



الموضوع

إنشاء مشروع للمساعدة و الخدمات المنزلية - مؤسسة عناية - ضمن وكالة ENSEJ

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: الإدارة الأعمال
تخصص: مة اولاتية

الأستاذ المشرف:

قشوط إلياس

إعداد الطلبة:

يوسف شروق

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

شكر و تقدير

أشكر و أحمد الله وحده الذي وهبني نعمة العلم، و أن أبلغني هذه المرتبة ،
ووفقني في إنجاز هذه المذكرة .

بكل مشاعر التقدير و العرفان أتقدم بوافر الشكر إلى أستاذي قشوط إلياس
لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ، ولما بذله من جهد مخلص في المتابعة و
التوجيه ، و لما وهبني إياه من وقته الثمين وعلمه الواسع و خلقه العظيم .
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة على ما سوف يقدمونه من
توجيهات و تصويبات .

كما أتقدم بأسمى معاني العرفان إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تكويني .
و أتقدم بالشكر إلى زملائي و زميلاتي طلبة قسم الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية
و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة .
إلى كل من ساعدني و لو بابتسامة...

شروق

فهرس الأشكال و الجداول

❖ فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل إعداد الخطة التسويقية	29
02	مصادر التمويل	44
03	الهيكل التمويلي الأمثل	48

❖ فهرس الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الميزانية	38
02	جدول حسابات النتائج	41
03	المساعدة الممنوحة أو الجارية للمشروع	62
04	مستويات الأسعار المطبقة	69
05	وسائل الإنتاج الخاصة (المادية)	74
06	الميزانية الافتتاحية للمشروع	77
07	طريقة تمويل المشروع	78
08	البنية الاستثمارية للمشروع	79
09	اهتلاك القرض البنكي	80
10	مخطط التمويل لثلاث سنوات	81
11	جدول حسابات النتائج للمشروع	82

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الدعاء
	الإهداء
	الشكر
	قائمة الأشكال و الجداول
الفصل الأول : الإطار النظري	
1	مقدمة
3	المبحث الأول : ماهية المشروع الاستثماري
3	المطلب الأول : مفهوم المشروع الاستثماري
6	المطلب الثاني : تصنيف المشروعات الاستثمارية
9	المطلب الثالث : أهداف المشروعات الاستثمارية
13	المطلب الرابع :دورة حياة المشروع الاستثماري
16	المبحث الثاني : ماهية مخطط الأعمال
16	المطلب الأول :مفهوم مخطط الأعمال
18	المطلب الثاني :مكونات مخطط الأعمال
22	المطلب الثالث :أهمية مخطط الأعمال
23	المبحث الثالث : ماهية المخطط التسويقي
23	المطلب الأول : تعريف الخطة التسويقية و أسباب و وضعها
25	المطلب الثاني : مكونات الخطة التسويقية و أهميتها

فهرس المحتويات

29	المطلب الثالث : الاستراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي
37	المبحث الرابع : ماهية المخطط المالي
37	المطلب الأول : مفهوم و مكونات المخطط المالي
44	المطلب الثاني : مصادر التمويل
47	المطلب الثالث : الهيكل التمويلي الأمثل
49	المبحث الخامس : ماهية المخطط التنظيمي
49	المطلب الأول : تعريف الخطة التنظيمية
49	المطلب الثاني : الحاجة إلى الخطة التنظيمية
50	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي
51	المبحث السادس : ماهية الموارد البشرية
51	المطلب الأول : مفهوم وظيفة و إدارة الموارد البشرية
52	المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي	
57	أولا : التقديم العام للمشروع
58	ثانيا : العرض
60	ثالثا : هدف المشروع

فهرس المحتويات

61	رابعاً : تقدم المشروع
63	خامساً : المنتج و دراسة السوق
64	سادساً : السوق و الإستراتيجية
67	سابعاً : الوسائل التجارية
74	ثامناً : الوسائل الخاصة للإنتاج
75	تاسعاً : المؤسسة
77	عاشراً: الملف المالي
85	خاتمة
89	قائمة المراجع

المخلص :

تمثل المشاريع دورا رائدا في الاقتصاد المعاصر سواء في الدول المتقدمة أو النامية ، حيث تعتبر الجزائر من البلدان التي تسعى إلى التطور على جميع الأصعدة .

حيث يتمركز مخطط الأعمال ضمن هرم أولويات حاملي المشاريع ، إذ هو السبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية ، و ضمان ونجاح و استمرارية المشاريع .

فشل بعض المشاريع يرجع سببه إلى الإهمال خاصة الجانب التمويلي ، لهذا لجأت الدولة إلى استحداث مجموعة من الهيئات للدعم و التي من ضمنها الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ، التي تقدم الدعم المالي لأصحاب المشاريع .

إلا أن الجانب التمويلي لا يمثل وحده مفتاح بعث المشاريع ، فلباقى عناصر مخطط الأعمال كالخطة التنظيمية و خاصة الخطة التسويقية أهمية كبيرة في تحديد ملامح المشروع و رسم خارطة الطريق في سبيل تحقيق استمرارية المشروع ضمن كل ما يحمله المحيط من تقلبات و عدم التأكد .

و بذلك فإن فعاليات المخطط التسويقي ذات أهمية كبيرة للمشاريع ، و خاصة في مراحل الإنشاء ، و من بين ما يفترض أن يعار اهتماما كبيرا في المخطط التسويقي ، الخاص بالمشاريع الاستثمارية ، هو إيجاد الإستراتيجية المناسبة من المزيج التسويقي في سوق مستهدف ، و تحديد المنافسين جيدا و التركيز على ما يلائم النشاط كصدق التعامل و الجودة .

و يتم إعداد هذا الخطط على أساس توقعات مستقبلية من شأنها أن تمثل نوايا المشروع مستقبلا و الطرق الواجب إتباعها من طرف صاحب المشروع محققا بذلك أهدافه .

و من هنا نستخلص أن نجاح المشاريع مرهون باتباع خطط تسويقية ، مالية ، تنظيمية و بشرية .

الكلمات المفتاحية : المشاريع ، مخطط الأعمال ، المخطط التسويقي ، المخطط المالي ، الخطة التنظيمية ، إدارة الموارد البشرية .

Résumé

Les projets jouent un rôle important à l'économie actuelle, soit dans les pays développés ou le tiers-monde et l'Algérie est parmi les pays qui travaillent pour progresser dans tous les domaines.

On trouve le plan des affaires sur les priorités de pyramide des titulaires des projets parce qu'il est un bon chemin pour réaliser l'expérience compétitive, assurer le succès et la continuité des projets.

L'avortement des projets réfère à la négligence surtout du côté financier, par conséquent, l'Etat réfugie à actualiser un ensemble des organismes du soutien comme l'Agence Nationale de Soutien Emploi de la Jeunesse qui représente le soutien pécuniaire des titulaires des projets mais le côté financier n'est pas la seule clé de création des projets, le reste des éléments du plan des affaires a une importance pour désigner le projet et faire le programme afin de réaliser la continuité de projet, celui-ci qui peut entourer par des fluctuations et des incertitudes.

L'efficacité de plan de distribution a une importante dimension pour les projets spécialement dans les phases de l'établissement, il faut donner un soin ample au plan de distribution des projets permanents pour trouver la stratégie appropriée de mélange de distribution dans un marché visé et détermination les concurrents comme il doit focalise sur tout ce qu'il accomode avec l'activité (honnêteté et la qualité). Les plans ont été élaborés à base des anticipations futures qui peuvent refléter l'intention du projet au futur et les méthodes qu'il faut les suivre par le titulaire du projet.

De ce qu'il précède, nous avons extrait que le succès des projets est lié par la suite des plans de distribution, financiers, réglementaires et humains.

Les mots clés : plans des affaires – plan de distribution – croquis financier – stratégie réglementaire.

مقدمة

إن المشروعات الاستثمارية هي الأداة الفعالة للتنمية الاقتصادية مما يتطلب الإعداد الجيد لها قبل البدء في تنفيذها وقبل الإنفاق عليها وتتم زيادة الاستثمارات بتشجيع ، إنشاء ، تطوير ، وتوسيع المشروعات . كما تزداد أهميتها في الدول النامية بسبب تدهور اقتصادياتها و حاجاتها لتحقيق التنمية الشاملة ، و بالتالي فهي كفيلة بتطوير الاقتصاد .

وبما أن هذه المشاريع هدفها الاستمرار من جهة ، وتلبية و إشباع رغبات الزبائن من جهة أخرى ، فلا بد لها من إتباع طرق جديدة في الإدارة و التسيير .

و من هنا فإن الاهتمام بالمشاريع أصبح أمر حتمي و لا بد منه ، وقبل انطلاق الأعمال أو إنشاء المشروع لا بد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل و مناسب ، فأصحاب المشاريع الذين لا يقومون بإعداد مخطط أعمال سيواجهون صعوبات عديدة كالتمول و الإدارة .

حيث يعتبر هذا الأخير مرحلة مبدئية و مهمة لمباشرة المشروع بما في ذلك المخطط التسويقي الذي يعبر عن الخطوات التي تحدد الأهداف و الاستراتيجيات التسويقية ، و المخطط المالي الذي يعتبر جانب مهم من الجوانب التي تعتمد عليها القرارات الاستثمارية .

و تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب أحد آليات الدعم التي أثبتت فعاليتها في توفير الدعم لهذا النوع من المشاريع و زيادة فرصها في النجاح .

انطلاقاً من الوضع السائد ، والوضع المتسم برغبة الدولة الجادة في تمويل المشاريع ، ومشاريع الشباب خاصة من جهة وفي مرافقة أصحاب المشاريع من جهة أخرى من خلال برامج التكوين و المرافقة والتسهيلات ، جاءت رغبتنا في إعداد مشروع ضمن هذا الإطار ، هذا المشروع الذي ساعد في اختياره عدة أسباب منها :

- التكوين و المؤهل العلمي لصاحب المشروع ، والذي يتمثل في مستوى ماستر تخصص مقاولاتية ، حيث اشتمل التكوين في هذا المجال على العديد من المقاييس و المواضيع ذات الصلة بإنشاء المشاريع اللازمة و التحكم في التسيير و الإدارة .

- مجال تخصص المشروع و المتمثل في نشاطات العناية في المنزل ، و النابع من ميولاتنا الشخصية للقيام بالأعمال المنزلية و العناية شبه الطبية ، كذلك تغير ظروف العمل و المجتمع بازدياد النساء العاملات و الحاجة المتصاعدة لحضانة الأطفال و الاهتمام بالأشغال المنزلية و الرعاية اليومية لكبار السن و الكثير من المتطلبات المنزلية الأخرى .

المبحث الأول: ماهية المشروع الاستثماري

يعرف المشروع على أنه فكرة ابتكار عقلي، تخمين للمستقبل ، التخطيط والتصميم ، ينطبق على مختلف مجالات الحياة، الاقتصادية، السياسية ، الاجتماعية والثقافية وغيرها ، و لكن المشروع في المجال الاقتصادي يختلف في خصائصه عن المجالات الأخرى، إذ يركز على رهانات حاسمة تساهم في تطوير اقتصاديات الدول و الأفراد عن طريق دعم الاستثمارات في مختلف الميادين الاقتصادية.

وفي هذا المبحث نحدد ماهية المشروع في مجال الاقتصاد، أي المشروع الاستثماري، من خلال دراسة:

✓ مفهوم المشروع الاستثماري.

✓ تصنيف المشروعات الاستثمارية.

✓ أهداف المشروعات الاستثمارية .

✓ دورة حياة المشروعات الاستثمارية .

المطلب الأول: مفهوم المشروع الاستثماري

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم المشروع الاستثماري، بتعدد و اختلاف مداخل التحليل المعتمد، و التي تتفرع بين التحليل الاقتصادي و التحليل المالي و حتى الاجتماعي ، و لكنها تشترك في تحديد طبيعة المشروع و العناصر المكونة له .

و بالتالي يمكن تعريف المشروع الاستثماري على أنه "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يتم بمقتضاها استخدام كمية من الموارد المحدودة التي ينتظر أن يحقق من ورائها المستثمر والمجتمع تيارا من الدخول والمزايا النقدية وغير النقدية"⁽¹⁾،

(1) يحيى عبد الغني أبو الفتوح 'دراسات جدوى المشروعات (بيئية، تسويقية ، مالية) دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ،2003،ص13.

و هو أيضا " هو تجميع لبيانات تمكن من تقييم المزايا والمساوي الاقتصادية الناتجة عن تخصيص قدر

معين من الموارد المتاحة للمجتمع لانتهاج نوع أو أنواع محددة من السلع والخدمات¹

كما يعرف على أنه " ائتلاف عناصر اقتصادية و اجتماعية و بيئية لبناء كيان اقتصادي، يستطيع القيام

بإجراء عمليات تحويل معينة لمجموعة من الموارد الاقتصادية، إلى أشكال ملائمة لاحتياجات أطراف ذات

مصالح في المشروع²

و منه فالمشروع الاستثماري هو مجموعة متكاملة و متتالية من النشاطات و العمليات ذات الطابع الاستثماري،

يستهلك موارد محدودة (مالية، بشرية، طبيعية)، لإنتاج سلع وخدمات، بهدف الحصول على عوائد مالية

وغير مالية خلال فترة زمنية معينة.

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي :

- المشروع الاستثماري هو فكرة مقترحة نخضع للدراسة .

- المشروع الاستثماري نشاط يتم فيه المزج بين عوامل الإنتاج المختلفة .

- المشروع كيان مقترح، يمكن أن يكون استثمارا جديدا، أو التوسع في استثمار قائم، أو تحويل استثمار، أو

تطوير أو تغيير استثمار.

- يرتبط المشروع الاستثماري بأهداف و نتائج بأهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال الاستثمار في مجال

معين، يقوم به المنظم في شكل مؤسسة خاصة أو تنظيم معين.

- المخاطرة و ظروف عدم التأكد، حيث هناك درجة معينة من عدم اليقين من المستقبل، حيث يعيش

المشروع ويمارس نشاطه في بيئة تتميز بالتغير الدائم و التنافس على الموارد و الفرص المتاحة.

- الفائض أو العائد من الاستثمار الذي يشمل العائد المادي والاجتماعي.

¹ - أحمد رمضان نعمة، مقدمة في دراسة الجدوى و معايير الاستثمار، المكتبة المصرية للنشر و الطباعة و التوزيع، 2004، ص 27.

² - فهد تبة، دور المخطط المالي في نجاح المشاريع، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، ص 4.

- العمر الافتراضي للمشروع، وهو المدى الزمني الافتراضي لحياته، والذي يحدد الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- كل مشروع يعمل لإنتاج سلعة أو خدمة، فهو ينتج و يتعامل مع الأسواق.
- المشروع تنظيم يقوم لفترة من الزمن، و ينصرف موضوعه إلى القيام بعدة عمليات، تهدف لأغراض شتى.
- المشروع الاستثماري، وحدة اقتصادية، تتفاعل مع الوحدات الاقتصادية الأخرى .
- المشروع، و هذه الحقيقة ناتجة عن تعقد الجهاز الإنتاجي للمشروع، فمن الملاحظ زيادة حجم المشروعات المادي، مما يترتب عنه تعدد المنتجات وتنوع عناصر الإنتاج وتمتعها بخصائص فنية، و طبيعة مغايرة، كما أن هذه العناصر أغلبها غير قابل غير قابل للانقسام والتجزئة.
- المشروع وحدة زمنية، فالزمن ليس عنصرا خارجيا بالنسبة للنشاط الاقتصادي للمشروع، و إنما جزء منه و مركب معه، فالإنتاج يتحدد عمليا خلال فترة زمنية معينة و يتحدد معدل الاستخدام بالنسبة للآلات و فرق العمل بوحدات زمنية، و أيضا تستخدم الوحدات الزمنية لتحديد نفقات عناصر الإنتاج.
- المشروع وحدة مكانية، يتم تشييده في منطقة معينة، و يصبح المكان أو الأرض جزءا متكاملًا في بنائه الاقتصادي.

المطلب الثاني: تصنيف المشروعات الاستثمارية

يمكن تصنيف المشروعات الاستثمارية إلى أنواع مختلفة وفق العديد من المعايير من أهمها نذكر:

- القابلية للقياس .
- العلاقة التبادلية .
- طبيعة النشاط الاقتصادي.
- الغاية من المشروع .
- الجهة القائمة بالمشروع .

التصنيف الأول: معيار القابلية للقياس

يمكن التفرقة بين نوعين من المشروعات وفقا لمعيار القابلية للقياس، وهما المشروعات القابلة للقياس، والمشروعات غير القابلة للقياس.

- المشروعات القابلة للقياس: " هي تلك المشروعات التي تنتج منتجات أو تولد منافع قابلة للتقييم النقدي، و هذه المنتجات قد تكون سلعا أو خدمات، لها أسواق تتحدد فيها أسعارها"¹.

