

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# تصميم مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبيس الأرضيات والجدران والأسقف في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة أعمال

تخصص: مقاولاتية

الإستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

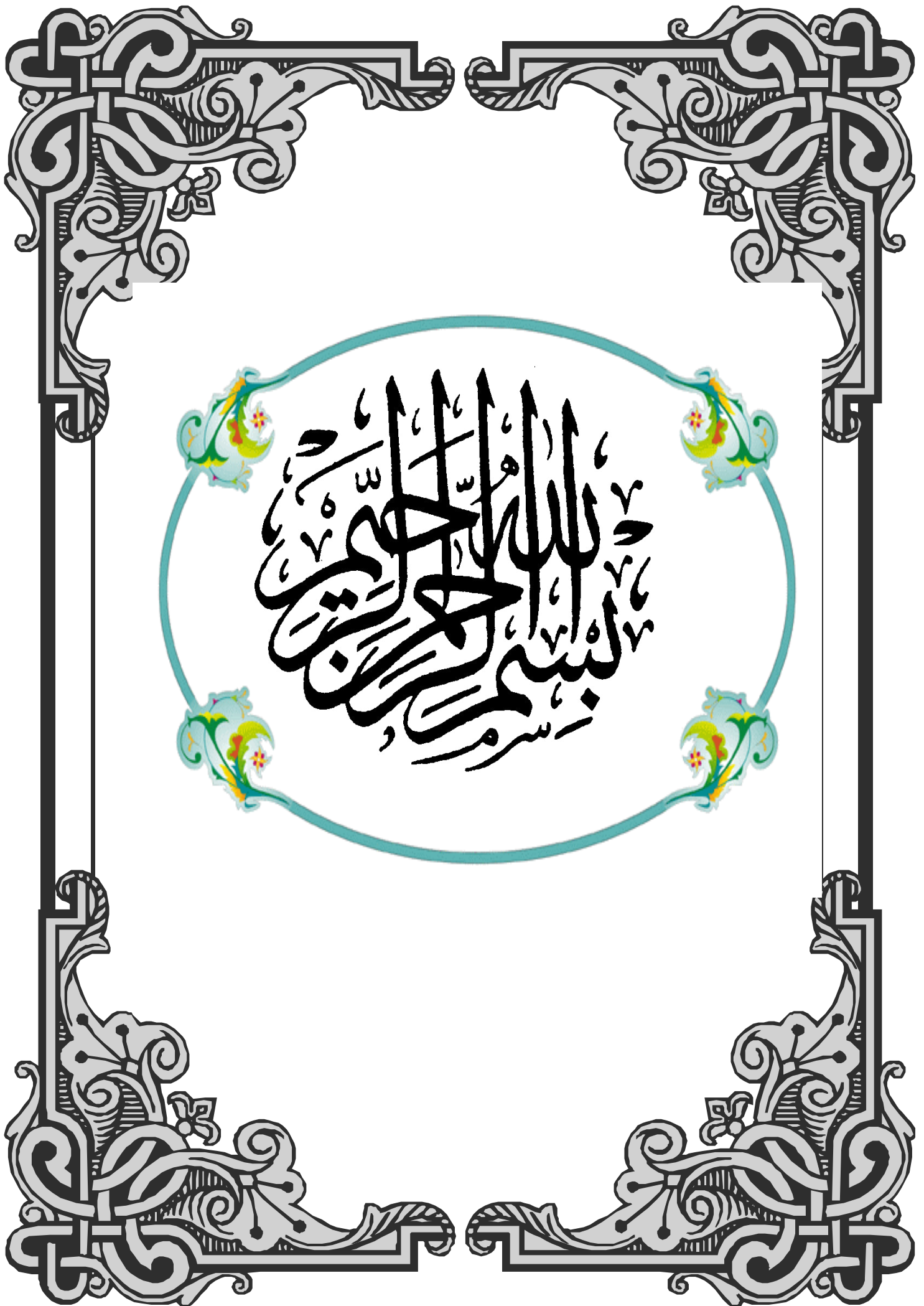
بوريش نصر الدين

سعودي نسيمة

...../Master-GE/MAN -Entrep /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير



## الفصل الأول: الإطار النظري

### تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهميته

المطلب الثاني: أهداف وخصائص مخطط الأعمال

المطلب الثالث: أنواع و مكونات مخطط الأعمال

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال ومتطلبات خطة العمل الناجحة

المبحث الثاني: أساسيات مخطط الأعمال

المطلب الأول: المخطط التسويقي

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

المطلب الرابع: المخطط المالي

الفصل الثاني: محاولة إعداد مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات والجدران والأسقف

المبحث الأول: تقديم المشروع والمخطط التسويقي

المطلب الأول: فكرة المشروع والشكل القانوني

المطلب الثاني: دراسة السوق والزبائن المستهدفين

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات

المطلب الرابع: تحليل SWOT

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع

المطلب الأول: تحديد الموارد البشرية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع من معدات وتجهيزات والمواد الأولية

المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

المطلب الثاني: مصادر التمويل

المطلب الثالث: القوائم المالية وفترة استرداد المشروع

الخاتمة

يعتبر الهدف الأساسي من هذا العمل هو إعداد مخطط أعمال لمؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات و الجدران و الأسقف بولاية بسكرة ،كما تهدف الدراسة أيضا الي توضيح مفهوم مخطط الأعمال و الالمام بمختلف جوانبه ،إذ تأتي الغاية من تبني مخطط الأعمال للمشروع محل الدراسة لكونه أداة فعالة تسمح بتأكد من مدى فاعلية المشروع من عدمه وذلك من خلال إتباع ما تم تقديمه في الإطار النظري الذي يؤكد على ضرورة انتهاج مخطط الأعمال من قبل أصحاب المشاريع و حاملي الأفكار لاعتباره بمثابة خارطة طريق في يد حامله.

**الكلمات المفتاحية : مخطط الأعمال ،المشروع.**

### **Abstract**

The main objective of this work is to make a business plan of a new small project for coating floors, walls and ceilings of Biskra state .Furthermore, the study also aims to clarify the concept of business plan and unveil its various aspects. In addition, this research has been conducted on the base that the business blueprint can be regarded as an effective tool that draws the successfulness of the targeted project, and that, through the adoption of what has been presented in the theoretical framework that emphasizes the need to pursue a Business plan, by entrepreneurs and ideas holders, as a road map.

**Keywords:** Business plan, business blueprint, the project.

## قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
1-1	تلخيص خصائص الاستراتيجية العامة للتنافس	23
1-2	ملخص المشروع	45
2-2	تحديد الزبائن المستهدفين	48
3-2	موردي المؤسسة	49
4-2	عدد السكنات ، المحلات والمنشات في ولاية بسكرة	50
5-2	سلسلة خدمات المشروع	53
6-2	سلسلة المواد الأولية	55
7-2	أنواع الإشهار	57
8-2	تحليل SWOT	57
9-2	تحديد الاحتياجات المشروع من الموارد البشرية	58
10-2	الالات والمعدات	60
11-2	أدوات ومستلزمات أخرى	61
12-2	مدخلات عملية إنتاج الخدمات من المواد الأولية	62
13-2	المواد الأولية لتقديم خدمة تركيب أرضيات فنييل الباركية	60
14-2	تحديد التكاليف الكلية لتركيب المتر مربع من الأرضيات	61
15-2	مواد أولية مستخدمة لتقديم خدمة تركيب أوراق الجدران	62
16-2	تحديد التكاليف الكلية لتركيب المتر المربع من الأوراق	63
17-2	مواد الأولية المستخدمة لتقديم خدمة تطبيق الدهانات الزخرفية	64
18-2	تحديد التكاليف الكلية تطبيق متر مربع من الدهانات الزخرفية	65
19-2	المخطط الشهري للخدمات (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج )	66
20-2	تكاليف الخدمات	67
21-2	تكاليف الاجور	68
22-2	تكاليف الاخرى	68
23-2	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	69
24-2	هيكل الإستثمار	70
25-2	الإهلاك القرض البنكي	71
26-2	الميزانية الافتتاحية	73
27-2	حسابات النتائج لثمانية سنوات	73

## مقدمة عامة

أصبح التوجه المقاولاتي وغرس روح المقاولاتية في الآونة الأخيرة موضوعا يحتل مكانة هامة على مستوى العديد من الدول الصناعية الكبرى والنامية ، ويعزى الإهتمام بهذا التوجه كونه الركيزة الأساسية لتنمية وتطوير المشاريع، التي تعتبر المحرك الرئيسي لدفع عجلة التنمية بشقيها الإقتصادي والإجتماعي.

كما أن نجاح هذه المشاريع يتوقف على مدى تأقلمها ومحيطها الخارجي بكيفية تزيد من فرص نجاحها وقدرتها على المقاومة والإستمرار، وهذا ليس بالأمر البسيط إذ يفرض على صاحب المشروع الإحاطة بكل جوانب مشروعه وذلك من خلال إعداد وثيقة عمل حيوية تضبط إستراتيجية عمله على كافة الأصعدة والمستويات، والتي تتضمن مجموعة من الخطط التسويقية والتنظيمية والإنتاجية والمالية، والتي تترجم كلها في ما يسمى مخطط الأعمال.

لهذا نجد أن الأخذ بمخطط الأعمال كأول خطوة قبل بداية النشاط يعطي رؤية واضحة لكافة الجوانب المتعلقة بمجالات النشاط، سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو الخدمات التي يوفرها، وكذا الفئات المستهدفة . مما يساعد على التنبؤ بمدى نجاح المشروع مستقبلا، كما يعتبر وسيلة لإقناع المؤسسات المالية ذات العلاقة في تقديم التمويل اللازم لتنفيذ هذا المشروع.

### الإشكالية:

لإختبار وتطبيق هذه المعارف المتعلقة بإعداد مخطط الأعمال، تم إختيار مشروع "مؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات والجدران والأسقف" إنطلاقا من رغبة الباحث كمالك ومسير لهذا المشروع، ومن هنا يمكن استنتاج الإشكالية التالية:

**ماهي متطلبات إعداد مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات والجدران والأسقف ؟**

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال؟ وفي ما تكمن أهميته؟
- كيف يتم إعداد مخطط أعمال المشروع ميدانيا؟
- ما هي الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) ؟

### أسباب إختيار الموضوع:

- الرغبة في إنشاء هذا المشروع في المستقبل إن شاء الله.
- المشروع جديد ولم يتم التطرق إليه من قبل.
- زيادة إهتمام الأفراد وحاجاتهم لهذا النوع من الخدمات التي يقدمها هذا المشروع.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في ما يلي:

# مقدمة عامة

- أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعتبر من أبرز مقومات التنمية الإقتصادية حالياً.
- الأهمية البالغة لمخطط الأعمال التي تساعد صاحب المشروع في مراقبة و تقييم أداء مشروعه وكذا في إنجاحه.

## أهداف الموضوع:

تكمن أهداف الموضوع في ما يلي:

- محاولة توضيح كيفية إعداد مخطط الأعمال للمشروع والاحاطة بمختلف جوانبه.
- تقديم مثال عملي عن مدى مساهمة مخطط الأعمال في تجسيد المشاريع.
- تقييم فكرة المشروع المقترحة في هذه البحث.

## منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الاستكشافي في الجانب النظري للمذكرة حيث تطرقنا للمدخل المفاهيمي لمخطط الأعمال من خلال استكشاف الأدبيات ذات العلاقة ، وذلك بهدف اسقاط ما جاء من مفاهيم نظرية في القسم النظري للمذكرة على إعداد مخطط الأعمال للمشروع وذلكم في القسم التطبيقي.

## هيكل الدراسة:

لقد جاءت دراستنا لهذا الموضوع مقسمة إلى فصلين، الفصل الأول ويمثل الإطار النظري للموضوع والذي تم التطرق من خلاله إلى مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال وأساسياته، أما الفصل الثاني سوف يكون حول إعداد مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات والجدران والأسقف.

## صعوبات الدراسة :

إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا المشروع هي :

- ندرة البيانات والمعلومات اللازمة للمشروع .
- ضيق الوقت المخصص للدراسة.

### تمهيد:

توجه اهتمام العديد من الدول و منها الجزائر بقطاع المشاريع وذلك من خلال العمل على تهيئة ظروف الإقلاع و الاستمرار ، و كذا التقليل من الصعوبات التي تواجهها ، و ذلك لاعتبارها رافد فعال للارتقاء بالمستويين الاقتصادي والاجتماعي .

لكن في ظل انفتاح السوق زادت حدة المنافسة وأصبح البقاء للمشاريع الأقوى ، والتي تعتمد بشكل أكبر على مدى امتلاكها لرأس مال فكري أكثر منه مادي ، وذلك من أجل خلق وتطوير وسائل تسيريه مناسبة لضمان استمراريته وتطويرها ، مما يعكس ضرورة تبني مخطط الأعمال كأداة تخطيط للمشاريع الناشئة على الورق قبل إطلاقها .

