع تقديم خدمات بيعية جديدة وتخفيض الأسعار.
- **مرحلة النضج:** في بداية هذه المرحلة يدرك المستهلكون الفروق بين الأنواع والاسماء التجارية المختلفة والمعروضة في الأسواق فنصل المبيعات إلى أعلى المستويات ثم تبدأ في الانخفاض نتيجة تزايد المنافسة بين المنتجات ويكون الصراع من أجل البقاء في السوق.

- **مرحلة التدهور:** تتجه المبيعات في هذه المرحلة إلى الانخفاض بمعدلات سريعة، وتنخفض الأرباح تدريجياً وتظهر خطورة الاحتفاظ بمخزون سلعي كبير، هذا ما يدفع بعض المؤسسات إلى وقف الجهود الترويجية والتقليل من حجم الخسائر الناتجة عن انخفاض المبيعات وإيقاف التعامل مع الموزعين.
- والشكل التالي يوضح دورة حياة المنتج:

شكل رقم (7): منحنى دورة حياة المنتج



المصدر: (الصميدعي، 2006، صفحة 101)

2. **السعر:** يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة، وبعبارة أكثر دقة فإن السعر يمثل القيمة التي يكون المشتري على استعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد المرتبطة بانتفاعه من السلعة أو الخدمة. (معلا، 2008، صفحة 189)

• الأهمية:

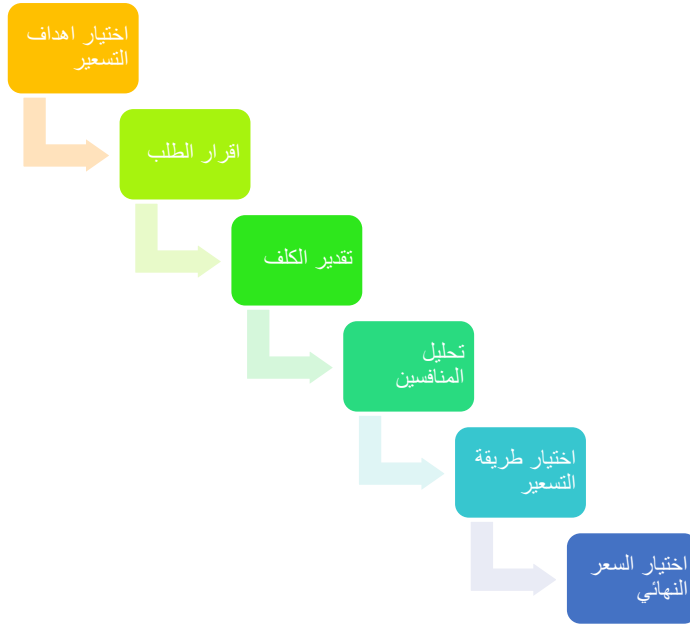
إن أهمية التسعير من الناحية العلمية تعود إلى أنه واحد من ثلاث عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح وهي السعر، التكلفة وكمية المبيعات وذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

تنعكس أهمية التسعير في تطوير إستراتيجية التسويق في استعمالات متعددة: (خلف السكارنة، 2008، صفحة 148)

- ✓ في بداية حياة المنتج الجديدة يستعمل التسعير لكسب الدخول لسوق جديدة.
- ✓ يستعمل التسعير كوسيلة للمحافظة على حصة الخدمة في السوق طيلة عمرها تكتيكا لتحديد موقعها في مواجهة المنافسين.

- **خطوات التسعير:** لكي تنقل إدارة التسويق استراتيجية التسعير الى حيز التنفيذ فأنها تعتمد عدد من الخطوات المتعاقبة لاختيار السعر النهائي واقارره واجراء سلسلة من التحليلات المعمقة للمتغيرات المؤثرة في إقرار السعر والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم 8:

شكل رقم (8): خطوات التسعير



المصدر: د.أ تامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008، ص263.

### 3. المكان:

- **تعريفه:** "هو كل ما يتعلق بكفاءة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوفير المنتج في المكان المناسب للمستهلكين أو المشترين الصناعيين المستهدفين والتي تتضمن في طياتها سياسات التوزيع وقنواته". (علوي، 2013، صفحة 24)  
حيث يقسم المكان إلى موقع المؤسسة ومكان الزبون:
- **موقع المؤسسة:** من أهم العوامل التي تحدد الموقع الملائم للمشروع نجد: (صالح حسن، الصفحات 35-36)
  - أ/ **طبيعة المشروع نفسه:** طبيعة المشروع تفرض قيودا على المناطق التي يقام فيها مثل المشروعات السياحية تقام على الشواطئ أو في المناطق الأثرية، المشروعات الصناعية تقام في المناطق الصناعية بعيدا عن التجمعات السكنية.
  - ب/ **طبيعة التربة:** تتطلب بعض المشروعات نوع خاص من التربة مثل: المشاريع الزراعية وحتى الصناعية التي تؤدي العمليات الإنتاجية فيها إلى اهتزازات تحتاج إلى نوع التربة صلبة.
  - ج/ **مدى القرب من مصادر المواد الأولية:** يفضل الموقع الذي يجعل إجمالي تكلفة النقل من مصادر المواد الأولية إلى المصنع وتوفر هذه المواد.



د/ مدى توفر الخدمات الأساسية أي مدى توفر الطاقة الكهربائية والمياه في شبكة النقل والموصلات وغيرها.

• مكان الزبون: وذلك من خلال تحديد ما يلي: ( صالح النجار و محمد العلي، الصفحات 328-329)

- الزبائن المحتملين
- عدد الزبائن الموجودين فعلا
- إلى من تنتج المؤسسة هل إلى منظمات الأعمال؟ أم إلى المستهلك النهائي؟ أم إلى الوسطاء؟
- تحديد طريقة الإنتاج مباشرة أو غير مباشرة للزبائن
- معرفة أفضل المواصفات التي يفضلها الزبون في المنتج وأفضل الطرق لتلبيتها وكيفية التعامل مع الزبون المحتمل
- تحديد احتياجات السوق وكيفية طرق معالجتها
- تصنيف قنوات التوزيع لسوق التي سوف تستخدمها المؤسسة ومعرفة أحسن الطرق للوصول إليها.

4. **التوزيع (المكان):** "هو جريان مادي للسلع من القنوات او انه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي

المكان الذي يرغب فيه او انه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج الى المستهلك" (خلف السكارنة، الريادة وادارة منظمات الأعمال، 2012، صفحة 158)

أو "هو قرار متعلق بالطريقة أو الأسلوب المتبع لجعل المنتج متاح لشراء". (العلاق، 2008، صفحة 211)

• سياسات التوزيع: (أبو علفة، صفحة 364)

أ. **التوزيع المباشر:** ويعني بدون استخدام وسطاء ويكون منفذ التوزيع من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مباشرة

ب. **التوزيع الغير مباشر:** يعني التوزيع باستخدام الوسطاء

• **قنوات التوزيع:** هي اختيار مجموعة من الوسطاء الذين يقومون بمجموعة الأنشطة والعمليات التي تتضمن تدفق المنتجات عن

المنتج إلى المستهلك (فخري طميعة، 2009، صفحة 183)

5. **الترويج:**

أ. تعريفه:

- تتعدد الاشكال التي يمكن للشركة استخدامها في مجال الترويج ويعتبر الإعلان وجهود البيع الشخصي الشكلا الرئيسيان

للترويج، وبجانب ذلك هناك بعض الأدوات الأخرى التي تلعب دورا مكملا مثل تنشيط المبيعات، والنشر غير مدفوع

القيمة في وسائل الإعلان المختلفة عن نشاط الشركة واسهاماتها. (فريد الصحن، 2005، صفحة 39)

- هو عملية الاتصال الإقناعي التي يقوم بها المنتج بهدف استمالة السلوك الشرائي للمستهلك.

ب. **هدفه:** يقوم بإخبار المستهلك بوجود المنتج وخصائصه والمنافع التي يقدمها المستهلك إضافة إلى سعر المنتج وأماكن بيعه

ثم يقوم بإقناع المستهلك والتأثير على قراره الشرائي .

ث. دوره: يقوم الترويج بالأدوار التالية: (فخري طميلة، 2009، صفحة 186)

- حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك في مجال تزويده بالمعلومات
- تحفيز الطلب من خلال تشجيع المستهلك على الشراء وزيادة كميات المشتراة
- تمييز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة
- تذكير العملاء الحاليين بالمنتج
- التخفيف من تأثير تقلبات الطلب في حالة الطلب الموسمي على المنتج
- التوعية والتأثير على الرأي العام
- إقناع المستهلك المستهدف والتأثير على قراره الشرائي
- تعليم المستهلك حول كيفية استخدام المنتج
- الاحتفاظ بعلاقة طويلة مع المستهلكين لأن الترويج يعمل على استقطاب مستهلكين جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

ت. عناصره: (محسن العامري و منصور الغالبي، 2008، الصفحات 420-421)

- الإعلان: وسيلة غير شخصية للاتصال بالمستهلكين عبر وسائل الاتصال المختلفة لإعلام هؤلاء المستهلكين حول منتجات المؤسسة.
- البيع الشخصي: هو أسلوب رجال أو مندوبي البيع حيث أن الاتصال يكون شخصيا وهنا يمكن تكيف الرسالة وفق نوع وظروف المستهلك لمحاولة إقناعه للشراء المنتج.
- تنشيط المبيعات (الهدايا الترويجية): هي عبارة عن أنشطة وفعاليات تستخدم لجلب انتباه الزبون وحثه على الشراء، مثل: الهدايا التذكارية والعينات المجانية والتخفيضات... الخ.
- العلاقات العامة: نشاط مهم يتم بواسطة مختلف وسائل الاتصال والترويج، فهي تعني تنمية العلاقات الوثيقة مع الجمهور والأطراف الأخرى.
- الدعاية: أداة ترويجية تقدم من خلالها المؤسسة معلومات حول منتجاتها بوسائل الإعلام الجماهيرية.
- النشر: نشاط ترويجي يتم من خلال الأنباء ولا يخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة، ومن شأن الناشر تدعيم ثقة المجتمع بالمؤسسة تشكيل صورة ايجابية عنها وینعكس هذا على منتجاتها.
- التسويق المباشر: تعتمد الإعلان عن عرض محدد ولفئة معينة من المستهلكين يتوقع منهم استجابة جيدة وفورية يمكن ملاحظتها وقياسها بدقة.

### المطلب الرابع: مراحل إعداد المخطط التسويقي

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي: (اسماعيل و بن أعمار، 2012، صفحة 10)

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

• أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانات المؤسسة.

• أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

• أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز.

• أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمؤسسة.

• أن تعكس الأهداف رسالة المؤسسة.

• أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.

**2. وضع الفروض التخطيطية:** أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل في مخطط المشروع في المستقبل، ويعتبر التنبؤ من

الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجر والأسعار. التكاليف، طبيعة الأسواق في

المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي.

**3. تحديد البدائل:** أي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق

الأهداف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة في تحديد عدد البدائل الأكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج

المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطة التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد

تنبؤات مفصلة للتكاليف، الإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

**4. تقييم البدائل:** في هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على الأسئلة:

• هل تتواءم هذه الخطة البديلة مع أهداف المؤسسة؟

• ماهي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟

• هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجود العمل

المطلوب؟

5. اختيار الخطة التسويقية المقترحة: هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة

التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على تساؤلات منها:

- ما مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ماهي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

6. وضع الخطط التفصيلية: وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل:

خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات. وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، وخلاصة القول أن الخطة ماهي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ، وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها.

### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي

أولاً/تعريف المخطط التنظيمي: يعرف المخطط التنظيمي على أنه:

➤ " هو عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الأفكار لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية بتفحص إدارة

المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعندما نجد ان القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة تكون

هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع". (غازي أنيس، 2005، صفحة 65)

➤ " هو خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار

والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال ابراز كل من اللوائح القانونية التي تنظم

العمالة في المؤسسة كما وكيفا إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في

المؤسسة)". (حرير، 2000، صفحة 230)

ثانياً/أهمية المخطط التنظيمي: ان للتنظيم أهمية بالغة في نجاح وسيرورة أي مؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وآداءها للعمل بقدرة

عالية والتي تتمثل في: (اللوزي، 2007، صفحة 23)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الاعمال وتوزيعها بين الإدارات والاقسام، وتحديدتها بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والاقسام والفروع في المنظمة.
- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في اقسام أو وحدات إدارية معينة.
- سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الافراد وتحدد معايير الأداء وبذلك تسهيل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.
- يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة.

### المطلب الثاني: مكونات المخطط التنظيمي

#### 1. الهيكل التنظيمي:

- أ. تعريفه: هو الشكل الذي تجدد من خلاله المنظمة كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة. (اللوزي، 2007، صفحة 112)
  - ب. أهمية الهيكل التنظيمي: حيث يشير hall إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الوظائف التالية:
    - تحقيق أهداف المنظمة.
    - التنسيق بين الافراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية.
    - وصف الوظائف وتحديدتها.
- وتسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف التالية:
- توضيح الإدارات والاقسام والوحدات داخل المنظمة.
  - توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
  - ابراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
  - توضيح خطوط السلطة.
  - تسهيل عمليات بناء الوحدات والاقسام والإدارات. (اللوزي، 2007، صفحة 48)

### المطلب الثالث: الموارد البشرية للمشروع

#### 1. تعريفها:

- تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، "ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم و خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية" (د حمداوي، 2004، صفحة 25)

- أو هي مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويره وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". (محمد المرسي، 2003، صفحة 23)

### 2. أهمية الموارد البشرية: تتمثل في:

- يعمل قسم الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل فيها، من خلال البحث عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤسسة.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تطوير الإنتاج والعمل على تحسينه وزيادته نوعاً وكماً.

- تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين، من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية، ودفع أجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين.

- يقوم قسم الموارد البشرية بالتنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين، حيث تعمل على إجراء المناقشات الخاصة بذلك مع الإدارة التنفيذية.

- تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحديد المشاكل الرئيسية للموظفين، والتي تعمل بشكلٍ أو آخر على التأثير بشكلٍ سلبيٍّ على إنتاجية المؤسسة.

- تقدم إدارة الموارد البشرية المساعدة اللازمة للمدراء لتنفيذ السياسات وتساعدهم على حل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالموظفين. (<https://read.opensooq.com>، 2022)

### المطلب الرابع: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي والشكل القانوني للمؤسسة

أولاً/خطوات اعداد الهيكل التنظيمي: وتتمثل في عدة خطوات وهي: (شابي، 2020-2021، الصفحات 58-59)

أ. تحديد استراتيجيات المنظمة: وذلك عن طريق:

➤ تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

➤ تحديد رسالة المنظمة.

➤ تحديد رؤية المنظمة.

➤ تحديد الأهداف العامة.

ب. تحديد إدارات المنظمة: وذلك من خلال مايلي:

➤ إنشاء وحدات خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق استراتيجية المنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الاستراتيجية إلى الأعلى.
  - إعطاء هذه الوحدات سلطات وحريات أعلى في التصرف واتخاذ القرار.
  - تخصيص اعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.
- ت. **تحديد الوظائف:** بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام في الإدارات وذلك ب:
- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
  - وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها.
  - تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.
- ث. **تحديد سلطات الإدارات والوظائف:** ويتم عن طريق:
- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الإصلاحات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
  - حدود تفويض الصلاحيات والسلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها إلى من يمكن التفويض إليه.
  - تحديد الاختصاصات والمهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، والتي سيتم ترجمتها لاحقا إلى مهام على مستوى كل وظيفة.
  - تحديد العلاقات التنظيمية تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارية بعضها البعض.

### ثانيا/ الشكل القانوني للمؤسسة:

- يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب وأهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسيها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها، ويمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي:
- الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل.
  - الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته.
  - هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد.
  - المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة.
  - المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين.
  - درجة التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها.
  - المدة اللازمة لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لآمد طويلة.
  - الأشكال القانونية والتنظيمات السائدة في اقتصاد البلد، ما يدفع مؤسسي الأعمال الصغيرة إلى تقليد ما هو موجود وناجح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي.

التفكير بمستقبل المؤسسة و إمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة. (منصور الغالي، 2009، الصفحات 134-135)

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى:

1. **شركات الأشخاص:** تتكون من عدد صغير من الأشخاص الشركاء تربطهم روابط وثيقة، ويكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول والشريك فيها مسؤول شخصيا في ذمته الخاصة وتضامنية مع بقية الشركاء وتشمل:

- **شركة التضامن:** تعتبر أقدم الشركات ظهورا تتكون من عدد صغير من الشركاء تربطهم علاقات وثيقة غالبا ما تكون شخصية وما يميزها عن غيرها هو الأثر الذي يترتب عن قيام التضامن بين الشركاء في المسؤولية سواء في الأموال التي قدموها كحصة أو أموالهم الخاصة وفي القانون التجاري الجزائري ومن خلال المادة 551 من القانون التجاري وما يليها نستخلص أن هذا النوع من الشركات أن للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة، كما تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم ينص القانون الأساسي عكس ذلك حيث يسمح أن يعين مدير من طرف الشركاء من غيرهم. (محسن العامري و منصور الغالي، 2008، الصفحات 134-135)

- **شركة التوصية البسيطة:** تتميز الشركة التوصية البسيطة، بأنها تظم نوعين من الشركاء، شركاء متضامنين مسؤوليتهم غير محدودة أي يسأل الشريك المتضامن عن ديون الشركة كما كانت ديونه الشخصية، مسؤولية تضامنية أي كل شريك يضمن الشريك الآخر وأن كل الشركاء يضمنون الوفاء بديون الشركة، ونوع ثاني من الشركاء موصون تكونوا مسؤوليتهم محدودة بالقدر الحصة التي ساهموا فيها، حيث أن القانون حظر على الشريك الموصي ممارسة أعمال الإدارة الخارجية، في حين يجوز له القيام بأعمال الرقابة الخاصة بالمستندات والحسابات أي القيام بالرقابة الداخلية. (بن عفان و <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/547>, 2017، صفحة 11)

- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** جاء في المادة "56 ق ت" وما يليها تؤسس هذه الشركة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

إذا كانت من شخص واحد تأخذ تسمية EURL مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحددة ويدير

الشركة ذات المسؤولية المحددة SARL شخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين من الشركاء ويجوز اختياريهم خارج

الشركة المادة "576 ق ت" ويتمتع المديرين أو المسيرين من قبل الشركاء في القانون الأساسي أو بعقد لاحق ويكون

المديرون مسؤولون وفق قواعد القانون العام، منفردين أو بالتضامن، حسب الأحوال اتجاه الشركة أو الغير عن المخالفات

والاخطاء التي يرتكبونها في مهامهم بأعمال إدارتهم المادة "1/578 ق ت"

2. **شركة الأموال:** تتمثل في: (محسن العامري و منصور الغالي، 2008، الصفحات 134-135)



- شركة المساهمة: هي الشركة التي ينقسم راس مالها الى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا بقدر حصتهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة (7) يطلق عليها اسم الشركة بحيث يجب ان تكون مسبقة أو متبوعة بذكر شكلها ومبلغ راس مالها.

يجب ان يكون مقدار راس مال شركة المساهمة 5 ملايين دج على الأقل اذا ما لجأت علنية الادخار، ومليون دج على الأقل في الحالة المخالفة، ويجب ان يكون تخفيض رأس المال إلى مبلغ اقل متبوعا في أجل سنة واحدة متبوعا بالمبلغ المذكور سابقا إلا إذا تحولت في ظرف نفس الاجل إلى شركة ذات شكل آخر، وفي غياب ذلك يجوز لكل معني بالأمر المطالبة قضائيا بحل الشركة بعد إنذار ممثلها بتسوية الوضعية وتنقضي الدعوة بزوال سبب الحل في اليوم الذي تبت فيه المحكمة في الموضوع ابتداءيا.