- المشروعات غير القابلة للقياس: هي تلك المشروعات التي يصعب تقييم منتجاتها بسهولة ودقة في صورة نقدية ، دون أن يتطلب ذلك إجراء أبحاث إضافية ، مثال ذلك مشاريع التعليم والصحة .

التصنيف الثاني: معيار العلاقة التبادلية

يحدد هذا المعيار طبيعة العلاقة المتبادلة ، التي تربط المشروعات الاستثمارية ببعضها البعض ونجد :

¹ - ياسمين دروازي ، "مدى أهمية دراسة الجدوى التسويقية في نجاح المشروعات الاستثمارية " ،مذكرو لنيل شهادة الماجستير ، فرع التسويق،جامعة الجزائر 5،2006/2005 ص06.

◀ المشروعات المتنازعة : "يمكن تمييزها فنيا و تجاريا و اقتصاديا عن باقي الاستثمارات، و تتنافس فيما بينها للفوز بالعرض المحدود نسبيا من الموارد ، و يؤدي تنفيذها بالضرورة إلى التأثير على تنفيذ المشروع الآخر"¹

◀ المشروعات المستقلة: لا تعتمد في تحقيق أهدافها على غيرها من المشروعات ، و اختيار أحدها لا يؤثر على رفض و اختيار ما تبقى من المشروعات

◀ المشروعات المتباينة : هي التي لو تم اختيار أحدها للتنفيذ ، فلا يمكن تنفيذ الاقتراحات الاستثمارية الأخرى . المشروعات المتكاملة: هي مشاريع متكاملة فيما بينها حيث يستلزم إنشاء احدها بإنشاء الآخر وكمثال على ذلك إقامة برج تجاري يستلزم إنشاء حظيرة لركن السيارات²

◀ المشروعات المعوضة: إذا كان اختيار أحد المشروعات يؤدي بالضرورة إلى زيادة تكاليف المشروع الآخر أو نقصها .

التصنيف الثالث: معيار الغاية من المشروع

يمكن للمشروع الاستثماري أن يأخذ وفق هذا التصنيف الأشكال التالية³:

◀ مشروع في موقع جديد: لتكوين طاقة إنتاجية لم تكن موجودة من قبل .

◀ مشروع إحلال أو استبدال : هو التخلي عن الأصل الحالي الذي تم استخدامه لعدة سنوات ، أي استبدال أصول ثابتة مهلكة بأخرى ذات قدرات و مواصفات تشغيلية أفضل، مع الاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية المتاحة في المشروع القائم .

◀ مشروع توسعي : و يتضمن توسيع الطاقة الإنتاجية لمشروع قائم ، لتحقيق مستوى أدنى لتكاليف الإنتاج ، أو تحديث العملية الإنتاجية ، قصد مواجهة الطلب المستقبلي .

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف، "التقويم الإداري في المشروعات"، الجمعية التعاونية للطباعة، دمشق ، سوريا ، ص 15 .

² - محمد عبد الفتاح "دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية (مع نماذج علمية)"، المنظمة العربية لتنمية البحوث والدراسات، 2007، ص 10.

³ - ياسمين دروازي، مرجع سابق ، ص 11.

◀ المشروعات الإستراتيجية : وجودها ضروري اقتصاديا و اجتماعيا ، كالصحة والوقاية والأمن ، و تكون ضرورية داخل المؤسسة لحماية تواجدها واستمرارها لمقابلة المنافسة .

◀ المشروعات الاجتماعية : لا تكون الغاية من إنشائها تحقيق الأرباح والعوائد النقدية ، بل تقديم خدمات المواطنين ، و تهدف إلى تحسين الوضعية الاجتماعية ، و خلق جو ملائم للعمل .

التصنيف الرابع: معيار طبيعة النشاط

و نقصد بطبيعة النشاط الاقتصادي ، النشاطات التجارية وغير التجارية ، ونجد وفقا لهذا التصنيف ما يلي :

◀ المشروعات الإنتاجية التجارية : "تنشأ وتتطور لغرض إنتاج سلع تحقق ربحا ماليا ، أو قيمة

سوقية أعلى من تكلفة إنتاجها ، وقد يمتلك المشروع الإنتاجي التجاري جهة خاصة أو عامة"¹ ،

تتميز هذه المشروعات بأن المستفيد من منافعها التجارية يمكن تحديده بشكل واضح ، و تكون

هذه المشروعات عرضة للمنافسة .

◀ المشروعات الإنتاجية غير التجارية: تنشأ لغرض إنتاج سلع وخدمات أساسية توجه لخدمة السياسة

العامة، يمكن أن لا تكون مربحة ، تمتلك هذه المشروعات غير التجارية جهة عامة.

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف ،مرجع سابق ، ص 14.

المطلب الثالث: أهداف المشروعات الاستثمارية

يعتمد المشروع في تحقيق أهدافه على التوظيف الجيد لمزيج من الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمالية ، مما يستلزم ضرورة التصرف الجيد مع ظروف و اتجاهات البيئة التي يعمل فيها ولها المشروع ، و يعتبر الهدف من المشروع المحور الذي يتم على أساسه تحليل دراسات الجدوى ، و التي تحدد المعالم الضرورية للوصول أو لتحقيق هذه الأهداف ، التي تختلف في طبيعتها بين المشروعات الخاصة عن المشروعات العامة ، و هو ما أدى إلى اختلاف في معايير تقييم المشروعات من وجهة نظر المستثمر الفرد ، الذي يسعى لتعظيم المصلحة الفردية ، و تحقيق الربحية التجارية ، و معايير التقييم من وجهة نظر الاقتصاد الوطني ، التي تعظم المصلحة العامة و تحقيق الربحية الاجتماعية.

و في هذا المطلب ندرس أهداف المشروعات الاستثمارية من زاويتين :

الأولى: نتعرض فيها لمختلف أهداف المشروع الاقتصادية ، التكنولوجية ، الاجتماعية و السياسية .

الثانية: نفصل فيها بين أهداف المشروعات الخاصة و أهداف المشروعات العامة .

أولاً: أهداف المشروع الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية و السياسية

يسعى المشروع الاستثماري إلى تحقيق إلى تحقيق جملة من الأهداف :

• الأهداف الاقتصادية :

✓ زيادة الإنتاج السلعي و الخدمي الممكن تسويقه بفعالية ، و بالتالي تحقيق دخول مناسبة لعوامل

الإنتاج ، فضلا عن زيادة الدخل القومي .

✓ زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على تشغيل عوامل الإنتاج ، من قوى عاملة و رأس المال .

✓ تعظيم الربح كعائد من رأس المال المستثمر ، لزيادة نموه وتطويره .

✓ زيادة قدرة المشروع على الاستخدام و الأكفأ و الأعلى لعوامل الإنتاج ، باستخدام الطرق التشغيلية

والتكنولوجية المتقدمة .

- ✓ القيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية المتوفرة بالدولة .
- ✓ زيادة قدرة جهاز الإنتاج الوطني على إتاحة مزيد من السلع و الخدمات ، و عرضها بالسوق المحلية للحد من الواردات ، والعمل على زيادة قدرة الدولة على التصدير و تحسين ميزان المدفوعات¹ .
- ✓ تقوية بنیان الاقتصاد الوطني بالشكل الذي يعمل على تصحيح الإختلالات القائمة فيه ، بتشجيع المشروعات في القطاعات التي تشهد تأخرا في التطور .

• الأهداف التكنولوجية :

- ✓ تطوير التكنولوجيا و أساليب الإنتاج المحلية لتصبح أكثر قدرة على الوفاء بالاحتياجات .
- ✓ استيعاب التكنولوجيا و أساليب الإنتاج المستوردة و تطويرها بطريقة مناسبة للظروف المحلية .
- ✓ المساهمة في إحداث التقدم التكنولوجي ، بتقديم النموذج الأمثل الذي يتم الاقتداء به من جانب المشروعات المماثلة أو المنافسة.
- ✓ اختيار الأنماط و الأساليب التكنولوجية المناسبة ، و التحديث و التجديد المستمر للتكنولوجيا ، و مواكبة التطور السائد في هذا المجال .

• الأهداف الاجتماعية :

- ✓ المشروع هو حقيقة موجودة و ملموسة بالنسبة لكل فرد ، و هو يهدف إلى تحقيق عملية الانتماء للأفراد ، فالفرد لابد أن يشارك في النشاط الاقتصادي ، و هذه المشاركة لا تأتي إلا عن طريق الانضمام لمجموعة اجتماعية محددة ، أي إلى مشروع مشترك ، وهذا الانتماء هو يشبع غريزة العمل الجماعي في الإنتاج و الإدارة .
- ✓ تحقيق التنمية الاجتماعية المتوازنة بين مختلف المناطق، عن طريق استخدام المشروعات الاستثمارية استخدام كأداة لتنمية المناطق التي تعاني من نقص في مجال الاستثمارات.

¹ - ادم مهدي أحمد ،الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية" ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ، 2001،ص7.

- ✓ القضاء أو تخفيض معدلات البطالة ، و الآفات التي تنشأ نتيجة لها .
- ✓ تحقيق الاستقرار الاجتماعي ، والتقليل من حالات التوتر، و القلق الاجتماعي ، و ذلك بتوفير حاجات المجتمع من السلع و الخدمات الضرورية ، في الأماكن التي يطلبها المواطن بالسعر الذي يرتقبه .

- ✓ رسخ مبادئ العمل الجماعي مبادئ و التعاون في المجتمع ، باعتبار المشروع كنواة أو نظام لتحقيق التفاعل بين الأفراد ، و تغيير سلوكا تهم و أنماطهم بشكل ايجابي .

• الأهداف السياسية:

- ✓ "إقامة المشروعات المرتبطة بالأمن القومي ، كصناعة الأسلحة و الذخائر .
- ✓ بناء قاعدة اقتصادية ، و العمل على تعميق وتعزيز الاستقلال الذاتي بمضمونه الاقتصادي و السياسي

- ✓ زيادة القدرة الأمنية و أداء النظام السياسي بشكل قوي ، من خلال توفير أساس اقتصادي قوي¹

ثانياً : تحديد أهداف المشروعات الخاصة والعامة .

- ❖ أهداف المشروعات الخاصة : " يقصد بالمشروع الخاص الذي يقوم في المقام الأول على فكرة الملكية الخاصة ، و يهدف أساساً إلى تحقيق النفع الخاص ، و الذي يتمثل في تحقيق الأرباح² ، و منه يعتبر تحقيق أقصى ربح ممكن الناتج عن المقابلة بين الإيرادات والتكاليف هو الهدف الأساسي للمشروع الخاص إضافة إلى :

- ✓ تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة كبيرة في الأسواق ومحاولة كسب أسواق خارجية لزيادة الإيرادات .

¹ - ادم مهدي أحمد ، مرجع سابق ، ص9.

² - ياسمين دروازي ، مرجع سابق ، ص12.

✓ تحسين المركز التنافسي في السوق .

✓ الاحتفاظ بدرجة مناسبة من السيولة .

✓ امتداد عمر المشروع إلى أطول مدة ممكنة، واستمرار النشاط.

إلى جانب ذلك ، غالبا ما تسعى المشروعات الخاصة إلى تحقيق أهداف اجتماعية بصورة مباشرة أو غير

مباشرة ، و ذلك من خلال تعاملها مع متطلبات الاقتصاد القومي الذي تعمل فيه ، وتكسب رضا العملاء

والقائمين على صناعة القرار ، ومن جانب آخر من خلال مسؤوليتها الاجتماعية فإنها تسعى لتحقيق

الاقتصاد القومي من خلال تشغيلها لأيدي عاملة ، و إقامة مشروعات تتوافق ومتطلبات إستراتيجية التنمية .

❖ أهداف المشروعات العامة : تهدف هذه المشروعات إلى تحقيق المنفعة العامة ، و تعظيم مصلحة

المجتمع ، سواء تحقق الربح من قيامها أو لم يتحقق ، ولكن هذا لا يمنع من اهتمامها على الإطلاق

بالربح ، بل يجب أن لا يتم على حساب الأهداف العامة ، و التي من بينها :

✓ تحقيق المنافع العامة من إنتاج الخدمات الأساسية والبنية التحتية .

✓ الحصول على موارد مالية لتمويل النفقات، بدلا إلى اللجوء إلى الاقتراض من الخارج، أو فرض

ضرائب ورسوم مرتفعة.

✓ تقديم خدمات مجانية للصالح العام.

✓ بيع سلع أو تقديم خدمات بأسعار مدعمة، أي بسعر التكلفة، أو بأقل من ذلك، لما تقتضيه مصلحة

أفراد المجتمع.

فرغم اختلاف المشروعات العامة عن المشروعات الخاصة في طبيعة الأهداف ، إلا أنها تتفق على تحقيق

الكفاءة ، ورفع الأداء الاقتصادي ، عند تشغيل كلا النوعين من المشروعات الاستثمارية ، التي تعمل جنبا

إلى جنب على زيادة الإنتاج الوطني ، ورفع مستوى المعيشة ، وتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الرابع: دورة حياة المشروع الاستثماري

يمكن النظر إلى أي مشروع على أنه مجموعة من المراحل يجب القيام بها، منذ ظهور الفكرة أو المقترح الاستثماري، الذي يوافق اكتشاف فرصة ما، إلى لحظة تشغيله و تطويره و متابعته، و هذا ما يمثل دورة حياته. و عموماً تتضمن دورة حياة المشروع المراحل الستة التالية¹:

- بداية الفكرة وتحديد المعالم .

- تحديد متطلبات العميل

- التصميم التفصيلي

- التنفيذ الفعلي

- التمهيد للتشغيل

- التشغيل والمتابعة.

أولاً: بداية الفكرة وتحديد المعالم

تتضمن هذه المرحلة التحديد الكامل للملامح العامة للمشروع الذي يتم القيام به، وذلك من حيث الأهداف

الواجب تحقيقها، والنطاق الذي يغطيه المشروع، والاستراتيجيات الحاكمة، بالإضافة إلى هيكل الأعمال

الرئيسية

والفرعية الواجب القيام بها. وعادة ما تكون النتيجة النهائية الملموسة لتلك المرحلة في شكل ما يسمى بالوثيقة

المرجعية للمشروع .

¹ - محمد توفيق ماضي، "إدارة و جدولة المشاريع"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2006، ص 19-20-21-22 .

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع، ويرجع ذلك إلى تأثيرها المباشر على احتمال النجاح في باقي المراحل التالية. فإذا لم يتم القيام بتلك المرحلة بشكل جيد ومدروس سوف تظهر العديد من المشاكل أثناء صياغة وتنفيذ المراحل التالية.

ثانياً: تحديد متطلبات العميل

عادة ما يتم القيام بالمشروع لتحقيق بعض المعايير الموجودة في ذهن العميل الذي يتم إنجاز المشروع لحسابه. وهي عادة ما تعبر عن معايير أداء ونتائج يرغب العميل في تحقيقها من جراء إنجاز المشروع. ومثال

ذلك، عند إنشاء طريق جديد، قد ترى الدولة أن نتيجة إنشاء هذا الطريق تكون اختصار زمن الرحلة إلى وقت معين، وتقليل احتمال الحوادث إلى مستوى محدد، بالإضافة إلى توفير وسائل راحة لمستخدمي الطريق. وعادة ما تنتهي هذه المرحلة بصياغة وثيقة تتناول متطلبات العميل من وراء المشروع.

ثالثاً: التصميم التفصيلي

يظهر في هذه المرحلة الرئيسي للمتخصصين الفنيين الذين يعملون على تحويل النتائج العامة التي يرغب العميل في تحقيقها إلى تصميم محدد له شكل معروف و مواصفات فنية محدودة. و تعتمد هذه المرحلة على إبداع و خيال و خبرة الفنيين المتخصصين في مجال المشروع. فإذا كان الأمر يتعلق بمشروعات إنشائية يستلزم المهندسين في كافة التخصصات، و عندما يتعلق الأمر بمشروع إدخال منتج جديد في السوق فإن الحاجة تظهر إلى خبراء دراسات بحوث السوق و المستهلك.... الخ

و عادة ما تنتهي هذه المرحلة بتصميم نموذج بشكل المشروع أو بتحديد قائمة بالموصفات الفنية و عادة ما يتم القيام بالاثنين معا .

رابعاً : عملية الانجاز الفعلي للمشروع

و هي مرحلة التنفيذ الفعلي لخطوات المشروع حتى يخرج المشروع إلى حيز الوجود . فهذه عملية البناء في مشاريع التشييد و هي عملية جمع البيانات و تحليلها في دراسة السوق، و عملية الاتصال بالموردين و المفاضلة و إدخال نظم جديدة في مشاريع نظم المعلومات و هكذا.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك رغبة دائمة لدى القائمين على إدارة العديد من المشاريع للقيام بهذه الخطة التنفيذية منذ البدء في التفكير في المشروع . و قد يؤدي ذلك إلى إهمال التخطيط السليم للمشروع سواء تعلق ذلك بمرحلة البدء أو تحديد النتائج المتوقعة أو التصميم .