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بمخطط الأعمال ومكوناته الرئيسية من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول : مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال .**

**المبحث الثاني : أساسيات مخطط الأعمال .**



## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

### المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهميته

يعتبر مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع الذي يشكل أهمية بلغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي سيخطه المشروع بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، و ربطها بآجال زمنية محددة.<sup>1</sup>

I. تعريف مخطط الأعمال: هناك عدة تعريف لمخطط الأعمال نذكر من بينها:

يعتبر مخطط الأعمال أداة معترف بها و تستعين بها الأعمال التجارية الناجحة والأعمال التجارية المستقبلية بكافة أحجامها حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المشروع، و اقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

كما يعتبر مخطط الأعمال أداة علمية تستخدم لترشيد قرارات الاستثمار الجديد أو تقييم قرارات سبق اتخاذها أو المفاضلة بين بدائل متعددة وذلك على أساس فني مالي اقتصادي يبني وفي ضوء معطيات تتصل بالموقع.<sup>3</sup>

ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الدراسات تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب الجدوى السوقية و الفنية و المالية و البيئية و القانونية، و ذلك تحقيقا لهدف اختيار المشروع الأصح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف.<sup>4</sup>

كذلك يعرف بأنه وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد و مختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن و التمويل، و يحدد مخطط الأعمال العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح مالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.<sup>5</sup>

و من التعريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف شامل لمخطط الأعمال والمتمثل في كونه مجموعة متكاملة من الدراسات المتخصصة تجرى لتحديد صلاحية المشروع الاستثماري من عدة جوانب قانونية، تسويقية، إنتاجية، مالية، اقتصادية، اجتماعية لتحقيق أهداف محددة والتي تمكن في النهاية من اتخاذ القرار الاستثماري الخاص بإنشاء المشروع من عدمه بمعنى قبول أو رفض المشروع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012، ص 10.

<sup>2</sup> جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص 4.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2002، ص 18.

<sup>4</sup> يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات (بيئية- تسويقية- مالية)، الإسكندرية - مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 10.

<sup>5</sup> براهيم نوال، الصيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012، ص 8.

<sup>6</sup> رائد محمد عبد ربه، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، الأردن، عمان، الجنادرية للنشر و التوزيع، ط 1، 2015، ص 35-36.

## II. أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، و هنالك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، و تتمثل في:<sup>1</sup>

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، و هو يؤثر على قارئه للتصرف، و إعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ مؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

### المطلب الثاني: أهداف وخصائص مخطط الأعمال

#### I. أهداف مخطط الأعمال:

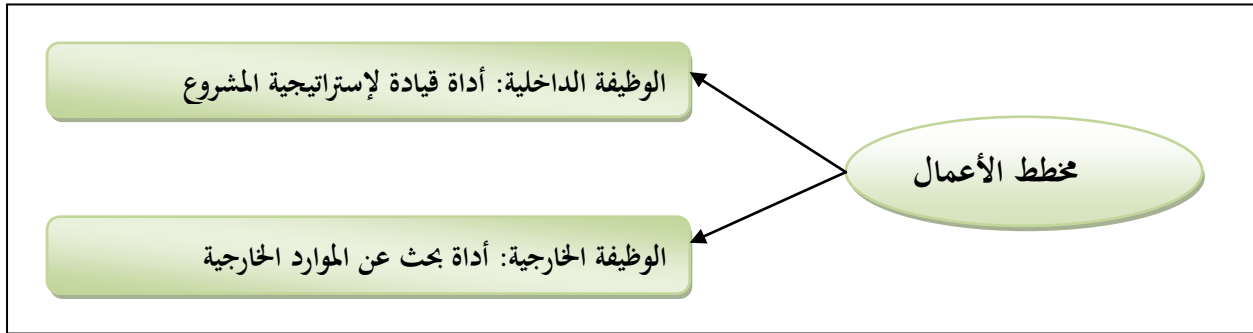
إن مخطط الأعمال يساهم بشكل ملموس على تقدم المشروع وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- مساعدة المنشأ على البناء ( الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز هنا بالأحرى معرفة " خطة " مخطط الأعمال المعني، و المتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
  - إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
- أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من: (A. Fayolle) و (L.J.Filion) فتدور حول مفهومين، المفهوم الأول يشير إلى كون مخطط الأعمال وسيلة استراتيجية ومتعلقة بالوظيفة الداخلية. أما المفهوم الثاني فيذهب إلى كونه وسيلة اتصال نهائي ومتعلقة بالوظيفة الخارجية، و الأشكال: 1-1، 2-1، 3-1: تبين ذلك:

<sup>1</sup> شوقي جباري، وشرقي خليل، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> عماد بوشطيط، دور مخطط الأعمال في إعداد ملف مشروع صناعي دراسة حالة مؤسسة لتحويل اللحوم (عين التوتة- باننة)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 16.

الشكل رقم 1-1: الوظيفتين الأساسيتين لمخطط الأعمال



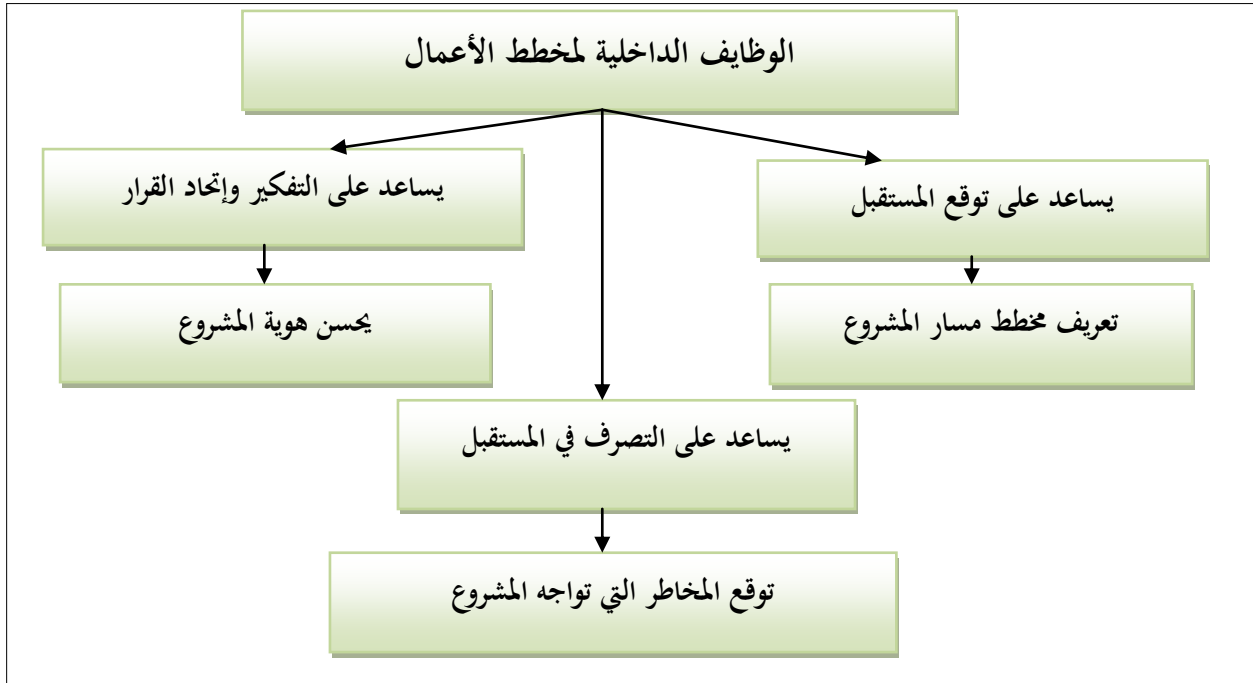
المصدر: جرادي أمين، إعداد مخطط أعمال مشروع إنتاج الشبكات الحديدية للبناء - باريس - باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص 19.

أما فيما يخص كل من الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال كأداة استراتيجية، وكذا الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال كوسيلة للاتصال فالشكل 1-2، والشكل 1-3 سيبيان ذلك بصورة أكثر تفصيلا.

▪ الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: أداة إستراتيجية

إن المنافع التي يستفيد منها المقاول عند إعداد مخطط الأعمال مختلفة من حيث طبيعتها، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

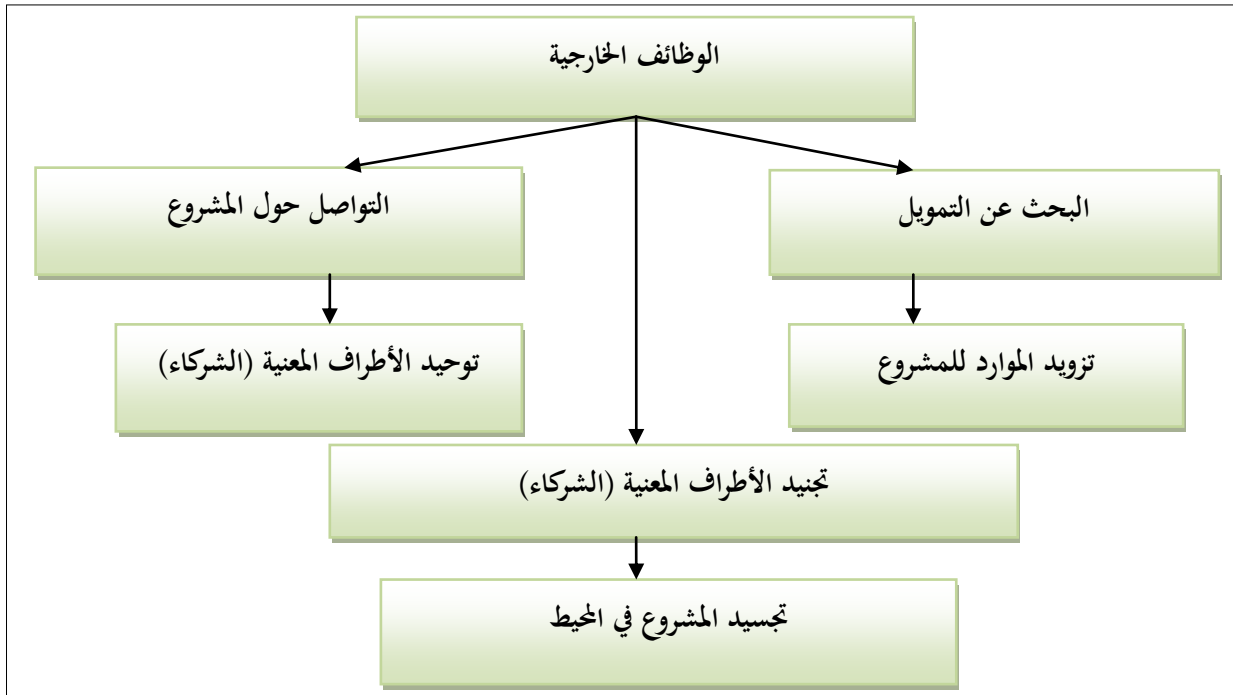
الشكل 1-2: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



المصدر: المرجع نفسه، ص 20.

- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: وسيلة للاتصال والمساعدة على البحث عن الموارد: في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال تختلف، فالأمر يتعلق بقدرته على جعل المحيط يدرك وجود هذا المشروع المرتقب بطريقة مقصودة، و ذلك بنقل الطاقات أو جذب الموارد.<sup>1</sup>

الشكل 1-3 : الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



المصدر: المرجع نفسه، ص 20.

## II. خصائص مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال عدة خصائص نذكر منها:<sup>2</sup>

- **الإيجاز و التلخيص**: يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية.
- **صياغة مناسبة للمرسل إليهم**: تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به.

<sup>1</sup>جرادي أمين، مرجع سابق، ص 21

<sup>2</sup>لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 17/18/19 أفريل 2012)، ص 8.

- **الوضوح وسهولة الفهم** : يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان ، و يتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.
- **الواقعية** : تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع ، و تبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها ، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية تؤيد تحقيقها في الواقع.
- **المصدقية و الدقة** : تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية ، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة و جوهر المشروع ، و هو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع ، وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية .
- **الهيكلية الجيدة** : يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل.
- **التجانس في عرض البيانات و التحليل** : يعتبر الانسجام في عرض البيانات و تحليلها ، إلى جانب مبدأ المصدقية ، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد ، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في ذهن صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

### المطلب الثالث : أنواع ومكونات مخطط الأعمال

#### I. أنواع مخطط الأعمال: يمكن تقسيم مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

1. **خطة مختصرة**: وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية و تحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد.