- شركة التوصية بأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأس مالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة(3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة.

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

### المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

#### المطلب الأول: مفهوم واهمية المخطط الإنتاجي

#### أولا/ تعريف المخطط الإنتاجي:

- "وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج وتعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه" (محمد علي، 2009، الصفحات 146-147)

- "وظيفة من الوظائف الرئيسية لادارة الإنتاج فهو العملية التي يتم خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض انتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وباقل التكاليف" (الحسين الفضل، 2004، صفحة 26)

- "هو خطة الإنتاج أو التخطيط متوسط المدى للإنتاج والتي تغطي فترة زمنية عادة ماتكون سنة، وتعد على أساس تقديرات اجمالية للمخرجات من مستويات الإنتاج والعمالة للموارد وتحديد افضل السبل لمقابلة الطلب المتوقع" (إبذوي الحسين، 2004، صفحة 53)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

ثانيا/ أهمية المخطط الانتاجي: يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا من خلال ضمانه ل: (بن عنتر، 2008، صفحة 100)

- تبنى استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- تخطيط إمدادات الخامات
- التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح وبالكميات الصحيحة
- الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.
- رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب
- تبنى استراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.
- يعمل المخطط المالي على توضيح الأهداف أمام العاملين إلى جانب طرائق ووسائل تحقيقها.
- يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية وهذا عن طريق تأمين مقاييس ومعايير السيطرة على الأداء في انجاز تلك الوظائف.

ثالثا/ أهداف المخطط الإنتاجي: تتمثل فيما يلي: (الفضل، 2007، الصفحات 36-37)

- تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح.
- ارتفاع مستوى خدمة الزبون.
- تخفيض استثمارات التخزين إلى حد أدنى.
- تقليل التغيرات الحاصلة في نسب الإنتاج إلى الحد الأدنى.
- تخفيض عدد التغيرات في مستويات القوى العاملة.
- تعظيم الاستفادة من مواقع العمل والمعدات.
- إيجاد أفضل تشكيلة من البدائل التي تحقق أفضل إجمالية للإنتاج والتي تحقق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

يتطلب إعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين وهما: (بن عنتر، 2008، صفحة 102)

#### - المرحلة الأولى: تحديد المتطلبات

- حيث يتوجب على المؤسسة خلال هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازمة لأفق المخطط، ولهذا يتعين عليها الإلمام بالعوامل المختلفة التي من شأنها التأثير في دقة توقعات الطلب إذ تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في تنفيذ المهام الثلاث التالية:
- إعداد توقعات المبيعات لكل منتج على مدار فترة التخطيط المناسب.
  - الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.
  - ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر الإنتاج.

و ثمة عوامل من شأنها التأثير في مستوى الطلب على منتجات المؤسسة و قد تكون هذه العوامل داخلية مثل: الجهود التسويقية للمؤسسة، و تصميم المنتج في حد ذاته، و استراتيجيات تحسين خدمة العملاء، و جودة المنتج و سعره. كما قد تكون عوامل خارجية أو ما يطلق عليها عوامل السوق وهي عوامل لها بالغ الأثر على الطلب مثل: مستوى المنافسة أو رد الفعل المحتمل من قبل المنافسين اتجاه استراتيجية الأعمال في المؤسسة، وانطباع المستهلك حول المنتجات، وكذا سلوكهم في ظل تأثير السمات الاجتماعية والديمقراطية، إضافة إلى العوامل العشوائية التي من شأنها التأثير أيضا على دقة الطلب مثل الحالة الاقتصادية العامة.

### المرحلة الثانية: استيفاء المتطلبات

تقوم هذه المرحلة على تحديد البدائل التي قد توظفها المؤسسة لتلبية توقعات الإنتاج و كذا تحديد القيود و التكاليف ذات الصلة، و تقوم هذه المرحلة على وجه التحديد على المهام التالية:

- إعداد خطط موارد بديلة لتلبية المتطلبات .
  - الوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل.
- حالما يتم تحديد أكثر الخطط ملائمة تقوم المؤسسة بتقييم الخطة و ترسم ملامحها الأخيرة لوضعها حيز التنفيذ و لضمان مخطط إنتاجي فعال يستحسن تشكيل فريق عمل مكون من مدراء من أقسام التصنيع التسويق و المشتريات و الشؤون المالية، و يتطلب إعداد مخطط الإنتاج توفر جملة من المعلومات نذكر منها:

- معلومات المواد / المشتريات
- معلومات العمليات / التصنيع
- التصميمات الهندسية / تصميمات العمليات
- معلومات المبيعات والتسويق والتوزيع.
- المعلومات المالية والمحاسبة
- معلومات الموارد البشرية

### المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع

يتم التطرق لاحتياجات المشروع الإنتاجي من الجانب الفني نركز على الموقع ومن الجانب التكنولوجي نركز على الآلات.

أولا/ الجانب الفني (الموقع): ومن العوامل التي يجب مراعاتها في تحديد الموقع التالي: (دياب، 2001، صفحة 57)

1. **القرب من مصدر المادة الخام:** وهو من العوامل الهامة خاصة بالنسبة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لاختيار أقلهما تكلفة.
2. **القرب من السوق المستهدفة:** تفضل المشروعات قريبا من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية.
3. **القرب من طرق المواصلات:** يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية... من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة سهل.

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

### ثانيا/الجانب التكنولوجي (الآلات):

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

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

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

### المطلب الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره

أولا/ اختيار الموقع: إن قرار اختيار موقع المشروع من القرارات الهامة التي تؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفي مدى نجاح أو فشل المشروع، والخطأ في قرار موقع المشروع يؤدي إلى نهاية مبكرة للمشروع وحيث أن لكل موقع مزاياه ومساوئه فإن عملية المفاضلة بين المواقع المختلفة عملية شاقة وتتطلب خبرة وحنكة ومع ذلك فإن هذا الأمر لا بد منه، وقرار اختيار الموقع يتم على عدة مراحل: (أحمد و برهم، 2007، صفحة 175)

- المرحلة الأولى: اختيار المنطقة
- المرحلة الثانية: اختيار المدينة
- المرحلة الثالثة: اختيار الحي
- المرحلة الرابعة: اختيار الموقع داخل الحي

### ثانيا/ العوامل المؤثرة في اختياره:

توجد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على المخطط الإنتاجي من حيث إختيار وسائله وهي:

- تعقيد الإنتاج الحديث.
  - الحاجة إلى تحديد أوقات الإنجاز.
  - الحاجة إلى تنسيق كافة العناصر التي تؤثر في التكاليف.
  - الحاجة إلى المرونة بسبب تعرض العمليات للتغيير.
- ويظهر مشكل التنسيق بسبب التخصص الكبير في العمل. وتحديد دورة الإنتاج مهمة لتحديد الأزمة اللازمة للإنتاج لأن لها علاقة مباشرة بطلبات المستهلكين فإذا كان الطلب لا يمكن احتسابه فإن المخزون سيزيد والآلات ستبقى عاطلة والتنسيق التام يؤثر على العمال وتتأثر به المواد والآلات ويعمل على تخفيض التكاليف.

### المبحث الخامس: المخطط المالي

#### المطلب الأول: مفهوم واهمية المخطط المالي

#### الفرع الأول: تعريف المخطط المالي:

- ويعرف على أنه: " خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد" (لسلوس، 2012، صفحة 169)
- كما يمثل المخطط المالي: " ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وانتقائها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار". (منصور الغالي، 2009، صفحة 227)

#### الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي: وتتمثل في: (تايه النعيمي و فؤاد التميمي، 2008، صفحة 169)

- المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتوفير المرونة.
- المساهمة في تحسين اتجاهات الفعل مما يحقق الميزة التنافسية.
- تحسين عملية التنسيق.
- تحسين إدارة الوقت.
- تسهيل عملية الرقابة.

#### المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي ومراحل إعداد المخطط المالي

الفرع الأول: أنواع التخطيط المالي: ينقسم المخطط المالي إلى عدة أنواع حسب طبيعة الخطة، وفقاً لمدة الخطة، ودرجة الشمول للخطة، واستخدام الخطة نفسها، وتفاصيلها كالاتي: (<https://www.vapulus.com>، 2022/05/22 12.46)

#### أ. من حيث مدة الخطة:

- **تخطيط طويل الأجل:** الذي يعمل على وضع السياسات المالية التي تساهم في إعداد الخطة المالية طويلة الأجل، وتتراوح مدتها بين عامين إلى عشرة أعوام، ويعتمد هذا التخطيط على طبيعة نشاط الشركة، حيث طبيعتها تحدد الفترة

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الزمنية التي تشملها الخطة المالية، ويتضمن التخطيط كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية للبرامج المتعلقة بالمنتجات الجديدة، كما يتضمن القوائم المالية والميزانيات التي تغطي الفترات الزمنية طويلة الأجل.

- **تخطيط قصير الأجل:** الذي يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية تتضمن النتائج المالية المحتملة في فترة زمنية محددة لا تتجاوز العام الواحد، ويتميز هذا التخطيط أنه أكثر دقة من التخطيط طويل الأجل.

ب. أنواع التخطيط المالي من حيث درجة الشمول للخطة:

- خطة شاملة تغطي جميع أنشطة الشركة.

- خطة جزئية تغطي نشاط واحد من أنشطة الشركة.

ت. أنواع التخطيط المالي من حيث استخدام الخطة نفسها:

- خطة ذات الاستخدام الواحد، حيث تتضمن التخطيط للاستخدام المؤقت لها فقط في حالة معالجة الحالات الطارئة التي تتعرض لها الشركة.

- خطة متكررة الاستخدام، ويتم استخدامها دائماً خلال تنفيذ الخطة، حيث تعمل على تنفيذ جميع المهام، وتوفر النفقات الخاصة بها.

### الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط المالي

يتطلب إعداد المخطط المالي المرور بجملة من الخطوات يمكن إنجازها كما يلي:

#### الخطوة الأولى: تحديد الأهداف المالية للمؤسسة

يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التخطيط المالي إذ يجب مراعاة الدقة في تحديدها وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للمنشأة.

#### الخطوة الثانية: رسم السياسات المالية

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعى عند وضع هذه السياسات أن تتماشى ومصالح وأهداف المؤسسة، ومن أمثلة هذه السياسات سياسة الاقتراض، سياسة التمويل، سياسة توزيع الأرباح....وما إلى ذلك.

#### الخطوة الثالثة: إعداد الموازنات التقديرية

تمثل هذه الموازنات أدوات تكميلية أو تعابير رقمية عن خطط المؤسسة فهي عبارة عن التنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة .

#### الخطوة الرابعة: التفعيل الفعلي للخطة

وتتمثل في تجسيد ما تم التخطيط له على أرض الواقع، وخاصة إذا توفرت للمدير المالي مستلزمات المشروع.

#### الخطوة الخامسة: متابعة وتقييم الخطة

يتم هنا مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية .

#### • التقييم المالي للمشروع:

هناك العديد من المعايير الموضوعية التي تستخدم في التقييم المالي والاقتصادي للمشروع يمكن للقائمين على إعداد مخطط الأعمال استخدامها ومن بينها:

1. **صافي القيمة الحالية:** يعتمد هذا المؤشر على الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع، فإذا كانت النتيجة موجبة فالمشروع مريح وذو جدوى والعكس صحيح، وتحسب صافي القيمة الحالية كما يلي: (شحتاني و دبابش، 2022، الصفحات 48-49)

ص.ق.ح = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

$$VAN = \sum NR(1+R_i)^{-n} - I_0$$

NR هي التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤونات وخسائر القيمة.

$R_i$  هي معامل الخصم.

$I_0$  هي قيمة الاستثمار.

2. **تحليل التعادل:** هي طريقة لفحص العلاقة بين الإيرادات والتكاليف لتقرير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل (أي عدم تحقق ربح أو خسارة)، وهو مؤشر أولي يساعد على الكشف عن مدى ربحية المشروع، بمعنى أنه كلما انخفضت نقطة التعادل كلما ارتفعت فرص المشروع في تحقيق الأرباح، والفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع ونقطة التعادل، ويمثل منطقة الأمان التي كلما اتسعت كلما كان ذلك أفضل، لذلك أصبح من المهم التعرف على حجم المبيعات التي تعادل فيه إيرادات هذا الحجم من المبيعات مع التكلفة الكلية دون أن يحقق المشروع ربحاً أو خسارة. (عبد العزيز س.، 2005، الصفحات 142-153)

ويتم تحديد نقطة التعادل محاسيباً بالعلاقة:

المبيعات عند نقطة التعادل = التكاليف الثابتة + المتغيرة

أما نقطة التعادل بالقيمة (كرقم الأعمال: CA)



$$\frac{\text{اجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{اجمالي التكاليف المتغيرة} - 1} = \text{نقطة التعادل}$$

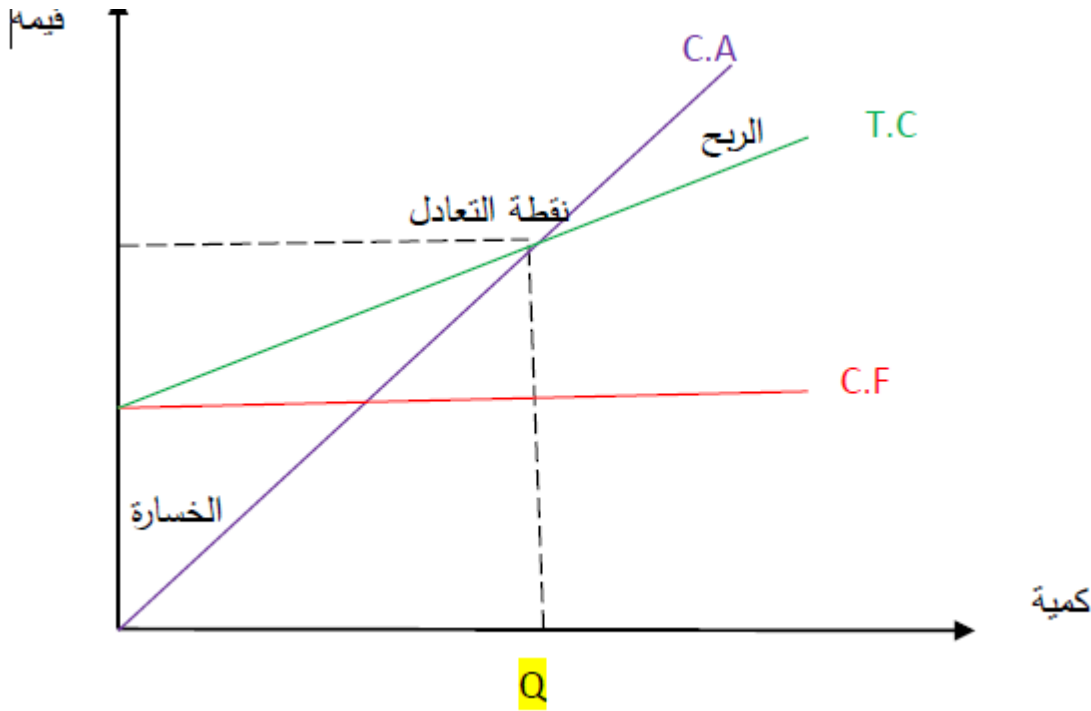
اجمالي المبيعات

أو بالعلاقة (نقطة التعادل بالكمية Q):

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{ثمن بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{نقطة التعادل}$$

والرسم البياني الموالي يعبر عن نقطة التعادل بيانياً:

الشكل رقم (٠): نقطة التعادل حسب التحليل المحاسبي



المصدر: (عبد العزيز س.، 2005، صفحة 151)

3. فترة الاسترداد: تعد من أبسط الطرق للتقييم المالي وتهدف إلى إيجاد الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع قيمة الاستثمار (رأس

المال المستثمر)، وتحدد عندما يتحقق الشرط التالي:  $0 = VAN$  أي عندما يكون: (شحتاني و دبابش، 2022، صفحة

(50

$$\sum = NR(1+R_i)^{-n} = I_0$$

المطلب الرابع: مصادر تمويل المشروع والقوائم المالية

أولاً/ مصادر التمويل: يمكن أن يأتي التمويل من القروض أو الأموال الأولية لأصحاب المشروع أو أي مصدر آخر للحصول على الأموال اللازمة للعمل ومن هذه المصادر نذكر:

1. مصادر التمويل القصير الأجل: وتشمل:

أ. الائتمان التجاري: وهو نوع من التمويل يمنحه المورد إلى المشتري نظير الدفع المؤجل خلال فترة محددة ويتمثل في البيع بالأجل إلى المشتري، وتختلف الشروط والخصومات المرتبطة بالائتمان التجاري باختلاف شروط البيع.

ب. الاقتراض من البنوك (القرض المصرفي): تستطيع المشروعات الحصول على قروض من البنوك لفترة زمنية محددة وفي هذه الحالة لا بد من تحديد نوع القرض ومدته وسعر الفائدة التي يحملها البنك على المشروع ، وطريقة سداده والضمانات المطلوبة سواء كان ضمان شخصي أو عيني، حتى يمكن تحديد تكلفة هذا النوع من الائتمان. (فوزي ملوخية، صفحة 262)

ت. الأوراق التجارية: وهي عبارة عن أوراق دين تصدرها الشركات الكبيرة بهدف الاقتراض وفي العادة تكون مدة استحقاقها أقل من سنة.

ث. خصم الأوراق التجارية: والمقصود به خصم الكمبيالات التجارية لدى البنك التجاري وذلك بفائدة معينة من أجل الحصول على التمويل قصير الأجل.

ج. بيع الديون أو التمويل مقابلها: وهناك شركات متخصصة تقوم بشراء الديون من أصحابها مقابل خصم بنسبة معينة من قيمتها الاسمية كما انه يمكن الحصول على تمويل بضمانة هذه الديون. (كراجة وآخرون، 2000، الصفحات 69-70)

2. مصادر التمويل طويلة الأجل:

أ. أموال الملكية: تعتمد المؤسسة في تمويل جزء لا يستهان به من احتياجاتها المالية، على أموال الملكية والمتمثلة في:

- التمويل الذاتي: ويتمثل في الموارد المتولدة عن نشاط المؤسسة، وهي تحت تصرفها، حيث يحقق للمؤسسة درجة كافية من الاستقلالية في إدارة أعمالها، دون تدخل المؤسسات المالية والنقدية.

- **الأسهم العادية:** تمثل من وجه نظر المؤسسة وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل، وهي عبارة عن حصة في رأس مال الشركة المساهمة العامة المصدرة لهذه الأسهم.
- **الأسهم الممتازة:** تعتبر الأسهم الممتازة في أموال الملكية غير أنها تستحق نسبة ثابتة من الأرباح، وسميت بالأسهم الممتازة لأن لها امتياز في الحصول على قيمتها في حالة التصفية قبل الأسهم العادية، كما لها امتياز في الحصول على أرباحها قبل الأسهم العادية.
- ب. **أموال مقترضة:** وتشمل كل من:
  - **السندات:** هي تلك الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الأجل.
  - **قروض طويلة الأجل:** وهي عبارة عن عقد يتم بين المؤسسات المالية والمؤسسات الطالبة للقرض ويتم تحديد شروط العقد على أساس التفاوض بين الطرفين مثلاً: قيمة القرض، مدة القرض، معدل الفائدة... الخ (شنشونة، 2019، صفحة 52)
- ثانياً/ **القوائم المالية:** تشكل القوائم المالية ملخصاً لجميع العمليات المالية التي تتم في المشروع، وتعتبر المنتج النهائي في النظام المحاسبي، وتساعد القوائم المالية بشكل عام في تقييم القوة الإيرادية للمشروع، ومدى قوة مركزها المالي (رمضان و الخاليلة، 2013، صفحة 31) ومن أهم هذه القوائم المالية نذكر:
  1. **الميزانية العامة:** عرفت الميزانية في النظام المحاسبي المالي في المادة 32 من المرسوم التنفيذي 08/156 كما يلي: "تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم، حيث يبرز عرض الأصول والخصوم داخلها الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية".