خامساً : التمهيد للشغل

على الرغم من أنه عادة ما يتم التأكد من تحقيق المواصفات و التصميمات أثناء عملية الإنجاز إلا أنه يجب التأكد خلال مرحلة مستقلة من إمكانية تشغيل النظام الذي تم بنائه بشكل سليم . و من المتوقع خلال تلك المرحلة اكتشاف بعض المشاكل كنوع من الاختبار النهائي للنظام . و هنا يجب العمل على حل تلك المشاكل بما فيها المشاكل المتعلقة بالجانب البشري في تشغيل النظام و تأتي تلك الأخيرة على رأس المشاكل التي تعوق الاستخدام الناجح للنظام الذي تم بنائه ، و يرجع ذلك إلى عدم الخبرة ، بالإضافة إلى الرغبة الداخلية لدى الأفراد لمقامة التغير .

سادساً : مرحلة التشغيل و المتابعة

بعد أن توقعنا مشاكل التنفيذ خلال فترة الاختبار و حاولنا قدر الإمكان العمل على حلها ، تأتي الآن عملية تسليم المشروع للعميل و بدء عملية التشغيل الفعلي في ظل ظروف التشغيل العادية . و على الرغم من أن

البعض يعتقد بان هذه الخطوة لا تعتبر أحد خطوات انجاز المشروع إلا أنها عادة ما تستلزم الإشراف و المتابعة من قبل الأطراف التي تولت تنفيذ و تسليم المشروع .

المبحث الثاني: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

هناك عدة تعاريف لمخطط الأعمال نذكر من أهمها :

" يعتبر مخطط الأعمال عمل يحضر و يطور و يضبط إستراتيجية المؤسسة و هو يسعى لبلوغ أهداف مسطرة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و مالية محدودة " ¹ .

" يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف

مضبوطة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة ، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات

و الخدمات و السوق و التسويق و الإنتاج والتنظيم ...) إحداث كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة عند " ²

:

- إحداث مؤسسة جديدة

¹ -تيبة فاطمة،"الحاضنات كآلية لضمان ونجاح مخطط الأعمال"، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاوالاتية،فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 17-18-19 أفريل 2012

² -www.emploi.net-tn ,08/04/2013, 15 :00 h

- عرض خدمة أو منتج جديد
- اكتساح سوق جديدة
- إبرم اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية
- البحث عن شركاء لتمويل المشروع .

من خلال التعاريف السابق نستطيع تحديد أهم فوائد مخطط الأعمال¹ :

- تمكين الباعث من القيام بعملية التثبت من جدوى مشروعه و التحقق من مردود يته إما بنفسه أو بمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر .
- إعداد وثيقة عمل تبرز خصائص المشروع الاقتصادية و الفنية و المالية .
- تساعد هذه الوثيقة الباعث على تقديم مشروعه و عرضه على الشركاء المرتقبين و المؤسسات التمويلية .

ونظرا لكثرة التعاريف وتعددتها حسب نظر ورؤية كل باحث ومنظر حول مخطط الأعمال فقد قررت أن أختم تعريف هذا الأخير بتعريف شامل وجوهري وهو أن مخطط الأعمال هو عبارة عن سيناريو يتم وضعه من طرف المنشأ على خشبة مثل سيناريو لفيلم، إذن هو عمل حقيقي من التخيلات والذي يجب أن يكون

¹- Lyes Gachout et Hind Hadj. Slimane . « LE PLA N D’AFFAIRE :quels étapes à suivre pour le réussir , 3^{ème} JSIE :Le Plan D’affaire , FSECSG »,Université de Biskra, avril 2012.

واضحاً، واقعي ومملوء بالحيوية: أي يجب تخيل وظيفة وعمل مؤسسته اليومية دون الإغفال عن كل

التفاصيل، إذن مرة يكتب السيناريو فانه عليه ترقيمه والحصول على مخطط أعمال¹

مما سبق يمكن استنتاج تعريف مخطط الأعمال الذي يتمثل في ذلك الملف الذي يستعرض مستقبل المؤسسة،

فهو يقدم الحالة المستقبلية المفترضة للمؤسسة الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المتصلة بمختلف

جوانبه².

المطلب الثاني : مكونات مخطط الأعمال

1 -الصفحة الرئيسية: تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة

الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة

بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة³.

2- **ملخص التنفيذ:** يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و

بيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع⁴.

¹ - Patrick Jolly-**créer son entreprise**, parole :3 d'entrepreneur ,EYROLLE ,édition d'organisation ,Paris ,France, troisième édition ,2012,p65

² - لطرش طاهر،"مخطط العمل عناصر الأساسية أهميته في مسار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18- فيفري 19

³ - جمال الدين عزة،"دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012/2011، ص 27.

⁴ - خلف سكارنة،" الريادة إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 114.

3- **المخطط التسويقي** : يضمن مخطط التسويق مراقبة فعالة للموارد المحدودة ، حيث يسمح بتحديد

الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ، و التي تعبر عن المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل إرضاء قسم

معين من السوق ، حيث تتوحد هذه المجهودات في مجموعة من السياسات تعرف ب : 4P التي تشمل سياسة المنتج ، سياسة السعر ، سياسة التوزيع و سياسة الترويج .

4- **الخطة التنظيمية** : تساعد الخطة التنظيمية على تقوية العمل و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات ، كما

تصف من الذي يقوم بالمشروع و يؤثر على القرارات كما تجيب على الأسئلة :

- ما هو نموذج الملكية في المؤسسة ؟
- إذا كان هناك شركاء من هم ؟ ما هي الاتفاقيات و العقود ؟
- من هم المساهمين و ما هي قيمة السهم لكل واحد منهم ؟
- من هم الأعضاء في المجلس الإداري ؟
- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة ؟
- من الأعضاء في فريق الإدارة ؟
- ما هي الإدارة و المسؤولية لأعضاء فريق الإدارة ؟
- ما هي آلية الدفع و المبيعات ، ونسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

5- **وصف الأعمال** : يتم توضيح مهمة الأعمال ، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و التي

يمكن توضيحها في:¹

◀ الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية و التكنولوجية و سياسية و تشريعية .

◀ مجموع المبيعات في آخر سنة في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

◀ حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج .

¹ - خلف سكارنة ، مرجع سابق، ص 116.

◀ أقرب المنافسين (نقاط القوة و الضعف).

◀ الاتجاهات الموجودة في السوق .

◀ خصائص المستهلكين و اختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.

كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة و أهداف المؤسسة، لماذا هذه المؤسسة ؟ وكيف

سيحقق النجاح ؟ و متى و أين ينجز ؟ و أن البناء المستخدم لابد أن يتضمن المعلومات التالية:

◀ رسالة المؤسسة .

◀ لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات ؟

◀ لماذا سوف تنجح في هذه المؤسسة ؟

◀ ماذا تم انجازه من هذه المؤسسة لحد الآن ؟

◀ ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم ؟

◀ موقع المؤسسة .

◀ هل البناء جديد أم قديم ؟ هل يحتاج إلى تحديث ؟ و ما هو مقدار التكاليف ؟

◀ هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة ؟

◀ ما هي المعدات التي تحتاجها ؟

◀ هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر ؟

◀ ما هي طبيعة الخبرات التي تملكها و التي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة ؟

6 - خطة الإنتاج أو العمليات:

و هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و تكاليف، المعدات و الآلات التي تحتاجها المؤسسة و

إجراءات التخزين و الموارد الأولية، الموردين و كذلك خدمات ما بعد البيع و الصيانة و تتضمن ما يلي:

- ◀ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟
- ◀ توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.
- ◀ لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ◀ ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟
- ◀ ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟ و ما هي المعدات؟
- ◀ ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- ◀ من هم الموردون بالمواد الخام ؟ و ما هي التكاليف؟
- ◀ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
- ◀ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

7- الخطة المالية:

تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون.¹

8 - تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمؤسسة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

9- الملاحق :

¹ - لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 3.

تحدد وتوضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل ،قنوات التوزيع و العقود ،وخاتمة الأسعار من الموردين و المنافسين .

المطلب الثالث : أهمية مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال يسمح بوضع جملة من الأفكار، حيث يعطي الوقت الكافي للتفكير في المشروع، وفي الحالة المستقبلية له وفي أنواع المراحل اللازمة التي تسمو إلى الإنشاء الناجح للمشروع.

إن الكثير من المسيرين للمؤسسات لا يعرفون ولا يدرون أهمية مخطط الأعمال الجيد، إذ تكمن أهميته في:

أ- إقناع المستثمرين المحتملين: يلجأ المستثمرين إلى استخدام مخطط الأعمال من أجل تقدير أهمية الخطر

المحتمل في الاستثمار في المشروع، حيث أنهم يريدون معرفة قدرة المنشئ في تطوير مؤسسته، واستعداده

كمسير وصاحب مؤسسة، كذلك معرفة أفكاره، والسوق الذي سوف يتموقع فيه، والمنافسين له، وهذا من أجل التقليل الأقصى لعوامل الخطر اللازمة حول مؤسسته.

ب- تفسير الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة: إن مخطط الأعمال ليس ببساطة المخطط المالي وإنما هو عبارة عن لمحة لما تطمح أن تكون فيه المؤسسة، أو تصبح فيه المؤسسة في السوق الحالي (الموجود)، حيث يصبح هنا من الضروري إظهار المصادر المتنوعة للمشروع.

ج- قياس الأداء (النجاح): إن صاحب المشروع لديه الفرصة بوضع الخطوط التي تطور ما يراه أو ما يرتقبه على مستوى البيع، والفوائد.

إذا كان حامل المشروع يرجع لمخطط عمله بانتظام، فإنه باستطاعته أن يتأكد من صحة أدائه مقارنة مع توقعاته في البداية، إذ أنه يصبح من السهل التصحيح بسرعة لأن التقديرات تسمح له بوضع نقاط استدلالية.¹

المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي و أسباب وضعه

1- تعريف المخطط التسويقي :

يعتبر المخطط التسويقي جزءا مهما من مخطط الأعمال لأي مشروع حيث يعبر عن السياسات التسويقية الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

¹ - annuaire des entrepreneurs , élaboration business plan , charger à l'adresse ([http : // www.doc-étudiant.fr/strategie-qr/Comment-élaborer – un- business – plan – 21946.html](http://www.doc-étudiant.fr/strategie-qr/Comment-élaborer-un-business-plan-21946.html)),25/03/2013,09 :30h.

- "المخطط التسويقي هو عبارة عن المسار التسويقي الذي سيتبعه صاحب المشروع ، وذلك لفترة زمنية معينة قد تكون قصيرة أو طويلة"¹.

- "هو تسلسل منطقي للخطوات التي تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق ووضع خطط تسمى إلى تحديد الأهداف اللازمة وهو عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء صحيحة"².

وهو يعني الاستغلال الأمثل للموارد التسويقية في المنظمة من أجل تحقيق أهدافه التسويقية وتتضمن الخطة التسويقية سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، ومن الناحية النظرية فإن عملية التخطيط التسويقي تبدو سهلة للغاية فهي تتضمن مراجعة الوضع الحالي وصياغة بعض الفرضيات الأساسية وتحديد الأهداف التسويقية ثم الأسواق المستهدفة واتخاذ القرارات بشأن كيفية تحقيق هذه الأهداف ثم جدولتها ووضع الحسابات اللازمة لتحقيقها وهذه العملية تبدو سهلة نظريا ولكن عند التطبيق العملي تعد من أصعب المهام التسويقية لأنها تستوجب تجميع كل العناصر التسويقية في خطة واحدة مترابطة أي أن التخطيط التسويقي يستلزم الربط بين العديد من العناصر من أهمها:

- الخطط التسويقية الفرعية للمناطق والسلع ولمجموعات المشترين

- السياسات و الاستراتيجيات التسويقية والتي تشير إلى أفضل طريقة لتنفيذ البرامج البيعية و الترويج ...

2- أسباب وضع المخطط التسويقي:

يلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المذكورة، فهو الذي يقود إلى التعرف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة، ويحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن، ويشرح الإجراءات الضرورية المطلوبة للفوز بصفقات تجارية، ويبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ويقيها الفرص والمخاطر في السوق.

¹- بشير العلاق ، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2008 ، ص23.

²- بن الشيخ حسين محمد، "دور المخطط التسويقي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير، محمد خيضر ، بسكرة، 2011/ 2012 ، ص 27.

ويجب على الخطة التسويقية المكتوبة أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية وأن تُجبر الشركة على إتباع

قواعد التفكير المنظم، بحيث ترسم أهدافاً محددة، موضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها.

يقوم المخطط التسويقي بما يلي:¹

- ✓ يربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات. ترتب الأولويات.
- ✓ يوضح مسار الشركة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنها من الوصول.
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- ✓ يحدد المسؤوليات، والمهام، والبرنامج الزمني.
- ✓ يحث الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.

المطلب الثاني: مكونات المخطط التسويقي وأهميتها

أولاً : مكونات المخطط التسويقية

يتم عرض المخطط التسويقي في جزئين و هما ² :

◀ الملخص الإداري

¹ - مراد إسماعيل وشلغاف بن عمر، "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود الأعمال الفكرة وحدود الأعمال والتنفيذ، 17-18-19 فيفري 2012 ص7-8.

² - جمال الدين عزة، "دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، ص 28.

◀ تفاصيل الخطة

1- الملخص الإداري:

يتناول هذا الجزء العام للخطة حيث يتم فيه كتابة ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات بالإضافة إلى الفرضيات التي بنيت عليها الخطة و يكون الملخص أول و آخر جزء تتم كتابته و ذلك من أجل إعطاء نظرة شاملة قبل و بعد إعداد الخطة التسويقية.

2- تفاصيل الخطة : تشمل ما يلي

1- دراسة السوق

2- تدقيق و مراجعة حسابات التسويق

3- تحليل SWOT

4- الأهداف التسويقية

2-1- دراسة السوق:

توضح دراسة السوق لصاحب المشروع السوق الذي يجب أن يستهدفه ،و ذلك عن طريق تحديد حجم السوق ،اتجاهاته،رغبات الزبائن... الخ .

أ-دراسة السوق من ناحية الطلب : تتمثل في

- دراسة اتجاهات المبيعات و حجم رقم الأعمال خلال السنوات السابقة و مقارنتها ببعضها البعض .
- دراسة طبيعة الطلب على السلعة .
- دراسة العوامل المؤثرة على الزبون .

ب - دراسة السوق من ناحية العرض :تتمثل في

- الهيكل التنظيمي للأسواق .

- دراسة قنوات التوزيع .

ج- دراسة السوق الخلفي :

أي من ناحية الموردين و ذلك من حيث :

- القدرة التفاوضية للموردين.

- تكثل الموردين ...الخ.

د - المنافسون :

تعتبر المنافسة عنصر هام في دراسة السوق فإن التحدي الكبير بالنسبة للمؤسسة أو المشروع هو التعلم

كيف تصبح أكثر تنافسيا و نجد هناك نوعين من المنافسة :

◀ منافسة مباشرة : تتجلى في أنه توجد مؤسسات أو مشاريع أخرى تعرض أو تقدم خدمات أو منتجات لها

نفس الملامح.

◀ منافسة غير مباشرة : التي تعني قدرة بعض المنافسين على تقديم خدمات أو سلع بديلة و لتحقيق هذا

الهدف يجب التطرق إلى :

- عدد المنافسين و درجة تأثيرهم .

- توقعات التوسع في المنتج بالنسبة للمنافسين .

- أسعار البيع و مستوى الجودة لمنتجاتهم .

2-2- تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة) :

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط ومكامن القوة و الضعف المرتقبة في

نشاطها و فعاليتها المختلفة ، و من خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية ،

كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على معلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية والعمل بالاتجاه بلوغها والمحافظة عليها.¹

2-3- تحليل SWOT:

يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع

الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجهها. ويمكن تحليل

SWOT من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة / لمنتج، فرص و تهديدات القائمة في السوق / البيئة و

هو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج

و المؤسسة و يلعب هذا دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين²:

- تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية .

- تشخيص و تحديد أولويات الفرص .

2 - 4- الأهداف التسويقية : تعبر الأهداف عن ماهية الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة

التسويقية ، وما تحقق من تحليل معمق للخطوة السابقة .و قد تأخذ الأهداف شكل إدخال منتج جديد أو مطور

، زيادة حجم المبيعات ، الحصة السوقية ... الخ³

ثانيا :أهمية المخطط التسويقي

يمثل المخطط التسويقي الجزء المهم والرئيسي في مخطط الأعمال حيث تعبر عن آمال المؤسسة من

أجل تحقيق الاستمرارية ومنه تحقيق الأهداف المسطرة ويمكن تلخيص أهمية الخطة التسويقية في النقاط

التالية¹:

¹ - مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر ،مرجع سابق ، ص 52.

² - بن الشيخ الحسين محمد ،مرجع سابق ،ص 22.

³ - ثامر البكري ،"استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2008 ، ص155.