أن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار و المنافسة و قنوات التوزيع ، و تعطي قليل للإجراءات و الطرق للمعلومات الداعمة. وهذا النوع من المخطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على الدعم الخارجي من المصارف في التمويل.

الخطة المختصرة تكون مرضية للممولين و المستثمرين ، خاصة عندما تحتوي على تنبؤات مالية للنتائج.

2. **خطة الشمولية**: يفضل الرياديون و المستثمرين كتابة خطة عمل وفق هذا الأسلوب و النوع وخطة العمل الشمولية هي خطة عمل كاملة و تحتوي على تحليل متعمق للعوامل المهمة الحرجة و التي تحدد وتؤشر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال و الافتراضات ، إن هذا النوع من خطط الأعمال يكون مفيد عندما:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص 215.

- يصف الفرصة الجديدة و التي سيبدأ بها كعمل جديد.
- مواجهة التغييرات المهمة في العمل أو بيئة الخارجية.
- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

كما تنقسم أيضا إلى أربعة أنواع وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1. **خطط قصيرة أو تسمى خطط مصغرة:** حيث من المحتمل أن تحتوي على عشر صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل و الاحتياجات المالية و خطة التسويق و الكشوف المالية، و خاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف و كشف الموازنة، و هنا لا بد من الحذر لإساءة استخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة و الكاملة للمشروع.
  2. **خطة العمل:** هي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، و يتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة و تحتوي على جميع التفاصيل، كما أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.
  3. **خطط التقديم:** و هي خطة العمل تستخدم من دون الترويض انطباعات هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، و تذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.
  4. **الخطط الالكترونية:** تجري معظم خطط و برامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، و من ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. و من الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر قيمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته.
- و تحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، و لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج ( سلعة أو خدمة) المراد تقديمها.

## II. مكونات مخطط الأعمال:

يتكون مخطط الأعمال من العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. **الصفحة الرئيسية:** تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالمخطط من حيث اسم و عنوان المشروع و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المشروع بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.
2. **ملخص التنفيذ:** يتكون من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيصا عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها سواء تعلق بالإستراتيجية التسويق، المالية و إجراءات البيع.

<sup>1</sup> عبد الستار مجد العلي، فايز جمعة صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان، الأردن، دار حامد، 2006، ص 332.

<sup>2</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال - المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عمان، الأردن، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 147، 149.

3. تحليل الصناعة و البيئة: والذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في

تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات منها:

- الاقتصادية : و التي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديموغرافي و حجم البطالة.
  - الثقافية : و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و العادات و التقاليد.
  - التكنولوجية : و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
  - القانونية : المرتبطة بكافة التطورات في التشريعات و الأنظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن و المنافسين الجدد و مناطق القوى و الضعف لديهم و التهديدات المحتملة من المنافسين.
4. وصف الأعمال : حيث يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و الموقع و وقوع البناء المستخدم و المعدات التي تحتاجها و الحاجة إلى الطاقة الكهربائية و الطبيعة الاقتصادية و الديمغرافية لموقع المشروع و التي يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ما هي الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية ، التكنولوجية ، السياسية و الشرعية؟
- ما هو مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة؟
- ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج؟
- ما هو عدد الشركات التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج و الخدمات آخر ثلاث سنوات؟
- من هو أقرب المنافسين و ما هي نقاط القوة و الضعف لديه ؟
- كيف ستكون عملية الإنتاج و العمليات أفضل من الآخرين؟
- ما هي طبيعة المبيعات للشركات المنافسة؟
- ما هي الاتجاهات الموجودة في السوق؟
- ما هي خصائص ا لمستهلكين المحليين؟
- ما هي اختلافات الزبائن لديك عن زبائن المنافسين؟

5. خطة الإنتاج أو العمليات : وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف ، المعدات و الآلات التي يحتاجها

المشروع و إجراءات التخزين و المواد الأولية ، و كذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع و الصيانة و تتضمن :<sup>2</sup>

- هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج مع الآخرين؟
- إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين لماذا؟
- لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟
- ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2008، ص 116.

<sup>2</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 152، 153.

- ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
- ما هي المواد الخام التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
- من هم المزودين للمواد الخام وما هي التكاليف؟
- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج؟
- ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها.
- ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
- ما هي آلية تخزين نقل المواد الخام؟

6. **خطة التسويق** : تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير الترويجي وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7. **الخطة التنظيمية** : تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال وتتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

- ما هو نموذج الملكية في المشروع؟
- إذا كان هناك شركاء من هم ، ما هي الاتفاقيات و العقود؟
- من هم المساهمين، و قيمة المساهمة لكل واحد منهم؟
- من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟
- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟
- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟
- ما هي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟
- ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

8. **تقدير المخاطر** : هي الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمؤسسة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

9. **الخطة المالية** : تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون.

10. **الملاحق** : تحدد وتوضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل،قنوات التوزيع و العقود،وقائمة الأسعار من الموردين والمنافسين.

### المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال ومتطلبات خطة العمل الناجحة

I. **مراحل إعداد مخطط الأعمال** : إن مخطط الأعمال يتضمن مجموعة من المراحل ،حيث يستند بعضها على البعض الآخر وهي كالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خلف السكارنة ،مرجع سابق ،ص 118 ،ص119.



1. تحديد الزبائن المستهدفين : وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين ؟
- فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... الخ) ؟
- وما هي المناطق التي ينشطون فيها ؟
- هل أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى ؟
- وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليه ؟
- هل هم من الرجال أو من النساء أو من الأطفال ؟
- ما هو حجم دخولهم ؟
- ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم ؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، ب معنى الربط ما بين : الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب السيطرة عليه. لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح و الاستشارات، و تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع، و إذا ظهر هناك عدم توافق يجب تعديل أو تأخير المشروع.

2. التعرف على المنافسين : تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة

منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى، و لذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب للمشروع.

3. ضبط قائمة بالمزودين والجهازين : وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، و صيغ

التسديد التي يعتمد عليها .

4. إعداد دراسة السوق : بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين و ضبطك لقائمة المزودين يمكنك

انطلاق إعداد دراسة السوق، و ذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك، و اتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات و ثمن بيعها ومكان تركيز مشروعك، وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، و إن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

- تحديد بدقة من هم الزبائن.
- التموّج في موقع المنافسة.
- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

<sup>1</sup>علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص ص8-10.

○ ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن م ن :

- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد .
- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة .

**5. إعداد خطة التسويق :** هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن و إقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم ،لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع ،خصائص المنتجات و الخدمات ،ثم البيع ،طرق الترويج المعتمد عليها ،الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها ،وسائل الإعلان المستخدمة ،إستراتيجية البيع المتبعة.

**6. إعداد تقديرات الموازنة :** يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وعليه هي تهدف إلى التحقق من قدرة المشروع على البقاء على المدى المتوسط ،وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم ،و هاته التقديرات تحتوي على :

- موازنة الخزينة ،الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.
- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.
- بيان الربح و الخسائر.

ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من إجمالي حجم المبيعات ، و تتطلب هذه المرحلة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

**7. إيجاد التمويل والمساعدات :** التمويل الصحيح للمشروع هو من أهم شروط نجاح هذا المشروع. بحيث يجب جمع ما يكفي

من المال لسد احتياجات المؤسسة ،بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة ،يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال ،دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة بقرب المستخدمين ،قرب المؤسسة ،رأس مال مجازف به ،حساب جاري دائن ،هي ضرورية في هذه المرحلة. ويوجد هناك مجموعة من الأساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب أن تعرف ،يجب الاستعلام جيدا و مسبقا حول هذه الأساليب و هذا يمكن من وضع الطلبات في الآجال المحددة.

**8. اختيار هيئة قانونية :** كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة ،فاختيار هيئة قانونية متوافقة و المشروع ،يجب أن تحدد مؤسسة

فردية أو شركة؟ الهيكلة القانونية تتعلق بالإطار الصحيح الذي تمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر ،و بمساعدة مهني لأنه قد تؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة ،سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية ،أو على المستوى المؤسساتي و المالي ،ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المشروع بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة ،و لكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي .

**9. تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.**

**10. إقامة المشروع :** وهدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن ،التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل

الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج ،و من جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضوح بعض الأساليب التي تسمى (دليل) ،و التي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة ، و كذلك تزييل و تصحيح كل الانحرافات التي يمكن

أن تحدث ،و ليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية ،الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض ،و يجب على مسير المشروع أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات<sup>1</sup>.

**II. متطلبات خطة العمل الناجحة :** من أجل إعداد خطة عمل ناجحة ينبغي إتباع مجموعة من القواعد المبنية على الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

### 1. كيف تخصص وقتا لإعداد مخطط الأعمال؟

- **القاعدة 01 :** لا تسرع في تحضيره أكثر مما ينبغي ،لا تستعجل. على العكس ،خذ وقتا في التردد واطرقتنا للتحليل والتفكير. إنه لا يمكن القيام بمخطط أعمال في أسبوعين أو أقل .
- **القاعدة 02 :** لا تقضي وقتا كثيرا في تحضيره أكثر مما ينبغي حيث أنه لا يمكن القيام بشيء آخر ،كأن تقوم بتحديثه طوال سنة كاملة.

في النهاية ،خلال التحضير يجب أن تخصص وقت كافي لإنجاز نموذج توقع في جداول يمكن تعديله بسهولة ومن الأفضل تركيز الجهود في ستة أو ثمانية أسابيع.

### 2. أي المقاربات تستخدم : أعلى أسفل أو أسفل أعلى؟

باختصار، نستطيع أن نميز طريقتين للقيام بالتوقعات:

- **طريقة أعلى أسفل :** تتوقف على المسير بأن يحدد الأهداف أولا.
- **طريقة أسفل أعلى :** تتوقف على أن يقوم المسير بترك هامش كبير لتنفيذ العمليات في تحديد الأهداف.
- **القاعدة 01:** من الأفضل استخدام كلا المقاربتين من أجل استيعاب التكاليف العامة.
- **القاعدة 02 :** مشاركة المساهمين للمسير في وضع الأهداف.
- **القاعدة 03 :** تحقيق التوافق بين مجموعة لجنة التسيير حول مخطط الأعمال.

### 3. ما هي الأدوات التي تستخدمها؟

- **القاعدة 01 :** من المستحسن استخدام أدوات مختلفة مثل ( Excel ) للتخطيط و الحساب ،و(Power point) للعرض .
- **القاعدة 02 :** في الأساس مخطط الأعمال ليس أداة لتسيير المشروع أو المؤسسة.
- **القاعدة 03 :** أعد مخطط أعمال بسيط يمكنك من المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي فيما بعد.
- **القاعدة 04 :** من الضروري ترك مسار للتعديلات.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغيبي ،مرجع سابق ،ص 10.

<sup>2</sup> فطوش سمية ،إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي الفنطرة بسكرة ،مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة ،كلية الاقتصاد ،جامعة بسكرة 2015 ،ص 23-24.

▪ القاعدة 05 : تصميم أدوات مرنة تتكيف مع تغيرات المشروع.

▪ القاعدة 06 : مخطط الأعمال هو لعبة تأثير في المؤسسات.

#### 4. أثناء وضع مخطط الأعمال هل تناقش في كل المواضيع؟

مخطط الأعمال غالبا ما يكتب في سياق تنافسي، ففي معظم الأحيان المؤسسات التمويلية تحكم بين العديد من المشاريع الاستثمارية، أما حامل المشروع يلقي العديد من المنافسة في العديد من الجوانب مثل المستوى العام للتكاليف، أسلوب التسيير، وتتم المناقشة فيها خاصة المواضيع التي تتعلق بتكاليف.

#### 5. كيف يتم التوافق بين أعضاء المشروع حول الأرقام؟

هناك اختلافات سيكولوجية حيث أن الاختلاف يكمن في أن (التجارين،المسوقين،المسيرين...) متفائلين، بينما (الإداريين،الممولين و المحاسبين) متشائمين فهم دائما يضحمون قائمة المشكلات المحتملة قبل انطلاق المشروع، و مخطط الأعمال هو وثيقة تسوية بين الموقعين. في النهاية يمكن القول أن هناك أحد أو العديد من السيناريوهات الوسطية المطمئنة أكثر للممولين.

ومن بين الأمور التي تؤدي إلى نجاح مخطط الأعمال أيضا ما يلي:<sup>1</sup>

- وضوح الأفكار وجعلها سهلة الفهم وواضحة الأهداف.
- تكتب بعبارات واضحة ذات محتوى واضح.
- يحتوي مخطط الأعمال على هيكلية واضحة ومنطقية.
- إظهار قدرات الإدارة في نجاح العمل أو المشروع.
- إبراز العوائد وخاصة الربحية.