وعليه وطبقاً للنظام المحاسبي المالي الميزانية: "هي عبارة عن قائمة تظهر في الجانب الأيمن لها الأصول والتي تعرف بأنها موجودات المؤسسة والموارد التي تسيرها الكيان بفعل أحداث ماضية والموجهة لأن توفر له منافع اقتصادية مستقبلية". (شحتاني و دبابش، 2022، صفحة 34)
- تشكل الميزانية أساساً من عنصرين هما الأصول والخصوم: (بوتين، 1999، صفحة 2)
- **عناصر الأصول:** هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكاً للمؤسسة ومنها الثابتة والمنقولة، وتشمل الأصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المدينون.
- **الاستثمارات:** وتتكون الاستثمارات من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملك تم حيازتها مباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة، وتنقسم الاستثمارات إلى: المصاريف الإعدادية، القيم المعنوية، القيم المادية.
- **المخزونات:** وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخلياً بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم: البضاعة، المواد واللوازم.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

- المدينون (الحقوق): وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين، الأولى قابلة للتحقيق والثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية: مدينو الاستثمار، مدينو المخزونات، التسيقات، الزبائن أو العملاء، القيم الجاهزة.

● عناصر الخصوم: وتتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، وتنقسم إلى قسمين:

- الأموال الخاصة

- الديون

### ● أنواع الميزانية:

أ. الافتتاحية: تظهر الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة أو بتاريخ تكوينها، ومن خصائصها أنها غير إلزامية قانونا ولا تظهر النتيجة فيها.

ب. الختامية: تعد في نهاية الفترة المحاسبية وتظهر النتيجة وهي إلزامية قانونا.

شكل الميزانية:

الخصوم			الأصول		
السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان	السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان
		أموال خاصة			أصول غير جارية
		خصوم غير جارية			تثبيات معنوية
					تثبيات مادية
					تثبيات مالية
					مجموع الأصول غير الجارية
					الجارية
					أصول جارية
					المخزونات
					العملاء
					النقدية
					مجموع الأصول الجارية
		المجموع			المجموع

2. تحديد احتياجات راس المال العامل:

يعرف رأس المال العامل (FR) على أنه إجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الأصول قصيرة الأجل، ويعرف كذلك على أنه إجمالي الأصول المتداولة مطروحا منه إجمالي الخصوم المتداولة، وهو رأس المال الفائض المستعمل أثناء دورة الاستغلال، وتعرف احتياجات رأس المال العامل (BFR) بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل، وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية. (شحتاني و دبابش، 2022، صفحة 39)

### احتياجات رأس المال العامل

احتياجات الدورة	-	موارد الدورة
*المخزونات		*الموردين وأوراق الدفع
*العملاء واوراق القبض		*الأقساط والتسيقات المقبوضة من العملاء
*تسيقات الموردين		*اللوائح المفيدة سلفا
*المصاريف المقيدة سلفا		*الديون الجبانة والاجتماعية
*TVA على المشتريات		*TVA على المبيعات

المصدر: (شحتاني و دبابش، 2022، صفحة 40)

من خلال ما سبق نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل تتمثل في الفرق بين احتياجات وموارد الدورة، فعندما تكون قيمة احتياجات رأس المال العامل سالبة يعني أن هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة، أما إذا كانت قيمة احتياجات رأس المال العامل موجبة فيعني أن المؤسسة لم تبحث على موارد مالية مادام ضمان التسديد موجود، والمتمثل في كبر قيمة بعض المخزونات أو بعض الحقوق، خاصة أن بعض الموارد المالية منخفض أو حتى منعدم التكلفة ويساهم بشكل بارز في زيادة سرعة نشاط دورة الاستغلال، وبالتالي كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد. (شحتاني و دبابش، 2022، صفحة 41)

3. جدول حسابات النتائج: يمكن تعريفه على انه جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك او تسديده، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الإهلاكات والمؤونات ربح أو خسارة الدورة. (دادى عدون، صفحة 74)، حيث يتكون من: (عبد العزيز، 1994، الصفحات 233-239)

أ. أعباء الدورة:

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال

وتتكون من:

- المصاريف المتعلقة بالنشاط: أي استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج.
- مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية... الخ.
- المصاريف المخصصة للاهلاك والمؤونات.
- كل مصاريف المتعلقة بالاستغلال الغير العادي للمؤسسة، مثل: الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحويل، أو الأعباء على الدورات السابقة، أو المؤونات الاستثنائية... الخ.<sup>1</sup>

### ب. منتجات الدورة:

تشمل منتجات دورة معينة كل من:

#### ✓ منتجات الاستغلال:

للبيع المبيعات البضائع أو الإنتاج المباع.

للإنتاج المخزون.

بالإضافة إلى الأداءات المتممة (خدمات مقدمة) وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.

#### ✓ منتجات خارج الاستغلال:

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

### ت. الأرصدة الوسيطة للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسيطة التي تظهر في الجدول، وكيفية توزيعها حتى نصل الى النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

#### ✓ الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شراءها.

#### ✓ القيمة المضافة:

- تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية لمخطط الأعمال في المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة، فهي تحسب بنفس الطريقة التي تحسب بها على المستوى الوطني ويعبر عنها بالفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في الإنتاج من جهة ثانية.
- وتكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية إلى الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة.
- أما في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة وتحويل تكاليف الإنتاج والأدوات المتممة من جهة، والحسابين للاستهلاك من المواد واللوازم والخدمات من جهة ثانية.

ث. نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:

✓ نتيجة الاستغلال:

وهي ناتجة عن النشاط الأساسي والعادي للمؤسسة خلال دورة الاستغلال وتعد كمؤشر أساسي أكثر من النتيجة الإجمالية، وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يستدعي القول أن نتيجة الاستغلال أشمل من القيمة المضافة وتعتبر كمؤشر من المؤشرات المردودية.

✓ نتيجة خارج الاستغلال:

وتعتبر من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة استغلال المؤسسة ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال والتكاليف خارج الاستغلال وتعتبر هاتين النتيجتين الرافدين المؤديين إلى النتيجة الصافية.

ج. نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:

يجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة ونحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية، وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، إذ تعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.

#### 4. عتبة المردودية:

وتسمى أيضا بنقطة التعادل، نقطة التوازن، النقطة الحرجة، النقطة الميتة، وتعرف بأنها: "كمية المخرجات المباعة التي يتساوى عندها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف، أي كمية المخرجات المباعة التي يكون عندها دخل التشغيل مساويا للصفر"، من خلال التعريف السابق نستنتج بأن عتبة الربحية تسمح بمعرفة مستوى النشاط الضروري الذي من خلاله تحقق المؤسسة نتيجة معدومة، حيث عندها يغطي رقم الأعمال إجمالي التكاليف، وبالتالي قبل هذه النقطة تكون النتيجة سالبة (خسارة) وبعدها مباشرة تبدأ المؤسسة في تحقيق الربح.

معادلة الكمية التي تحقق عتبة الربحية هي:

ك\* = التكاليف الثابتة/الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة.

ويتحقق رقم أعمال عتبة المردودية كما يلي:

ر.ع\* = (التكاليف الثابتة/الهامش على التكلفة المتغيرة) السعر.

كما يمكن تحديد عتبة الربحية زمنيا من خلال:

ز\* = (رقم أعمال عتبة المردودية/رقم الأعمال)\*12 أو (360) إذا كان الحساب بالأيام.

- طرق تحليل التعادل:

ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

الطريقة البيانية:

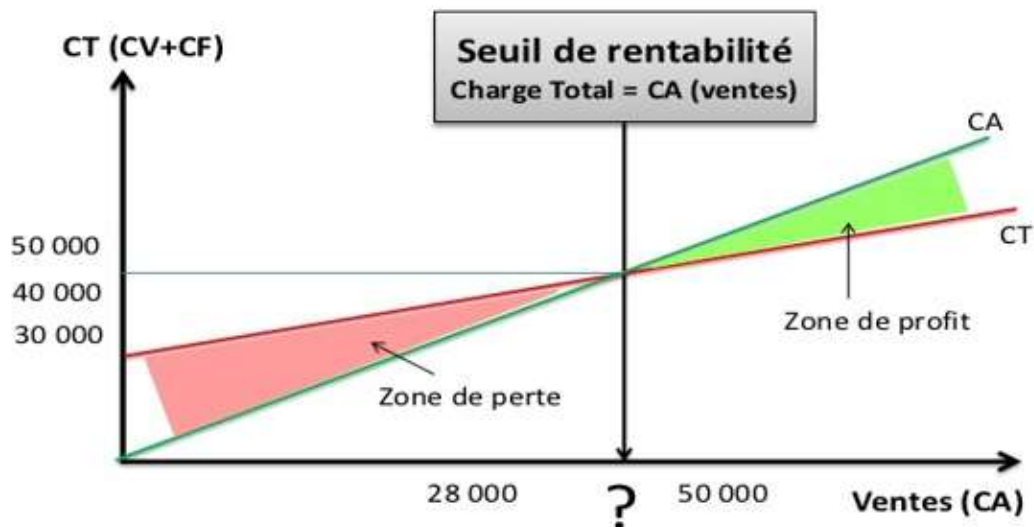
يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات ثم يتم رسم منحني الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحني التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحني التكاليف الثابتة ومنحني التكاليف المتغيرة (شحتاني و دبابش، 2022، الصفحات 53-

54)

$$Q < xw$$

## تحديد عتبة الربحية بيانيا:

### Seuil de rentabilité graphiquement



المصدر: (شحتاني و دبابش، 2022، صفحة 55)



5. موازنة الخزينة: تمثل الخزينة القيم الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة. وتحسب بالعلاقة: (مزا، 2013، صفحة 43)

### الخبزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

حيث توجد ثلاث حالات للخبزينة وهي: (عربا، 1996، صفحة 13)

1. الخبزينة موجبة ( $0 <$ ): تعني وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاي.

2. الخبزينة المعدومة ( $0 =$ ): تعني تشغيل كافة الأموال النقدية.

3. الخبزينة السالبة ( $0 >$ ): تعني وجود عجز وأن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة إلى زيادة

الديون أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة.

• الموازنة التمويلية التقديرية: "هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد سليما وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت في صورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب اتباعها" (بوخالفي، 2019/2018، صفحة 42) وتوجد عدة أنواع تتمثل في: (فركوس، 1995، صفحة 4)

1. الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ في المبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ باتباع الأساليب العلمية.

2. الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها لجدول 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.

4. الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع الإنتاج تغيرا طرديا.

5. الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع: إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه المصاريف يكفل المؤسسة تحقيق الأهداف

العامة وتمثل في:

- اختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.
- توجيه الجهود البيعية توجيهها سليما لغرض زيادة المبيعات والسيطرة على أكبر حصة في السوق
- مراقبة دفعات التوزيع.

6. الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة وبواسطتها يتم

اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المنشأة إلى الاقتراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.

### خلاصة الفصل:

لقد أصبح إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال خطوة أساسية لبدأ أي مؤسسة أو حتى تطويرها وتوسعها يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، إذ يسمح هذا الأخير بالإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة من تنظيم وتسويق وإنتاج ومالية بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، فمخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء سيرورة المؤسسة، من خلال التقييم الدوري للمؤسسة الذي يتم بالاعتماد على مختلف المؤشرات الكمية والنوعية، التي تتعلق بالمؤسسة وسيرورتها وأفاقها مستقبلا وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي والخارجي الذي تنشط المؤسسة من خلاله و إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية.

الفصل الثاني: إعداد مخطط

أعمال لمشروع إنتاج فريضة

الأطفال بالتمر

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### تمهيد:

بالرغم من كل الإصلاحات والتدابير المتخذة في سبيل النهوض بالمقاولاتية في الجزائر إلا أن النتائج المحققة في هذا المجال لم ترق بعد إلى مستوى التطلعات المنتظرة منها خاصة في ظل الإمكانيات المالية البشرية والمادية الكبيرة التي تزخر بها بلادنا، والتي تحولها للارتقاء إلى مصف البلدان الرائدة إقليميا في هذا المجال، مما يستدعي تضافر مختلف الجهود من أجل البحث عن السبل الكفيلة بدفع عجلة إنشاء المؤسسات الجديدة في الجزائر، وفي هذا الإطار سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى المراحل التحضيرية التي تسمح بولادة المؤسسة الجديدة لمشروعنا إنتاج فريضة الأطفال بالتمر لغرض تلبية حاجيات المستهلك المحلية بمكونات طبيعية تفاديا للفكرة الراسخة بذهن شريحة كبيرة من الافراد والتي تتمحور حول ان هذا المنتج غير صحي للأطفال، وهذا انطلاقا من الفكرة التي تشكل النواة الأساسية للمؤسسة وذلك بدراستها بشكل دقيق للتأكد من وجود فرصة حقيقية يمكن استغلالها، ويجب القيام بالدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع بمختلف المخططات التسويقي، المالي، التمويلي، التنظيمي، كوسيلة لتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمقاول خاصة في ظل تحوله إلى وثيقة ضرورية تطلبها المؤسسات التمويلية التي يقصدها هذا الأخير.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

#### المبحث الأول: الملخص التنفيذي

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم ملخص تنفيذي يشمل جميع محاور مخطط الاعمال لمشروع انتاج فريضة الأطفال بالتمر كما يلي:

#### جدول رقم(3): الملخص التنفيذي للمشروع

اسم صاحب المشروع	شريط زهور + فرج سهام
اسم المشروع	مؤسسة روزا
طبيعة المشروع	فكرة جديدة
القطاع الاقتصادي للمشروع	قطاع انتاجي (صناعي)
رمز النشاط	107107
تسمية النشاط	صناعة تغذية الأطفال
الشكل القانوني للمشروع	EURL مؤسسة ذات مسؤولية محدودة
التراخيص المطلوبة	- ترخيص من مديرية الصحة والسكان - ترخيص من مديرية التجارة
منتج المشروع	فريضة صحية بالتمر موجهة للأطفال
السوق المستهدفة	السوق المحلي (ولاية بسكرة)
الزبائن المستهدفين	العائلات الذين لديهم أطفال ما بين 6 أشهر إلى 3 سنوات
القيمة المضافة للمشروع	فريضة صحية بالتمر موجهة لفئتين 1- أطفال من 6 أشهر إلى سنة 2- أطفال من 1 سنة إلى 3 سنوات
الكفاءات التقنية	- طاقم إداري لديه خبرة في التسيير
قيمة الاستثمار	- 19372728.82 دج
تكاليف المشروع	- 30 827 746,66 دج
المساهمة الشخصية	- 5 811 818.65 دج
القرض المطلوب	- 14 000 000 دج

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

آلية الدعم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من تسهيلات FGAR</li> <li>- إعفاءات جبائية وضريبية</li> </ul>
الهدف من مخطط الأعمال للمشروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طلب تمويل</li> </ul>
فرص المشروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وفرة مادة التمر في الولاية وبكثرة.</li> <li>- عدم وجود منافسين مباشرين في السوق المحلية.</li> <li>- عدم وجود مصنع محلي للمنتوج.</li> <li>- ارتفاع الطلب على المنتوج بشكل كبير</li> <li>- التوسع بنقاط بيع في كل المناطق.</li> <li>- التنوع في المنتوج او انتاج منتوجات فرعية</li> </ul>
مخاطر المشروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمالية دخول منافس جديد للسوق</li> <li>- تخوف الزبائن من المنتوج كونه جديد في السوق.</li> <li>- وجود البدائل المنزلية</li> </ul>
رأس المال العامل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 954 584.82 دج</li> </ul>
فترة الاسترداد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 سنوات</li> </ul>
صافي القيمة الحالية VAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 179 246.99 دج</li> </ul>

من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

المطلب الأول: التعريف بصاحب المشروع

وهنا سنقدم تعريف لصاحبتي المشروع والمتمثل في:

جدول(4): بطاقة تعريفية لصاحبتي المشروع

الاسم واللقب	شريط زهور	فرج سهام
العنوان	العالية الشمالية بسكرة	بلدية اورلال بسكرة
البريد الالكتروني	Mariemhaha9@gmail.com	somasihem2016@gmail.com
رقم الهاتف	0777163813	0672760223
الوضعية الاجتماعية	عزباء	متزوجة
عدد الأولاد	/	01
المؤهلات الأكاديمية	-شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية اعلام آلي للتسيير -شهادة الليسانس إدارة أعمال.	-شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية اعلام آلي للتسيير -شهادة الليسانس إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: صورة المشروع

الفرع الأول: فكرة المشروع

نظرا للتطورات القائمة في الحياة اليومية وللتجاوزات الحاصلة في المنتجات ونخص بالذكر فريضة الأطفال والتي لاحظنا مؤخرا عدة آثار سلبية كالعازات، الانتفاخ، آلام المعدة والإمساك .... وما إلى ذلك من ضرر لصحة أطفالنا، من هنا جاءت فكرة المشروع حول إنتاج فريضة الأطفال بالتمر، نظرا للفوائد الكثيرة والصحية التي يقدمها منتج التمر والغني بمادة الكالسيوم وللتخلص من المشاكل التي تسببها المنتجات الأخرى لذا ارتأينا ان نختار هذا المشروع لمدى حساسيته وتأثيره على الاقتصاد.

الفرع الثاني: المشروع وتصنيفه CSIP

أولاً: المشروع CSIP

بإمكاننا تحديد موضع المشروع من خلال CSIP للمنشأة (صاحب المشروع) والتي تعني عملية التقاطع بين تطلعات واهداف المنشأة وبين موارده ومهاراته والإمكانات (الفرص) المتاحة في المحيط وعليه فإن تطلعاتنا ومهاراتنا ومواردنا كأصحاب هذا المشروع تتمثل في:

✓ أولاً فيما يخص تطلعاتنا، لدينا طموح للوصول الى تأسيس شركة خاصة بنا في مجال المقاولاتية، ونخص بالذكر المشاريع الصحية والتي ارتأينا الشروع في دراستها كونها تكتسي أهمية كبيرة في محيطنا ونظرا لشغفنا بالمشروع وتحقيقه على ارض الواقع.



## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

✓ ثانيا تتمثل مهارتنا في اكتسابنا خبرة طويلة في مجال التسيير كوننا موظفتين في القطاع العام وكذا اكتسابنا لمستوى تعليمي لا بأس به في مجال الاعلام الالي وإدارة الاعمال وكذا المقاولاتية مع فترة تعليمية في دار المقاولاتية ، دون ان ننسى العلاقات الخارجية المكتسبة والمتينة خلال فترة العمل.