- تشخيص و تحديد المهارات و الإجراءات الجديدة المطلوبة في المستقبل.
- تهيئة المؤسسة للتغيير وذلك عن طريق القدرة على ردة الفعل السريعة.
- معرفة حاجات ورغبات العملاء.
- تربط بوضوح بين الأهداف و الإجراءات
- يعتبر المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة وهو ذو أهمية يمكن حصرها في :
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج،مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- يساعد على تحديد الفرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة.
- يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي

أولا : الإستراتيجية التسويقية

إن الإستراتيجية التسويقية لابد أن تحدد بدقة و بشكل مفصل لأجزاء السوق .

1- تعريف :

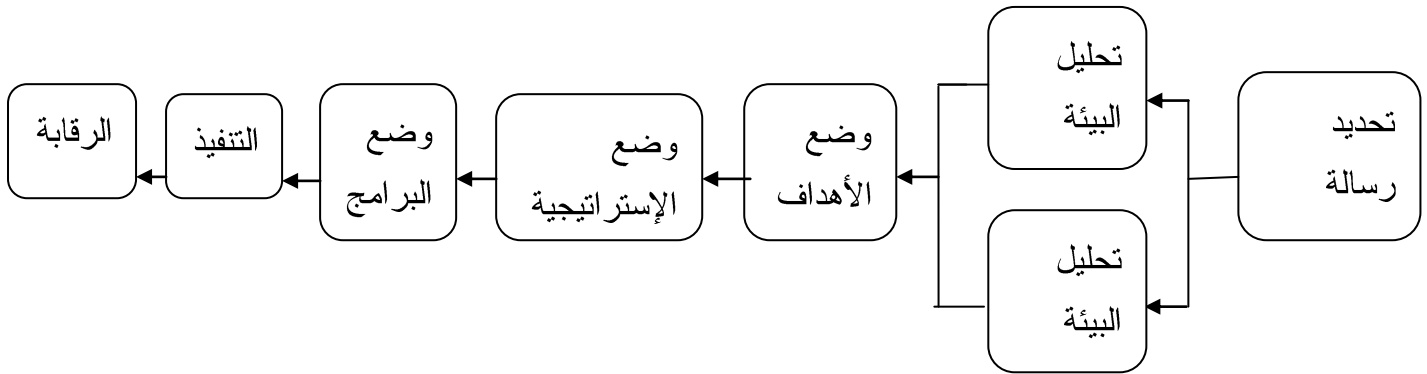
¹ - جمال الدين عزة،"دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع"، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 2011/2012 ،ص 27.

"تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة و تستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف"¹.

كما تعرف " على أنها خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة"²

2- مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية :

شكل رقم (1): مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية



Source : Macdonald Malcolm , Marketing plan ,5th ed (England , Elsevier. Science. Ltd, 2a, Translated by p. chaix , les plan marketing , comment les établir ? comment les utiliser ? (Paris ,De Boeck , 2004).

يمكن توضيح مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية كالتالي:

1 2 تحديد رسالة المؤسسة: أن أي مؤسسة مرتبطة برسالة تسعى إلى تحقيقها و ذلك لتحقيق وجودها،

هذه الرسالة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها و عادة ما تبدأ المؤسسة برسالة واضحة، و مع الوقت قد تغير

المؤسسة تشكيلة المنتجات التي تقدمها و تقوم بتتويج الأسواق التي تخدمها إذ أن هذه الرسالة قد تتطلب

تعديلات كي تتلاءم هو المتغيرات التي تواجهها و تنعكس هذه المتغيرات على الإستراتيجية التسويقية.

¹ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص 53 .

² - بن الشيخ الحسين محمد، مرجع سابق، ص 30 .

2 2 تحليل البيئة الخارجية: أن أي مؤسسة تحاط بيئة متغيرة و متحركة باستمرار و تواجهها أخطار و تهديدات و تخلق لها فرص أعمال حيث أن كل مؤسسة هي نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة التي يحيط بها. إن تحليل البيئة الخارجية تنقسم الى بيئة عامة و بيئة خاصة.

✓ **البيئة العامة:** تتكون من عدة عناصر هي البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و القانونية و التكنولوجية و الدولية.

✓ **البيئة الخاصة:** أهم العناصر المكونة لها هي: المنافسة، المستهلكون، الوسطاء، و الموردون.

2 3 تحليل البيئة الداخلية: وهي البيئة الداخلية للمؤسسة، و تتضمن البيئة الإدارية و القيادة العامة على اتخاذ القرارات من قبل مسؤولي التسويق و هي تشمل الظروف و المتغيرات و الإمكانيات التي تؤثر في القرارات التسويقية أو المزيج التسويقي و من سمات هذه التغيرات أنها تخضع لسيطرة الإدارية بدرجة كبيرة على عكس بالنسبة لمتغيرات البيئة الخارجية.

2 4 صياغة و وضع الأهداف: إن قيام المؤسسة بتحديد رسائلها و القيام بتحليل البيئة الخارجية و الداخلية يجعلها وضع من تحديد أهدافها للفترة التخطيطية القادمة و هذه محددة من عدة معلومات و ذلك بالاستعانة من نتائج الدورات السابقة و كذا الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة و الأخطار التي تواجهها في المستقبل و كذا القوة و الضعف التي يتم تحديدها من خلال التشخيص الاستراتيجي.

2 5 صياغة الإستراتيجية المناسبة: هذه المرحلة تلي المراحل السابقة وفيها يتم وضع الإستراتيجية

الملائمة للمؤسسة و تجدر الإشارة أنه في حالة مؤسسة متنوعة الإنتاج يفضل أن تقسم نشاطها إلى وحدا

متجانسة تسمى مجالات النشطة الإستراتيجية¹.

¹ - بن الشيخ الحسين محمد ، مرجع سابق ،ص 32.

2 6 وضع البرامج: ينظر إلى أن التخطيط هو نصف الفشل و نصف النجاح في النشاط التسويقي مهما كان التنفيذ دقيق و ناجح و تعتبر البرمجة من بين العناصر المهمة في تخطيط التسويق حيث يجب أن تكون البرامج

متجانسة و متكاملة و ذلك بصهر جميع البرامج في نظام تسويقي واحد لأن أي نجاح في الطريقة التي يعمل بها كل عنصر لها أثر على نجاح الجهود الجماعية و لا يأتي النجاح التسويقي من مجرد تكتيل عناصر المزيج

التسويقي لكن لا بد بالربط بين مدخلات السلعة السعر، التوزيع، الترويج، الذي يخرج منه أحسن مزيج تسويقي يناسب أهداف المشروع .

2 7 -التنفيذ: بمجرد الانتهاء من وضع البرامج لا بد أن توضع موضع التنفيذ و العمل على إنجازها، فمرحلة التنفيذ هي من أهم و أصعب المراحل في الإستراتيجية التسويقية و المتطلب الأول للنجاح أن تكون الخطة الإستراتيجية مفهومه و مقبولة من طرف صاحب المؤسسة.

2 8 -الرقابة: إن غابت الرقابة، سوف تضع الخطط التسويقية الموضوعه و يحدث كثير من مظاهر الإسراف و الرقابة ضرورية كي تتأكد من أن جميع موارد المؤسسة المادية أو البشرية تستخدم بكفاءة.

ثانيا : المزيج التسويقي

يمثل المزيج التسويقي مجموع عناصر محورية و أساسية في بناء إستراتيجية المؤسسة ، حيث أن أول من وضعه في إطار نظري هو Mckarty سنة 1983 إلا أن هذا المزيج تعرض لكثير من التغيرات على يد أهم منظري التسويق أشهرهم "فيليب كوتلر".

1-تعريف :

"هو مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، و يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية و هي:

- المنتج
- السعر
- التوزيع
- الترويج

و عليه فإن أي نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشتمل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبارها تشكل الخطة التسويقية المتكاملة .

1-2-المنتج :

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي ، و إذا فشل هذا المنتج الذي تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين ، فإن المؤسسة ستفشل حتما .

يمكن تعريف المنتج كما يلي : "هو مجموعة من العناصر المادية و الغير المادية تنجز بوظائف الاستعمال (التشغيل) و وظائف تقديرية بحيث المستهلك يرغب في الخدمات التي تقدمها على إشباع الحاجات"¹.

- مستويات المنتج : للمنتج خمس مستويات¹

¹ - Malcolm McDonald , op cit , p 168.

- **مستوى النواة :** و هو المستوى الأساسي و يمثل الإجابة عن السؤال : ماذا يشتري الزبون ؟ إذ يتعلق الأمر بالميزة الأساسية المقدمة للمشتري في وجه المشكل المطروح .
- **المنتج الموسع :** هو بالإضافة إلى النواة محاط بكل الخصائص التي لا تتنافى مع الغاية الأساسية التي وجد من أجلها المنتج .
- **المنتج المنتظر :** يتعلق بمجموع الآمال و التوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتج .
- **المنتج الكلي :** يمثل مجموع ما يقدمه و ما يعرضه الصانع حول المنتج الموسع لكي يجعله مختلفا و لقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو بيع نظام أكثر من منتج . و لا تقع المنافسة الحالية في مستوى ما تصنعه المؤسسات في مصانعها ، إنما في مستوى ما تضيفه لمنتجاتها القاعدية من حيث التوظيف ، الخدمة ، الإشهار ، مساعدة الزبائن ، سهولة التسليم والتخزين ، كذلك كل المميزات الأخرى التي لها قيمة في السوق . هنا لابد من الانتباه إلى ظاهرة تحول المنتج مع مرور الوقت إلى منتج قاعدي .

1-3- السعر

- يعتبر التسعير من أكثر الأدوات و العناصر المكونة للمزيج التسويقي و ذلك لعدة أسباب منها :
- الحصول على حصة معينة من السوق .
 - القدرة على تحقيق ميزة تنافسية .

يمكن تعريف السعر كالتالي :

¹ - قشوط إلياس،"محاضرة في تسويق و ابتكار"، قسم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة . 2013-2012 .

"هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع أو الخدمات أو أنه المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات أو هو مقدار التضحية المادية و المعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة"¹

طرق تحديد السعر: يتم تحديد السعر على عدة أسس من بينها:

- ✓ على أساس التكلفة : أي حسب سعر التكلفة
- ✓ على أساس الطلب: هو السعر الذي يستطيع دفعه للمستهلك
- ✓ على أساس المنافسة: إما البيع بسعر السوق أو أدنى من السوق أو أعلى من السوق.

1-4- التوزيع :

إن التوزيع أهم مفردات المزيج التسويقي ، يقوم بإشباع حاجات المستهلك من خلال حصوله على السلعة في المكان و الوقت المناسبين .

يمكن تعريف التوزيع كالتالي :

" هو النشاط الذي يساعد على انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة و فاعلية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائم و من خلال قنوات التوزيع"²

أنواع التوزيع :

❖ **توزيع مباشر :** هو الذي يتم بين المؤسسة و الزبائن من خلال تاجر التجزئة ، مندوبي البيع ، عن طريق البيع ، عن طريق البريد ، عن طريق التوزيع الآلي ، أو عن طريق التوزيع الإلكتروني.

❖ **توزيع غير مباشر :** و هنا التقسيم بين الوسطاء الذين يربطون بين المؤسسة و المستهلك النهائي

حيث يكون التقسيم وفق الملكية :

¹ - بن الشيخ الحسين محمد ، مرجع سابق ، ص 31 .

² - بلال خلف سكارنة ، مرجع سابق ، ص 158 .

- وسطاء وظيفيون لا يملكون السلعة (رجال البيع)

- وسطاء تجاريون يملكون السلعة (تجار الجملة)

1-5- الترويج :

"هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة

معينة، وهنا يجب على المؤسسة مراعاة وتحديد أسلوب النشاط التسويقي الذي تعتمده المؤسسة استخدامه

وسبب اختيار ذلك فمثلا في بعض الصناعات يعتبر الإعلان هو أسلوب الترويج الرئيسي بينما في صناعات

أخرى تكون الدعاية أو الاشتراك في المعارض هي الوسيلة الأفضل للاتصال بالعملاء¹.

❖ **المزيج الترويجي:** يتكون المزيج الترويجي من أربعة عناصر و هي:²

أ- **الإعلان:** هو الاتصال الشخصي و غير الشخصي لنقل المعلومات إلى المستفيد عن طريق وسائل مملوكة

وغير مملوكة للغير مقابل أجر معين ، و يتكون من أربعة أنواع :

- الإعلان التعليمي : هو الذي يتعلق بالسلع الجديدة التي تطرح لأول مرة في السوق .

- الإعلان الإرشادي أو الإخباري: تكمن وظيفته في إخبار المستهلكين بالمعلومات التي تيسر لهم الحصول

على الشيء المعلن عنه بأقل جهد و في وقت أقصر وقت و بأقل التكاليف.

- الإعلان التذكيري : يتعلق بسلع أو خدمات معروفة خصائصها للمستهلكين بقصد التذكير بها .

- الإعلان التنافسي: ويتعلق بالسلع ذات المركز القوي في السوق ، و التي ظهرت منتجات أخرى منافسة لها

، حيث تمتلك نفس الخصائص و نفس السعر .

ب - البيع الشخصي :

¹ - جمال الدين عزة ، مرجع سابق ، ص 39 .

² - بلال خلف سكارنة ، مرجع سابق ، ص 153-154-155.

هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية و يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع و المستهلك النهائي ووجهها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة و الهدف منه :

- إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة .
- ملاحظة رد فعل العميل مباشرة .
- إشعار العميل بالاهتمام .

ج- الدعاية و العلاقات العامة: الدعاية هي عبارة عن نشاط إخباري عن المشروع، فهي ذلك الجزء من العلاقات العامة و الموجهة غالبا لترويج سلعة أو خدمة للمشروع. والعلاقات العامة فتعرف بأنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق العلاقات الطيبة و الإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة داخل أو خارج المشروع.

د- ترويج المبيعات: القيام بمختلف النشاطات التي تهدف إلى تنشيط ، توزيع ، و بيع السلع و الخدمات لمشروع ما و الهدف من هذه العملية هو زيادة حصة المبيعات في المدى القصير و في حدود معينة.ومن الوسائل التي يمكن إتباعها : العروض الترويجية ، الهدايا التذكارية ، التذوق المجاني ، الطوابع التجارية ، الخصوم .

المطلب الأول: مفهوم و مكونات المخطط المالي

يمثل المخطط عنصر هام في إعداد مخطط الأعمال خاصة إذا كان صاحب 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 التالية¹:

1- ميزانية البدء: والتي من خلالها توضيح المبالغ اللازمة لشراء المنتجات والخدمات الضرورية من أجل انطلاق المشروع.

1-2 - حالة النتائج: الهدف منها توضيح ربحية نشاطات المؤسسة المختلفة في مدة معينة، توضح حالة لمؤسسة (المنتجات، التكاليف والإيرادات) في مدة معينة.

1-3 - ميزانية الخزينة: تهدف إلى توضيح مدا خيل ومخرجات المؤسسة على أساس شهري، كما يوضح توازن الصندوق في نهاية كل شهر، حيث يمكن تحديدها على أساس مبالغ حالية أو متوقعة

1-4 - الميزانية: تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد، حيث توضح الأصول والخصوم .

❖ عناصر الأصول : ترتب حسب درجة سيولتها وتتكون من ، الاستثمارات التي تنقسم بدورها إلى أصول ثابتة معنوية و أخرى مادية ، المخزونات ، المدينون (الحقوق).

❖ عناصر الخصوم : ترتب تنازليا حسب درجة استحقاقها ، وتتكون من الأموال الخاصة و الديون .

جدول رقم (1) : الميزانية

1- شوقي جبار، شرقي خليل، "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات" الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة 17-18-19 أبريل 2012، ص 13.

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	أموال خاصة		الاستثمارات
	أموال شخصية		مصاريف إعدادية
	احتياطات		تجهيزات الإنتاج
			الأراضي
	القروض		المخزونات
	قروض بنكية		بضاعة
	قروض أخرى (ANSEJ)		المدينون
	موردون		النقديات
			الصندوق
	المجموع		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

2- جدول حسابات النتائج: يقدم جدول حسابات النتائج وفقا للنظام المحاسبي المالي مجموعة من الأرصدة،

تتمثل هذه الأرصدة في: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، نتيجة خارج الاستغلال، و النتيجة الصافية.

وانطلاقا من جدول حسابات النتائج يمكن حساب مجموعة أخرى من الأرصدة الوسيطة تتمثل في: الفائض الإجمالي للاستغلال، النتيجة المالية، النتيجة الجارية قبل الضرائب.

وتحديد هذه الأرصدة يتم انطلاقا من الهامش الإجمالي إلى غاية الوصول إلى النتيجة الصافية .

2-1- الهامش الإجمالي:

يمثل الهامش الإجمالي الفرق بين البضاعة المباعة وتكلفة البضاعة المباعة . وتتمثل البضاعة في جميع السلع التي تبيعها المؤسسة على حالتها ، أي دون تغيير طراً عليها .