<sup>1</sup>جرادي أمين، مرجع سابق، ص 24.



## المبحث الثاني : أساسيات مخطط الأعمال

### المطلب الأول: المخطط التسويقي

كون الوظيفة التسويقية في المشاريع الإنتاجية أو الخدمية وظيفة شاملة و متكاملة ،يتطلب إدارتها من طرف أفراد ذوي قدرات فنية وإدارية عالية ،وذلك من أجل تمكين المشاريع من التخطيط الفعال لجميع أنشطتها بما يحقق التنمية و التقدم ،و الاستمرارية . و هذا ما يدعي إلى ضرورة تبني المخطط التسويقي من أجل تحديد السياسة التسويقية المناسبة.

#### I. تعريف المخطط التسويقي و أهميته

##### 1. تعريف المخطط التسويقي :تعددت تعريفات المخطط التسويقي و التي نُجد من بينها:

يعرف المخطط التسويقي على أنه وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك ،المنافسين ،البيئة الخارجية ،و توفر أسس تحديد الأهداف والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه: عملية اكتشاف رغبات واحتياجات المستهلكين وترجمتها إلي سلع وخدمات،<sup>2</sup> ويتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات و الخدمات و التسعير ،الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.<sup>3</sup>

كما يعتبر أيضا إحدى الأدوات الأساسية المستخدمة من طرف المؤسسة في توفير المعلومات الضرورية عن الأسواق وخصائصها و المستهلكين ودوافعهم وأنماط شرائهم و الموزعين وكيفية تحفيزهم للتعامل في تصريف المنتجات وما إلى غير ذلك من المعلومات التي تم جمعها والمستخدمه في تحديد وتعريف الفرص التسويقية و المشكلات التي تواجه المؤسسة في تعاملها مع الأسواق وتقييم وتعديل تصرفات المؤسسة بما يمكن من رفع كفاءة الأداء التسويقي بصفة خاصة والأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة.<sup>4</sup>

##### 2. أهداف المخطط التسويقي: يمكن توضيح أهداف المخطط التسويقي فيما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجهات جديدة ، عمان،الأردن ، دار الصفاء ، 2013 ، ص 81.

<sup>2</sup> جيهاد فراس الطيلوني ،دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع ،عمان،الأردن ، دار كنوز المعرفة ،2011، ص 128.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق ،ص 118.

<sup>4</sup> براق ،صبوغة ،الطاهر لحرش ،بحوث التسويق كأداة لتنفيذ القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الفرص و المخاطر ،مداخلة الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية ،المركز الجامعي بشار ،أيام 20-21 أبريل 2004 ، ص 4.

<sup>5</sup> مزعل حميد نُجد ،دراسة جدوى فنية و اقتصادية لمشروع إنتاج فروج اللحم في محافظة الانبار ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ،المجلد 4 العدد 7 ،كلية العلوم الادارية و الاقتصادية ،جامعة الانبار ،2011، ص 150.

- تقدير حجم الطلب على منتجات المشروع و معدل النمو و تحديد الحجم الكلي للسوق المرتقب حاليا و مستقبلا.
- تحديد هيكل و نوع السوق و درجات المنافسة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.
- تحديد نمط الأسعار و اتجاهاتها في الماضي و الحاضر و المستقبل.
- تحديد حجم الفجوة السوقية.
- تحديد أهم العوامل المؤثرة على الطلب على منتجات المشروع.

## II. عناصر مخطط التسويقي :

تتمثل عناصر المخطط التسويقي في ثلاثة عناصر والمتمثلة في دراسة السوق ،الاستراتيجيات التنافسية ،المزيج التسويقي . و فيما يلي شرح لهذه العناصر:

### 1. دراسة السوق

#### 1.1 تعريف دراسة السوق:

تعتبر دراسة السوق مرحلة تحضيرية لانطلاق المؤسسة ،حيث تهدف إلى تقليل من أخطار احتمال فشلها من خلال التعرف على أبرز معالم السوق الذي تنوي النشاط فيه ،كما تسمح للمقاول بمعرفة ما إذا كان المنتج الذي ينوي تقديمه يلي حاجات وتوقعات المستهلكين وفي حالة تحقق هذا الأمر هل عدد هؤلاء الزبائن كاف لاستمرارية المؤسسة وضمان حياتها.

وترتكز هذه الدراسة على تحليل كلا من : (السوق وميولاته ،الطلب ،العرض ،محيط المؤسسة)<sup>1</sup>

كما أن دراسة السوق تهدف أيضا إلى تقدير حجم الطلب على هذا المنتج والتنبؤ بحجم الطلب في المستقبل. هذا بالإضافة إلى تقدير حجم العرض الحالي والتنبؤ بحجم العرض في المستقبل.<sup>2</sup>

#### 2.1 عناصر عملية دراسة السوق :

تتضمن عملية دراسة السوق مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في النقاط التالية:

#### ▪ توصيف المنتج:

وذلك بتحديد نوعية المنتج سواء كان منتجا استهلاكيا أو صناعيا أو خدمة ويتضمن التوصيف في حالة السلع خصائص المنتج واستخداماته وتحديد المواد الخام والأجزاء المستخدمة في تصنيعه وتصميمه و شكله وحجمه و شكل العبوة وكيفية تغليفها و الاسم

<sup>1</sup> دباح نادية ،دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها (2000-2009) ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ،كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية وعلوم التسيير ،2011-2012 ،ص 34.

<sup>2</sup> العجلوني محمد محمود ،الحلاق سعيد سامي ،الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ،عمان ،الأردن ،دار البازوري ،2010 ،ص 85.

التجاري والعلامة المميزة و معايير الجودة الاعتمادية عليه ،وكذا المواصفات القياسية ،وعادة ما يشمل التوصيف على تحديد كيفية استخدام المنتج وصيانتها وخدمات ما بعد البيع التي تشمل التركيب ،الضمان ،الصيانة والإصلاح بعد بيع المنتج للمستهلك.

#### ■ توصيف السوق:

تتمثل عملية توصيف السوق في التعرف عليه من خلال مكوناته المختلفة من منتجات و خدمات و مؤسسات منافسة و من أسعار سائدة و من القوانين المنظمة و كذا الفرص و التحديات التي يتوافر عليها هذا السوق.<sup>1</sup>

#### ■ تجزئة السوق:

وينصرف مفهوم تجزئة السوق إلى تقسيم السوق إلى قطاعات أو شرائح فرعية متميزة من المستهلكين بحيث يمكن اختيار كل قطاع أو شريحة على أنه سوق مستهدفا يناسبها مزيجا تسويقيا ،ويعني تقسيم السوق إلى شرائح سوقية على شكل أفراد أو مؤسسات تكون متشابهة في الخصائص لتوجه إليهم استراتيجية تسويقية محددة.<sup>2</sup>

#### ■ تحديد السوق المستهدف:

يقصد بتحديد السوق المستهدف تحديد القطاع أو القطاعات السوقية التي سيركز المشروع على خدمتها وعادة يفضل عند دخول سوق جديد التركيز على قطاع واحد فقط وإذا ثبت نجاحه يمكن إضافة قطاعات أخرى إلا انه تعددت الأساليب المتبعة لتحديد السوق المستهدف حيث يمكن مثلا خدمة عدة قطاعات غير مترابطة أي لا تربطها علاقة مشتركة فيما عدا أن كل قطاع يمثل فرصة تسويقية جذابة كما يمكن أحيانا تغطية السوق ككل بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات كل منتج منها يوجه إلى قطاع معين.

#### ■ تقدير حجم السوق:

يعتبر تحديد الطلب المتوقع على منتجات أو خدمات المشروع والعوامل المؤثرة فيه وسوق تلك المنتجات حجر الزاوية في دراسة الجدوى التسويقية ودراسات الجدوى التالية لها ،بل ويعتبر الأساس في اتخاذ القرار بصلاحية المشروع للتنفيذ من عدمه.

#### ■ تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها :

تتمثل الفجوة التسويقية في الفرق بين الطلب الكلي المتوقع للمنتج محل الدراسة والعرض الكلي المتوقع لنفس الفترات الزمنية ،كما يجب الإشارة إلى أن نصيب المشروع من الفجوة التسويقية هو تابع لكل من سياسة المنافسين ،جودة السلعة ، تكلفة الإنتاج ، واتجاهات نمو السوق ، وبالأخذ في الاعتبار تلك العوامل يتم تقدير نصيب المشروع من الفجوة الذي يحقق أقصى ربحية ممكنة.<sup>1</sup>

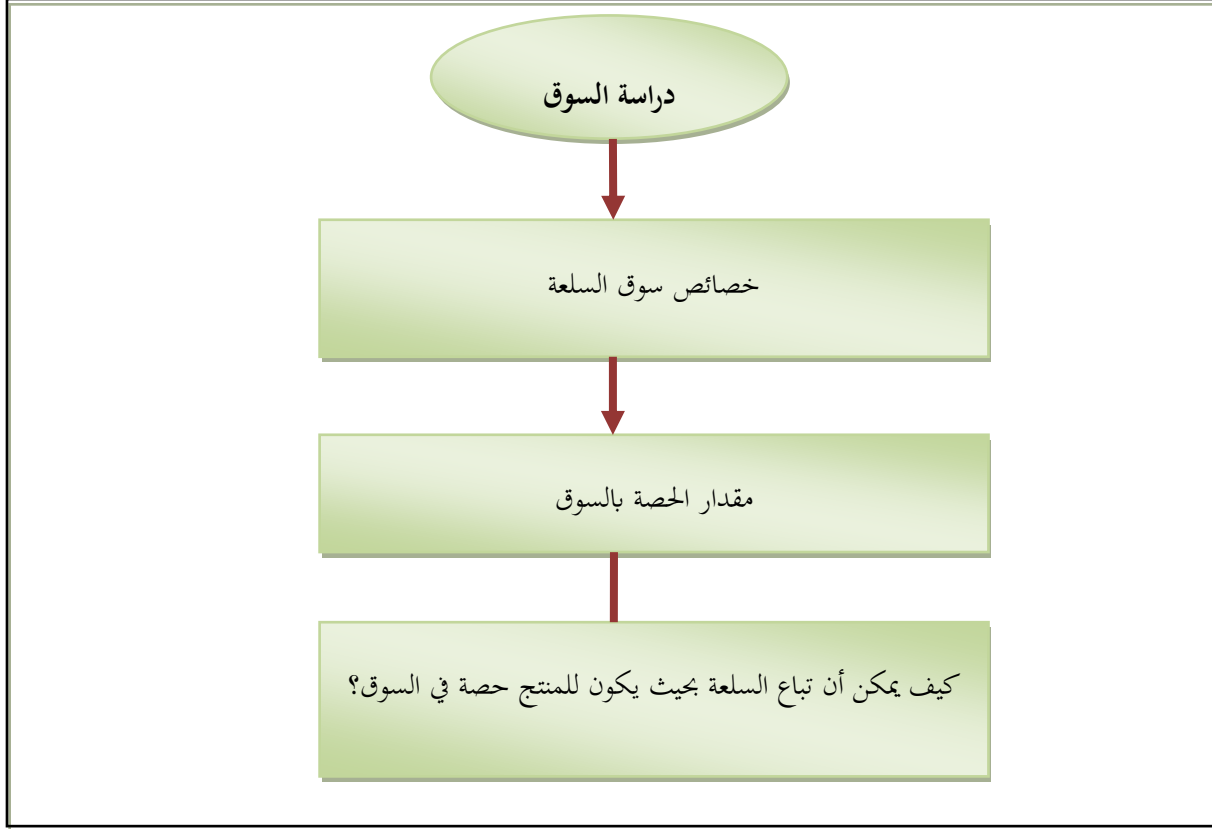
<sup>1</sup> بلغرسة عبد اللطيف ،صالحى صبرينة ،دراسة الجدوى التسويقية كمدخل كمي في اتخاذ القرار التسويقي ،مداخلة ضمن الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية ،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،ص 6.

<sup>2</sup> حسين أمين عبد العزيز ،إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين ،القاهرة ،مصر ،دار قباء ،ص 101.