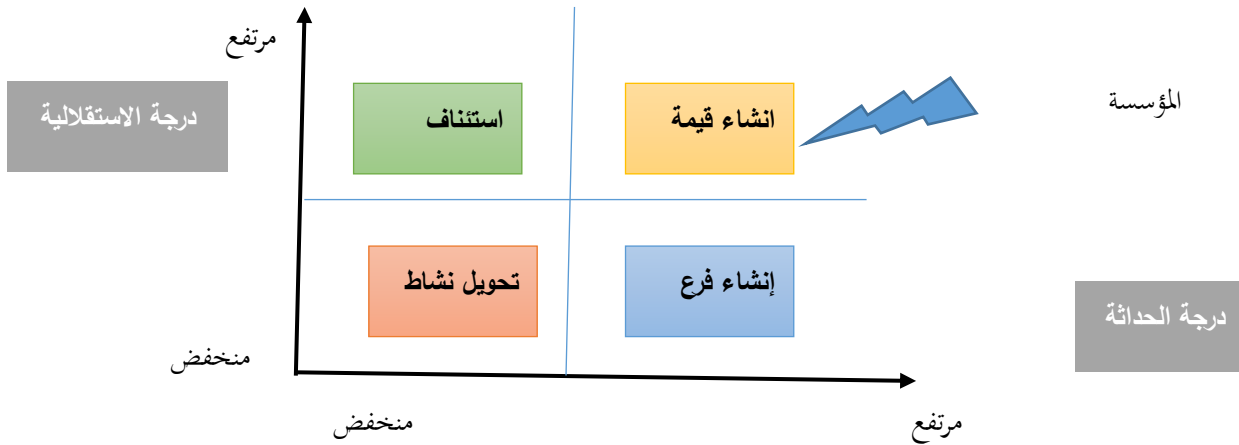
✓ ثالثا تتمثل في الموارد المتاحة في المحيط فان الدولة قدمت تسهيلات كبيرة في المشاريع الاستثمارية من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بإجراءات قانونية ميسرة وامتيازات جبائية تشجع على الاستثمار داخل الوطن، كما نذكر ثقافة المجتمع تشجع على أي مشروع يهتم بالجانب الصحي للطفل، كما ان النصوص القانونية الجزائرية التشريعية لا تمنع هذا النوع من النشاط.

وعليه فإن تقاطع هذه العوامل من تطلعات ومهارات والموارد المتاحة في المحيط سوف ينتج عنه منطقة توافق ما يسمح بتحقيق مشروع متكامل وناجح يرقى الى مستوى المشاريع الكبرى في أهدافه التي انشئ من اجلها.

ثانيا: تصنيف المشروع: يمكننا تصنيف مشروعنا حسب تصنيفين هما

1. تصنيف درجة الحدائة/ درجة الاستقلالية: الذي وضعه Bruyat وهو تصنيف انشاء مؤسسة من العدم، لان مشروعنا لديه درجة استقلالية عالية مع درجة حدائة كبيرة باعتبار المشروع جديد في المنطقة (ولاية بسكرة) ومستقل تماما أي انه غير تابع لأي مؤسسة.

شكل رقم(9): تصنيف درجة الحدائة/ درجة الاستقلالية

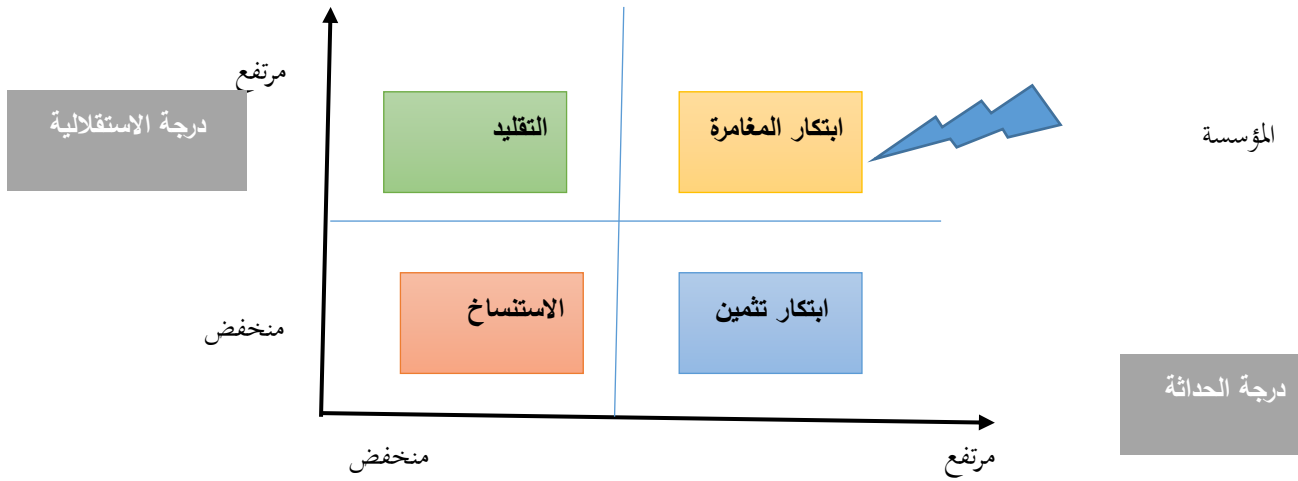


المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

2. تصنيف درجة التغيير/ درجة الحداثة: من خلال هذا التصنيفان مشروعنا يتميز بدرجة حداثة في المحيط عالية لأنه مبتكر ومغامر محليا وحديد في المنطقة ويتطلب درجة مغامرة عالية، اما بالنسبة لدرجة التغيير فالمشروع يحتاج الى درجة تغيير كبيرة لأننا بحاجة الى اكتساب مهارات وخبرات كبيرة في هذا المجال مع التطوير المستمر في قدراتنا وتكوين شبكة علاقات واسعة مع المحيط.

### شكل رقم (10): تصنيف درجة التغيير/ درجة الحداثة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثالث: المنطلقات الاستراتيجية للمشروع

نقوم بتقسيم النموذج الى مستويين هما:

**المستوى الأول:** تحديد شعار ورؤية وقيم واهداف المشروع.

**المستوى الثاني:** تحديد استراتيجية الانطلاق واستراتيجية التطوير

**الفرع الأول:** تحديد الشعار، الرؤية، الرسالة والقيم الجوهرية للمشروع وأهدافه الاستراتيجية:

**أولا: شعار المؤسسة**

شعار المؤسسة هو فلسفة لنشاطها المتمثل في الجانب الصحي للطفل بطريقة بسيطة ومفهومة تتمثل في:

نظرا لدمج كل معارفنا ومؤهلاتنا قررنا استخدام أول حرف من الاسمين باللغة الأجنبية سهام زهور.

**اللون الأحمر:** لون الحماس والتنافس في العمل.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

اللون الأصفر : اللون الأصفر من أشد الألوان التي تبعث الفرح في قلب كل من يراه؛ يمثل قمة التوهج والإشراق؛ لأنه لون الشمس ومصدر الضوء، وكذلك للوقاية من المرض.



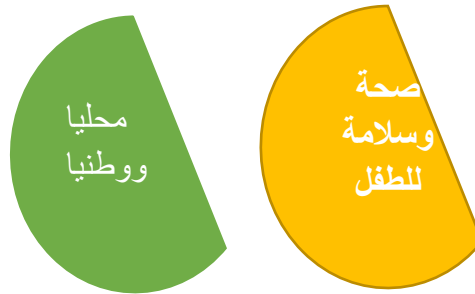
مؤسسة روزا

من إعداد الطالبتين

ثانيا: الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

وتتمثل في الطموحات والآمال المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها حاليا وهي محفزة وملهمة

شكل رقم(11) : الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة



من إعداد الطالبتين

محليا ووطنيا: نتطلع لنشر اهدافنا عبر كامل التراب الوطني.

صحة وسلامة الطفل: غايتنا الأولى والأخيرة هي سلامة وصحة الطفل وتحقيق الريادة في هذا المجال.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

ثالثا: رسالة المؤسسة: هي جملة تشرح الغاية من تحقيق المشروع وهي:

شكل رقم (12): رسالة المؤسسة

صحة طفلكم غايتنا  
ومبلغ اهتمامنا

من إعداد الطالبتين

رابعا: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: وتتمثل الأهداف الاستراتيجية في العناصر التالية:

- توفير فريضة الأطفال طبيعية كمنتج بديل للمنتجات المستوردة تلي حاجات الاسر وبسعر يتناسب والقدرة الشرائية.
- توسيع نطاق تغطية المشروع من محليا إلى وطنيا ولما لا علميا.
- تنوع منتجاتنا بما يتطلبه واحتياجات المحيط.
- توفير مناصب الشغل مما يؤدي إلى تقليل البطالة.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية.
- امتصاص الفائض من التمر باعتبار المنطقة غنية بماته المادة وتعدد استخداماته.

الفرع الثاني: تحديد استراتيجية الانطلاق واستراتيجية التطوير

وتعمل الاستراتيجية على تحديد توقع المؤسسة بدقة بالإضافة الى اعمالها الاستراتيجية ونذكر ماييلي:

1. استراتيجية الانطلاق للمشروع: وهي التي سنبدأ بها النشاط وهي:

أولا: انتاج فريضة صحية بالتمر بولاية بسكرة

ثانيا: توفير فريضة الأطفال بالتمر من عمر 6 أشهر الى سنة ذات جودة عالية

ثالثا: توفير فريضة للأطفال بالتمر من سنة الى 3 سنوات ذات جودة عالية

2. استراتيجية التطوير للمشروع: وتستخدم عندما ترغب المؤسسة في تطوير وتوسيع نشاطها وهي:

أولا: توسيع نطاق تغطية المنتج من محلي الى وطني وعالمي

ثانيا: تنوع المنتجات واطافة نكهات جديدة مثل الخضار والفواكه

ثالثا: زيادة وتوسيع الفئة المستهدفة من أطفال اقل من 3 سنوات الى مافوق حتى خمس سنوات بخلق منتجات تناسب الفئة

الجديدة.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### المطلب الرابع: العوامل الأساسية لنجاح المشروع

ومن اهم عوامل نجاح مشروعى تتمثل في :

1. الطاقم الإداري كفؤ والمتمثل في (مسيرتي المشروع) وذلك من خلال الخبرة المكتسبة لدينا وكذا الشهادات المكتسبة في مجال إدارة الاعمال والمقاولاتية.
2. بيئة محفزة: أي ان يكون محيط عملنا متكامل ومتناسق بحيث نقوم بإنتاج منتج صحي لافادة أطفالنا.
3. جودة المنتج: وذلك بنشر ثقافة الجودة بين كل عمال المؤسسة، وذلك ابتداءا من عملية الشراء للمواد الأولية ذات الجودة العالية ومنه الى عملية انتاج بكل مراحلها.

**المبحث الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع:** ويتشكل المخطط التنظيمي من العناصر التالية:

- تحديد فريق عمل المشروع
- الهيكل التنظيمي للمشروع
- الطبيعة القانونية للمشروع

### المطلب الأول: تحديد فريق عمل المشروع

#### الفرع الأول: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وشروط توظيفها:

يوفر مشروع انتاج فريضة الأطفال على فرص عمل كالتالي:

➤ جدول احتياجات الموارد البشرية للمشروع: والجدول رقم 5 يوضح هذه الاحتياجات

جدول رقم (5): جدول احتياجات الموارد البشرية للمشروع

المنصب	العدد	الكفاءات و المؤهلات	شروط التوظيف	مدة العقد
مسير المشروع	01	متحصل على شهادة الماستر في المقاولاتية لديه خبرة في مجال التسيير	الجنسية الجزائرية. يتمتع بحقوقه المدنية ليس له سوابق عدلية شهادة طبية تثبت سلامته العقلية وقدرته البدنية على ممارسة عمله.	عقد مفتوح
المحاسب	01	متحصل على شهادة المحاسبة	لاتوجد شروط	عقد مفتوح
العمال	03	متحصل على شهادة تكوين في التحكم في الآلات.	الجنسية الجزائرية. يتمتع بحقوقه المدنية	سنة قابلة للتجديد

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

	ليس له سوابق عدلية شهادة طبية تثبت سلامته العقلية وقدرته البدنية على ممارسة عمله.			
سائق	متحصل على رخصة سيطرة صنف ب وصنف ج	القدرة على أداء العمل والأمانة والإخلاص ليس لديه سوابق عدلية شهادة طبية تثبت صحته العقلية	01	سنة قابلة للتحديد
حارس	مؤدي الخدمة الوطنية	القدرة على أداء العمل والأمانة والإخلاص ليس لديه سوابق عدلية شهادة طبية تثبت صحته العقلية	01	سنة قابلة للتحديد
عاملة نظافة	لا تشترط شروط	القدرة على العمل واتقانه	01	سنة قابلة للتحديد

من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: تحديد تكاليف الموارد البشرية: بعد قيامنا بتحديد احتياجات المشروع من المورد البشري سوف نقوم بتحديد تكاليف هذه الموارد كما يوضحه الجدول رقم 6:

جدول رقم(6): تحديد تكاليف الموارد البشرية

الوظيفة	العدد	طبيعة العقد	الاجر الشهري دج	الضمان الاجتماعي دج	تكاليف الأجور الكلية دج
مسير المشروع	01	مباشر	40000	40000 * 26%	50400 دج
المحاسب	01	مباشر	40000	40000 * 26%	50400 دج
العمال	03	عقد سنوي	25000	25000 * 26%	31500 دج
سائق	01	عقد سنوي	20000	20000 * 26%	25200 دج
حارس	01	عقد سنوي	20000	20000 * 26%	25200 دج
عاملة نظافة	01	عقد سنوي	18000	18000 * 26%	22680 دج
المجموع	08	/	163000		205380 دج

من إعداد الطالبتين

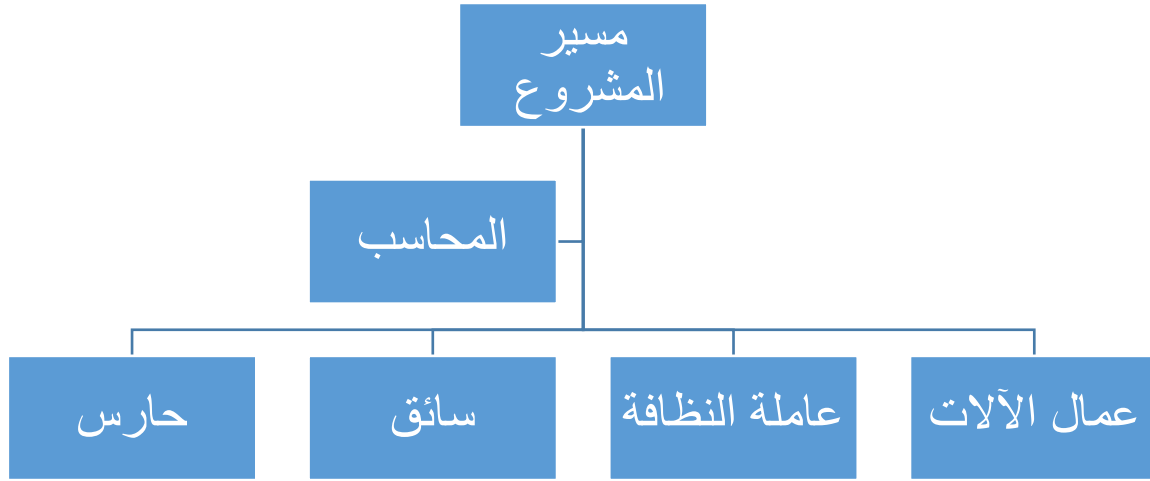
يتم احتساب الضمان الاجتماعي للعاملين على أساس العرض المقدم من الضمان الاجتماعي على أساس 26%

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### المطلب الثاني: إعداد الهيكل التنظيمي للمشروع:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحديد مهمة كل عامل بالمؤسسة كل حسب اختصاصه وفق الشكل الموالي رقم 13:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من اعداد الطالبتين

### المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع

لقد قمنا باختيار الشركة ذات المسؤولية المحدودة **SARL** وذلك للاعتبارات التالية:

- مؤسسة بشريكين او أكثر يعني ان نكون معا في اتخاذ القرارات.
- لا تتحمل الخسائر إلا في حدود ما قدمناه من حصص، حيث لا تمتد إلى أموال الخاصة والشخصية.
- الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م): هذا الشكل من الشركات هو الأكثر شيوعًا. الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي شركة تتكون من عدة شركاء - مسيرين.
- شريكان كحد أدنى وعشرون شريكا كحد أقصى،
- الحد الأدنى لرأس المال: 100.000 دينار،
- يقسم رأس المال إلى حصص اجتماعية ذات قيمة اسمية متساوية (1000 دينار على الأقل)،
- يجوز المالكين على صفة شركاء مسيرين،
- يكون الشركاء مسؤولين عن ديون الشركة في حدود تقديماتهم.

(- <https://maison-entrepreneuriat.univ-setif.dz>، 2022)

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- ملف التسجيل في السجل التجاري: يجب توفر مايلي:
- 2 شهادة ميلاد
- شهادة السوابق العدلية
- 2 شهادة إقامة
- طلب ممضي ومحرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري
- إثبات وجود محل مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم امتياز للوعاء العقاري الذي يحوي النشاط التجاري
- نسخة من القانون الأساسي المتضمن تأسيس الشركة
- نسخة من إعلان نشر القانون الأساسي للشركة
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري

### ➤ طلب الضمان من صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR:

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002 والمتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يهدف الصندوق الى تسهيل عملية الحصول على القروض المتوسطة الاجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية ، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشتريها البنوك ، حيث يمنح الصندوق ضمانات المشاريع التي تحقق استثمارات متعلقة ب:

- انشاء مؤسسات جديدة
- تحديد أجهزة الإنتاج
- توسعة المؤسسات الموجودة
- اخذ المساهمات

ويتعلق امر الضمان بتسديد جزء من الخسارة التي يتحملها البنك في حالة عدم تسديد القرض.

- نسبة الضمان تتراوح ما بين 10% و 80% من القرض البنكي.
- المبلغ الأدنى للضمان يساوي 04 ملايين دينار والمبلغ الأقصى يساوي 50 مليون دينار.
- المدة القانونية للضمان مرتبطة بمدة القرض البنكي.

وتتمثل تكلفة منح الضمان في علاوة لدراسة المشروع، تمثل أتعاب دراسة الملف، كما يأخذ الصندوق علاوة التزام من مبلغ الضمان

المالي تسدد بعد الموافقة على منح القرض البنكي، وعليه فإن ملف طلب الضمان يتكون مما يلي:



## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- طلب تغطية القرض مرفق بنسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية لصاحب المشروع
- نسخة طبق الأصل لمستخرج السجل التجاري
- نسخة طبق الأصل لعقود الكراء أو الملكية للأراضي المشغولة.
- الدراسة التقنية الاقتصادية للمشروع
- تقرير الحصيلة المالية للمؤسسة للسنوات الثلاث الأخيرة من النشاط (حالة التوسعة)
- الشهادات الضريبية وشبه الضريبية على ان لا تتجاوز صلاحيتها 03 أشهر.

### ➤ مسار طلب الضمان المالي للصندوق:

- مقابلة المستثمر مع الكلف بالدراسات في الصندوق لعرض المشروع.
- تقديم وصل استلام الملف إلى المستثمر.
- دراسة المشروع على مستوى لجنة الالتزامات بالصندوق.
- في حالة الموافقة على منح الضمان يسلم المستثمر اشعار بالقبول.
- اتفاقية القرض بين البنك والمستثمر.
- تسليم شهادة الضمان للبنك.