أما تكلفة البضاعة المباعة فتتمثل في شراء البضاعة المباعة مضافاً إليها جميع مصاريف الشراء.

يحسب هذا الرصيد عموماً في المؤسسات التجارية والمختلطة وهو المصدر الأساسي لأرباح المؤسسة

التجارية، لذلك يجب على المؤسسة التجارية حساب نسبة الهامش الإجمالي ودراسة تطوراتها أو مقارنتها

بنسب مؤسسات أخرى لها نشاط المؤسسة، فالهامش الإجمالي يعد مؤشراً هاماً لمعرفة الأداء التجاري

للمؤسسة التجارية¹

2-2- إنتاج الدورة:

قد لا يفسر رقم الأعمال نشاط المؤسسة الإجمالي، بل قد يعطي صورة مشوهة عنه في بعض الحالات مثل :

- وجود فارق زمني طويل بين الإنتاج والبيع، وهذا يؤدي إلى تكوين إنتاج مخزون.

- وجود إنتاج المؤسسة لذاتها بنسبة كبيرة نسبياً.

في هذه الحالات يعطي الإنتاج صورة حقيقية وواقعية عن نشاط المؤسسة خلال دورة الاستغلال، ويحسب

الإنتاج كما يلي:

إنتاج الدورة = إنتاج مباع + إنتاج مخزون + إنتاج المؤسسة لذاتها + خدمات مقدمة

وفي حالة وجود تكاليف الإنتاج المحولة المتمثلة في الحساب 75، يجب إضافتها إلى إنتاج الدورة

ولأخذ صورة جيدة عن أداء المؤسسة يجب دراسته على فترة من الزمن لمعرفة تطوراتها أو مقارنته بإنتاج

مؤسسة أخرى تمارس نشاط مماثل لها.

¹ - عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم"، مذكرة نيل شهادة ماجستير، في علم التسيير، جامعة محمد خبصر، بسكرة، 2001-2002، ص 39.

2-3- القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة مفهوماً اقتصادياً أكثر منه محاسبياً، وتعني القيمة المنشأة من خلال ممارسة نشاط الإنتاج لاقتصاد معين وخلال فترة من الزمن

وحسب المخطط العام للمحاسبة فإن القيمة المضافة الإجمالية هي تعبير عن إنشاء قيمة أو زيادة القيمة التي أضافتها المؤسسة للسلع و الخدمات التي تحصلت عليها من أطراف خارجية خلال الدورة . وتقاس بالفرق بين إنتاج الدورة و استهلاك سلع وخدمات الاطراف الخارجية لذلك الإنتاج .

القيمة المضافة = إنتاج الدورة - الاستهلاك الوسيط

= (إنتاج مباع + إنتاج مخزون + إنتاج المؤسسة لذاتها + خدمات مقدمة) - (مواد ولوازم

مستهلكة + خدمات) .

2-4- فائض الاستغلال الإجمالي :

يمكن تعريف فائض الاستغلال الإجمالي بالنتيجة الاقتصادية للمؤسسة ، و المتولدة من عمليات الاستغلال التي تزاولها المؤسسة ، مستقلة عن السياسات المالية ، الاهتلاكات و المؤونات ، التوزيع ، و يحسب بالعلاقة :

فائض الاستغلال الإجمالي = القيمة المضافة + إعانات الاستغلال - ضرائب و رسوم - مصاريف

المستخدمين . فهو المورد الأساسي الذي تجنيه المؤسسة من نشاط الاستغلال . و في حالة كون هذا الرصيد سالب ، فإنه يطلق عليه عجز الاستغلال المالي .

2-5- نتيجة الاستغلال :

نتيجة الاستغلال أو النتيجة التشغيلية تحسب بالعلاقة :

نتيجة الاستغلال = فائض الاستغلال الإجمالي + تحويل تكاليف الاستغلال - حصص الإهلاك و المؤونات
+ نواتج أخرى - تكاليف أخرى .

2-6- النتيجة المالية :

تتمثل هذه النتيجة في الفرق بين النواتج المالية و المصاريف المالية ، فهي تعبر عن مرد ودية العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة من إيداع الأموال ،تقديم القروض ،الاقتراض...الخ.

2-7- النتيجة الجارية قبل الضرائب :

تضم هذه النتيجة جميع الأعباء و جميع النواتج المتعلقة بالاستغلال العادي للمؤسسة ، وتضم أيضا النواتج و الأعباء المالية . و تحسب بالعلاقة التالية :

النتيجة الجارية قبل الضرائب = نتيجة الاستغلال + نواتج مالية - أعباء مالية .

2-8- النتيجة الاستثنائية :

هذه النتيجة مستقلة عن النتائج السابقة و تتمثل في الفرق بين النواتج الاستثنائية و المصاريف الاستثنائية .

2-9- النتيجة الصافية :

وهي آخر نتيجة بين الأرصدة الوسيطة للتسيير ، و تحسب بالعلاقة التالية :

النتيجة الصافية = النتيجة الجارية + النتيجة الاستثنائية - ضرائب الأرباح - مساهمات المستخدمين .

جدول رقم (2):جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	المبيعات من البضاعة		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي		

		الهامش الإجمالي	80
		إنتاج مباع	71
		إنتاج مخزون	72
		إنتاج المؤسسة لذاتها	73
		أداء الخدمات	74
		تحويل تكاليف الإنتاج	75
		مواد ولوازم مستهلكة	61
		خدمات أخرى	62
		القيمة المضافة	81
		القيمة المضافة	81
		نواتج مختلفة	78
		تحويل تكاليف الاستغلال	75
		مصاريف العاملين	63
		ضرائب و رسوم	64
		مصاريف مالية	65
		مصاريف متنوعة	66
		مخصصات الاهتلاكات و المؤونات	68
		نتيجة الاستغلال	83
		نواتج خارج الاستغلال	79
		تكاليف خارج الاستغلال	69

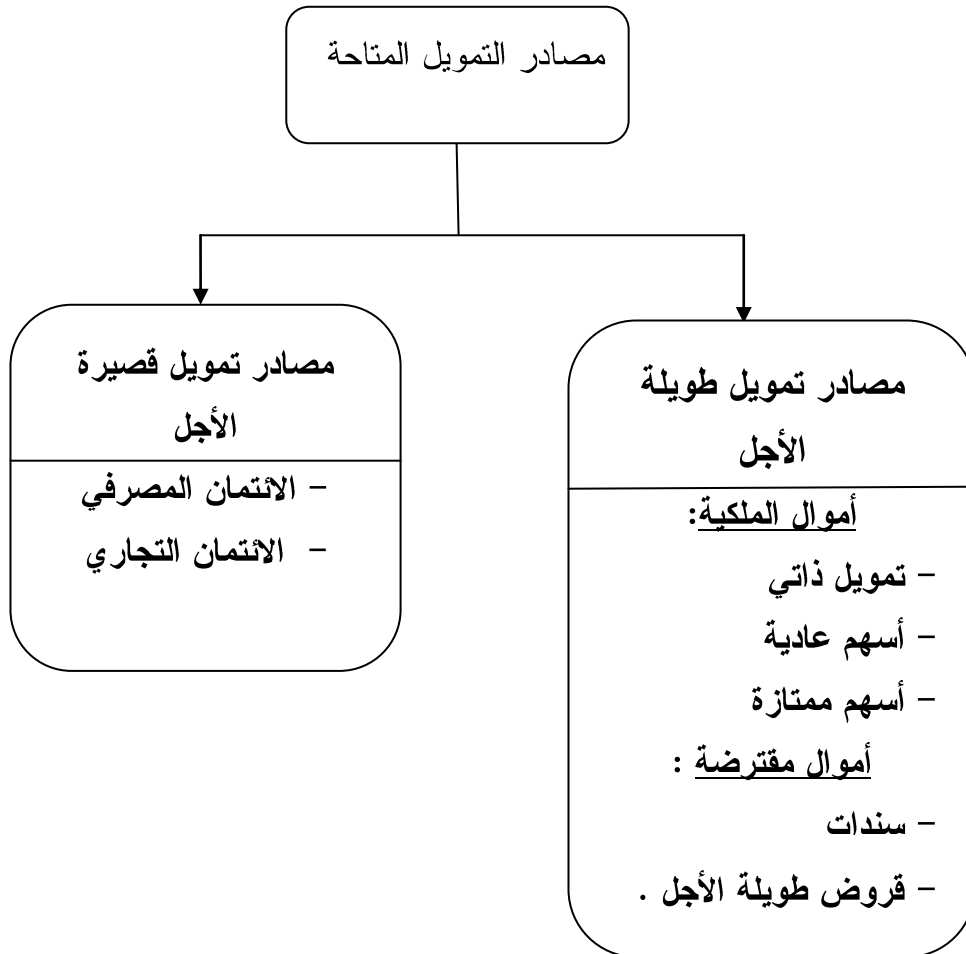
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الاستغلال	83
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		ضرائب على الأرباح	889
		النتيجة الصافية	88

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على النظام المحاسبي المالي الجديد

المطلب الثاني: مصادر التمويل

يمثل التمويل جميع الأموال التي يتحصل عليها المشروع من مصادر مختلفة ، سواء داخلية أو خارجية .
 إذ يعتبر التمويل من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسة ،ولهذا لا
 يمكن لأي مشروع أن يحقق أهدافه ويطبق خطته دون هذا العنصر الحيوي . لذا فقبل القيام بأي نشاط أو
 إنشاء أي مشروع يجب البحث عن مصادر تمويله .

شكل رقم (2):مخطط يوضح مصادر التمويل



المصدر : إعداد الطالبة

1- مصادر طويلة الأجل :

1-1- أموال الملكية:

تعتمد المؤسسة في تمويل جزء لا يستهان به من احتياجاتها المالية، على أموال الملكية والمتمثلة في التمويل الذاتي، و الأسهم بنوعها العادية و الممتازة.

أ- تمويل ذاتي:و يتمثل في الموارد المتولدة عن نشاط المؤسسة، و هي تحت تصرفاتها، حيث يحقق للمؤسسة درجة كافية من الاستقلالية في إدارة أعمالها، دون تدخل المؤسسات المالية و النقدية .

ب - الأسهم العادية : تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر المؤسسة وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل ، وهي عبارة عن حصة في رأس مال الشركة المساهمة ، العامة المصدرة لهذه الأسهم .

ج - الأسهم الممتازة : تعتبر الأسهم الممتازة في أموال الملكية ، غير أنها تستحق نسبة ثابتة من الأرباح ، و سميت 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 .

1-2- أموال مقترضة :

أ- السندات : هي تلك الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الأجل ¹ .

ب- قروض طويلة الأجل : وهي عبارة عن عقد يتم بين المؤسسات المالية ، و المؤسسات الطالبة للقروض ، ويتم تحديد شروط العقد على أساس التفاوض بين الطرفين مثلا : قيمة القرض ، مدة القرض ، معدل الفائدة ،...الخ

¹ - عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق ص 256.

2- مصادر قصيرة الأجل :

تمثل الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو للمؤسسة، قصد تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، كونها تمثل التزاماً قصير الأجل على المؤسسة. يتعين الوفاء به خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة.

وتنقسم إلى نوعين :

2-1- الائتمان المصرفي: يتمثل في القروض و التسهيلات الائتمانية المتاحة، من البنوك التجارية لفترات أقل

من سنة، و إن تكلفة الأموال المقترضة في هذه الحالة قبل الضرائب تعادل قيمة الفائدة على القروض المتفق عليها وقت عقد القرض.

2-3- الائتمان التجاري : وهو الذي يمنح من الموردين إلى المشتريين عن طريق البيع بالأجل ، لفترة محدودة،

و يحصل عليه المشروع نتيجة الشراء بالأجل من الموردين ، وتتوقف مدى استفادة المشروع من هذا الائتمان بمقارنة تكلفته بتكلفة الحصول على مصادر أخرى مثل القروض من جهة أخرى¹.

¹- نفس المرجع ، ص 251.

المطلب الثالث : الهيكل التمويلي الأفضل للمشروع

يقصد بالتمويل الأمثل للمشروعات ، تحديد المصادر التي يتم من خلالها تمويل الأصول المختلفة للمشروع و التي تحقق أقصى ربح ، أي مصادر التمويل التي تحمل المشروع أقل تكلفة ممكنة ، فيعطى العائد لأصحاب المشروع إلى أقصى حد أي أنه هو الذي يخفض تكلفة رأسمال إلى أدنى حد .

و المقصود بهيكل التمويل الأمثل للمشروع "بأنه هيكل التمويل الذي يحقق أقصى ربح لملاك المشروع و بالتالي الذي يضم توليفة من مصادر التمويل التي تحمل المشروع أقل تكلفة ممكنة ، ومن ثم يعظم العائد لأصحاب المشروع إلى أقصى حد ممكن"¹ .

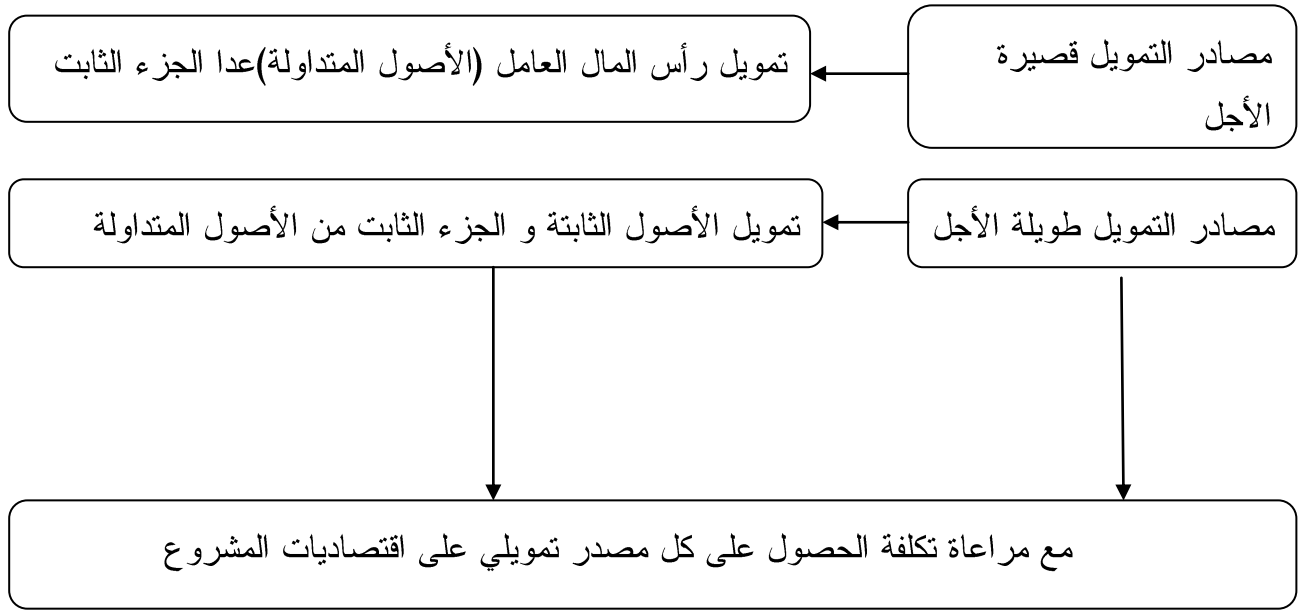
و يشير هيكل التمويل الأمثل إلى الجانب الأيسر من الميزانية ، حيث يعبر عن تركيب أو مكونات الأموال التي يتم بموجبها تمويل الأصول ، فالأصول يمكن تمويلها من مصادر متعددة منها : رأس المال المملوك ، أرباح محتجزة ، قروض طويلة الأجل....الخ.

و لا يمكن التعرض لهيكل التمويل دون التعرض لهيكل رأس المال ، و الذي يعبر عن تركيبية الأموال المملوكة للمشروع ، حيث يرى البعض أن هيكل رأس المال هو بيان بالأموال طويلة الأجل ، أو الدائمة ، وبهذا هو يشمل القروض طويلة الأجل ، كجزء من مكوناته .

هيكل رأس المال بمفهوم مكونات التمويل الدائم ، و هو المعنى الأكثر شمولاً ، على أساس أن القروض طويلة الأجل ، تعتبر أحد المصادر الهامة للتمويل .

¹ - عبد الحميد عبد المطلب ، مرجع سابق ، ص 250.

شكل (3): شكل يوضح هيكل التمويل الأمثل.



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات استثمارية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع،

الإسكندرية، طبعة 2000، ص 250.

و هيكل التمويل الأمثل ، هو الهيكل الذي يعظم الربح أو العائد بالنسبة لمالكي المشروع إلى أقصى درجة ،
 بالتالي فهو الهيكل الذي يعظم القيمة السوقية للسهم إلى أقصى حد ، و الفكرة الأساسية في ذلك هي أن طريقة
 التمويل تؤثر في ربحية المشروع ، و ربحية السهم الواحد و أنه يمكن اختيار هيكل التمويل الذي يصل بهذا
 الربح إلى أقصى حد ممكن .