و يمكن تلخيص هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-4 : ملخص دراسة السوق



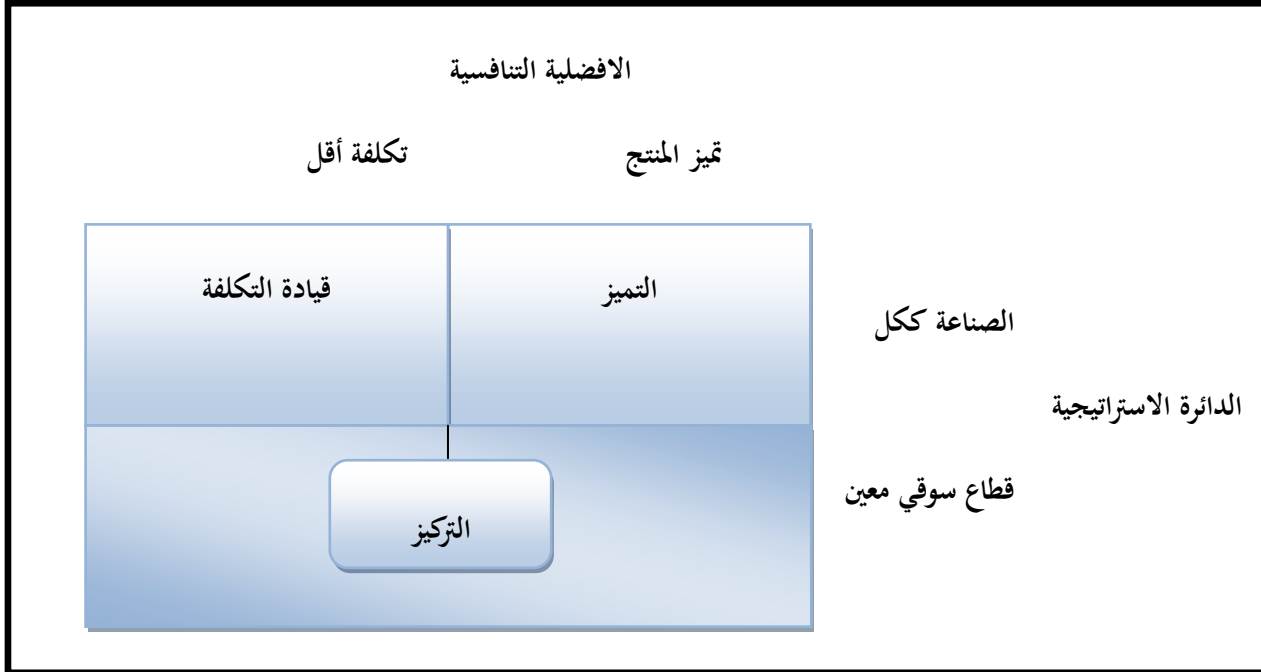
المصدر: رائد مجد عبدربه، مرجع سابق، ص 104.

## 2. الإستراتيجيات التنافسية

من أجل أن تضمن المؤسسة مكانة تسمح لها بالمنافسة على المدى القريب أو البعيد تستند إلى تطبيق استراتيجيات تنافسية مناسبة تستطيع من خلالها الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية تمكنها من تحسين أدائها، تتمثل هذه الاستراتيجيات في ثلاث استراتيجيات تدعى الاستراتيجيات عامة لتنافس ل Porter. كما هي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> بلغسة عبد اللطيف، صالحى صبرينة، مرجع سابق، ص 7.

الشكل رقم 1-5 الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: رجال سلاف، الاستراتيجيات الشاملة والخيارات الاستراتيجية، محاضرة أقيمت على طلبة السنة الأولى ماستر مقاولانية في مقياس الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 36.

**1.2 استراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق تكلفة أقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر.<sup>1</sup>

**1.1.2 شروط تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة:** تحقيق النتائج المرجوة من هذه الاستراتيجية في حالة توفر مجموعة من الشروط وهي:<sup>2</sup>

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج.

<sup>1</sup> رجال سلاف، المرجع نفسه، ص 37.

<sup>2</sup> مباح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية (صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009-2010، ص 50.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.
- استثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تدني التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف.
- المنتج التجاري هو منتج الذي مطابق لاحتياجات الطلب، ويكون معرفاً من طرف الزبون.

### 2.1.2 مميزات تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة : كما أن لهذه الاستراتيجية عدة مميزات نجد من بينها:<sup>1</sup>

- ما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والخرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتاج موقع تنافسي ممتاز يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

**2.2 استراتيجية التميز :** تعبر عن سعي المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن الصناعة بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات<sup>2</sup>، وبعبارة أخرى تعتبر الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، و هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية.<sup>3</sup>

### 1.2.2 شروط تطبيق استراتيجية التميز : كما يجدر الإشارة إلى أهمية توفر مجموعة من الشروط التي تعتبر أساس تميز المؤسسة على

منافسيها وهذه الشروط، هي كالتالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رجال سلاف، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> مباح عادل، مرجع سابق، ص52.

<sup>3</sup> عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009 - 2010، ص 68.

<sup>4</sup> مباح عادل، مرجع سابق، ص53.

■ أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثمّ يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة. ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة. وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث و التطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف، من خلال تسليمها في الوقت المناسب.

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، و أن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص.

### 2.2.2 مميزات تطبيق استراتيجية التمييز<sup>1</sup>:

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى العميل نحو منتجاتها، و أن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام و الإخلاص وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- تقديم المؤسسة منتجا متميزا قادرا على إشباع رغبات وحاجات العملاء كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي.

### 3.2 إستراتيجية التركيز: وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة

من المنتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقق درجة ما من التمييز<sup>2</sup>، أي أن هذه الاستراتيجية تتضمن تركيز المؤسسة على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته. و المدير الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة<sup>3</sup>.

### 1.3.2 شروط تطبيق استراتيجية التركيز: تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز

بتوفر مجموعة من الشروط الموضحة في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق المختلفة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 54.

<sup>2</sup> عراقي عادل، مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup> مياح عادل، مرجع سابق، ص 54.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 56.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
  - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
  - عندما تشتد حدة عوامل الخمس بحيث تكون بعض الصناعات أكثر جاذبية من غيرها.
- 2.3.2 مميزات تطبيق استراتيجية التركيز:** ومن مميزات هذه الاستراتيجية نجد:<sup>1</sup>
- الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج الأكبر والأوسع.
  - تمنح هذه الإستراتيجية المؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد و الابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق.
  - كما أنها و بالتقرب أكثر لتلبية احتياجات العملاء، و تكسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافسة.
- من خلال ما تطرقنا له حول الاستراتيجيات السابقة يمكننا الخروج بالجدول التالي الذي يوضح كل من خصائص، شروط ومخاطر تطبيق الاستراتيجيات الثلاث العامة للتنافس.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 57.

الجدول رقم 1.1 تلخيص خصائص الاستراتيجيات العامة للتنافس

المخاطر	الشروط التنظيمية	الخصائص	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشبع السوق.</li> <li>- إهلاك أدوات الإنتاج.</li> <li>- تضييع الميزة التنافسية بفعل التطور التقني.</li> <li>- منافسة الدول ذات تكاليف عمالة منخفضة.</li> <li>- ضياع قدرات الإبداع.</li> <li>- القدرة التفاوضية للموزعين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد واضح للمسؤوليات.</li> <li>- تسيير بالأهداف.</li> <li>- أهداف كمية محددة.</li> <li>- مراقبة التسيير جد متطورة ومركزة على التكاليف.</li> <li>- تحليل القيمة ومراجعة التكاليف العالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث الدائم على التكاليف المنخفضة.</li> <li>- الاستثمار في الطاقة.</li> <li>- تبسيط أسلوب الإنتاج.</li> <li>- أثر التجربة.</li> <li>- اقتصاديات الحجم.</li> <li>- اتصالات مكثفة.</li> <li>- توزيع واسع النطاق.</li> <li>- التدويل.</li> </ul>	<p>إستراتيجية السيطرة بالتكاليف</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عوائق التكاليف الإضافية الناجمة عن التمييز.</li> <li>- تدخل المنافسين الموجودين في دول ذات تكاليف منخفضة.</li> <li>- تعميم عامل التمييز.</li> <li>- تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق كبير بين البحث والتسويق.</li> <li>- قدرة جذب الكفاءات الأساسية.</li> <li>- هيكلية مرنة.</li> <li>- توجه نحو الأهداف النوعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل الخلاق والحدس الإبداعي.</li> <li>- القدرات التسويقية.</li> <li>- قنوات التوزيع مشتركة ومتعاونة.</li> <li>- صورة قوية للعلامة.</li> </ul>	<p>إستراتيجية التمييز</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف الدائرة بمنطق المردودية.</li> <li>- مهاجمة المؤسسات المسيطرة للدائرة الإستراتيجية.</li> <li>- تكاليف خدمات باهظة.</li> <li>- تميع مواقف السييلة.</li> <li>- تجزئة المنافسين للدائرة المستهدفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكلية موجهة نحو الهدف.</li> <li>- ثقافة الخدمة.</li> <li>- مرونة داخلية لإرضاء الزبون.</li> <li>- القدرة على تكييف المنتجات للزبائن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على مجموعة من الزبائن.</li> <li>- جزء من التشكيلة.</li> <li>- سوق جغرافية معينة.</li> <li>- خدمات خاصة مقدمة للزبائن.</li> <li>- الحصة من السوق محدودة.</li> </ul>	<p>إستراتيجية التركيز</p>

المصدر: عراقي عادل، مرجع سابق، ص 73.

3. المزيج التسويقي للخدمات:

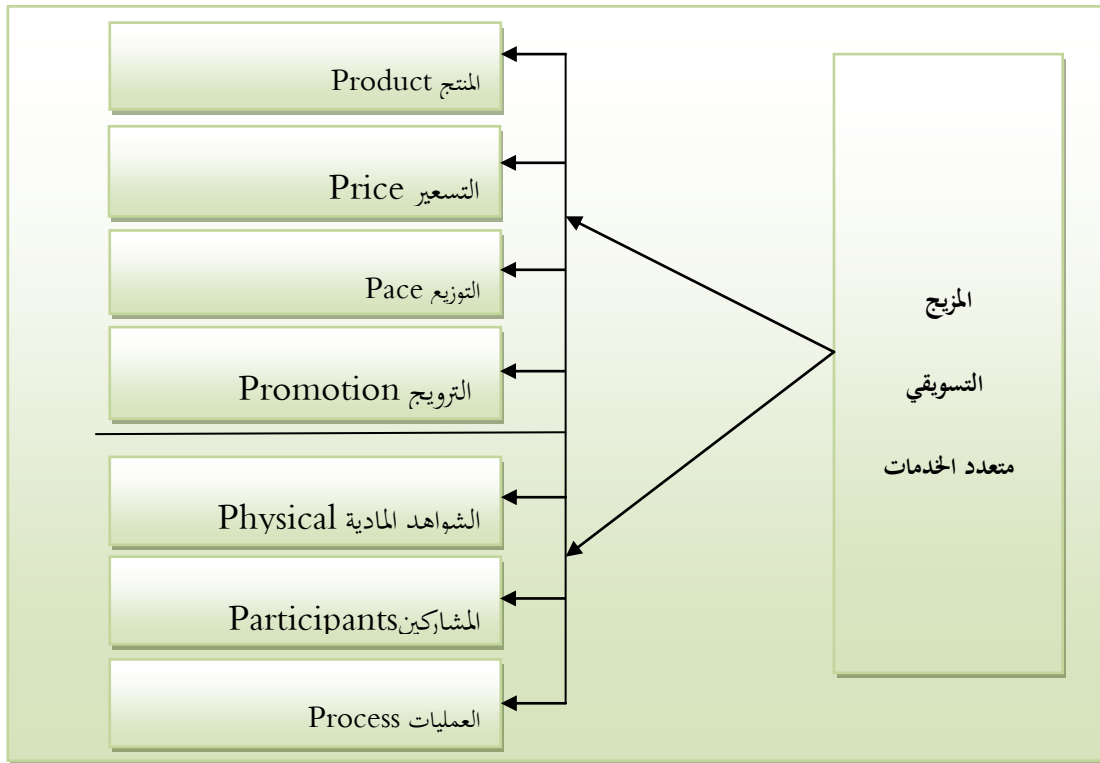
1.3 تعريف المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف. هذه الأدوات يمكن تصنيفها إلى أربعة أدوات أو عناصر تسمى عناصر المزيج التسويقي.<sup>1</sup>

2.3 عناصر المزيج التسويقي للخدمات

نظرا للخصائص الخدمة و انعكاساتها على العملية التسويقية تطلب إضافة ثلاثة عناصر للمزيج التسويقي التقليدي و هي :  
الدليل المادي (أو البيئة المادية)،الأفراد و العمليات ،و بذلك تصبح سبعة عناصر تسمى المزيج التسويقي الواسع للخدمات و الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-6 عناصر المزيج التسويقي للخدمات



المصدر : بن عائشة نسبية ،مساهمة المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي دراسة حالة : الوكالة السياحية طيبة للسياحة و السفر باتنة ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ،تخصص تجارة دولية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2014-2015 ،ص 49.