### ➤ طلب الحصول على تسهيلات والامتيازات ومراقبة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:

أنشئت الوكالة بموجب قانون تطوير الاستثمار الصادر في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار حيث عوضت بموجبه وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI حيث تقوم بعدة مهام تتمثل في:

- ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها
- تبليغ المستثمر بقرار منحه المزايا المطلوبة أو رفض منحه إياها
- استقبال المستثمرين المقيمين (الأجانب) واعلامهم ومساعدتهم، وتزويدهم بكل الوثائق الإدارية الضرورية لإنجاز الاستثمار
- منح وتسيير المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به
- تسيير صندوق دعم الاستثمار
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الاعفاء
- تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمشروع

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم عناصر المخطط التسويقي بإسقاطها على المشروع محل الدراسة كالآتي:

#### المطلب الأول: دراسة السوق

الفرع الاول: السوق المستهدف: إن السوق التي نسعى لخدمتها هي سوق محلية أي السوق التي نستهدف من خلالها بلدية بسكرة، حيث يحدها من الشمال بلدية لوطاية، من الغرب بلدية الحاجب، ومن الشرق بلدية سيدي عقبة وشمسة، ومن الجنوب أوماش. في هذه المنطقة الجغرافية سنقوم باشباع رغبات الزبائن بتقديم منتجاتنا بالموصفات المطلوبة والمتلائمة مع احتياجاتهم مع تحديد السعر المناسب حسب القدرة الشرائية وفق طريقة توزيع مناسبة لهم.

#### الفرع الثاني : تجزئة السوق

وهنا نقوم بتقسيم السوق الكلي الى مجموعة من القطاعات ولكل قطاع مزاياه وخصائصه، إذ قمنا بتقسيم السوق الكلية على أساس العمر بالنسبة للأطفال الرضع حيث يصبح لدينا قطاعين متباينين كما يوضحه الجدول رقم 7:

#### جدول رقم(7): تجزئة السوق

تجزئة السوق	تحديد الزبائن المحتملين
التجزئة (1)	المرحلة الأولى الأطفال من 06 اشهر إلى سنة
التجزئة (2)	المرحلة الثانية الأطفال من سنة إلى ثلاث سنوات

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد قيامنا بتحديد تجزئة السوق على أساس العمر توصلنا الى تحديد الزبائن المحتملين، ثم قمنا بتوزيع 60 استبيان على عدة فئات مختلفة من السوق المستهدفة حيث تم استرجاع 54 استمارة منها والتي وزعت على اداريين بالجامعة وموظفين بإدارات مختلفة وربات بيوت لكي تمس جميع شرائح السوق المستهدف (السوق المحلي) وكانت النتائج كالتالي:

#### السؤال الأول: المعلومات العامة

#### جدول رقم(8): معلومات عامة

الاحتمال	السؤال	الجنس
إناث		59,375%
ذكور		40,625%
المجموع		100%

بالنسبة للسؤال الأول نلاحظ أن نسبة الإناث تمثل 59,375% ونسبة الذكور 40,625% أي أن الإناث لديهم رغبة أكبر من الذكور في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### السؤال الثاني: الحالة المدنية

جدول رقم (9): الحالة المدنية

الاحتمال	السؤال	الحالة المدنية للمجيب
متزوج		84,375%
أعزب		15,625%
المجموع		100%

نلاحظ أن نسبة المتزوجين 84,375% أكبر من نسبة العزاب وهذا راجع لكون المشروع يهمهم أكثر.

### السؤال الثالث: المستوى التعليمي

جدول رقم (10): المستوى التعليمي

الاحتمال	السؤال	المستوى التعليمي للمجيب
ابتدائي		3,125%
متوسط		6,25%
ثانوي		18,75%
جامعي		71,875%
المجموع		100%

نلاحظ أن فئة الجامعيين هي التي كانت الأكثر إجابة على أسئلة الاستبيان بنسبة 71,875%، يليها الثانوي بنسبة 18,75%، والمتوسط بنسبة 6,25%، وأخيرا الابتدائي بنسبة 3,125% وبالتالي الاستبيان وزع على نسبة كبيرة من ذوي التعليم العالي.

### السؤال الرابع: المنصب او الوظيفة

جدول رقم (11): المنصب او الوظيفة

الاحتمال	السؤال	وظيفة الشخص المجيب
موظف		87,5%
بطل		6,25%
أعمال أخرى		6,25%
المجموع		100%

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابو على الاستبيان تفوق الحالات الأخرى باعتبار الموضوع إنتاج فريضة للأطفال يمس هذه الشريحة بصفة أكبر بنسبة 5, 87%، اما الاحتمالين الآخرين فكانا متساويين في النسبة بقيمة 25, 6%

### السؤال الخامس: الراتب

#### جدول رقم (12): الراتب

الاحتمال	السؤال	الراتب الذي يتقاضاه الشخص المجيب (دج)
20000-15000		13, 33%
30000-20000		13, 33%
30000 فما فوق		73, 33%
المجموع		100%

نلاحظ أن الاستبيان وزع على فئات مختلفة من الدخل، وأن الدخل من 30000 دج فما فوق يمثل النسبة الأكبر تقدر بـ (73, 33%)، ثم تساوي النسب للاحتمالين الآخرين بقيمة (13, 33%) وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان وجهه للأفراد ذوو الدخل المرتفع لأنهم يستطيعون تحمل قيمة المنتج.

### السؤال السادس: حول شراء المنتج

#### جدول رقم (13): حول شراء المنتج

الاحتمال	السؤال	هل يشتري الشخص المجيب المنتج
نعم		56, 25%
لا		43, 75%
المجموع		100%

نلاحظ أن النسبتين متقاربتين بين الذين يرغبون في الشراء وبين الممتنعون حيث تغلبت الفئة الأولى بنسبة (56, 25%).

### السؤال السابع: أسباب امتناع شراء المنتج

#### جدول رقم (14): أسباب امتناع شراء المنتج

الاحتمال	السؤال	سبب امتناع الشخص المجيب عن شراء المنتج
غير صحية		64, 28%
لا يعجبك مذاقها		7, 14%
غير متوفرة في محيطك بكثرة		0, 00%

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

أسعارها مرتفعة	21, 42 %
أسباب أخرى	14, 28 %
المجموع	100 %

نلاحظ أن نسبة الممتنعون عن الشراء بسبب ان المنتج غير صحي كانت كبيرة بنسبة (28, 64%)، والذين لا يعجبهم مذاقها كانت بنسبة (14, 7%)، اما غير متوفرة في المحيط فكانت بنسبة معدومة، اما الأسعار المرتفعة فكانت بنسبة (21, 42%) وأخيرا أسباب أخرى فكانت (28, 14%).

### السؤال الثامن: وقت شراء المنتج

#### جدول رقم (15): وقت شراء المنتج

الاحتمال	السؤال	متى يتم شراء المنتج للشخص المجيب
مرة كل أسبوع		33, 33 %
مرة كل أسبوعين		22, 22 %
مرة كل شهر		44, 44 %
مرة كل شهرين		0, 00 %
المجموع		100 %

نلاحظ أن أكبر نسبة جاوبت على الاقتراح الثالث أي مرة كل شهر بنسبة (44, 44%)، أما الذين يشترون مرة كل أسبوع بنسبة (33, 33%)، والذين يشترون مرة كل أسبوعين بنسبة (22, 22%)، والنسبة المعدومة كانت للذين يشترون مرة كل شهرين.

### السؤال التاسع: تقبل فكرة إنتاج المنتج محليا

#### جدول رقم (16): تقبل فكرة إنتاج المنتج محليا

الاحتمال	السؤال	هل تقبلون فكرة إنتاج المنتج للشخص المجيب
نعم		100 %
لا		0, 00 %
المجموع		100 %

نلاحظ أن النسبة الكاملة للأفراد الذين يقبلون فكرة إنتاج فريضة صحية للأطفال.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### السؤال العاشر: تأثير الغلاف على عملية شراء المنتج

جدول رقم (17): تأثير الغلاف على عملية شراء المنتج

الاحتمال	السؤال	هل الشكل والمظهر والتصميم للغلاف له تأثير في عملية الشراء
نعم		87, 5%
لا		12, 5%
المجموع		100%

نلاحظ أن الفئة التي تهتم بالغلاف الخارجي للمنتج أخذت النسبة الأكبر (87, 5%)، بينما الذين لا يهتمون بالغلاف فكانت النسبة مقدرة بـ (12, 5%).

### السؤال الحادي عشر: إمكانية الشراء في حالة إنتاج المنتج محليا

جدول رقم (18): إمكانية الشراء في حالة إنتاج المنتج محليا

الاحتمال	السؤال	في حالة إنتاج المنتج بولاية بسكرة هل ستقومون بشرائها
نعم		100%
لا		0, 0%
المجموع		100%

نلاحظ أن النسبة الكاملة (100%) للأشخاص الذين يقبلون شراء الفريضة الصحية لاطفالهم في حالة إنتاجها بولاية بسكرة.

### السؤال الثاني عشر: الرغبة في الشراء في حالة إنتاج المنتج محليا

جدول رقم (19): الرغبة في الشراء في حالة إنتاج المنتج محليا

الاحتمال	السؤال	هل انتم مستعدون لشراء المنتج شهريا
نعم		87,5%
لا		12, 5%
المجموع		100%

نلاحظ أن الفئات التي لديها استعداد لشراء المنتج شهريا كانت أكبر بنسبة (87,5%)، أما الفئة التي اجابت لا فتمثلت نسبتها بـ (12, 5%).

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### السؤال الثالث عشر: السعر المقترح

جدول رقم (20): السعر المقترح

الاحتمال	السؤال	السعر المقترح للمنتج الصحي بين 250 إلى 300 دج
نعم		81,25%
لا		18,75%
المجموع		100%

نلاحظ أن الفئة التي ترغب في شراء فريضة الأطفال الصحية بسعر يتراوح بين 250 إلى 300 دج كانت الأكبر بنسبة (81,25%)، أما الذين لا يرغبون بالشراء فكانت نسبتهم تقدر بـ(18,75%).

#### • تحليل نتائج الاستبيان

- بعد قيامنا بعملية استقراء نتائج الاستبيان سنقوم بتحليل هذه النتائج والتي توضح لنا ان:
- قمنا بتوجيه هذا الاستبيان الى عدة مستويات مختلفة من السوق المستهدف وتمثلت أكبر نسبة في الجامعيين الذين أبدوا آراء مختلفة في هذا الموضوع بنسبة **71.87%**، بالإضافة الى ذوي المراتب المرتفعة فهم يمثلون نسبة **73.33%** باعتبارهم لا يواجهون عوائق مادية تمنعهم من الشراء.
  - فكرة انتاج فريضة للأطفال بالتمر وجدت قبولا كبيرا من طرف العينة المدروسة بنسبة **100%** فقد لاقت ترحيبا واستحسانا وذلك نظرا لكونه منتج مبتكر وذو قيمة صحية عالية مقارنة بالمنتجات الموجودة في السوق.
  - وجدنا ان السعر المقترح **250** دج الى **300** دج لاقى قبولا بنسبة **81.25%**، وهذا راجع لكون المنتج ذو جودة عالية ويلبي حاجات ورغبات العينة المدروسة مقارنة مع السعر المقترح وهو متناول الجميع و اقل من سعر المنتجات المتواجدة في السوق، اما الفئة التي لا ترغب في دفع هذا السعر كانت بنسبة **18.75%**.
  - وجدنا ان الفئة التي تهتم بالغللاف الخارجي كانت بنسبة **87.5%** وهذا يؤكد لنا مدى إدراك الفئة المدروسة لأهمية عملية التغليف للمحافظة على جودة المنتج، أما الفئة التي لا تهتم بالتغليف فكانت بنسبة **12.5%**.
- نستنتج من كل ما سبق أن آراء الفئة المستهدفة تبين لنا الآتي:
- ان فكرة انتاج فريضة للأطفال بالتمر لاقت استحسانا كبيرا باعتبار الفكرة جديدة محليا بولاية بسكرة وكذا انه يلبي حاجات ورغبات الفئة المستهدفة على عكس المنتجات المتوفرة في السوق ذات الاثار الجانبية المضرة بصحة الأطفال.
  - ان الفئة المستهدفة لايهمها سعر المنتج بقدر ما يهمها جودته بالرغم من انخفاض السعر المقترح على عكس المنتج الراجح في السوق ذو سعر مرتفع نسبيا.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

المطلب الثاني: تحليل المنافسة

### الفرع الأول: الاستراتيجية المتبعة في السوق المستهدف

بعد تحليل الاستبيان والنتائج المتوصل إليها ارتأينا اتباع استراتيجية التمييز لأننا ننتج فريضة للأطفال صحية واستراتيجية التركيز وذلك لاننا نستهدف فئة واحدة وهي الأطفال من سن 6 أشهر إلى ثلاث سنوات وذلك بدراسة جزء من السوق والمتمثل في بلدية بسكرة كمرحلة أولى.

#### • تحديد الزبائن المحتملين:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج الاستبيان فإن فئة الزبائن المحتملين لمشروعنا هي : العائلات الذين لديهم أطفال من سن 6 أشهر الى ثلاث سنوات والتي سنقوم بتلبية حاجاتهم ورغباتهم وفي الوقت المناسب.

#### • تحليل الزبائن المستهدفين:

وتمثل أهمية هذا التحليل في معرفة الزبائن الأكثر شراءا لمنتوجنا مع تركيزنا على الجانب التسويقي والترويجي لاستهداف واستمالة هذه الفئة من أجل ضمان ولائهم لمنتوجنا وبالاعتماد على نموذج W6 وهو كالتالي:

#### جدول رقم(21): تحليل الزبائن

الإجابات المحتملة	أسئلة تحليل الزبائن
العائلات الذين لديهم أطفال من 6 أشهر إلى ثلاث سنوات. ذكور وإناث مرتفع متوسط ضعيف بلدية بسكرة جميع المستويات.	1- من يشتري <b>who</b> ؟ - فئة زبائنك - جنس زبائنك - دخل زبائنك - منطقة إقامة زبائنك - المستوى التعليمي
شهريا نقدا	2- ماهي طريقة شراء زبائنك لمنتجك <b>what</b> ؟ - يشتري زبائنك منتجك يوميا،أسبوعيا، شهريا - يشتري زبائنك منتجك بالتقسيط أو نقدا
✓	3- من أين يشتري زبائنك منتجك <b>where</b> ؟ - تسويق غير مباشر
	4- متى يشتري زبائنك منتجاتك <b>when</b> ؟



## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

✓	- يشتري الزبائن منتجك باستمرار.
✓	5- لماذا يشتري زبائنك منتجاتك why ؟
✓	- يشتري زبائنك منتجك بسبب سعره المعقول
✓	- يشتري زبائنك منتجك بسبب انه صحي وذو جودة عالية.
✓	6- لماذا لا يشتري زبائنك منتجك why d'ont ؟
	- التخوف من فكرة المشروع الجديد

### • تحديد احتياجات وتفضيلات الزبائن:

وهذا بناء على الاقتراحات المقدمة من طرف العينة المدروسة في الاستبيان والتي سنحاول استعراضها فيما يلي:

### جدول رقم (22): يوضح احتياجات وتفضيلات الزبائن المحتملين:

#### تحديد احتياجاتهم وتفضيلاتهم

#### تحديد الزبائن المحتملين

-الدعم المادي من الدولة لانتاج المشروع وتحسينه على أرض الواقع مما يساهم بشكل فعال في انتاج وفير لهذا المنتج.  
-انخفاض نسبة السكر في الفريضة وتوفير الفريضة الخاصة بمرضى السيلياك ، التغليف له أثر كبير في جلب انتباه المشتري كما ان للفريضة فائدة كبيرة تساهم بشكل فعال وصحي في نمو الطفل.  
-الاعتماد على العمالة المحلية، بالإضافة الى اختيار نوعية التمور ونظافتها للحفاظ على سلامة وصحة الأطفال.

العائلات الذين لديهم أطفال من 6 أشهر إلى ثلاث سنوات.

- تحليل الموردين: يعد المورد أهم عنصر في نجاح أي نشاط لما يقدمه هذا المورد من خدمات للمؤسسة من حيث الالتزام بتوفير المستلزمات والمواد الأولية لنجاح النشاط، وبعد ان قمنا بالبحث عن الموردين لتزويد مشروعنا بمختلف المواد الأولية والمستلزمات وكذا مواد التعبئة والتغليف وقع اختيارنا على:

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### جدول رقم(23): تحليل الموردين

اسم المورد	اسم النشاط	معلومات عامة حول المورد	خدماته وما يقدمه من امتيازات
<b>OAIC</b> التعاونية للحبوب الجافة والخضر والفواكه	بيع المواد الأولية الاستهلاكية	العنوان: المنطقة الصناعية	-يوفر مواد أولية ذات جودة عالية وبأسعار مدعمة من طرف الدولة
مؤسسة ذات مسؤولية محدودة <b>D L T</b> <b>INDISTRIES</b>	انتاج الغراء	العنوان: نصح ميموني الحصة رقم 18 فيلا رقم 14 برج الكيفان الجزائر. رقم الهاتف: 021.21.63.74 رقم الفاكس: 021.20.10.39 الايمايل: <a href="mailto:INFO@DLT-DZ.COM">INFO@DLT-</a> <a href="http://DZ.COM">DZ.COM</a>	-يوفر مادة الغراء ذات جودة عالية.
<b>GENERAL</b> <b>EMBALAGE</b>	بيع مادة الكرتون	العنوان: ZEA 3EME TRANCHE N°15B- BP390BIS- 19000SETIF TEL : 036 93 50 51 FAX : 036 93 60 96	
<b>ONYKRA SPA</b>	FABRICATION SAC PAPIER KRAFT PETITE MOYENNE ET GRANDE CONTENANCE	Adresse : 02,Rue de la gare 6000 Alger Tél : 023 84 72 10 11 Fax : 023 84 72 12	- توفير أكياس ورقية بأسعار معقولة وذات جودة.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- Création maquette l'emballage.	Djellab Mohamed Mabrouk Art-Design	Agence de communication et publicité	<b>ART design</b>
- تقديم خدمات تحليل بجودة عالية وفي وقتها المناسب.	Adresse : 08,Rue Boudjerlou constantine. Tél/Fax :031 93 49 11 Email : cdaai- agrodiv@yahoo.com	مجمع اقروديف لتحليل الصناعات الغذائية	<b>C.D.A.A.I</b> مركز التسمية والتحليل في الصناعات الغذائية- قسنطينة.

من إعداد الطالبتين.

- **حواجز الدخول:** وتمثل في مجموع القيود التي تضعها الدولة أو المؤسسات أو المجتمع وقد تكون ذات طبيعة قانونية وتشريعية، تكنولوجية، عادات وتقاليد، وولاء الزبائن، حيث تتمثل حواجز الدخول بالنسبة لمشروعنا في التكاليف المرتفعة نظرا كون المنافس المباشر اجنبي وهذا ما يجعلنا نركز أكثر على جودة المنتج مقارنة بما هو مطروح في السوق.
- **تحديد حجم واتجاهات السوق:**

أ. **تقدير العرض والطلب الحالي:** استنادا للواقع المعاش ببلدية بسكرة، فإن المنتج غير موجود محليا وأيضا وطنيا كونه منتج مستورد من عدة دول اجنبية فرنسا، أسبانيا. حيث تعتبر الجزائر نقاط بيع لمنتج خارجي وهذا يعتبر نقطة إيجابية لمنتجنا، حيث يبلغ عدد الأطفال الإجمالي سنويا ببلدية بسكرة 33156 نسمة حسب احصائيات 2020 (وثائق من مديرية الميزانية والبرمجة ، 2020) أي تشكل الفئة من 0 إلى خمس سنوات 25,44% من سكان الولاية وعليه تمثل هذه النسبة الفئة المستهدفة والطلب الحالي.

### أولا : دراسة السوق على مستوى العرض

إن مشروعنا إنتاج فريضة الأطفال بالتمر لا يوجد عرض في السوق المحلية أو الوطنية اذن العرض معدوم لكون المنتج المتواجد في الأسواق منتج مستورد بالرغم من استهلاكه الدائم والضروري للأطفال وبالتالي يبقى العرض المحلي منعدم، لكن توجد بعض المنتجات البديلة المعروضة في الأسواق وليست بالجودة المطلوبة أي انه لن يؤثر على السوق.