المبحث الخامس : المخطط التنظيمي

تعد الخطة التنظيمية حجر الأساس في مخطط الأعمال لهذا سنتطرق إلى :

المطلب الأول : تعريف الخطة التنظيمية

المقصود بها كل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع ، وتشديد أقسامه ، وإقامة آلاته ، وتحديد احتياجاته من

مستلزمات وتقدير التكاليف الاستثمارية ، وتكاليف التشغيل للسنة القياسية .

المطلب الثاني : الحاجة إلى الخطة التنظيمية

تكمُن الحاجة إلى الخطة التنظيمية في ما يلي¹ :

- تجنب صاحب المشروع المخاطر وتحمل الخسائر .
- أداة لاتخاذ القرارات الاستثمارية من بين مجموعة من البدائل .
- معرفة قدرة المشروعات على حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، واختيار أنسبها .
- الحصول على القروض والتمويلات المالية اللازمة .
- الحصول على ترخيص بإقامة المشروع من الجهات الحكومية المختصة .
- اختيار المشروعات الأعلى منفعة صافية خاصة للمجتمع، والتي تتصف بالكفاءة والفعالية والقابلية للنمو والملائمة، وذلك عن طريق تحديد كل من المنافع الإجمالية والتكاليف الإجمالية لكل مشروع .

¹- بغدادي بشير ، "مساهمة خطة العمل التنظيمية في إنشاء المشاريع " ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2011-2012 ص 13 .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

تعريف الهيكل التنظيمي : هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين و تسيير نظام تبادل المعلومات و تحديد آليات التنسيق و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها.

المبحث السادس : وظيفة الموارد البشرية

يشهد محيط المؤسسات الاقتصادية تغيرات و تحولات فرضت على المؤسسة التنافس على تحقيق ميزة تنافسية تفرد بها عن باقي المؤسسات ، لذلك تسعى المؤسسة إلى إنشاء و إضافة القيمة من خلال الموارد البشرية ، فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل ان يتحقق الاستخدام الأمثل ، أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و الخبرات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم .

المطلب الأول : مفهوم وظيفة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لان وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها حيث تشير هذه الأخيرة لتلك المهام التي تؤدي بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة و التي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة .

عرفت هذه الوظيفة على أنها "مجموعة من النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية"¹

أما إدارة الموارد البشرية فتتعرف على أنها :

¹ - خان أحلام ، "تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد حبيصر ، بسكرة ، 2003-2004 ، ص3 .

"النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري، الذي يضمن دائمية القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، و تحسين أدائهم، ورفع كفايتهم الفنية والعملية والعلمية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، و ترقيةهم في العمل و الاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة"¹.

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج و إدارته، و تطورها، و تزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

و تتجلى أهميتها في²:

- اكتشاف العنصر البشري في العمل كأحد عناصر النتاج الأساسية .
- الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ترعى شؤون العاملين و تقوم على معالجة المشاكل المترامنة مع نمو حجم المنظمة

- ترتبط كفاءة الأداة في المنظمة بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه .
- تحفيز و تشجيع العاملين في المنظمة على أداء عمل متميز، حيث أنها تشجع الولاء و التكريس الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

¹ - نجمة عباس، "دور إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21/22 فيفري/2012.

² - نجمة عباس، مرجع سابق .

خدمات المساعدة بالمنزل

إنشاء مؤسسة

" EURL عناية "

الفهرس:

مجل الموضوع

- 1 -التقديم العام للمشروع
- 2 -العرض
- 3 -هدف المشروع
- 4 -تقدم المشروع
- 5 -المنتج و دراسة السوق
- 6 -السوق و الإستراتيجية
- 7 -الوسائل التجارية
- 8 -الوسائل الخاصة للإنتاج
- 9 -المؤسسة
- 10 - الملف المالي

مجمل الموضوع :

يمثل إنشاء مؤسسة «عناية» الإرادة الشخصية للمباشرة في ميدان خدمات المساعدة في المنزل حيث تندمج هذه الإرادة مع روح التضامن مع فئات المجتمع من جهة، ومع الإبداع في النشاطات من جهة أخرى. ففي وقتنا الراهن، تعقد دور المرأة : أم و عاملة في نفس الوقت، وهذا ما يترتب عليه احتياجات جديدة في الأسرة لم تكن موجودة من قبل، حيث الفكرة الرئيسية هي الاستجابة إلى هذه الاحتياجات فكل هاته النساء الناشطات اللواتي لا يستطعن التنسيق بين الحياة المهنية و حياتهن العائلية و ازدياد عدد الأطفال الذين يعانون من صعوبة في دراستهم و انخفاض القدرة الشرائية .

و نتيجة لهذه الحقائق جاءت مؤسسة "عناية" من اجل التخفيف من الأعمال اليومية للأسر العاملة في الوقت المرغوب و بأسعار في المتناول بهدف تبسيط الحياة و توفير راحة أكثر لكل أفراد العائلة من اصغر فرد إلى أكبرهم.

تتجز الخدمات عن طريق مستخدمين ذوو ثقة بعقد بمدة محددة، يؤدون وظائف :

- جليسة أطفال.
- طبّاخ/ طبّاخة.
- عاملة تنظيف/ عاملة كي الثياب.
- أساتذة دعم مدرسي.

إن هذه الفكرة جديدة في السوق الجزائرية مقارنة بالسوق الفرنسية حيث تم تطويرها جيدا، (فعلى سبيل المثال في 2006، يمثل قطاع خدمات المساعدة في المنزل ر أ ذو 12.3 مليار أورو و غطى نسبة زيادة تقدر بـ 6.3% ما بين 199 و 2005) ، لقد عززت الظروف الاجتماعية والتغيير في السلوكات والتوجه المتصاعد للأزواج نحو العمل، الظروف المساعدة لنشاط مؤسسة "عناية".

و من اجل انجاز هذا المشروع، طلبنا مساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب - باتنة - 'ANSEJ' من اجل تمويل ثلاثي المشروع، ففكرتنا صودقت: شهادة القابلية و الدراسات التقنو اقتصادية التي تم استلامها حيث لم يبق سوى موافقة البنك (مراسلة " القرض الشعبي الجزائري- ق ش ج" من اجل الحصول على موافقة تمويل 70 % من المشروع).

بين أفق الدراسة المالية أن مؤسسة "عناية" ستحقق فوائد بعد العام الثالث و مع المثابرة و العمل الجاد سيتم المحافظة على هذه النتائج على أمد طويل.

و في انتظار الرد الايجابي فإن مخطط الأعمال هذا يتضمن المعلومات الضرورية من اجل التوضيح بفرصة هذا المشروع.

يظهر هذا المشروع مشروعا صغيرا حيث لا يمكن أن تكون له نفس الفائدة الاقتصادية بالنسبة لمشاريع الاستثمار المنتجة الأخرى أو مشاريع الرسكلة الخ لكن تبقى المسألة في قدرة مدير أعمال شاب (متحصل على شهادة حديثا) في إدارة مشروعه و ضمان بقائه و مدخوله.

يبين البدء بمشروع صغير الطريقة المثلى في الدخول إلى عالم الأعمال فأغلب رجال العالم في العالم أجمع بدؤوا باستثمارات صغيرة.

و لهذا السبب، يجب البدء صغيرا من اجل أن يصبح كبيرا و ليس العكس:

إذن ، اليوم إن انطلقت فإنني سأوضع أمام طريقتين، سواء انجح أو افشل.

من هنا بعد عدة سنوات سأقيم شبكة من العلاقات المهنية في عالم الأعمال الجزائري، سأعرف أكثر وسط الأعمال لبلدنا و يكون لي معارف أكثر بكل ما يتعلق بتسيير المؤسسات، و في ذلك الوقت أظن بأنني سأكون قادرا على تعهد عمل آخر و انتهاز فرص أخرى في استثمارات مربحة أخرى يكون لها فائدة اقتصادية لبلدنا و التي ستكون مربحة كثيرا بالنسبة لي.

بطريقة أخرى، ابدأ شيئاً فشيئاً:

- سواء أخسر و في ذلك الوقت لا اخسر الكثير مالياً، مراعاة لحجم مشروعك لكن أفوز بالكثير من الخبرة من فشلي.
- سواء انجح و اكبر ككل عمالقة عالم الأعمال الذين بدؤوا باستثمارات صغيرة. و في الحالتين بالنسبة لي اعتبر رابحاً

1- العرض العام للمشروع :

1-1- طبيعة المشروع / النشاط:

يرتكز المشروع على إنشاء مؤسسة لتقديم خدمات و التي يدور موضوعها حول خدمات المساعدة في المنزل من جميع الأنواع: جليسة أطفال و طباخ و عاملة نظافة و عاملة كي ثياب و أساتذة دعم مدرسي... الخ.

1-2- التصور:

يدور مشروعنا حول تواصل حالات خاصة و بالأساس النساء العاملات مع الأشخاص الذين يتدخلون من أجل تسهيل أعمالهم اليومية في الوقت المرغوب و بأسعار في متناول الجميع و سيكون الموظفون أساساً أشخاص مختصون و لكي يكون هنالك تبادل يخلق القيمة عبر اكتفاء الطرفين: الزبائن و المتعاونين. و هدفه يقوم على تبسيط الحياة و منح راحة أكثر لكل أفراد العائلة من اصغر فرد إلى اكبر واحد فيها. تنجز خدمات "عناية" عبر مستخدمين ذوو ثقة بعقد ذو مدة محددة.

في الأول سيحدد عمل المؤسسة في القيام بالخدمات الأساسية:

- جليسة أطفال.
- طباخ/ طبخة.
- عاملة تنظيف/ عاملة كي الثياب.

- أساتذة دعم مدرسي.

تستهدف المؤسسة حالات خاصة في حيز يمتد عبر كل ولاية باتنة ، و بالطبع سيتم تطوير الخدمات

المعروضة مع مرور الوقت عن طريق خدمات إضافية مثل:

- مساعدين في الحياة اليومية (من اجل التكفل بالمسنين أو الأشخاص المعاقين من جميع الأنواع)
- عاملي الحدائق.
- سائقين.
- أعوان امن/ حراس (من اجل مراقبة الملكية - منزل أو ورشة بناء ... الخ)
- و أخرى حسب الاحتياجات الموجودة.
- توسع المؤسسة سوقها إلى المؤسسات و الأجهزة العمومية و علاوة على ذلك حالات خاصة إضافة إلى شبكتها عبر الولايات المجاورة إلى غاية النجاح في تغطية كافة الإقليم الوطني بوضع وكالاتها في كل مكان بالجزائر.

2- تقديم صاحب المشروع :

2-1 - معلومات شخصية :

اللقب:

الاسم:

السن:

العنوان:

الولاية: الرمز البريدي:

الهاتف:

العنوان الإلكتروني:

2-2- التكوين و مؤهلات صاحب المشروع:

- 2008، شهادة البكالوريا في علوم الطبيعة والحياة .
- 2011 شهادة ليسانس تخصص قانون أعمال، جامعة التكوين المتواصل.
- 2013 ماستر في التسيير، تخصص مقاولاتية .

2-3- فرص و خصائص صاحب المشروع:

- معرفة الوسط (عملت مع الطلبة إضافة إلى خبرتي في تسويق الخدمات)
- تكوين مهم، ماستر في التخصص .
- فكرة جديدة.
- تلقي تكوين في مجال الإسعافات الأولية .
- الدراية بالوسط محل الدراسة .

2-4- دور صاحب المشروع:

القيام بكل إجراءات إنشاء المؤسسة إضافة إلى تسيير و متابعة و مراقبة المشروع.

2-5 - الحالة الشخصية:

الحالة العائلية:

الحالة الاجتماعية:

2-6- استخدام اللغات الأجنبية و المعالجة المعلوماتية:

- اللغة: عربية- فرنسية- انجليزية-
- المعلوماتية: Word – Excel

3- هدف هذا المشروع:

3-1 دوافع القيام بهذا المشروع:

تعتبر الجزائر من البلدان التي تسعى إلى التطور على جميع الأصعدة و لاسيما الجانب الاجتماعي فالنساء قد غزرن سوق العمل و أصبحن شيئا فشيئا مشغولات و لم يصبح لديهن وقتا أكثر لرعاية شؤون منازلهن إذ لا يستطعن رعاية أبنائهن أو آبائهن أو الحموان، خاصة عندما يتقدم هؤلاء الأخيرين في السن و كان لديهم مشاكل صحية ، حيث لا يمكن التوفيق بين الاحتياجات و المتطلبات المهنية.

من جهة أخرى غلاء المعيشة و ازدياد الحاجيات (ملابس و رحلات و البطاقات الهاتفية ... الخ) تدفع الأشخاص إلى تحديد أغراضهم الشهرية (مثلا بعض ربوات البيوت يرغبون في مساعدة أزواجهن) كما أن شبابنا يرغبون في الاستقلالية المالية ، منه الملاحظات التالية:

- لا يجد الطلبة أعمالا صغيرة تسمح لهم بربح دخل قليل دون الإضرار بدراساتهم.
- لا تستطيع كل ربوات البيوت ضمان جميع الأشغال المنزلية و الاهتمام بأطفالهم و أبائهن أو حمواهن (المسنين و الذين يعيشون معهن).
- انخفاض القدرة الشرائية مما زاد من عدد ربوات المنازل الذين يساعدون أو يرغبون في مساعدة أزواجهن بالقيام بأعمال صغيرة (مثل: جليسات أطفال أو عاملات نظافة) و الأساتذة الذين يرغبون في زيادة دخلهم الشهري و ذلك بالقيام بدروس دعم.
- صعوبات الاستيعاب التي تواجه التلاميذ في القسم و التي تدفعه إلى أخذ دروس دعم.
- من هنا جاءت فكرة هذا المشروع التي تقوم على مساعدة هؤلاء الأشخاص بوضعهم على اتصال مع الآخرين.

4- التقدم في المشروع :

4-1 حالة التقدم:

ستتم انطلاقة بداية نشاطنا في بداية سبتمبر 2014.

نقوم حاليا بعرض الوسائل المادية و البشرية التالية:

الوسائل المادية:

- استئجار شقة F3 و التي ستكون المقر الاجتماعي لمؤسستنا.
- طلب التجهيزات الضرورية من اجل نشاطنا.

الوسائل البشرية:

- التقدم بطلبات التوظيف عن طريق نشر إعلانات في الجرائد ، الإذاعة و صفحة الفايسبوك المنشأة خصيصا و موقع المؤسسة في الانترنت .

من الناحية الإدارية:

- إيداع ملف بفرع الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب " ANSEJ " الكائن بباتنة.
- إعداد وثيقة "الدراسة التقنو - اقتصادية" المسلمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

لم يبق سوى موافقة البنك من اجل متابعة الإجراءات المتبقية، منها:

- تسجيل القانون الأساسي بما أنها شخص طبيعي.
- الترقيم بالمركز الوطني للسجل التجاري.
- الانخراط بالضمان الاجتماعي.

من اجل القدرة على الحصول على:

- قرض من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و و د ت ش. و المباشرة في النشاط مرفقا بالاتصالات التي تم إجراؤها .

- قرار منح امتيازات بصفة انجاز (ق م إ إ)، مسلم من المصالح المختصة (مديرية الصحة العمومية ، البلدية ، الحماية المدنية... إلخ).

- قرار منح امتيازات بصفة استغلال (ق م إ إ)

4-2 الشركاء في المشروع :

ANSEJ: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، تساهم في تأسيس نشاطات مالية و خدماتية موجهة لفائدة

الشباب حاملي المشاريع (25%) .

المساهمة الشخصية: 5 %

البنك: 70 %

4-3 المساعدات الممنوحة أو الجارية في التفاوض :

الجدول(3): المساعدات الجارية في التفاوض

المؤسسة	نوع المساعدة	المنصوصة	في التفاوض	المتحصل عليها
صاحب المشروع	مالية (مشاركة ذات طابع: محل- تأجير)			×
وودت ش ANSEJ	مالية (مشاركة نقدية)		×	
البنك	مالية (مشاركة نقدية)		×	

5- المنتج والدراسة السوقية :

5-1 تعريف المنتج المعروض من قبل المؤسسة:

تعرض المؤسسة "عناية" خدمات مساعدة بالمنزل: تضمن خدمات من خلال المساعدة و المرافقة للأشخاص ابتداء من منازلهم لخدمات منزلية و خدمات مساعدة من اجل النشاطات العادية و الأمور الأساسية لأنه يمكن دمج هؤلاء في النشاطات الحياتية اليومية.

تتطوي هذه الخدمات في مشروع مساعدة و مرافقة مميزة اعتبارا من التقييم العام لاحتياجات الفرد.

5-2 خدماتنا المختلفة المعروضة :

أ- جليسة أطفال: حيث الرسالة الإعلانية لهذا المنتج « لديكم طفل و تبحثون عن مدرسة أو حضانة تتكفل به إلى غاية عودتكم أو لديكم موعد مع رفقاتكم أو ظرف طارئ...الخ، لهذا تعرض عليكم جليسات الأطفال «عناية» طريقة للرعاية تضمن الأفضل لاحتياجاتكم و لكل ما ترغبون فيه".