<sup>1</sup>الشرمان زياد مجّد ،عبد السلام عبد الغفور ،مبادئ التسويق،عمان ،الأردن ، دار الصفاء ،2008 ،ص 24.

أ. المنتج (الخدمة) :

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي فلا وجود لنشاط تسويقي بالمؤسسة دون وجود منتج ترغب في إيصاله إلى عملائها. ويقصد بالمنتج السلع المادية، الخدمات و الأفكار التي تقوم المؤسسة بتقديمها للأسواق المختلفة وفق مواصفات وخصائص معينة تلي حاجات ورغبات المستهلكين وتحقق لهم الإشباع والرضا.<sup>1</sup>

1.أ تعريف الخدمة :

تعرف الخدمات على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما للطرف الأخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

كما عرفها الباحثون فوس Voss و زملائه و نورمان Norman بأنها عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة و الزبون، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما.<sup>2</sup>

وهناك من ذهب إلى أنها نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع رغبات و متطلبات العملاء، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى

2.أ خصائص الخدمة : تتمثل خصائص الخدمات في ما يلي:

▪ **اللا ملموسية : (Intangibility)**

ويعني باللاملموسية أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تحدثان في آن واحد.<sup>3</sup>

▪ **التلازمية: (Inseparability)**

ويعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، بحيث يصبح العامل جزءا من الخدمة، ونظرا لوجود العميل أثناء إنتاج الخدمة يحصل تداخل بين المقدم والعميل وهي السمة الخاصة بتسويق الخدمات ،فيؤثر كل من العميل و المقدم على ناتج الخدمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بشاغة مريم، تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء دراسة حالة: المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2014-2015، ص 20.

<sup>2</sup> برنجي أمين، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 65.

<sup>3</sup> الطائي حميد عبد النبي، العنزي عبد الله، التسويق في إدارة الضيافة و السياحة، دار اليازوري عمان، الأردن، 2013، ص 23.

<sup>4</sup> برنجي أمين، مرجع سابق، ص 65.



▪ التباين: (Heterogeneity)

تتميز الخدمات بهذه الخاصية طالما أنها تعتمد مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزوديها و زمان و مكان تقديمها ، كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة و بذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا.<sup>1</sup>

▪ الفناء : (Perishability)

وهي أن الخدمة لا يمكن تخزينها و الاحتفاظ بها لحقبة من الزمن ، وأنها لا تتجاوز زمنية الطلب المتحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب متقلبا أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد ، كما هو في مجال النقل ، السياحة والعلاج الطبيعي.

▪ عدم التملك : (Lack Of Ownership)

نعني بذلك أن الخدمة يمكن الانتفاع منها ولا يمكن التمتع بحق امتلاكها عند الحصول عليها ، كما هو الحال في استخدام سيارة الأجرة ، والهاتف العمومي والفندق والرقود في المستشفى... إلخ. كلها حالات تمثل انتفاع الشخص من هذه الخدمات مقابل ما يدفعه من نقد ، إلا أنه لا يحقق له امتلاك الجوانب المادية التي تنتج عنها الخدمة.

أ.3 تصنيف الخدمات

تصنف الخدمات إلى عدة أنواع وذلك حسب عدة معايير مذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

➤ حسب نوع السوق / الزبون / المستفيد:

- خدمات استهلاكية: هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة ، الصحة ، و خدمات النقل و الاتصال ، التجميل
- خدمات المنشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية و الخدمات الحاسبية و القانونية و المالية و صيانة المباني والمعادن.

➤ حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة:

- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة: مثل الأطباء ، المحامين ، و الإداريين.
- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، و خدمات النقل العام وخدمات غسل السيارات آليا ، و النقل الجوي.

➤ حسب درجة اتصال المستفيد:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب ، المحامي ، النقل الجوي ، فحضور المستفيد من الخدمة أمر ضروري.
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمة الصارف الآلي والتسويق عبر الانترنت.
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

<sup>1</sup> فطوش سمية ، مرجع سابق ، ص 35.

<sup>2</sup> بن عائشة نسيبة ، مرجع سابق ، ص 43-44.

ب. **السعر (Price)** : يحتل السعر أهمية بالغة في المزيج التسويقي للمؤسسة حيث غالبا ما يتوقف قرار شراء المنتجات على مدى ملائمة أسعارها للقدرة الشرائية.

ب.1 **تعريف السعر** : يمثل السعر قيمة ما يدفعه المستهلك من أجل الحصول على المنتج ، إذ يعتبر الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح<sup>1</sup>.

و عبارة أخرى فهو كل ما يدفعه المشتري للبائع مقابل السلعة أو الخدمة أو المنفعة التي يشتريها ، وقد يكون هذا المشتري هو المستهلك النهائي ، أو احد الوسطاء الذين يتعاملون مع المنتج أو مع بعضهم البعض<sup>2</sup>.

ب.2 **طرق تسعير الخدمات** : يمكن تلخيص بعض طرق تسعير الخدمات فيما يلي<sup>3</sup>:

➤ **التسعير حسب التكلفة** : ويوجد طريقتان :

▪ **الطريقة التكاليف الكلية** : وتظهر بالعلاقة التالية :

$$\text{السعر} = \text{مجموعة التكاليف} + \text{التكاليف الإضافية} + \text{هامش الربح}$$

حيث أن التكاليف الإضافية = نصيب الوحدة من التكلفة الثابتة غير المباشرة مثل إهلاك الآلات ...

أما هامش الربح فيتضمن العائد المناسب و المعقول.

▪ **طريقة التكاليف المباشرة** : و تسمى كذلك بنقطة التعادل و التي تعتمد أساسا على نسبة التكاليف الكلية إلى الإيراد

الكلية و الذي منه نعرف الحجم الذي يمكن للمؤسسة أن يغطي عنده التكاليف ، أي ما يسمى بنقطة التعادل التي

تساوي الإيراد الكلية مع التكاليف الكلية.

ويمكن حساب نقطة التعادل باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{التكاليف المتغيرة} - \text{سعر بيع الوحدة}}$$

<sup>1</sup> بشاغة مريم ، مرجع سابق ، ص 21..

<sup>2</sup> بن عزى فاطمة الزهرة ، إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي بين الجانب النظري والواقع العلمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة ( شركة كوندور للإلكترونيك - برج بوعريبيج - ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة لمسييلة ، 2011-2012 ، ص 56.

<sup>3</sup> فطوش سمية ، مرجع سابق ، ص 41-42.

➤ **التسعير حسب المستهلك:** حيث تحدد الأسعار بناء على اتجاهات وسلوك المستهلكين، أي يتم تحديد السعر بناء على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له. تحديد أسعار الخدمة يرتبط بمفهومين هما: القيمة و المنفعة، فالمنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع حاجة الإنسان. و منفعة الخدمة تحدد قيمتها في إشباع الحاجة بالمقارنة مع البدائل الأخرى أثناء عملية التبادل، حيث أن أسعار العديد من الخدمات قد تعتمد على القيمة المدركة أحيانا أكثر من التكلفة، فالقيمة التي تمثلها الخدمة تحدد بناء على إدراك العميل لها، فإذا اعتقد العميل بأن سعر خدمة ما أعلى بكثير من القيمة المتوقع أن يحصل عليها فإنه سيقدر عدم الشراء وبالتالي فإن مؤسسة الخدمة يجب عليها تخفيض السعر أو أن تخسر مبيعاتها.

➤ **التسعير على أساس المنافسين:** يعتبر هذا الأسلوب من أسهل الأساليب المستخدمة في تحديد السعر ولكنه يتطلب متابعة ما يقوم به المنافسون و الوقوف على أسعارهم، فقد تحدد المؤسسة نفس أسعار المنافسين، أو قد تضع أسعارا أعلى أو أقل من أسعارهم و ذلك حسب مقتضيات الحالة و الظروف، و يمكن استخدام المعلومات عن أسعار المنافسين مع تكلفة المنتج كأساس لوضع سعر يتلاءم مع ظروف المؤسسة وأهدافها.

### ت. المكان أو التوزيع (Place):

لا يقل عنصر التوزيع أهمية عن العناصر السابقة فمهما كان المنتج جيدا وبسعر ملائم فهو يبقى دون فائدة ما لم يتم توفيره في المكان الذي يرغب ويتواجد به المستهلك.<sup>1</sup>

### ت. 1 تعريف المكان (التوزيع):

ويقصد به أيضا جميع النشاطات التي تمارسها المؤسسة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المناسبة، ولتحقيق درجة عالية من الرضى و الولاء لدى المستهلكين المستهدفين وبأقل تكلفة ممكنة، فالسياسة التوزيعية قد تعتمد التوزيع المباشر أو التوزيع الغير مباشر أو قد تستخدم مزيجا من السياستين.<sup>2</sup>

### ت. 2 سياسات التوزيع:

و في ما يخص قرار المؤسسة في اختيار سياسة التوزيع، فتجدر الإشارة إلى أن هذا القرار يؤثر على جميع القرارات التسويقية الأخرى سواء المرتبطة بالتسعير أو الترويج أو المنتجات إلخ. يترتب على هذا القرار أيضا الكثير من الالتزامات طويلة الأجل اتجاه مؤسسات أخرى.<sup>3</sup>

كما يجد الإشارة إلا أن أمام المؤسسات التي تؤدي خدمات قناتين رئيسيتين للتوزيع، هذه الخيارات هي نفسها لمنتجي السلع المادية وهما:

<sup>1</sup> بشاغة مريم، مرجع سابق، ص 20.

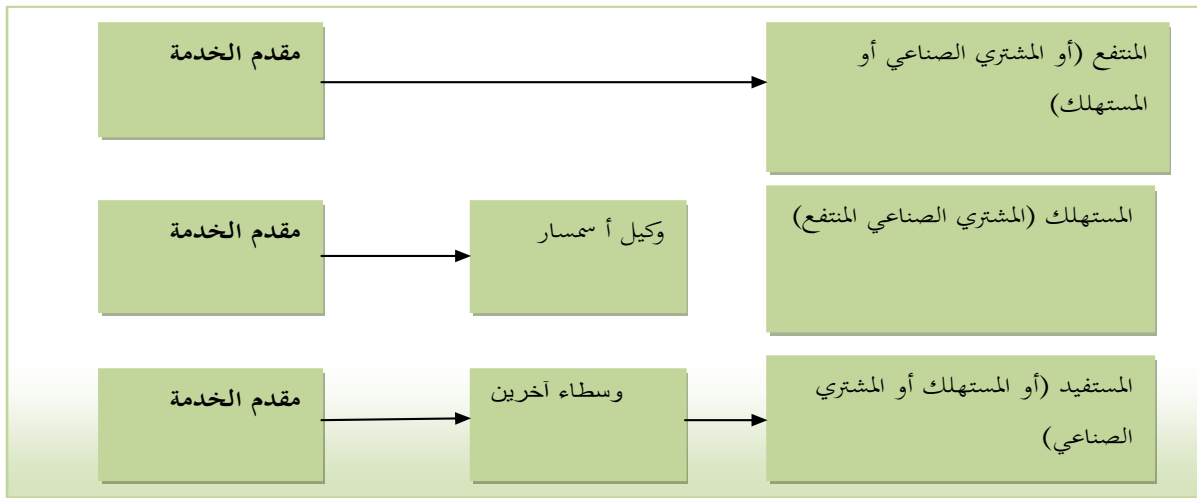
<sup>2</sup> زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> أبو قحف عبد السلام، التسوق المعاصر (وجهة نظر معاصرة)، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2001، ص 359.

- **التوزيع المباشر:** يمكن أن البيع المباشر الطريقة المختارة لتوزيع الخدمات من خلال العناية باختيار العملاء، أو بسبب التلازم بين المزود والخدمة. و بالطبع، فإن البيع المباشر يمكن أن ينجز عن طريق ذهاب الزبون إلى مزود الخدمة مثلا : الحلاق، أو عن طريق ذهاب مزود الخدمة إلى العميل مثل :خدمات التنظيف .فكثير من خدمات الأعمال الشخصية تتميز بالقناة المباشرة بين مؤسسة الخدمة والزبون مثل ( مؤسسات التجميل ، استوديوهات التصوير الضوئي ، محلات تصليح الأحذية)
- **التوزيع عن طريق الوسيط:** ينطوي التوزيع الغير مباشر على اعتماد المنتج على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاته وتقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، و رغم أنه بإمكان المنتج البيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح قنوات التوزيع الرئيسية للخدمات في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1-7 قنوات التوزيع الرئيسية للخدمات



المصدر: أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص 369.