ثانيا: **تقدير الطلب المتوقع:** تبلغ نسبة نمو السكان السنوية بولاية بسكرة ب 2,30%، وبناءا على ذلك يبين الجدول التالي

عدد

الأطفال المستهدفين للسنوات الخمس القادمة:

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

جدول رقم (24): تقدير الطلب المتوقع

السنة	عدد الأطفال المتوقع
2023	33156/2=16578 / 0.575 2.30/4=0.575*16578=95.32+16578=16674
2024	16770
2025	16865
2026	16960
2027	17055

من إعداد الطالبين

• حساب الفجوة التسويقية:

الفجوة التسويقية = الطلب - العرض

الفجوة التسويقية للمشروع = 38400 - 384 = 38016 كغ

نظرا لكون السوق المحلية هي سوق واعدة ولا يوجد أي عرض مباشر للمنتج فإن المؤسسة لديها المساحة الواسعة لتلبية احتياجات الزبائن.

• تحديد وتحليل البيئة الخارجية الكلية (نموذج باستال)

جدول رقم(25): تحليل البيئة الخارجية الكلية (PASTEL)

عوامل التحليل	التأثير المحتمل <sup>1</sup>	نوع الأهمية <sup>2</sup>	التأثير <sup>3</sup>	الأهمية النسبية <sup>4</sup>
<u>العوامل السياسية:</u>				
1_ الاستقرار السياسي :	مرتفع	إيجابية	غير محدد	حرجة
2_ البيروقراطية :	مرتفع	سلبية	متزايدة	مهمة
3_ مستوى الفساد :	متوسط	سلبية	متزايد	مهمة
4_ السياسة الضريبية :	مرتفع	سلبية	غير متغير	مهمة

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

5_ قيود الاستيراد :	مرتفع	سلبية/إيجابية	غير متغير	مهمة
6_ الرسوم الجمركية :	مرتفع	سلبية	غير متغير	مهمة
7_ تنظيم المنافسة :	متوسط	إيجابية	غير محدد	غير مهمة
<u>العوامل الاقتصادية:</u>				
1_ معدل النمو	متوسط	إيجابية	متزايد	غير مهمة
2_ معدل التضخم	متوسط	سلبية	متزايد	مهمة
3_ أسعار الفائدة	مرتفع	سلبية	غير محدد	مهمة
4_ سعر الصرف	متوسط	إيجابية	متزايد	غير مهمة
5_ تكاليف العمالة	مرتفع	سلبية	غير متغير	مهمة
6_ تقلبات الأسعار	مرتفع	سلبية	متزايد	مهمة
<u>العوامل الاجتماعية:</u>				
1_ مستوى التعليم	ضعيف	غير معروفة	غير محدد	غير مهمة
2_ معدل النمو السكاني	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
3_ المواقف اتجاه السلع المستوردة(خاصة المستهلك)	مرتفع	إيجابية/سلبية	غير محدد	مهمة
4_ عادات الشراء(الوفاء للمنتج)	مرتفعة	سلبية	غير محدد	مهمة
5_ متوسط الدخل	مرتفع	إيجابية	متزايد	غير معروفة
6_ توزيع السكان حسب الاعداد(موجه للأطفال الرضع)	مرتفع	إيجابية	غير محدد	غير معروفة
<u>العوامل التكنولوجية:</u>				
1_ مستوى التكنولوجيا في الصناعة	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
2_ الحوافز التكنولوجية	ضعيف	غير معروفة	غير محدد	غير معروفة
3_ مستوى الابتكار	ضعيف	إيجابية	متزايد	غير معروفة

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

العوامل القانونية:				
مهمة	غير محدد	إيجابية	مرتفع	1_ قانون مكافحة الاحتكار
مهمة	غير متغير	إيجابية	مرتفع	2_ قانون حماية الملكية الفكرية
مهمة	غير متغير	إيجابية	مرتفع	3_ القانون التجاري
مهمة	غير محدد	إيجابية	ضعيف	4- قانون حماية المستهلك
مهمة	متزايد	إيجابية	مرتفع	5_ قانون حماية البيئة من التلوث

- <sup>1</sup> مرتفع، متوسط، ضعيف، غير محدد
- <sup>2</sup> + إيجابية، - سلبية، غير معروفة
- <sup>3</sup> متزايد، متناقص، غير متغير، غير محدد
- <sup>4</sup> حرجة، مهمة، غير مهمة، غير معروفة

فمن خلال هذا التحليل يمكننا وضع مخططات واستراتيجيات لمواجهة أي ظروف أو مخاطر قد تطرأ على المشروع والعمل على كيفية الاستفادة منها لصالح المؤسسة.

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (نموذج SWOT):

### جدول رقم(26): نموذج تحليل SWOT

نقاط الضعف: Weaknesses	نقاط القوة: Strengths
داخل المؤسسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم توفير النقل والتوصيل</li> <li>- نقص الخبرة في الميدان</li> <li>- قلة رأس المال مع ارتفاع تكاليف المشروع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشروع الوحيد في السوق المحلية بخصائص صحية.</li> <li>- جودة المنتج الجيدة مقارنة بالسعر.</li> <li>- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال الحفاظ على البيئة.</li> <li>- القضاء على مشكلة الاستيراد من الخارج وتغير توجهات المستهلكين نحو الإنتاج المحلي وبالتالي زيادة الحصة السوقية.</li> </ul>
التحديات: Threats	الفرص: Opportunities
خارج المؤسسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمالية دخول منافس جديد للسوق</li> <li>- تخوف الزبائن من المنتج كونه جديد في السوق.</li> <li>- وجود البدائل المنزلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وفرة المواد الأولية وبأسعار منخفضة (مادة التمر في الولاية وبكثرة).</li> <li>- عدم وجود قوانين تمنع هذا النشاط.</li> </ul>

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- انخفاص القدرة الشرائية للمواطن.	- عدم وجود منافسين مباشرين في السوق المحلية.
- لا يوجد قوانين تحميها.	- عدم وجود مصنع محلي للمنتوج.
	- ارتفاع الطلب على المنتوج بشكل كبير
	- التوسع بنقاط بيع في كل المناطق.
	- التنوع في المنتوج او انتاج منتوجات فرعية.

من إعداد الطالبتين

ويعتبر هذا النموذج من افضل الأساليب لبناء استراتيجية للمؤسسة.

- **تحليل المحيط التنافسي (نموذج القوى التنافسية ل PORTER):** هي أداة مقارنة بين بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع، وتعد طريقة ذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجيء في مجريات العمل.
- 1. **شدة المنافسة:** المنافسة اجنبية أي شديدة وهنا يجب معرفة كيفية التخفيف من شدة المنافسة وهذا بمراعاة القدرة الشرائية للفرد بالموازاة مع عنصر التمييز لمنتجنا مقارنة بالمنافس ومعرفة نقاط ضعف المنافس واستغلالها لتغطية النقص الموجود.
- 2. **الداخلون الجدد:** المشروع جديد محليا ووطنيا أي انه يغري الآخريين للدخول في هذا المجال، لكن مع قوة المنافس الأجنبي وتغطيته لأغلبية الأسواق فهذا يعتبر حاجز لان درجة المخاطرة هنا تكون كبيرة.
- 3. **تهديد المنتجات البديلة:** وتتمثل في المنتجات المحضرة في المنزل، كون المجتمع المحلي يعاني نقصا في القدرة الشرائية فهذا يشكل خطرا بالنسبة لمشروعنا في الوقت الراهن على امل التحسين في المستوى المعيشي للأفراد مع تقليل تكاليف مشروعنا نكون قد اكتسبنا ولائهم.
- 4. **القوة التفاوضية للموردين:** يتمثل الموردون في الافراد والمؤسسات التي تلبى حاجياتنا فإن كثرة الموردين للمواد الأولية يعني انه لدينا قوة تفاوضية على أساسها يمكنني فرض شروطي عليهم.
- 5. **القوة التفاوضية للزبائن:** هنا كون المنتج محلي وجديد أي غير معروف وهنا قلة الزبائن تفرض علينا الشروط المشاريع الجديدة أي تبدأ بقوة تفاوضية للزبائن أقوى وبعد رواج المنتج ويصير معروفا نصبح أقوى ولدينا قوة تفاوضية مع الزبائن.
- 6. **الميزة التنافسية:** تتمثل في ما هي القيمة التي نقدمها ولا يقدمها المنافس وهنا تكمن في المنتج الصحي بدون اعراض جانبية مع أسعار مناسبة.
- 7. **الاستراتيجية التنافسية المتبعة للمشروع:** وتتمثل في:
- **استراتيجية التركيز على أساس التمييز:** وهنا سنقوم بالتركيز على جزء معين من السوق (بلدية بسكرة) وهم العائلات الذين لديهم أطفال يتراوح أعمارهم بين 6 أشهر إلى 3 سنوات مع التمييز في المنتج المقدم لتلبية حاجياتهم ورغباتهم والتي تكمن في

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

صحية المنتج وبأسعار معقولة بالمقارنة مع المنتج المنافس الأجنبي ومعرفة السلبيات التي توجد لدى المنافس والتي تعتبر نقطة ضعف له وتكون فرصة أو تميز لي مع تسهيلات في الدفع والدقة في مواعيد التسليم.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي للمشروع

#### أولاً: المنتج

ويتمثل مشروعنا في إنتاج فريضة للأطفال بالتمر صحية وموجهة لأعمار مختلفة ذو ميزات تتمثل في:

- التصميم: شكل العبوة مستطيل، بكرطون خفيف.
- العلامة التجارية: يتم طبعها على الكرتون الذي يغلف المنتج وذلك بعد الإنتاج قبل عملية البيع مباشرة. سنابل وتمر
- الغلاف: يتم تغليف المنتج بعبوة ذات 250 غرام من أجل حمايتها كونها حساسة وموجهة للأطفال ويطبع عليها العلامة التجارية واسم المؤسسة رقم الهاتف البريد الإلكتروني عنوان المقر كيفية الاستخدام مع التركيبي على تاريخ الإنتاج ومدة الاستهلاك المحددة.
- صورة المنتج:



- التركيبة: تتمثل تركيبة المنتج (فريضة الأطفال بالتمر) من: ذرى+ أرز+ مسحوق التمر+ زبيب بالنسبة للأعمار من 6 أشهر إلى سنة، و فريضة+ مسحوق تمر+ زبيب بالنسبة للأعمار من سنة إلى 3 سنوات.

#### ثانياً: السعر

- أسعار المنتج: يتم تحديدها عن طريق سعر التكلفة أو مقارنة بأسعار المنافسين أو حسب رغبة الزبائن (الاستبيان)

أسعار المنافسين: 350 دج

أعلى سعر: 300 دج

أدنى سعر: 200 دج

السعر المقترح من الزبائن: 250 دج

وهنا نختار سعر وسط يتناسب والقدرة الشرائية للفرد البسكري.



## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- استراتيجية التسعير: بما ان المنتج متواجد في السوق ومعروف لدى الزبائن ولكنه اجنبي أي مستورد هذا يعني وجود أسعار متداولة في السوق لدى ارتائنا ان نركز على استراتيجية السيطرة على التكاليف وبهذا نقوم بالتغلغل واختراق السوق بسعر يتوافق مع القدرة الشرائية للزبون كون المنتج جديد محليا.

### ثالثا: التوزيع

- قنوات التوزيع:
  - أ. غير مباشرة: عن طريق تجار الجملة والتجزئة (متوسطة ، قصيرة).
  - ب. مباشرة: عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة.
- وسائل النقل: لا توفر المؤسسة خدمة النقل للعملاء لان المنتج ضروري وبيع على حسب الطلب أي كل ما ينتج يباع.
- المخزن: تمتلك المؤسسة مخزن لتخزين المنتج ولكن ليس لفترة طويلة كونه حساس وسهل للتلف ويتكون على جهاز للتبريد للحفاظ على المنتج.
- نقاط البيع: لا تمتلك المؤسسة نقاط البيع كونها جديدة ومحليا

### رابعا: الترويج

- سنقوم بعملية الترويج لمنتجنا عن طريق استخدام عناصر المزيج الترويجي المتمثلة في:
- البيع الشخصي: وذلك عن طريق استخدام مواقع التواصل الفردي بالعملاء ومحاوله اقناعهم بشراء منتجنا من خلال التجمعات العائلية ومع الأصدقاء والاقارب او الملتقيات .
  - ترويج المبيعات: وذلك عن طريق تصميم بطاقات عمل وتوزيعها على الأشخاص المهتمين بالمنتج، وتصميم لافتة اشهارية عن المنتج تتضمن كل المعلومات والتفاصيل عن المنتج، الموقع لمدة عام تثبت في احد الاعمدة المحاذية للطريق المؤدي للمقر.
  - على مواقع التواصل الاجتماعي: facebook/instagram/youtube... نشر منشورات وفيديوهات في المجموعات التي تتواجد فيها الفئة المستهدفة بكثرة وارسال رسائل عن طريق البريد الالكتروني G-mail
  - الدعاية والاشهار: حيث سنقوم بعملية الاشهار لمؤسستنا عن طريق:

### جدول رقم (27): تكاليف العملية الترويجية

اسم الاشهار	الوحدة	السعر الوحدوي	المبلغ الكلي
صفحة على الفاييسوك او انستاغرام .....	/	/	مجاني
الإذاعة	الدقيقة	8000	8000
بطاقات الزيارة	50	500	25000

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

50000	50000	01	لافتة المؤسسة
مجاني	/	/	فتح موقع الالكتروني خاص بالمؤسسة
مجاني	/	/	التظاهرات والاحداث في المؤتمرات والمعارض المحلية والوطنية
مجاني	/	/	غرفة الصناعة التقليدية بولاية بسكرة
30000			اشهار على الشاحنة الخاصة بالمؤسسة
113000 دج			المجموع

من إعداد الطالبتين

- استراتيجية الترويج المتبعة: وتتمثل في استراتيجية الجذب والتي تركز على جذب المستهلك النهائي واقتاعه على الشراء وبالتالي خلق طلب مباشر على المنتج حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على الإعلان والاشهار لانها ارسخ طريقة ترويج في العقل الباطن للمستهلك مع عملية تكرار هذا الإعلان.

### المطلب الرابع: تقدير مبيعات المشروع

يتم تقدير المبيعات من خلال الطاقة الإنتاجية لآلة حيث لدينا الطاقة القصوى للإنتاج تقدر بـ: 3قنطار/24 ساعة(اليوم) ولأننا في بداية النشاط سوف نقدر الطلب للسنة الأولى اقل من قدرة على الآلة على الإنتاج كون المنتج جديد في السوق، الذي يغطي لنا بلدية بسكرة كون الفئة المستهدفة تمثل بلدية بسكرة والتي قمنا بتقديرها سابقا بالسعر الذي اقترحنه في الاستبيان 250دج/وحدة كما يوضحه الجدول الموالي:

### جدول رقم(28): تقدير حجم الطلب للمنتج

المبلغ دج	السعر الوحدوي	الكمية(كغ)	الأشهر
800000	250دج	2ق*20يوم=40*80%20% بقايا)=100*32=3200كغ	جانفي

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

800000	250 دج	3200	فيفري
800000	250 دج	3200	مارس
800000	250 دج	3200	أفريل
800000	250 دج	3200	ماي
800000	250 دج	3200	جوان
800000	250 دج	3200	جويلية
800000	250 دج	3200	أوت
800000	250 دج	3200	سبتمبر
800000	250 دج	3200	أكتوبر
800000	250 دج	3200	نوفمبر
800000	250 دج	3200	ديسمبر
<b>9600000</b>	/	<b>38400</b>	المجموع

من اعداد الطالبتين

تقدير الطلب للسنوات الخمس القادمة

جدول رقم(29): تقدير الطلب لخمس سنوات

2027	2026	2025	2024	2023	الأشهر
3840	3680	3520	3360	3200	جانفي
3840	3680	3520	3360	3200	فيفري
3840	3680	3520	3360	3200	مارس
3840	3680	3520	3360	3200	أفريل
3840	3680	3520	3360	3200	ماي
3840	3680	3520	3360	3200	جوان
3840	3680	3520	3360	3200	جويلية
3840	3680	3520	3360	3200	أوت
3840	3680	3520	3360	3200	سبتمبر
3840	3680	3520	3360	3200	أكتوبر

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

3840	3680	3520	3360	3200	نوفمبر
3840	3680	3520	3360	3200	ديسمبر
<b>46080</b>	<b>44160</b>	<b>42240</b>	<b>40320</b>	<b>38400</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد الطلبتين

### • حساب رقم الاعمال المتوقع:

هنا نقوم بتقدير رقم الاعمال المتوقع للمؤسسة وهذا لمدة خمس سنوات مقبلة على أساس ثبات السعر.