• ضمان الرعاية بالمنزل.

• المرافقة إلى المدرسة و النشاطات التعليمية و الثقافية الأخرى .

• تحضير الوجبات و اللمجات.

• المساعدة في الفروض عبر العاب تربوية و تنبيه الذكاء.

ب- الأعمال المنزلية / كي الثياب: حيث الرسالة الإعلانية لهذا المنتج "لديكم أعمال منزلية أو كي ثياب و

لا يوجد وقت، فعاملات النظافة "عناية" تأتيين إلى منازلكم من اجل تخفيف شدة أعمال التنظيف و الكي

المرهقة اليومية أو في المناسبات ، فخدمة كي الثياب بالمنزل من اجل انجاز عملكم و استثمار وقتكم ، أما

خدمة أعمال التنظيف تتكفل عاملة التنظيف بجميع خدمات التنظيف (عند الطلب)

ختاما، عاملة نظافة التي تترك المنزل مع هذا العطر من الانتعاش و النظافة".

ج- طبّاخ أو طبّاحة: حيث الرسالة الإعلانية لهذا المنتج "عليكم أن تطبخوا و ليس هنالك وقت كاف للقيام به أو لديكم مناسبة متوقعة أو لا (زواج أو وفاة أو ختان)، يأتي طبّاحي "عناية" لمنزلكم للقيام بذلك في جميع الأيام (تحضير الغداء أو العشاء) أو من اجل وجبات المناسبة".

د- مساعدين مدرسين/ مساعدة في الفروض: حيث الرسالة الإعلانية لهذا المنتج "ليس لديكم الوقت و الطاقة الضروريان من اجل مساعدة أطفالكم أو أيضا القدرات المطلوبة للقيام بذلك، هناك الأساتذة الذين سيقومون بمساعدتكم في المنزل و تخلصوا من دروس الدعم الخصوصية في جميع المواد و لكل المستويات (ابتدائي - متوسط- ثانوي)".

6- السوق و الإستراتيجية :

1-6 السوق المستهدفة :

نستهدف سوق الخدمات بالمنزل و هي سوق عمليا ذات درجة جاذبية كبيرة مع طلب يزداد يميز مجتمعنا مرجعه إلى تطور مجموع الأجراء النساء و رقي وسائل الراحة و امتداد أمل الرفاهية .

6-2 الهدف :

تصبح جميع العينات السكنية أكثر فأكثر معنية بطلب المساعدة بالمنزل من بينهم :

- المسنين: الرجال أو النساء أكثر من 60 سنة الذين يعيشون بمفردهم و غير القادرين و جميع الوضعيات العائلية الأخرى.

غالبا ما يعاني هؤلاء الأشخاص من عجز حسي و مرضي مثل: الزهايمر و داء باركينسون و اضطرابات في الذاكرة و فقدان كلي للذاتية الجسدية و النفسية، لهذا يحتاجون في كل وقت للمرافقة لأنهم لا يستطيعون تأمين شؤونهم اليومية الأساسية (القيام بأموره الخاصة، القيام بالتنظيف....الخ) دون مساعدة من شخص آخر.

- النساء الناشطات: المتزوجات أو الأرمال ما بين 25 و 60 سنة مع أطفال، حيث هناك فصلا مكانيا بين مكان العمل و الإقامة لهذا هؤلاء يطلبون خدمات مساعدة لإتمام النشاطات العادية في الحياة نظرا لقلّة الوقت.

- الأطفال المتمدرسون: من الابتدائي إلى غاية الثانوي ما بين 5 سنوات و 18 سنة الذين يواجهون صعوبات في بعض المواد مثل الرياضيات ، العربية ، الفيزياء و اللغات، لهذا يحتاج هؤلاء الأطفال الى دعم في دراستهم من اجل رفع مستواهم و النجاح.

6-3 مساعدي المؤسسة :

من اجل ضمان نشاطها، يجب أن تتعاون المؤسسة مع:

جليسات أطفال: نساء من 18 إلى 50 سنة

عاملات نظافة/ كي ثياب نساء من 18 إلى 45 سنة،

طباخ أو طبّاخة: أشخاص متحصّلين على شهادة أو خبرة في الميدان

مساعدين مدرسيين: طلبة أو أساتذة

لان نوعية خدماتنا تعتمد على نوعية المعاونين إذ نعتد على: خصوصية هامة في التوظيف

فالمستخدمين الذين نعرضهم عليكم تم انتقاؤهم حسب معايير النزاهة و الدقة و القدرة و حس المسؤولية و بالخصوص النوعية البشرية.

- تحرير ملف المترشح و مراجعة الخبرات السابقة و المقابلة الفردية :

- يعرف موظفات النظافة و جليسات الأطفال و الطباخين و المساعدين المدرسيين مهنتهم و يلتزمون بسرية تدخلاتهم لمنزل الخواص و احترام خصوصية حياتهم.

- بطاقة مشخصة للتدخل يتم تحريرها من قبل مسؤول الوكالة مع الاشخاص و المتدخل المنتظر قبل الخدمة الأولى بالمنزل لاستجابة أكثر لاحتياجات زبائننا.

- المتابعة المنتظمة وتقييم جودة الخدمات :

- بعد التدخل الأول، يتصل مسؤول الوكالة بالزبائن للسؤال عن انطباعهم.
 - بعد شهر، يعيد الاتصال معهم لمعرفة اقتراحاتهم حول نوعية العمل المنجز بمسكنهم.
 - يتصل مسؤول الوكالة بانتظام من اجل معرفة درجة رضاهم لتدخلات المؤسسة.
- يمكن للمعاونين العمل لمدة شهر أو أكثر او استدعاؤهم من اجل أمسية أو يوم أو ساعة بعقد ذو مدة محددة.

4-6 المنافسين:

يتميز حيز المؤسسة بنوعين من المنافسة:

- منافسون مباشرون: لا تزال السوق الجزائرية غير معتمدة لهذا النشاط و هذا ما يسمح بعدم وجود

منافسين يعرضون نفس الخدمات مثلنا.

إذ يعتمد على أن هذا النشاط تم تطويره بالدول الأجنبية مثل فرنسا فسوق الخدمات بالمنزل يزداد سريعا.

- " في 2006 يمثل قطاع خدمات المساعدة في المنزل رأس مال ذو 12.3 مليار أورو ، أكثر من

السوق الفرنسي للنسيج و تقريبا مساو للنشر .

- نسبة زيادة للسوق تقدر بـ 6.3% سنويا ما بين 1998 و 2005، أي ثلاثة أضعاف من الناتج

الداخلي العام الفرنسي.

- تضاعفت نسبة زيادة قطاع الخدمات لتصل إلى 12 % .

- 72 % من الأشخاص أكثر من 65 سنة يستعملون خدمات المساعدة بالمنزل .

- مع اخذ بعين الاعتبار شيخوخة السكان حيث تبين دراسة الوكالة من اجل إنشاء مؤسسة تضاعف

السوق خلال السنوات المقبلة¹

¹- معطيات تتعلق بالسوق الفرنسية متحصل عليها من مراجع مختلفة و الانترنت

بالمقارنة فإن هذا التطور السريع في السوق الفرنسية يعطي فرصة دراسة التجربة لمؤسسة "عناية" في السوق الجزائرية مع ذلك يمكن لخطر متوقع يرتبط بإنشاء إعفاء في قطاع خدمات المساعدة بالمنزل بفرنسا و تكاثرها على مستوى السوق الجزائرية

- منافسين غير مباشرين

كما ذكرنا سابقا ف "عناية" ليس لها منافسين مباشرين بالجزائر لكن يظهر بعض المنافسين غير المباشرين:

➤ سواء بصورة غير رسمية:

- عاملة نظافة الحي، أو أي امرأة بالحي يمكن استدعاؤها للقيام بالأعمال المنزلية اليومية أو في

المناسبات (أعمال تنظيف كبيرة موسمية)

و هذا من اجل:

• الدعاية مجانية.

• غياب الوسيط و هذا ما يستوجب أسعارا اقل.

- أساتذة دعم التلاميذ يكون لهم اتصال مباشر معهم.

- مربيات الأطفال: النساء اللواتي يرعين الأطفال لديهم.

➤ أو بصورة رسمية مثل:

- المدارس الخاصة التي تقدم دروس دعم للتلاميذ مثل: مدرسة النجاح - مدرسة الشروق.....

- دور الحضانه مع نشاطاتها المختلفة.

-7- الوسائل التجارية:

1-7 تسويق المنتج مقارنة مع المنافسين :

يعرض منافسينا نوعا واحدا من الخدمة مثل عاملة النظافة - التنظيف - أو الأساتذة - الدعم، أما مؤسستنا فتعرض عرضا أشمل للنشاطات لعاملة النظافة أو مربية الأطفال و أساتذة الدعم فنحن شركاء لكل أفراد الأسرة من اصغر فرد إلى اكبر واحد فيها في الداخل و الخارج.

2-7 الزبائن المستهدفين و الإستراتيجية التسويقية :

تعرض مؤسستنا عرضا مجملا لخدمات المساعدة بالمنزل للأشخاص في المقام الأول إذ تتكيف نشاطاتها مع احتياجات كل واحد من زبائننا و من اجل التميز تلتزم مؤسسة "عناية" بخطوة احترافية التي تهدف إلى عرض خدمات ذات نوعية مع أشخاص ذوو قيمة علائقية كبيرة و وجود فعلي (الاستماع و السرية و الاحترام و الثقة...).

توضح إستراتيجيتنا كما يلي:

أ- الثقة والالتزام:

- موظفين مضمونين و معروفين بقدراتهم والمهارات النوعية إذ تقوم "عناية" بتحقيق أخلاقي قبل إدخال أي عنصر جديد لمجموعتها.
- يلتزم موظفينا باحترام الخصوصيات .

ب - النوعية:

- تم اختيار موظفينا بدقة و شكل من اجل الاستجابة لضروريات مهنته.
- نقوم بمتابعة نوعية لمهامهم من اجل تقييم رضا الزبائن و هذا بتحقيقات منتظمة لنوعية الخدمات المقدمة.

ج - التبسيط:

- التكفل بمجمل الإجراءات الإدارية
- عدم وجود أي علاقة رب العمل/ الموظف/: لا تدفع أجره عاملة التنظيف أو جليسة الأطفال أو الطباخ.
- اختيار الزبائن للمدة أو مرات أو أيام التدخل كما يمكنكم قضاء عطلكم كما ترغبون عبر مكالمة هاتفية بسيطة.

د - التوفر:

- تلتزم «عناية» حسب طلبكم باستبدال المتدخل بأقصى سرعة ممكنة في حال المرض أو العطلة.
- سنكون فعالين في حال خروج طلبكم عن نطاق نشاطنا المعتاد.

هـ - المرونة:

- مرات و مدة الخدمة تم تكييفها وفقا لاحتياجات و وقت الزبائن .
- يتكيف عمالنا مع البرنامج الزمني حسب كل طلب .

و - الدقة :

- محادثة مشخصة من اجل تحديد ما تريدون.

3-7 مستويات الأسعار المطبقة

جدول (4): مستويات الأسعار المطبقة (التسعيرة بالدينار الجزائري)

التعيين	التسعيرة	حصتنا	حصة المتدخل
الدعم المدرسي			
ابتدائي	250 / سا	75 / سا	175 / سا

متوسط	351/ سا	105/ سا	245/ سا
ثانوي	600/ سا	180/ سا	420/ سا
أعمال منزلية/ كي الثياب	720/ يوم	220/ يوم	500/ يوم
يوميا	200	60	140
كي الثياب (على الأقل 10 قطع)	20/ قطعة	6	14
اعتبارا من 10 قطع	50/	15	35
القمصان			
الطبخ	200/ طبق	60/ طبق	140/ طبق
يوميا	100/ شخص	30/ شخص	70/ شخص
حفلة	75/ شخص	22/ شخص	53/ شخص
10 أشخاص	50/ شخص	15/ شخص	35/ شخص
اعتبارا من 30 شخص	15/ شخص	5/ شخص	10/ شخص
اعتبارا من 50 شخصا			
اعتبارا من 300 شخص			
جلسة أطفال			
لساعة			
اقل من 03 أطفال	100/ طفل	30/ طفل	70/ طفل
اعتبارا من 3 أطفال	80/ طفل	24/ طفل	56/ طفل

ليوم من الساعة 8 إلى 16	800 / طفل	240 / طفل	560 / طفل
لنصف يوم (من الساعة 8 إلى 12 أو من 12 إلى 16)	400 / طفل	120 / طفل	280 / طفل

ملحوظة: فيما يخص جليسات الأطفال يتم احتساب كل ساعة إضافية اعتباراً من 100 دج/ ساعة عن كل طفل.

تم دراسة تسعيرات المؤسسة حسب التكاليف و التسعيرات الملائمة بالسوق.
للمؤسسة نسبة 40 % من كل خدمة مقدمة و 60 % موجهة للمتدخل.

4-7 النشاطات التجارية :

ستكون نوعية خدمة المؤسسة "عناية" ابعدها من الخدمة بالمنزل إذ تبقى القيمة المضافة في إطار: الإعلام الجيد و التحديد بوضوح لمهمة الخدمة مع المستعمل و ضمان نوعية الخدمة المقدمة.
تمثل تكنولوجيات الإعلام و الاتصال ملائمة تحويل العرض الخاص بهذه الخدمات لأنها تعتبر قاعدة الموافقة بين العرض و الاحتياجات لهذا تحوز مؤسسة "عناية" على:

أ - قاعدة هاتفية:

فتح الاستقبال الهاتفي من الساعة 08 إلى 18

يتم وضع المساعدة التجارية تحت خدمتكم 7 أيام/ 7 إذ تتكفل بـ:

- 1- استقبال الزبون: يتم إخطار الزبون بمتحدث مقنن يعرف سريعاً العرض الموجود و الاختيار.
- 2- معالجة و تحليل طلب الزبون يضمن و يسمع و يفهم الزبون بأن طلبه سيتم معالجته في الوقت

المرغوب و سعر ملائم.

ب - الموقع الإلكتروني:

سيصبح استعمال الانترنت وسيلة فعلية للتواصل إذ وضع موقع اليكتروني يسهل التواصل بين الزبائن و المتدخلين.

يرتكز محتوى الموقع على التصور و الخدمات المعروضة و تسعيرتها.

يسمح هذا الموقع بـ:

- تسهيل التوظيف بمساحة خاصة أو لإيداع السيرة الذاتية.

- تسهيل الاتصال مع زبائننا و إعلامهم و جعلنا طرفا من احتياجاتهم و إبداء آرائهم حول نوعية

الخدمات المعروضة.

ج - الرسائل البريدية :

يمكن لزبائننا الاتصال بنا مباشرة عبر العلبة الالكترونية إذ يمكنها إنقاص التكلفة و تكون وسيلة جيدة

للتواصل بين زبائننا و عروضنا.

5-7 نشاطات اتصال المؤسسة :

تصورنا جديد على مستوى السوق الجزائرية فمن الضروري جعله معروفا، مع ذلك نملك ميزانية صغيرة و

بذلك يجب علينا وضع مخطط تواصل متسلسل و جيد .

من اجل التعريف بالخدمات المعروضة المختلفة و وضع لائحة ثرية بالمرشحين سنقوم "عناية" بنشاطات

اتصال :

أ - الإعلانات:

• تضع المؤسسة إعلانات توظيف في اليوميتين الوطنيتين الوطن و الخبر لمدة 15 يوما يتم تجديدها

أن تطلب ذلك إضافة إلى إعلانات ملصقة بالجامعات و مراكز التكوين....

• تقوم المؤسسة أيضا بإعلانات اشهارية ملصقة في اليوميتين الشروق و الخبر لمدة 07 أيام.

ب- التسويق عبر البريد :

إرسال مجموعة معلومات و نشرات دعائية عن طريق البريد إضافة إلى التوزيع في مناطق ذات تجمهر كبير مثل المعارض و الصالونات و الجامعات... الخ .

ج - إنشاء موقع:

سيقدم الموقع جميع المعلومات الضرورية التي تتعلق بالمؤسسة كما تشمل مساحة لاستقبال السير الذاتية للتوظيف و طلبات الزبائن كما يمكننا المحافظة على زبائننا عن طريق عروضنا و التطوير الحالي و المستقبلي.

تحضير و طبع النشرات الدعائية إضافة إلى إنشاء الموقع .

سيتم تسخير ميزانية 188 222 دج و تقسم إلى أربع أقسام:

القسم الأول : يتعلق بطبع اللوحات الاشهارية إذن 5000 دج لـ 1000 قطعة

القسم الثاني : يتعلق بإنشاء الموقع و يصل إلى 5400 دج / سنة.