<sup>1</sup> فطوش سمية، مرجع سابق، ص ص 42-43.

### ث. الترويج (promtion):

يستخدم هذا العنصر لتسهيل التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المستهلكين عن طريق إمدادهم بالمعلومات الضرورية عن السلع والخدمات المطروحة للتبادل.<sup>1</sup>

#### ث.1 تعريف الترويج :

يعرف الترويج على أنه ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجمة مما تقدمه المؤسسات من سلع أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات ورغبات الجمهور من أفراد أو مؤسسات ووفق إمكانياتهم وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر نجد أن الترويج هو نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو بالتوجيه أو باستخدام منتج أو فكرة أو مؤسسة ، و بعبارة أخرى الترويج هو عملية تعريف المستهلك بالمنتج و خصائصه و وظائفه و مزاياه و كيفية استخدامه و أماكن وجوده بالسوق و أسعاره ، بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك وحثه و إقناعه بشراء المنتج.<sup>3</sup>

#### ث.2 أهداف الترويج:<sup>4</sup>

ويمكن تحديد أهداف الترويج بصورة عامة في العناصر التالية:

- إعداد وتهيئة الإدراك والانتباه.
- إعداد المعلومات عن المنظمة أو المنتج أو كليهما.
- شرح وتوضيح أفعال المنظمة.
- إغراء واستمالة الوسطاء لشراء وخرن المنتج.
- الحصول على ولاء الزبائن.

<sup>1</sup>الشرمان زياد مجّد، عبد السلام عبد الغفور، مرجع سابق، ص ص 25 -26.

<sup>2</sup>كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكّرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 28.

<sup>3</sup>بن ثامر كلثوم، تأثير التخطيط الإستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج بوعرييج، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الثامن عشر ديسمبر 2015، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، ص 94، <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/7091>، لوحظ يوم 2016/03/30، 16:26.

<sup>4</sup>شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1، 1998، شفا بدراش، ص 217.

- زيادة كمية وتكرارية الاستخدام.
- التعلم من معرفة الزبائن المستهدفين.
- تقليل تقلبات المبيعات.

### ث.3 عناصر المزيج الترويجي<sup>1</sup>:

يمكننا القول أن اصطلاح المزيج الترويجي يطلق على مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة ، في إطار الفلسفة التسويقية السائدة ،فالمزيج الترويجي شأنه شأن المزيج التسويقي ،يشتمل على مجموعة من المكونات و العناصر التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف الترويجية الموضوعة . و تتمثل أهم مكونات الشبكة الترويجية بشكل عام وموسع في العناصر التالية :

- البيع الشخصي.
- الدعاية والنشر.
- العلاقات العامة.
- ترويج المبيعات.
- الإعلان.
- التسويق المباشر.

- ج. **الشواهد المادية** :و التي تتضمن كافة الجوانب الملموسة و التي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة و أيضا أي معدات تستخدم في تقديم الخدمة و تحقق لها التميز.
- ح. **المشاركين ( الناس )** : و يتضمن ذلك كافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة و تسهيلها للعميل و من ثم تأثير ذلك على درجة رضا العميل عما يتلقاه من خدمة ، المشاركين و يتضمن كافة العاملين في المؤسسة و المؤيدين للخدمة بشكل أو بآخر و كذلك المستهلكين الآخرين الموجودين في البيئة و المحيط الذي تقدم فيه الخدمة.
- خ. **العملية** :وتشتمل على كافة الأنشطة و العمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة و إدارة التفاعل بين مقدا للخدمة و متلقيها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من المخطط التنظيمي والهيكل التنظيمي ،كما سنقوم بتوضيح خصائص و أشكال الهياكل التنظيمية.

<sup>1</sup> بن ثامر كلثوم ،مرجع سابق ،ص 95.

<sup>2</sup> بن عائشة نسبية ،مرجع سابق ،ص 48.

## I. تعريف المخطط التنظيمي :

يعرف المخطط التنظيمي على أنه وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، و الرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال.<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بأنه تحديد المهارات الفردية للعاملين، والكوادر الإدارية الضرورية، وكذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.<sup>2</sup>

## II. الهيكل التنظيمي:

### 1. تعريف الهيكل التنظيمي : تعددت تعاريف الهيكل التنظيمي ومن بينها نجد:

عرف Max Weber الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة.<sup>3</sup>

كما أن الهيكل التنظيمي يفيد في المعرفة الجيدة لعدد المستويات الإدارية وتحديد طبيعة العلاقات بين المديرين، وبصفة عامة يبين الهيكل التنظيمي مستوى الإدارة العليا والتي تشكل قمة الهرم التنظيمي، والإدارة الوسطى والتي تسمى أحيانا بمستوى مديرو الإدارة الوسطى والتي تتشكل من المديرين الأساسيين للأنشطة.<sup>4</sup>

### 2. خصائص الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر من بينها:<sup>5</sup>

- الملائمة: يكون ملائما لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- الواقعية: أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرنة: إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجدد.
- الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، تسلسل، علاقات السلطة، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> الغالي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 230.

<sup>3</sup> حريم حسين محمود، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 45.

<sup>4</sup> حقي عبد الغفار، أبو فحف عبد السلام، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية، 2004، ص 464.

<sup>5</sup> رضوان محمود عبد الفتاح، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 34-35.

■ البساطة والتعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا و أفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

### 3. أشكال الهيكل التنظيمي:

تعددت أشكال الهياكل التنظيمية و نذكر من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1.3 الهيكـل الوظيفي : Functional Structure

و فيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة صيانة واحدة، يعيب هذا النظام قمة المرنة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن أو أكثر من ورشة... بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

#### 2.3 الهيكـل القطاعي : Divisional Structure

وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد، مثل: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين أ و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته تقريبا من إنتاج وصيانة ومالية ومخازن... لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات المركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

#### 3.3 الهيكـل المصفوفي : Matrix Structure

و فيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل و وظائف و كذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة، بالطبع في هذه الحالة قد يكون لموظف رئيسان مثل مصنع ينتج أ و ب فيعين مسؤول ذو مستوى عالي عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب و هذا المسؤول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في إدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة لمعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كل من التنظيم الوظيفي والقطاعي.

### المطلب الثالث : المخطط الإنتاجي

يعتبر المخطط الإنتاجي من أهم مراحل مخطط الأعمال إذ يتم على أساسه تحديد كافة الجوانب الفنية و الهندسية الخاصة بإقامة المشروع و حتى بداية تشغيله بعد إقامته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr335.html> ; لوحظ يوم 23/03/2016,10:10.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 211.



**I. تعريف المخطط الإنتاجي و أهدافه :**

**1. تعريف المخطط الإنتاجي:**

يقصد بالمخطط الإنتاجي تلك العملية التي من خلالها يتم تحديد مستلزمات و مستويات الإنتاج و الموارد اللازمة لكل فترة من الفترات المحددة.

إذن التخطيط للإنتاج يتضمن التنبؤ بالطلب ، و تحديد وقت الإنتاج ، و قياس مستلزمات التشغيل من العمالة و مواد الخام لكل مستوى إنتاجي عند أدنى معدلات تكاليف معينة.<sup>1</sup>

ويقصد به أيضا عملية تحديد مستويات الإنتاج التشغيلية على مدى زمني يمتد من بضعة أشهر إلى سنوات.

حيث تتركز عملية تخطيط الإنتاج على استراتيجية المشروع و التي يتمثل الهدف الرئيسي منها تحقيق الترابط و التكامل مع الخطط الفرعية ( التسويق و المالية و الأفراد ) و الموائمة مع ظروف البيئة المحيطة.<sup>2</sup>

**2. أهداف المخطط الإنتاجي:**

تتجسد أهداف المخطط الإنتاجي فيما يلي:<sup>3</sup>

- تقليل التكاليف و تحقيق أعلى حد ممكن من الأرباح.
- الوصول إلى أقصى خدمة ممكنة للزبائن.
- تخفيض الاستثمار في المخزون أي أدنى حد ممكن .
- تقليل التغيرات الممكنة في معدلات الإنتاج.
- تقليل التغيرات في مستويات قوة العمل.
- الوصول إلى أقصى انتفاع ممكن في المصنع و المعدات.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر ، قنديل علاء محمد سيد ، تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية ،، عمان ، الأردن دار الفكر ناشرون و موزعون ، 2011 ، ص 81.

<sup>2</sup> اللامي غسان قاسم داود ، البياتي أميرة شكروني ، إدارة الإنتاج و العمليات مرتكزات معرفية و كمية ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، 2008 ، ص 307.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 311.

## II. أنواع المخطط الإنتاجي و اختيار الموقع:

### 1. أنواع المخطط الإنتاجي:

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع أساسية من مخططات الإنتاج على أساس المدى الزمني للخطة وذلك كما يلي:

- **المخطط الإنتاجي طويل الأجل:** يتضمن هذا النوع تحديد مستويات الإنتاج لفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين و قد تمتد إلى عدة سنوات تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة و التي تكون الإدارة العليا المسؤولة عنها لأنها تتعلق بالتسهيلات الإنتاجية اللازمة و التوسع و تطوير المنتج و التمويل و الاستثمار.
- **المخطط الإنتاجي متوسط الأجل:** تتراوح فتراته من سنة إلى ثمانية عشر شهرا تدعى بالتخطيط الإجمالي حيث تتعلق بمدى الانتفاع من تلك الموارد ( البشرية، المكائن، المعدات ) المخطط لها في المخطط الإنتاجي طويل الأجل.<sup>1</sup>
- **تخطيط الإنتاج قصير الأجل:** تمتد فتراته من بضعة أيام أو أسابيع أو بضعة أشهر و غالبا تقل عن ثلاثة أشهر و يطلق على هذه العملية بالجدولة و يتم بموجبها جدولة موارد الإنتاج بشكل تفصيلي و التي تحدد المنتجات المطلوبة ضمن فترات زمنية للتخطيط.<sup>2</sup>

### 2. اختيار الموقع:

يعتبر قرار اختيار الموقع من القرارات الاستراتيجية الهامة التي تتخذها المؤسسة و التي يصعب الرجوع فيها، على الأقل في الأجل القصير سواء كان ذلك في المؤسسات الصناعية أم الخدمية، فمجرد أن يتم إنشاء المصنع في مكان معين يصعب عمليا نقله إلى مكان آخر حيث يترتب على ذلك العديد من أنواع التكاليف، منها تكلفة إعادة البناء و المرافق و نقل و تركيب الآلات و المعدات.

كما ترجع أهمية هذا القرار إلى أنه يؤثر تأثيرا مباشرا على ممارسة كل من وظائف التسويق و النقل و التخزين، بالإضافة إلى تكاليف التشغيل اليومية و التي ترتبط إلى حد كبير بموقع المشروع، و كذلك العمالة و المواد الخام، كما أنه يؤثر على هيكل الإيرادات و التكاليف و الربحية.<sup>3</sup>

وتكمن أهمية اختيار الموقع بالنسبة للمؤسسات الصناعية لارتباط هذا الأخير ارتباطا رئيسا بالكلف و التي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع بالنسبة للمؤسسات الصناعية وهي :

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 307.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 309.

<sup>3</sup>سامح عبد المطلب عامر، قنديل علاء محمد سيد، مرجع سابق، ص 47.

- كلفة الموقع.
- كلفة توزيع المنتجات.
- كلفة المواد الأولية.

أما المؤسسات الخدمية فالهدف من انشائها في موقع ما يرجع إلى :

- زيادة سرعة التسليم.
- تعظيم الربح.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : المخطط المالي:

إن سعي المؤسسة نحو الحصول على الأموال بأقل تكلفة و بأفضل شروط ممكنة لا يمكن أن يكلل بالنجاح إلا بتخطيط احتياجاته المالية مقدما , و في فترة زمنية كافية تسمح بالتفاوض المثمر مع موردي الأموال. و على العكس من ذلك , فإن الصعوبات المالية تظهر خطيرة عندما تفاجئ إدارة المؤسسة باحتياج ملح إلى الأموال دون توقع لهذا الاحتياج.<sup>2</sup>

### I. مفهوم المخطط المالي وخطوات إعداده :

#### 1. تعريف المخطط المالي :

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء المهمة في مخطط الأعمال الذي يقوم بحساب احتياجات المشروع من الأموال و مصادر التمويل المناسبة و كذلك التقديرات المستقبلية و الأرباح.<sup>3</sup>

يعرف المخطط المالي أيضا على أنه خطة تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كمورد ، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.