جدول رقم(30): رقم الاعمال المتوقع لخمس سنوات

الأشهر	2023	2024	2025	2026	2027	المجموع
جانفي	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
فيفري	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
مارس	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
أفريل	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
ماي	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
جوان	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
جويلية	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
أوت	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
سبتمبر	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
أكتوبر	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
نوفمبر	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
ديسمبر	800000	840000	880000	920000	960000	<b>4400000</b>
<b>مبيعات دج</b>	<b>9600000</b>	<b>10080000</b>	<b>10560000</b>	<b>11040000</b>	<b>11520000</b>	<b>52800000</b>

من اعداد الطلبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### المبحث الرابع: المخطط الانتاجي للمشروع

ويتمثل هذا المخطط في تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة وكذا الآلات والمعدات والتجهيزات اللازمة وكذلك راس المال المطلوب وأساليب الإنتاج المناسبة بالإضافة الى تحديد موقع المشروع ومدى قربه من المواد الأولية ومن الزبائن والموردين ومدى قربه من مصادر الطاقة الكهربائية والغاز وهذا بالتطرق لـ:

### المطلب الأول: الدراسة الفنية والهندسية للمشروع

#### الفرع الاول: تحديد موقع المشروع

ان عملية اختيار موقع المشروع له تأثير كبير على نجاحه من عدمه فبحو يساعد على تقليل التكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع الى غير ذلك، حيث يتموقع المشروع في المنطقة الجغرافية الشمالية من ولاية بسكرة بمحاذاة الطريق كما هو موضح في الصورة:

الشكل رقم (14): صورة توضيحية لموقع المشروع



حيث يقع المحل في موقع متميز وجيد مباشرة بعد الدخول الى الولاية بسكرة بحي البستان طريق باتنة مقابل مركز الشرطة بجانب مسجد القدس على بعد 10 م من الطريق الرئيسي ويمكن الوصول إليه بسهولة يحتوي على 02 ستائر كهربائية متوفر على الماء والكهرباء بالقرب من عدة مرافق ضرورية.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

الشكل رقم (15): موقع المشروع بواسطة google earth



الشكل رقم (16): بعض الصور من الداخل





### الفرع الثاني: أسباب اختيار الموقع

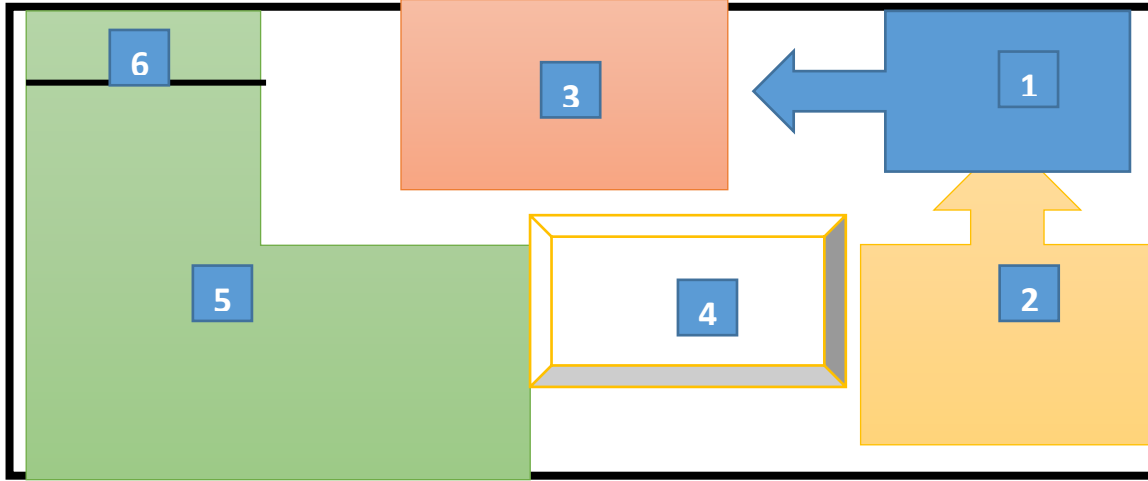
- القرب من مصادر المادة الأولية
- وفرة التمر بالولاية وبالتالي قلة تكلفتها(شراء+نقل)
- سهولة تنقل العاملين اليها.
- وصول الموردين والزبائن بسهولة.
- توفر الكهرباء والماء.....الخ

### الفرع الثالث: الدراسة الهندسية للمشروع

يتكون المخطط الهندسي للمشروع من:

1. مركز الإنتاج(70م<sup>2</sup>): التي تتم فيه عملية الإنتاج والتغليف.
2. مستودع المواد الأولية(25م<sup>2</sup>): مكان لوضع المواد الأولية المقتناة مع توفر التبريد لعدم تلفها.
3. المخزن(30م<sup>2</sup>): يستعمل لوضع المنتج الجاهز للتوزيع.
4. استراحة العمال(10م<sup>2</sup>): تتكون من غرفة لاستراحة العمال وقت الغداء وحمام ومصلى.
5. الإدارة (20م<sup>2</sup>): خاصة بمكتب المدير والمحاسب والتعاملات مع الزبائن+حمام ورواق.
6. مركز الحراسة (5م<sup>2</sup>): مخصص للحارس

شكل رقم (17): مخطط هندسي للمشروع



من اعداد الطالبين

#### المطلب الثاني: وصف أسلوب عمل للمشروع

تم عملية تقديم المنتج النهائي مرورا بالمراحل التالية:

1. المرحلة الأولى: وهي المرحلة الأولى لعملية الإنتاج والتي نقوم فيها بشراء المواد الأولية والتأكد من جودتها وذلك بإرسال عينات لمركز التحليل بقسنطينة ثم وضعها في المكان المخصص لها.
  2. المرحلة الثانية: وهنا نقوم بالتحضير لعملية طحن المكونات بدءا بتبليد الفريضة قبل عملية الطحن واعداد التمر والذرى والأرز للطحن أيضا.
  3. المرحلة الثالثة: بعد عملية الطحن نقوم بمزج المكونات حسب المقادير الموضوعة مسبقا وبالكميات المناسبة على حسب الاعمار كل على حدى:
- ✓ بالنسبة للأعمار من 6 أشهر الى سنة تكون التركيبة مكونة من ارز نشاء تمر فيتامينات
  - ✓ بالنسبة للأعمار من سنة الى ثلاث سنوات نقوم باستبدال الأرز والنشاء بمطحون الفريضة وتبقى جميع المكونات.
4. المرحلة الأخيرة: بعد ان نقوم بالتعبئة والتعليق نقوم بتوزيع المنتج عبر بيعه لتجار الجملة و تجار التجزئة.



## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

المطلب الثالث: تحديد متطلبات للمشروع

وتتمثل في:

1. تحديد الاحتياجات من المعدات والتجهيزات المكتبية:

جدول رقم (31): احتياجات المعدات المكتبية والتجهيزات

المبلغ	المعدات المكتبية والتجهيزات
400000 دج	مكتب للمدير مع كرسي وخزانة + مكتب للمحاسب مع كرسيورفوف للأوراق المهمة + رفوف للمنتج النهائي + كرسي للحارس مع مكتب صغير وكراسي إضافية للزبائن وميزان
300000 دج	جهاز كمبيوتر لمكتبي المدير والمحاسب مع طابعة وسكانار وفاكس
400000 دج	خمسة أجهزة تبريد مخصصة ل: واحد للمخزن للحفاظ على المنتج واثنان في الإدارة وواحد لمكتب الحراسة واحد لمكان استراحة العمال بقيمة
1500000 دج	معدات النقل: شاحنة صغيرة هاربين
2600000 دج	المجموع

من إعداد الطالبتين

2. تحديد الاحتياجات من المواد الأولية:

جدول رقم (32): احتياجات المواد الاولية

المواد	المبلغ الوحدوي	المبلغ يوميا	المبلغ سنويا
القمح اللين	12.85 دج/كغ	60*12.85 = 771 كغ	12*20*771 = 185040 دج
الأرز	50 دج/كغ	60*50 = 3000 كغ	12*20*3000 = 720000 دج
النشاء	120 دج/كغ	60*120 = 7200 كغ	12*20*7200 = 1728000 دج
التمر	30 دج/كغ	90*30 = 2700 كغ	12*20*2700 = 648000 دج
مادة الزبيب	400 دج/كغ	400 دج*20 = 8000 كغ	12*20*8000 = 1920 000 دج
المجموع			5201040.00 دج

من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

3. المصاريف التشغيلية للمشروع:

جدول رقم (33): مصاريف تشغيلية

المبلغ (دج)	الخدمات
288 000 دج/السنة	الكهرباء والغاز
1800 دج/للسنة	الماء
5040 دج/للسنة	الوقود
1 440 دج/السنة	تعبئة رصيد للهاتف النقال
720 دج/السنة	الصيانة
297000 دج سنويا	المجموع

من إعداد الطالبتين

- المواد الخاصة بالتعبئة والتغليف

جدول رقم(34): احتياجات المشروع من المواد الخاصة بالتعبئة والتغليف

المواد	الوصف	الوحدة/الكمية	المبلغ
غلاف ورقي	لتغليف المنتج الموجه للاستهلاك	230 400 وحدة سنويا	$829\,440 = 7.20 * 230400$ دج
كارتون غليظ	لتعبئة الوحدات من المنتج	5760 وحدة/سنويا	$254246,4 = 44.14 * 5760$ دج
غراء للغلاف الورقي		11 520 وحدة	8 928 دج
لساق لعلق الكارتون الغليظ		1.02 م/كرتون	20661,12 دج
بطاقات تاريخ المنتج		230 400 وحدة سنويا	103680,00 دج
المجموع			1216955.52 دج

من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: تحديد تكاليف للمشروع

1. تحديد التكاليف الاستثمارية والتكاليف التشغيلية السنوية:

كما يوضحه الجدول:

جدول رقم(35): التكاليف الاستثمارية والتشغيلية للمشروع

التكاليف التشغيلية		التكاليف الاستثمارية	
المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
2464560 دج	أجور اليد العاملة	150000 دج	مصاريف إعدادية
5201040 دج	المواد الاولية	9000000 دج	مباني
1216955.52 دج	التعبئة والتغليف	6 668 144 دج	الآلات والمعدات
296 928 دج	تكاليف الطاقة	1 100 000 دج	تجهيزات مكتبية
113000 دج	الاشهار والترويج	1500000 دج	وسائل النقل
720 دج	الصيانة	954 584.82 دج	رأس المال العامل
1 661 814.39 دج	الاهتلاكات		
500000 دج	التأمينات خاصة بالمؤسسة		
11 455 017,84 دج	المجموع	19372 728,82 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

راس المال العامل = التكاليف التشغيلية/12

- حساب اهتلاك الاستثمارات:

جدول رقم (36): اهتلاك الاستثمارات

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	قسط الاهتلاك السنوي
المباني	9000000 دج	20 سنة	450 000,00
معدات النقل	1 500 000,00	05 سنوات	300 000,00
تجهيزات مكتبية	400 000,00	05 سنوات	80 000,00
آلات	6 668 144	10 سنوات	666 814,39

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

140 000,00	05 سنوات	700 000,00	معدات وأدوات
25 000,00	02 سنتين	50 000,00	اشهار غلاف المنتج
<b>1 661814</b>		<b>18 318 144</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: اعداد القوائم المالية للمشروع

أ. الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (37): الميزانية الافتتاحية

الخصوم		الأصول	
المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
	أموال خاصة	150000 دج	مصاريف إعدادية
5 811818.65 دج	المساهمة الشخصية 30%	9000000 دج	مباني
13560 910.17 دج	القرض البنكي 70%	6 668 144 دج	الآلات والمعدات
		1100000 دج	تجهيزات مكتبية
		1500000 دج	وسائل النقل
		954 584.82 دج	رأس المال العامل
<b>19 372 728.82 دج</b>		<b>19372728.82 دج</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- جدول حسابات النتائج:

جدول رقم (38): جدول حسابات النتائج

المبالغ (دج)	البيان
14 472 000	رقم الاعمال
14 472 000	(1) انتاج السنة المالية
5 201 040	مشتريات المواد الأولية
1 216 956	مشتريات مواد التغليف
500 000	التأمينات
113 000	الترويج
3 384	الخدمات الأخرى
7 034 380,00	(2) استهلاك السنة المالية
7 437 620,00	القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
2 464 560	أجور العمال
4 973 060,00	الفائض الإجمالي للاستغلال
1 661 814,39	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات
3 311 245,61	النتيجة المالية
3 311 245,61	النتيجة قبل الضريبة
0	الضريبة على أرباح الشركات IBS
3 311 245,61	النتيجة الصافية

من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- الموازنة النقدية

جدول رقم (39): الموازنة النقدية لسنة 2023

الأشهر	الرصيد الاولي(دج)	المقبوضات	المدفوعات	رصيد الاستغلال
جانفي	954 584,82	800000	586198,33	1 168 386,49
فيفري	1 168 386,49	800000	586198,33	1 382 188,16
مارس	1 382 188,16	800000	586198,33	1 595 989,83
أفريل	1 595 989,83	800000	586198,33	1 809 791,50
ماي	1 809 791,50	800000	586198,33	2 023 593,17
جوان	2 023 593,17	800000	586198,33	2 237 394,84
جويلية	2 237 394,84	800000	586198,33	2 451 196,51
أوت	2 451 196,51	800000	586198,33	2 664 998,18
سبتمبر	2 664 998,18	800000	586198,33	2 878 799,85
أكتوبر	2 878 799,85	800000	586198,33	3 092 601,52
نوفمبر	3 092 601,52	800000	586198,33	3 306 403,19
ديسمبر	3 306 403,19	800000	586198,33	3 520 204,86

من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- الميزانية الختامية:

جدول رقم (40): الميزانية الختامية 2023/12/31

الخصوم		الأصول			
المبلغ	البيان	المبلغ الصافي	الاهتلاك	المبلغ	البيان
5 811 818.65	أموال خاصة	150 000	/	150 000	مصاريف إعدادية
3311 245,61	نتيجة السنة المالية	8 550 000	450 000,00	9000000	مباني
13 560 910.17	القروض البنكية	6 001 329.61	666 814,39	6668 144	الآلات والمعدات
		320 000	80 000,00	400 000,00	تجهيزات مكتبية
		1 200 000	300 000,00	1500 000	وسائل النقل
		560 000	140 000,00	700 000,00	معدات وأدوات
		25 000	25 000,00	50 000,00	اشهار غلاف المنتج
		899016,96	/	899016,96	رأس المال العامل
		1 500 000	/	1 500 000	المخزونات
		435039,50		435039,50	الزبائن
		1043 588,36		1 043 588,36	عملاء مشكوك فيهم
<b>22 683 974.43</b>		<b>22683974.43</b>			<b>المجموع</b>

من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

المطلب الثالث: هيكل التمويل والتقييم المالي للمشروع

### الفرع الأول: الهيكل التمويلي للمشروع

تعتمد مؤسسة روزا على التمويل الثنائي الذي يكون بين صاحب المشروع بنسبة 30% وبنك التنمية المحلية BDL بنسبة 70% كالتالي:

جدول رقم ( 41): الهيكل التمويلي للمشروع

المبالغ	نسبة المساهمة	البيان
5 811 818.65 دج	30%	المساهمة الشخصية
13 560 910.17 دج	70%	قرض بنكي
<b>19 372 728.82 دج</b>	<b>100%</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد الطالبتين

أسباب اختيار هذا الهيكل التمويلي:

- عدم قدرة الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية على تمويله لانه يتعدى المليار دج
- الاعتماد على صندوق ضمان القروض FGAR لتقديم كافة الضمانات على المشروع للبنك
- عدم قدرة صاحب المشروع على تغطية التكاليف كاملة
- استهلاك القروض:

جدول رقم (42): اهتلاك القرض

جدول اهتلاك القرض			
اسم البنك	بنك التنمية المحلية BDL	تاريخ ضخ القرض بالحساب البنكي	2023/07/01
مبلغ القرض	14 000 000	فترات السداد	كل ثلاثي
مدة القرض	5 سنوات	عدد الأقساط	20 قسط
معدل الفائدة	5.5%	فترة السداد	خمس سنوات
فترة السماح	2 سنة	قيمة القسط	700 000

من إعداد الطالبتين



## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

- جدول استهلاك القروض:

جدول رقم (43): جدول استهلاك القرض

Période	Principal	Annuité	Intérêts	TVA	T_Annuité	Reste
N	14 000 000	0	770 000	146 300	916 300	14 000 000
N+1	14 000 000	0	770 000	146 300	916 300	14 000 000
TR1	14 000 000	0	192 500	32 725	225 225	14 000 000
TR2	14 000 000	0	192 500	32 725	225 225	14 000 000
TR3	13 300 000	700 000	182 875	31 089	913 964	13 300 000
TR4	12 600 000	700 000	173 250	29 453	902 703	12 600 000
TR1	11 900 000	700 000	163 625	27 816	891 441	11 900 000
TR2	11 200 000	700 000	154 000	26 180	880 180	11 200 000
TR3	10 500 000	700 000	144 375	24 544	868 919	10 500 000
TR4	9 800 000	700 000	134 750	22 908	857 658	9 800 000
TR1	9 100 000	700 000	125 125	21 271	846 396	9 100 000
TR2	8 400 000	700 000	115 500	19 635	835 135	8 400 000
TR3	7 700 000	700 000	105 875	17 999	823 874	7 700 000
TR4	7 000 000	700 000	96 250	16 363	812 613	7 000 000
TR1	6 300 000	700 000	86 625	14 726	801 351	6 300 000
TR2	5 600 000	700 000	77 000	13 090	790 090	5 600 000
TR3	4 900 000	700 000	67 375	11 454	778 829	4 900 000
TR4	4 200 000	700 000	57 750	9 818	767 568	4 200 000
TR1	3 500 000	700 000	48 125	8 181	756 306	3 500 000
TR2	2 800 000	700 000	38 500	6 545	745 045	2 800 000
TR3	2 100 000	700 000	28 875	4 909	733 784	2 100 000
TR4	1 400 000	700 000	19 250	3 273	722 523	1 400 000
TR1	700 000	700 000	9 625	1 636	711 261	700 000
TR2	0	700 000	0	0	700 000	0
<b>Totaux</b>	<b>14 000 000</b>	<b>3 753 750</b>	<b>668 938</b>	<b>18 422 688</b>		

من إعداد الطالبتين بمساعدة مسؤول في مصلحة المحاسبة.

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### الفرع الثاني: التقييم المالي للمشروع

أولاً: حساب صافي القيمة الحالية VAN:

التدفق النقدي الصافي	للسنة 2023	2024	2025	2026	2027
	3 311 245,61	3 773 651,73	4 070 425,04	4 355 787,01	4 655 417,08

صافي القيمة الحالية VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

مع اعتبار قيمة الخصم = 1%

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{NRt}{(1 + Ri)^t} - I_0$$

$$\begin{aligned} VAN &= (3\ 311\ 245,61/1.051) + (3\ 773\ 651,73/1.052) + (4\ 070\ 425,04/1.053) + (4\ 355\ 787,01/1.054) + (4\ 655\ 417,08/1.055) - 19\ 372\ 728.82 \\ &= (3\ 278\ 461,00 + 3\ 699\ 658,56 + 3\ 951\ 868,97 + 4\ 188\ 256,74 + 4\ 433\ 730,55) - 19\ 372\ 728.82 \\ &= 19\ 551\ 975,81 - 19\ 372\ 728.82 = 179\ 246.99 \end{aligned}$$

إذن قيمة صافي القيمة الحالية موجب وهذا يعني أن المشروع ذو جدوى وسيدر أرباحاً في السنوات القادمة.

ثانياً: حساب فترة الاسترداد

فترة الاسترداد = تكاليف الاستثمار / صافي العائد السنوي

$$5.85 = 3\ 311\ 245,61 / 19\ 372\ 728.82 = \text{فترة الاسترداد}$$

إذن فترة الاسترداد لمشروعنا هي: بالتقريب 6 سنوات (خمسة سنوات و10 أشهر و6 أيام)

## الفصل الثاني : إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- الرغبة في الخروج من وضعية البطالة دفعت المقاول إلى استحداث مناصب شغل للأفراد من خلال انشاء المؤسسة الخاصة بهم.
- ان انشاء مؤسسة جديدة وسيلة لتحقيق كسب مادي يسمح بتحسين المستوى المعيشي وكذا تحقيق الاستقلالية.
- الرغبة الكبيرة في الاستقلالية تعتبر محفزا لتشجيع المقاول على انشاء مؤسسته الخاصة التي يرى فيها منفذا يمكنه من تجنب السلطة المفروضة عليه من الآخرين.
- قدرة المقاول على تحمل المسؤولية وعلى تحمل الأخطار كذلك تشجعه هي الأخرى على انشاء مؤسسته المستقلة.
- القيام بانشاء مؤسسة خاصة واللجوء إلى العمل المستقل ليس الخيار الأول للمقاولين، إنما يتجه معظمهم في بداية مسارهم المهني إلى العمل المأجور.
- ان امتلاك خبرة مهنية في مجال معين يشجع المقاول ويساعده في مساره لتأسيس مؤسسته.
- ان الحصول على التمويل والامتيازات الجبائية تعتبر من اهم العقبات الي تواجه المقاول في الجزائر.

# الخاتمة العامة

# الخاتمة العامة

لقد سمح التوجه الاقتصادي الجديد الذي تبنته الجزائر منذ بداية التسعينات والمتمثل في الاعتماد على نظام اقتصاد السوق بفتح المجال واسعاً أمام المقاولاتية، حيث قامت السلطات كخطوة أولى باتخاذ مجموعة من التدابير التي سعت من خلالها إلى إعادة التوازن لمؤشرات الاقتصاد الكلي، ومن ثم عملت على إرساء المبادئ الأساسية لاقتصاد السوق كتحرير الأسعار، حرية المنافسة، إنهاء الاحتكار الذي كانت تمارسه المؤسسات العمومية على الأسواق وخصخصة عدد كبير منها، تحرير التجارة الخارجية، إلى جانب إصدار مجموعة من القوانين الضرورية لتوفير الإطار التشريعي المناسب لترقية وتدعيم الأنشطة المقاولاتية ومن بين أهم ماتضمنته الإقرار بحرية الاستثمار، التخفيف من ثقل الإجراءات البيروقراطية التي يواجهها المقاول عند إنشاء مؤسسته وتسهيل عملية الحصول على التمويل الضروري لذلك. حيث قامت السلطات على تطبيق أحدث التقنيات المعتمدة في مجال ترقية المقاولاتية والمتمثلة في استحداث مؤسسات تعمل على ضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك قصد التخفيف من مشاكل التمويل، كما تم أيضاً استحداث مؤسسات مختصة في تقديم خدمات المرافقة للمقاولين والتي تتمثل في مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.