القسم الثالث : يتعلق بصدور الإشهار (مساحة 32/1 صفحة) في الصحافة اليومية الوطن و الخبر لمدة 07

أيام للسنة الأولى و يصل إلى 108 824 دج (56 511 دج الوطن + 52 313 دج الخبر)

القسم الرابع : يتعلق بنشر عروض العمل في الصحافة اليومية الوطن و الخبر لمدة 15 يوما للسنة الأولى و

الثانية تصل إلى 69 000 دج .

8- وسائل الإنتاج الخاصة :

8-1 الوسائل المادية

جدول (5): الوسائل المادية

الكمية	التعيين
	معدات المعلوماتية
2	• كومبيوتر
1	• طابعة متعددة الوظائف EPSON
2	• مخزن كهرباء للكومبيوتر 500VA
2	• كاميرة ويب
2	• ميكروفون
	معدات الاتصال
	• هاتف فاكس
1	• هاتف
1	• أثاث المكتب
	• مكتب
2	• أريكة

1	• كرسي عملي
2	• كرسي ذو 03 مقاعد
1	• خزانة برفوف
2	• كرسي عملي
1	• كرسي مطوي
3	• طاولة منخفضة من الخشب
1	عتاد المكتب
	• مكيف SPLIT
2	

8-2 الوسائل البشرية:

شخصين:

- مدير الشركة ذات شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة
- المساعدة التجارية

9- مؤسستي

9-1 مميزات المؤسسة التي ارغب في إنشائها:

أ- الاسم أو التسمية : "عناية"

ب - العنوان:

ج - الشكل القانوني: "عناية" مؤسسة ذات شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة م ذ ش و ذ م و هي شركة

خاصة

و قد حدد غياب الشريك اختياري إلى م ذ ش و ذ م و لأنها تمتاز بما يلي:

- تحديد مسؤولية الشريك الوحيد
 - إمكانية تحرير 20 % من رأس المال عند الاكتتاب و الباقي في 05 سنوات و تحويل المؤسسة سهل: تحويل الحصص الاجتماعية.
 - مسؤولية الشريك محدودة لإسهاماته في رأس المال أن تطوير المؤسسة يتطلب ذلك كما يمكن لرأس المال أن يزداد و الشريك الوحيد فقط يمكن أن يواجه مشاركة شركاء جدد و بذلك تصبح م ذ ش و ذ م م و - ش ذ م م شركة ذات مسؤولية محدودة .
 - د- الموضوع: خدمة المساعدة بالمنزل - مقنن بالسجل التجاري رقم 6.
 - هـ- رأس مال الشركة 100 000 دج .
 - و- تقديم الإجراء:
- 1 -المدير أو المتعهد ذاته اذ يجمع الوظائف التقنية و الإدارية و يتكفل بالتسيير و متابعة و مراقبة نشاط العلاقات الخارجية.
 - 2 -المساعدة التجارية تكون على اتصال مباشر مع الزبائن
- ن - تاريخ الإنشاء المنصوص ديسمبر 2014 .

10- الملف المالي :

1-10 الميزانية الافتتاحية

جدول (6): الميزانية الافتتاحية

المبلغ	الموارد (الدائمة)	المبلغ	الاحتياجات (الدائمة)
21424,14	رأس المال	100000	مصاريف التأسيس
			الاستثمار خ ر:
	قرض متوسط أو	328482,85	تجهيزات الإنتاج
	طويل المدى	170982,85	• أثاث المكتب
299938	- قروض بنكية	55200	• عتاد المكتب
107120,71	- قروض	86500	• التجهيزات
	أخرى		المعلوماتية
	ENSEJ	15800	• تجهيزات
	و و د ت ش		الاتصال
		0	الاحتياجات في رأس
			المال العامل

428482,85	مجموع الموارد	428482,85	مجموع الاحتياجات
-----------	---------------	-----------	------------------

2-10 - طريقة تمويل مؤسسة "عناية"

جدول (7): طريقة تمويل مشروع

العمود	نسبة الاشتراك	البنية
المساهمة الشخصية	5,00%	21424,14
النقدي		
الطبيعية		
قرض وودت ش	25,00%	107120,71
قرض بنكي	70,00%	299938
المجموع	100,00%	428482,85

3-10 بنية الاستثمار

جدول (8): البنية الاستثمارية للمشروع

العمود	التكلفة	التكلفة وحدها
مصاريف أولية	100000	100000
الأرض		
البنى التحتية		
تجهيزات الإنتاج	328482,85	328482,85
الأدوات	0	0
العتاد المدور	0	0
التهيئة	0	0
حقوق الجمركة و الرسوم	0	0
تأمينات كل المخاطر	36093,99	36093,99
إسهام أملاك الضمان (0.35 % قرض بنكي)	1049,78	1049,78
رأس مال العامل	-37143,77	-37143,77

المجموع	428482,85	428482,85
---------	-----------	-----------

10-4 جدول اهتلاك القرض البنكي

الجدول (9): اهتلاك قرض بنكي

					299938	مبلغ القرض
					5	مدة القرض
					8%	نسبة القرض البنكي
					50%	نسبة الحسم
						Rubrique
السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1		الأساسي
59987,6	59987,6	59987,6	59987,6	59987,6		بقي للدفع
4799,01	9598,02	199962,8	239950,4	299938		الفائدة البنكية
4799,01	9598,02	14397,02	19196,03	23995,04		الفائدة البنكية المحسومة
2399,505	4799,01	7198,51	9598,015	11997,52		

10-5 مخطط التمويل ل03 سنوات

جدول (10): مخطط التمويل لثلاث سنوات

السنة 3	السنة 2	السنة 1	الاحتياجات الدائمة
20000	20000	20000	مصاريف التأسيس
			الاستثمار
		328482,85	الشراء أو البناء العقاري
0	0	10000	العتاد، الآلات، المنقول
0	0	0	احتياجات رأس المال المتداول
59987,6	59987,6	59987,6	دفع القروض متوسطة أو طويلة الأجل
0	0	0	اقتطاع الاستثمار

79987,6	79987,6	418470 ,45	مجموع الاحتياجات
			الموارد الدائمة
21424,14	21424,14	21424,14	رأس المال
380507,5	44707,995	-322363 ,29	قدرة الاستقلال المالي
307083,51	347071 ,11	407058 ,71	منح وإعانات التجهيز قروض متوسطة أو طويلة الأجل
709015,15	413203,245	106119,56	مجموع الموارد
0,113	0 ,193	3,943	الفرق السنوي = الاحتياجات/الموارد

10-6- جدول حسابات النتائج

جدول (11): جدول حسابات النتائج

السنة 3	السنة 2	السنة 1	
0	0	0	المبيعات من البضاعة

0	0	0	السلع المستهلكة
0	0	0	الهامش الإجمالي
0	0	0	إنتاج مباع
4374000	3240000	2400000	الخدمات المقدمة
18000	17200	16000	المواد واللوازم المستهلكة
			الخدمة بما فيها
7000	6000	5000	الصيانة والتصليح
120000	120000	120000	الإيجار و تكلفة الكراء
79400	79400	188222	الإشهار
64000	59000	64000	خدمات أخرى
4085600	2958400	2006778	القيمة المضافة
3661800	2868000	2280000	مصاريف المستخدمين
36093 ,99	36093 ,99	37143 ,77	مصاريف متنوعة
36093 ,99	36093 ,99	36093 ,99	تأمينات
		1049,78	مصاريف أخرى

0	0	0	الضرائب والرسوم
0	0	0	دفع جزافي
0	0	0	الرسم على النشاط الصناعي والتجاري
			حقوق الجمارك
7198,51	9598,015	11997,52	المصاريف المالية
65696,6	65696,6	65696,6	الاستهلاك
3770789,1	2979388,605	2394837,89	تكاليف الاستغلال
314810,9	-20988,605	-388059,89	النتيجة الإجمالية للاستغلال
0	0	0	الضريبة على أرباح الشركات
314810,9	-20988,605	-388059,89	النتيجة الصافية للاستغلال

خاتمة عامة

تمحورت دراستنا في هذا البحث على بعض أهم جوانب مخطط الأعمال ، وهي الخطة التسويقية ، المالية ، التنظيمية والبشرية ودورها في استمرارية المشاريع ، حيث يتميز نشاط المشاريع بالمرونة و الاستمرارية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المستمرة، ولقد حاولنا في هذا البحث تقديم الإطار النظري للمشاريع الاستثمارية و مخطط الأعمال اللذان يكتسيان أهمية بالغة في المساهمة في التنمية الاقتصادية ، و توفير مجالات العمل و مناصب الشغل .

ترتكز الخطة التسويقية أساسا على تحليل الوضعية المالية و التجارية للمشروع ، في السوق ثم تحديد الأهداف بناء على معلومات تسويقية دقيقة للوصول إلى تلك الأهداف ، و بأدنى التكاليف .
ومن خلال دراستنا النظرية و التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

✓ النتائج النظرية :

- إن إنشاء أي مشروع ينطلق من فكرة ما أو الرغبة في تقليد مشاريع ناجحة .
- استمرارية المشاريع أو فشلها مرتبط بالتوقعات المدروسة .
- مخطط الأعمال له دور فعال في استمرارية المشاريع .
- إعداد الخطة التسويقية جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال .
- للمشروعات الاستثمارية دورة حياة انطلاقا من بداية الفكرة إلى غاية بدء عملية التشغيل .
- تقام المشروعات الاستثمارية لتحقيق جملة من الأهداف ، تختلف من المشروع الخاص الذي يسعى إلى تعظيم الأرباح ، عن المشروع العام الذي يهدف إلى تحقيق المنفعة العامة .
- تجاهل أصحاب المشاريع دراسة السوق و المزيج التسويقي ..
- معظم أصحاب المشاريع لا يستخدمون المخطط المالي .
- المخطط المالي يجنب صاحب المشروع ، صرف أموال إضافية خاصة إذا كانت أموال مقترضة (في مشروع فاشل) .

خاتمة عامة

- الخطة التسويقية ، المالية ، و التنظيمية جوانب مهمة من مخطط الأعمال حيث يجب إعدادها بدقة .

- اهتمام الجوائز بالمشاريع يظهر من خلال إنشائها آليات الدعم .

- آليات الدعم لها دور كبير في تمويل المشاريع الاستثمارية .

✓ النتائج التطبيقية :

- المستشارون بالوكالة الوطنية لدعم و تشغيل هم من يقومون بإعداد الخطة التسويقية ، لكنها ليست خطة مبنية على أسس علمية ، حيث أنها لا تشمل الكثير من النقاط التي يجب دراستها من وجهة نظر تسويقية كدراسة المنافسة و حجم الطلب الحقيقي و الكامن و الفرص و المخاطر .
 - تم التركيز في الخطة التسويقية لمشروع "عناية" على دراسة السوق من خلال تحديد المنافسين .
 - نجاح مشروع "عناية " ، سوف يرتكز أساسا على كون أصحاب هذا المشروع يتمتعون بجانب معرفي و تكوين جيد خاصة في مجال المقاولاتية .
 - يعد المزيج الترويجي أهم العناصر التي سوف يتم التركيز عليها في نجاح مشروع "عناية " ، و ذلك عن طريق الإشهار و الإعلان .
 - استمرارية هذا المشروع لن تكون بالصدفة و إنما بإتباع خطة عمل منهجية ، لزيادة فرص النجاح .
 - أغلب أصحاب المشاريع و هيئات الدعم لا يستخدمون مخطط الأعمال كخارطة لإنشاء المشاريع و هذا راجع لنقص الدراية الكافية به ونقص التكوين .
 - من أكبر المشاكل التي ظهرت عند تكوين المشروع هناك :
- مشكل اختيار الكفاءات اللازمة لهذا المشروع ، راجع بالأساس لغياب مصلحة خاصة بالباحثين عن العمل وفق معايير واضحة يتم توجيههم لأصحاب المشاريع ، حيث أن عمل "مكتب التشغيل " المحلي يتميز بالكثير من التعقيدات عن طلب موظفين .

خاتمة عامة

مشكل تحديد الأجر خارج "الأجر الأدنى المضمون" ، وهذا راجع لصعوبة الوضعية المالية عند بداية

المشروع

- تظهر نتائج دراسة السوق أن هناك بعضا من الصعوبة في توسع المشروع، راجع بالأساس إلى صعوبة تغيير ذهنية المجتمع، حيث أن هذا النشاط جديد و يتسم بنوع من الخصوصية في التعامل. هذا ما يتطلب جهدا تسويقيا مضاعفا لكسب صورة المؤسسة و السمعة الجيدة في السوق.

❖ التوصيات :

- ✓ تبني برامج تكوينية وتدريبية في مجال وضع مخطط الأعمال، ونشر ثقافة اقتصادية في أوساط أصحاب المشاريع
- ✓ تطبيق المخطط التسويقي أثناء دراسة المشاريع وبعد الإنشاء.
- ✓ ضرورة إتباع إستراتيجية للجانب المالي لأجل ضمان التوازن المالي .
- ✓ استخدام عناصر المزيج الترويجي في التعريف بالمشاريع خاصة الجديدة .
- ✓ وضع مواقع الكترونية وإنشاء مكاتب خاصة من طرف مختصين لإعداد مخطط الأعمال وفق أسس علمية .
- ✓ البحث عن أساليب لترقية المشاريع وتنمية قدراتها التنافسية .
- ✓ ضرورة الاندماج في الأسواق العالمية والاعتماد على خبرات أجنبية .
- ✓ إيجاد حلقة ربط بين الجامعة وأصحاب المشاريع خاصة الشباب من خلال التأطير والتكوين كإنشاء دار المقاولاتية مثلاً.

❖ قائمة المراجع باللغة العربية

◀ الكتب :

- 1- د. يحيى عبد الغني أبو الفتوح "دراسات جدوى المشروعات (بيئية، تسويقية، مالية)"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003
- 2- أحمد رمضان نعمة "مقدمة في دراسة الجدوى ومعايير الاستثمار" المكتبة المصرية للنشر والطباعة والتوزيع، 2004، ص 27.
- 3 - محمد عبد الفتاح "دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية (مع نماذج علمية)"، المنظمة العربية لتنمية البحوث والدراسات، 2007.
- 4 - عبد اللطيف عبد اللطيف، "التقويم الإداري في المشروعات"، الجمعية التعاونية للطباعة، دمشق، سوريا 1991.
- 5 - ادم مهدي أحمد، "الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 6- محمد توفيق ماضي "إدارة و جدولة المشاريع"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2006.
- 7- خلف سكارنة، "الريادة إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 8 - بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008 .

قائمة المراجع

- 9- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)"، دار الفجر للتوزيع و النشر، 2002.
- 11 - عبد المطلب عبد الحميد، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات استثمارية"، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، طبعة 2000.

◀ الملتقيات :

- 1- قبة فاطمة: "الحاضرات كآلية لضمان ونجاح مخطط الأعمال" الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 17-18-19 أبريل 2012.
- 2 - لطرش طاهر، "مخطط العمال عناصر الأساسية أهميته في مسار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012.
- 3- مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر، "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود الأعمال و التنفيذ، 17-18-19 فيفري 2012.
- 4 - شوقي جبار، شرقي خليل، "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات" الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة

قائمة المراجع

- الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 17-19 أبريل 2012 .
- 5- نجمة عباس، "دور إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21/22 فيفري /2012.
- 6- Lyes Gachout et Hind Hadj. Slimane . « **LE PLAN D’AFFAIRE** :quels étapes à suivre pour le réussir , 3^{ème} JSIE :Le Plan D’affaire , FSECSG », Université de Biskra, avril 2012.
- المذكرات :**
- 1 - فهد تبة، "دور المخطط المالي في نجاح المشاريع" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2012
- 2 - ياسمين دروازي "مدى أهمية دراسة الجدوى التسويقية في نجاح المشروعات الاستثمارية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2005/2006 .
- 3- جمال الدين عزة، "دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011/2012.
- 4 - عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم"، مذكرة نيل شهادة ماجستير، في علم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002 .

قائمة المراجع

- 5- بغدادي بشير، "مساهمة خطة العمل التنظيمية في إنشاء المشاريع"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012 .
- 6- خان أحلام، "تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004 .

◀ المحاضرات :

- 1- - قشوط إلياس، "محاضرة في تسويق و ابتكار"، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012-2013.

◀ المواقع الالكترونية :

- 1 -annuaire des entrepreneurs , **élaboration business plan** , charger à l'adresse ([http : // www.doc- étudiant.fr/stratégie-qr/Comment-élaborer – un-business – plan – 21946.html](http://www.doc-étudiant.fr/stratégie-qr/Comment-élaborer-un-business-plan-21946.html)).
- 2 -www.emploi.net-tn2

❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع

1- Patrick Jolly-**créer son entreprise**, parole :3 d'entrepreneur
,EYROLLE ,édition d'organisation ,Paris ,France, troisième édition ,2012 .

2- Macdonald Malcolm, Marketing plan ,5th ed.(England, Elsevier,Sience
Ltd,2a,Translated by p. chaix, les plan marketing, comment les
établir ?comment les utiliser ?(Paris, De Boeck,2004)