لقد حاولنا من خلال الفصل الأول التطرق إلى مخطط الأعمال بجميع أنواعه وتوضيح إطاره النظري كخطوة أساسية تصب ضمن الهدف الأساسي من هذا البحث.

إن النتائج المتحصل عليها في الفصل التطبيقي توضح لنا التأثير الذي يلعبه مخطط الأعمال بالإضافة إلى شخصية المقاول المتفاوتة في قوة التأثير عن طريق الرغبة في الخروج من البطالة وتحقيق الكسب المادي الاستقلالية، والرغبة في تحقيق إنجاز شخصي مع القدرة على تحمل المخاطر والرغبة في الابتكار الغير متواجدة في الكثير من المقاولين، إلا أن هذه الجهود المبذولة تبقى غير كافية حقيقة تعكسها جليا نتائج البحث، حيث مازال المقاول يعاني من العديد من المشاكل التي تمثل عائقاً يمنع من انشاء مؤسسته ومن أهمها الأعباء الجبائية التي تثقل كاهل المقاول خاصة في السنوات الأولى من نشاط المؤسسة والتي تعتبر فترة حرجة في حياتها، عدم الحصول على المرافقة الضرورية وكذلك النقص الكبير في المعلومة وثقل الإجراءات الإدارية الضرورية لانشاء مؤسسة جديدة.


وانطلاقاً من نتائج الفصل التطبيقي يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- نشر مبادئ المقاولاتية في المؤسسات القائمة بهدف تشجيع المؤسسات في حد ذاتها على مساعدة عمالها للدخول في هذا المجال، وبذلك تساهم في نشر المقاولاتية من جهة ومن جهة أخرى يمكنها استغلال طاقات وخبرات عمالها الذين تتولد لديهم الرغبة في المبادرة لصالحها، من خلال إبرام صفقات مع المقاولين الذين ساعدتهم على إنشاء مؤسساتهم تمكنها من الاستفادة من خدماتها أو منتجاتها بأسعار أقل من أسعار السوق.

---

- إنشاء مراكز أو هيئات تعمل على توفير المعلومة الاقتصادية الضرورية للمقاول والتي لا يجب أن تتعلق فقط بسبل إنشاء وتطوير مؤسسات صغيرة ومتوسطة بل تتعداها لتقدم معلومات عن مختلف قطاعات النشاط وفرص الاستثمار المتوفرة على المستوى المحلي، ومختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بالأسواق وحركتها.

- التخفيف من الإجراءات الإدارية، الوثائق والتراخيص الضرورية من أجل تأسيس المؤسسة والمدة التي تستغرقها. وفي الأخير يمكن القول ان الشرط الأساسي لترقية المقاوالتية يكمن في نشر ثقافة مقاوالتية، تلك الثقافة التي تقدر وتضمن الخصائص الشخصية التي يتميز بها المقاول كالحاجة للإنجاز الشخصي، المخاطرة، الثقة في النفس، هذه الثقافة تسمح بولادة المقاولين وتتطور المقاوالتية ولذلك يجب العمل على نشر مبادئ المقاوالتية لتشمل كل المجتمع.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة الكتب:

1. أ محمود جاسم الصميدعي. (2006). تأليف إدارة التسويق مفاهيم واسس (صفحة 101). عمان-الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
2. أحمد غازي أنيس. (2005). خطة العمل لانطلاقة ناجحة. 65. الرياض-السعودية: مكتب العبيكان للنشر.
3. أحمد فوزي ملوخية. (بلا تاريخ). أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة. 262. الاسكندرية-مصر: دار الفكر الجامعي.
4. الهام فخري طميلة. (2009). تأليف التسويق في المشاريع الصغيرة (صفحة 154). عمان- الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
5. آمال نموشي. (2011). مبادئ التسويق. 78-79. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
6. امين عبد العزيز حسن. (2001). تأليف استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين (صفحة 295). القاهرة-مصر: دار قياد القاهرة.
7. بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي-مفاهيم وتطبيقات-. 24. عمان-الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة وادارة منظمات الاعمال. 118. عمان-الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. بلال خلف السكارنة. (2012). الريادة وادارة منظمات الأعمال. 158. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
10. عبد الرحمن بن عنتر. (2008). إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية. 100. عمان الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. جمال الدين محمد المرسي. (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. 36. الدار الجامعية مصر.
12. حسين محمود حريم. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل . الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. زياد رمضان، و محمود الخلايلة. (2013). التحليل والتخطيط المالي. 31. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
14. سعاد نائف برنوطي. (2005). إدارة الاعمال الصغيرة أبعاد للريادة. دار وائل للنشر .
15. سعد غالب ياسين. (1998). الادارة الاستراتيجية. 9. الاردن: اليازوري للنشر.
16. سمير عبد العزيز. (1994). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. 233-239. الجزائر: مؤسسة شهاب الجامعية.
17. سمير محمد عبد العزيز. (2005). الجدوى الاقتصادية للمشروعات وقياس الربحية التجارية والقومية. 151. الاسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية للطباعة والنشر .
18. شبايكي سعدان. (بلا تاريخ). تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي. 10. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
19. طارق طه. (2008). ادارة التسويق. الاسكندرية-مصر: دار الفكر الجامعي.



20. طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة. 134-135. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. عادل حسن. (1988). التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج. 185-188. بيروت - لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
22. عبد الحلیم كراجه وآخرون. (2000). الادارة التحليل المالي -اسس ومفاهيم تطبيقات-. 69-70. عمان-الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
23. عبد الستار محمد علي. (2009). التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات. عمان-الاردن: دار المسيرة.
24. عبد السلام ابو قحف. (2011). 168-169.
25. عبد الفتاح دياب. (2001). إدارة الانتاج رؤية جديدة. 57. القاهرة مصر.
26. عبد القادر محمد عبد القادر عطية. (2009). تأليف دراسة الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع المشروعات الاصدار الثاني (الصفحات 38-41). الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية.
27. عبد القادر محمد عبد القادر عطية عطية. (2001). دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات bot. تأليف دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات bot (صفحة 38). القاهرة-مصر: الدار الجامعية.
28. عدنان تايه النعيمي، و أرشد فؤاد التميمي. (2008). التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة). 169. عمان-الاردن.: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
29. عصام الدين أمين أبو علفة. (بلا تاريخ). تأليف تسويق مفاهيم واستراتيجيات -النظرية والتطبيق- (الصفحات 20-21). مؤسسة حورس الدولية.
30. غادة صالح حسن. (بلا تاريخ). دراسة الجدوى. 35-36. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
31. مبارك لسوس. (2012). التسيير المالي. 169. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
32. محمد إبدوي الحسين. (2004). تخطيط الانتاج ومراقبة. 53. عمان-الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
33. محمد عبيدات. (2009). استراتيجيات التسويق. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
34. محمد فركوس. (1995). الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
35. محمد فريد الصحن. (2005). 39. الاسكندرية: الدار الجامعية الاسكندرية.
36. مروة أحمد، و نسيم برهم. (2007). الريادة وادارة المشروعات الصغيرة. 175. عمان-الاردن: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
37. موسى اللوزي. (2007). التنظيم واجراءات العمل. 23. عمان-الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

38. مؤيد الفضل. (2007). تخطيط ومراقبة الانتاج -منهج كمي مع حالة دراسية. 36-37. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية.
39. ناجي معلا. (2008). تأليف إدارة التسويق-مدخل تحليلي استراتيجي متكامل (صفحة 189). عمان-الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.
40. ناصر دادي عدون. (بلا تاريخ). التحليل المالي. 74. الجزائر: دار المحمدية العامة.
41. نزار عبد المجيد البرواري ، و أحمد محمد فهمي البرزنجي. (2004). استراتيجيات التسويق (المفاهيم- الاسس- الوظائف). 92. عمان- الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
42. وسيلة د حمداوي. (2004). ادارة الموارد البشرية. 25. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.
43. يحيى عبد الغنى ابو الفتوح. (2003). دراسات جدوى المشروعات (بيئية-تسويقية-مالية). 10. الاسكندرية- مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

#### قائمة الملتقيات والمحاضرات والأيام العلمية:

1. الياس قشوط، و هند حاج سليمان. (17-18-19 أبريل، 2012). le plan d'affaires:quelles étapes à suivre pour le réssir الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال. 4. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة -الجزائر.
2. سولاف رحال. (2021). محاضرات في الاستراتيجية التنافسية. 11. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر.
3. شوقي جباري ، و شوقي خليل. (17-18-19 افريل، 2012). بحث مقدم لفعاليات الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال. 11-13. ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
4. عبد الحميد برحومة، و صورية بوطرفة. (17-18-19 افريل، 2012). دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة. 7. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. عبد العالي شحتاني، و محمد نجيب دبابش. (24 مارس، 2022). المخطط المالي. 53-55. بسكرة، دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة: دار المقاولاتية أيام المرافقة.
6. محمد جلاب. (17-18-19 أبريل، 2012). الاطار الاستعمالاتي لمخطط الاعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال. 5. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر.
7. مراد اسماعيل، و شلغاف بن أعمار. (16-17-18 افريل، 2012). أهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الايام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية. 10. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

8. نوال براهمي. (19/18/17 افريل، 2012). السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية. 8. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة بسكرة.. (15 ماي، 2022). السوق المفتوح.

#### قائمة المذكرات:

1. انهار شابي. (2021-2020). اعداد مخطط اعمال لمشروع انتاج بديل الخشب المضغوط MDF من مخلفات النخيل. 59-58. بسكرة-الجزائر.
2. جموعي بوخالفني. (2019/2018). إعداد مخطط أعمال لنادي القيادة بأسلوبي الترفيه والمحاكاة-طولقة- . بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. كمال شنشونة. (2019). إعداد مخطط أعمال لمشروع تهيئة وإنجاز المساحات الخضراء (مذكرة ماستر). 52. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. كمليا العلواني. (2016-2015). اعداد مخطط اعمال لمشروع مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة. 68. كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر.
5. محمد لمين مزاش. (2013). إعداد مخطط أعمال مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور. 43. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. منال عبداوي. (2013). اثر القوى التنافسية لبورتر على الاداء الاستراتيجي. 23. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر.
7. حمزة علوي. (2013). إنشاء مؤسسة صناعية أجهزة التبريد. 24. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### مواقع الانترنت:

1. <https://read.opensooq.com> .
2. <https://www.vapulus.com> . (2022/05/22 12.46). biskra.
3. خالد بن عفان، و <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/547> (2017).  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/547>. النظام القانوني لشركة التوصية البسيطة.

# الفهرس

## الفهرس

الصفحات	العنوان
4	تمهيد للفصل.....
55/4	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الاعمال.....
11/5	المبحث الأول: عموميات حول مخطط الاعمال.....
5	المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال.....
5/6	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال.....
6/10	المطلب الثالث: أنواع ومكونات مخطط الأعمال.....
10/11	المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الاعمال.....
32/12	المبحث الثاني: وصف المشروع والمخطط التسويقي.....
12/14	المطلب الأول: وصف المشروع.....
15	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي.....
15/30	المطلب الثالث: عناصر المخطط التسويقي.....
31/32	المطلب الرابع: مراحل إعداد المخطط التسويقي.....

37/32	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي.....
33/32	المطلب الأول: مفهوم واهمية المخطط التنظيمي.....
33	المطلب الثاني: مكونات المخطط التنظيمي.....
34/33	المطلب الثالث: الموارد البشرية للمشروع.....
37/34	المطلب الرابع: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي والشكل القانوني للمؤسسة.....
41/37	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي.....
38/37	المطلب الأول: مفهوم واهمية المخطط الإنتاجي.....
39/38	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي.....
40/39	المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع.....
41	المطلب الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره.....
55/42	المبحث الخامس: المخطط المالي.....
42	المطلب الأول: مفهوم واهمية المخطط المالي.....
44/43	المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي ومراحل إعداد المخطط المالي.....

44	المطلب الثالث: مكونات المخطط التمويلي.....
54/45	المطلب الرابع: مصادر تمويل المشروع والقوائم المالية.....
55	ملخص الفصل .....
101/56	الفصل الثاني: إعداد مخطط اعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر.....
56	تمهيد للفصل الثاني.....
64/57	المبحث الأول: الملخص التنفيذي.....
59	المطلب الأول: التعريف بصاحب المشروع.....
61/59	المطلب الثاني: صورة المشروع.....
63/61	المطلب الثالث: المنطلقات الاستراتيجية للمشروع.....
64	المطلب الرابع: العوامل الأساسية لنجاح المشروع.....
68/64	المبحث الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع.....
65/64	المطلب الأول: تحديد فرق عمل المشروع.....
66	المطلب الثاني: إعداد الهيكل التنظيمي للمشروع.....
68/66	المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع.....

87/69	المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمشروع.....
74/69	المطلب الأول: دراسة السوق.....
82/75	المطلب الثاني: تحليل المنافسة.....
85/83	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للمشروع.....
87/85	المطلب الرابع: تقدير مبيعات المشروع.....
93/88	المبحث الرابع: المخطط الانتاجي للمشروع.....
91/88	المطلب الأول: الدراسة الفنية والهندسية للمشروع.....
91	المطلب الثاني: وصف أسلوب عمل للمشروع.....
93/92	المطلب الثالث: تحديد متطلبات للمشروع.....
101/93	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.....
94/93	المطلب الأول: تحديد تكاليف للمشروع.....
98/95	المطلب الثاني: اعداد القوائم المالية للمشروع.....
101/99	المطلب الثالث: هيكل التمويل والتقييم المالي للمشروع.....
102	ملخص الفصل.....



# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال


الصفحة	عنوان	رقم
14	النموذج التمثيلي للمشروع CSIP	1
17	استراتيجية التسويق غير المتنوع (الشامل)	2
18	استراتيجية التسويق المتنوع	3
20	نموذج PESTEL	4
24	نموذج القوى التنافسية الخمسة Porter	5
26	المزيج التسويقي	6
28	منحنى دورة حياة المنتج	7
29	خطوات التسعير	8
39	تصنيف درجة الحداثة / درجة الاستقلالية	9
40	تصنيف درجة التغيير / درجة الحداثة	10
41	الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة	11
42	رسالة المؤسسة	12
45	الهيكल التنظيمي للمشروع	13
68	صورة توضيحية لموقع المشروع	14
69	موقع المشروع بواسطة google earth	15
70/69	بعض الصور من الداخل المبني	16
71	مخطط هندسي للمشروع	17

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أساليب تقدير حجم الطلب	1
22	تحليل SWOT	2
37/36	الملخص التنفيذي للمشروع	3
38	بطاقة تعريفية لصاحبتي المشروع	4
44/43	جدول احتياجات الموارد البشرية للمشروع	5
45/44	تحديد تكاليف الموارد البشرية	6
48	تجزئة السوق	7
48	معلومات عامة	8
49	الحالة المدنية	9
49	المستوى التعليمي	10
49	المنصب او الوظيفة	11
50	الراتب	12
50	حول شراء المنتج	13
50	أسباب امتناع شراء المنتج	14
51	وقت شراء المنتج	15
51	تقبل فكرة انتاج المنتج محليا	16
52	تأثير الغلاف على عملية شراء المنتج	17

52	إمكانية الشراء في حالة انتاج المنتج محليا	18
52	الرغبة في الشراء في حالة انتاج المنتج محليا	19
53	السعر المقترح	20
55/54	تحليل الزبائن	21
55	احتياجات وتفضيلات الزبائن المحتملين	22
57/56	تحليل الموردين	23
58	تقدير الطلب المتوقع	24
60/58	تحليل البيئة الخارجية الكلية (PASTEL)	25
61/60	نموذج تحليل SWOT	26
64/63	تكاليف العملية الترويجية	27
65/64	تقدير حجم الطلب للمنتج	28
65	تقدير الطلب لخمس سنوات	29
66	رقم الاعمال المتوقع لخمس سنوات	30
71	احتياجات المعدات المكتبية والتجهيزات	31
71	احتياجات المواد الأولية	32
72	مصاريف تشغيلية	33
72	احتياجات المشروع من المواد الخاصة بالتعبئة والتغليف	34
73	التكاليف الاستثمارية والتشغيلية للمشروع	35
74/73	اهتلاك الاستثمارات	36

74	الميزانية الافتتاحية	37
75	جدول حسابات النتائج	38
76	الموازنة النقدية لسنة 2023	39
77	الميزانية الختامية 2023/12/31	40
78	الهيكل التمويلي للمشروع	41
78	اهتلاك القرض	42
79	جدول استهلاك القرض	43



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص : مقاولاتية

إستبيان للبحث

أخي الفاضل.....، اختي الفاضلة .....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مقاولاتية، وذلك لإعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج فريضة الأطفال بالتمر بولاية بسكرة ، نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة بدقة وذلك بوضع الإشارة (x) مكان الاجابة التي ترونها مناسبة ومع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض علمي ، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

الأستاذة المشرف : يزغش كميليا

الطالبتين : فرج سهام / شريط زهور

السنة الجامعية : 2022/2021

1-معلومات عامة :

\*الجنس :

ذكر

أنثى

\*الحالة المدنية :

حالات أخرى

أعزب /عزباء

متزوج(ة)

\*المستوى العلمي :

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

\*الوظيفة :

موظف  بطال  أعمال اخرى

\*الأجر الذي يتقاضاه :

20000 - 15000

30000 - 20000

من 30000 فما فوق

2- هل تشترون الفرينة لأطفالكم؟

نعم

لا

3- اذا كانت الإجابة لا ماهي أسباب امتناعكم؟

- لأنها غير صحية  - لا يعجبك مذاقها

- غير متوفرة في محيطك بكثرة  - أسعارها مرتفعة

- أسباب أخرى أذكرها.....

\* اذا كانت الإجابة نعم:

- ماهو النوع المفضل لديكم؟

أ. محلي  ب. أجنبي مستورد



- متى يتم الشراء؟

مرة كل أسبوعين

مرة كل أسبوع

مرة كل شهرين

مرة كل شهر

\*هل تقبلون فكرة إنتاج فريضة صحية بالتمر؟

لا

نعم

\*هل الشكل والمظهر والتصميم للغلاف له تأثير في عملية الشراء؟

لا

نعم

\*في حالة إنتاج الفريضة بالتمر في ولاية بسكرة هل ستقومون بشرائها؟

لا

نعم

\*إذا كانت الإجابة " لا " ماهي الأسباب التي تمنعك؟

- عدم تقبل الفكرة من الأصل

- عدم الثقة في المنتج المحلي

أسباب أخرى .....

.....

\*هل انتم مستعدون لشراء المنتج شهريا؟

لا

نعم

\*إذا علمت أن فريضة الأطفال بالتمر صحية وتكلفتها منخفضة سيكون سعرها ما بين 250دج إلى 300 دج فما أنتم

مستعدون بدفع هذا المبلغ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة لا فما هو السعر الذي ترغبون في دفعه؟

السعر الأدنى : .....

السعر الأقصى : .....

\*من خلال المشروع المقترح والتي سيتم إنجازه بالمنطقة من فضلكم قدموا لنا بعض الإقتراحات التي ترون أنها تساعد في إثراء هذا المشروع وتجسيده على أرض الواقع وماهي رغباتكم وتفضيلاتكم لكي نضمن نجاح الفكرة نزولا عند طلباتكم؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....