و من زاوية أخرى يعتبر المخطط المالي نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لاختيار الأهداف و تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة. حيث يتضمن دراسة المواد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد لدراسة الادخار باعتباره إحدى مصادر التمويل و الاستثمار ، كما يتضمن أيضا تقدير الاحتياجات من الأموال و مجالات استخدامها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> اللامي غسان قاسم داود ، البياتي أميرة شكرولي ، مرجع سابق، ص 111.

<sup>2</sup> السيد الكردي أحمد ، مفهوم و أهمية التخطيط المالي ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104> ، لوحظ يوم 12:54، 2016/04/02.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 227.

<sup>4</sup> السيد الكردي أحمد ، مرجع سابق.

## 2. خطوات إعداد المخطط المالي:

يعتبر التخطيط المالي جزءاً من التخطيط الشامل في المؤسسة و لذلك فإن مراحل التخطيط تنطبق كثيراً على مراحل التخطيط المالي و يمكن ذكرها على النحو التالي<sup>1</sup>:

### 1.2 تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:

تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المؤسسة، و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد، و يمكن وضع الأهداف الفرعية الأخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

### 2.2 تكوين السياسات المالية :

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد و الدليل العاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المؤسسة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المؤسسة المختلفة و من أمثلة هذه السياسات:

- سياسة الاقتراض.
- سياسة التحصيل.
- سياسة التمويل الذاتي.
- سياسة توزيع الأرباح.
- سياسة الاستهلاك.

و من الضروري أن تتسجم السياسات العاملة للمؤسسة مع الأهداف الموضوعة لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف.

### 3.2 إعداد الموازنات التخطيطية:

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية خاصة في وضع الخطط المالية حيث تتحول الخطط المادية إلى خطط مالية جزئية متكاملة لتشكّل الخطة المالية الشاملة. و الموازنة التخطيطية ما هي إلا ترجمة مالية لخطط التشغيل الأخرى أو أهداف المؤسسة خلال فترة معينة و تعتبر الأرقام الواردة في الموازن بمثابة مؤشرات تخطيطية و رقابية.

لذلك يجب مراعاة الدقة و الصحة أثناء إعداد هذه الموازن لأن الخطأ أثناء إعداد هذه الموازن قد يعرض المشروع إلى مشاكل كبيرة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

## 4.2 تكوين الإجراءات و القواعد المالية

يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الميزانية التخطيطية و الأهداف و السياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم توزيع الخطة السنوية مثلا إلى خطط ربعية و هذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية... إلخ. أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع و أقسام و وحدات المؤسسة حسي اختصاص و مهمة كل منها .

### 3. مصادر التمويل والقوائم المالية :

#### 1.3 مصادر التمويل :

يمكن للمشاريع توفير الأموال مباشرة أعمالها عن طريق مصادر مختلفة لتمويل نذكرها في ما يلي<sup>1</sup> :

#### 1.13 مصادر غير رسمية :

تتمثل في القنوات التي تعمل في الغالب خارج إطار النظام القانوني الرسمي في الدولة ، كالاقتراض من الأهل و الأصدقاء و مدينو الرهانات ، و وكلاء المبيعات ، و جمعيات الادخار والائتمان... إلخ. و يقدم التمويل غير الرسمي غالبا معظم الخدمات المالية للمشروعات الصغيرة.

#### 2.13 مصادر رسمية : و هي المؤسسات المالية الرسمية و المتمثلة في الجهات التالية:

- البنوك التجارية (التمويل المصرفي): حيث يقوم البنك بتقديم قروض للمشاريع لسد حاجاتها التمويلية مقابل حصول البنك على فائدة مقابل هذا القرض وهذا وفق شروط و ضمانات متفق عليها بين الطرفين وتنقسم هذه القروض إلى قروض استغلالية قصيرة المدى وقروض استثمارية طويلة المدى وغالبا القروض الاستغلالية هي الأكثر استعمالا لمواجهة احتياجات المشاريع الآنية.
- الهيئات والمؤسسات المتخصصة : أحيانا تدخل القروض الممنوحة من طرف هذه الهيئات والمؤسسات الخاصة ضمن القروض البنكية إلا أن مصدرها ليس البنوك وإنما جهات متخصصة في دعم المشاريع فقد تكون حكومية أو شبه حكومية أو غير حكومية ويكون من أبرز أهدافها التنمية الاقتصادية وهدفها الأساسي ليس الربحية وإنما المصلحة العامة ويكون نشاطها الأبرز منصب في تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

#### 2.3 القوائم المالية:

تعددت مفاهيم القوائم المالية فهناك من ينظر إليها أنها وسيلة أساسية للإبلاغ المالي عن المشروع ، حيث ينظر للمعلومات الواردة فيها بأنها تقيس المركز المالي للمشروع و أدائه المالي و تدفقاته النقدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رجحان الشريف ، بومود إيمان ، مداخلة بورصة تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة أحدث مصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- تسليط الضوء على فتح صحن بورصة الجزائر أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- ، ص4.

كما تعرف أيضا على أنها مجموعة البيانات المالية الأساسية التي تصدرها المؤسسة وذلك بموجب مجموعة من المفاهيم والمبادئ المحاسبية، و على أساس منطقي وبصورة منسقة.<sup>2</sup>

و مما يجدر الإشارة له أن القوائم المالية تضبط تحت مسؤولية مسيري المشروع مرة كل سنة ، و تعد في أجل أربعة أشهر بعد تاريخ انتهاء الفترة ، باستخدام الوحدة النقدية الوطنية. و كل عنصر من مكونات القوائم لا بد أن يكون معرف بصورة واضحة وأن تظهر المعلومات التالية بصفة دقيقة:

- التسمية الاجتماعية، الاسم التجاري، رقم السجل التجاري للمشروع الذي يقدم القوائم المالية.
- طبيعة القوائم المالية ( حسابات فردية ، حسابات مجمعة ، حسابات إدماجية).
- تاريخ الإقفال.
- العملة المستعملة و مستوى التقريب.

كما توجد معلومات أخرى تسمح بالتعرف على المشروع يجب ذكرها في القوائم المالية:

- عنوان المقر الاجتماعي، الشكل القانوني، مكان النشاط و الدول المتواجدة فيها.
- الأنشطة الأساسية و طبيعة العمليات المنجزة .
- اسم المؤسسة الأم و بالأخص اسم المجموعة المرتبط بها المشروع.
- العدد المتوسط للمستخدمين خلال الفترة<sup>3</sup>.

4. متطلبات التخطيط المالي الجيد<sup>4</sup>:

من أجل نجاح الخطة المالية التي تضعها المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من النقاط يمكن توضيحها في اما يلي:

<sup>1</sup> الجعارات خالد جمال، معايير التقارير المالية الدولية 2007، عمان، الأردن، الإثراء للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2008، ص 93.

<sup>2</sup> انريان نعوم، المحاسبة المالية، مناهج الجامعات العالمية، دار جهينة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 243.

<sup>3</sup> شناي عبد الكريم، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق معيار المحاسبة الدولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص ص 43-44.

<sup>4</sup> السيد الكردي أحمد، مرجع سابق.

#### 1.4 دقة عملية التنبؤ :

تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة، إذ يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة. كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك.

و ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورا يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم و معدلات نمو الاقتصاد القومي ومدى توافر المواد الخام في المستقبل و أسعار العملات المختلفة... الخ. وذلك جنبا لجنب مع الظروف الداخلية للمؤسسة وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لا بد من دراسة كل الظروف المتوقعة و الظروف غير المتوقعة, حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القارئ بالتنبؤ و التحليل المالي.

#### 2.4 الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة:

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة. لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل و الظروف المتوقعة و يحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة.

#### 3.4 مراجعة ومتابعة الخطة المالية:

لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة. بمعنى لابد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل القياس. فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها.

### خلاصة الفصل

لقد أصبحت عملية إنشاء و تطوير المشاريع تفرض على أصحابها تتبع مجموعة من الخطوات و المراحل تمثل حجر الأساس لمخطط الأعمال لا يجب تجاوزها.

فلمخطط الأعمال أهمية بالغة، تسمح بتوضيح جميع الجوانب التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية والمالية للمشروع، و الاستراتيجيات الواجب اتباعها، وكذا يحدد مدى فاعلية المشروع من عدمه.



تمهيد :

استنادا على ما تم التطرق له في الإطار النظري لمخطط الأعمال، و الذي يؤكد على ضرورة انتهاجه من قبل المشاريع الناشئة أو قيد الإنشاء و ذلك لضمان استمراريتها و تطويرها، و باعتباره خارطة طريق بيد مسيرتها. كان هذا دافع قوي لتطبيق هذه المفاهيم لإعداد مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبيس الأرضيات و الجدران و الأسقف في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بولاية بسكرة، و ذلك بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالتالي:

المبحث الأول: تقديم المشروع و المخطط التسويقي.

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي و الإنتاجي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع.

## المبحث الأول: تقديم المشروع و المخطط التسويقي

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المشروع محل الدراسة و ذلك من خلال إعطاء وصف شامل له و تحديد مهامه و شكله القانوني ، و إعداد المخطط التسويقي .

### I. ملخص و فكرة المشروع

1. ملخص المشروع: يمكن تلخيص المشروع من خلال الجدول التالي:

الجدول 1-2 ملخص المشروع

ملخص المشروع	
Saoudi Color	اسم المشروع
سعودي نسيمه	اسم صاحب المشروع
خدمي	نوع النشاط
شتمه - بسكرة	موقع المشروع
بيع وتركيب منتجات تلبس الارضيات و الجدران و الأسقف و تحضير الدهانات الزخرفية	خدمات المشروع
05	الأيدي العاملة
607038	رمز النشاط
4 730 000	رأسمال المشروع
4 سنوات وثمانية أشهر	فترة استرداد رأس المال

المصدر: من إعداد الطالبة

### 2. فكرة المشروع:

تتمثل فكرة المشروع في إنشاء مؤسسة لتقديم خدمات تلبس الأرضيات و الجدران و الأسقف في ولاية بسكرة وذلك في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، إذ تعمل المؤسسة على توفير تشكيلات مختلفة من الأرضيات الباركية و أوراق الجدران و الدهنات الزخرفية .

و باعتبار المشروع ضمن قطاع الخدمات و مصدر الطلب الرئيسي لخدماته هو قطاع السكن و التعمير و الذي يشهد توسعا هائلا ، و لانتشار مثل هذه الخدمات في العديد من ولايات الوطن على عكس ولاية بسكرة جاءت فكرة تجسيد المشروع.

3. أهداف و دوافع المشروع: يمكن تلخيص أهداف و دوافع المشروع في النقاط التالية:

- التطوير و الرفع من مستوى أداء الخدمات.
- الاستفادة من الدعم و الامتيازات المقدمة من قبل هيئات الدعم.
- عدم وجود مشاريع مماثلة في المنطقة.
- زيادة اهتمام الأفراد وحاجاتهم لهذا النوع من الخدمات التي يقدمها المشروع.
- العمل على توفير مناصب شغل.

بالإضافة الى دوافع شخصية نذكر منها ما يلي:

- الرغبة في الاستقلالية وتحقيق الذات.
- الرغبة في العمل على توسيع و تطوير المشروع.

### II. الشكل القانوني وموقع المشروع :

بناء على ما جاء به القانون رقم 59/75 من القانون الجزائري الذي ينص على الشكل القانوني للمؤسسات و المؤرخ في 1975/09/26، فإن هناك عدة أشكال قانونية للمؤسسات مما يتيح لأصحاب المشاريع قيد الانشاء حرية الاختيار بين هذه البدائل بما يتناسب و مؤهلاتهم و تطلعاتهم.

وبناء على ما نص عليه القانون المذكور سلفا فإن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة EURL، و تم اختيار هذا النوع لكونه يخضع لنوع واحد من الضرائب و هي الضريبة على الأرباح، و كذلك كل شريك مسؤول فقط عن حصته المالية المستثمرة، اذ تتحدد مسؤولية كل شريك بالقدر الذي خصصه لمزاولة نشاطه وبالتالي لا يستطيع الدائون متابعة ذمته المالية الغير مخصصة في هذه المؤسسة، كما تمكن صاحب المؤسسة من الاشراف المباشر على عمله و بالتالي يكون هو المسؤول الأول و الأخير عن مختلف نشاطاتها. كما يعتبر هذا النوع الأكثر بساطة كونه يمتاز بإجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جدي وناسة، مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، محاضرة ألقيت على طلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية في مقياس المحيط التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

III. موقع المشروع :

سيتم إنجاز المشروع في ولاية بسكرة بضبط في بلدية شتمة والتي تقع شرق الولاية وهي أقرب البلديات لها يحدها شمالا لبرانيس وشرقا بلدية الدروع وغربا ولاية بسكرة ومن الجنوب دائرة سيدي عقبة يبعد مقرها عن عاصمة الولاية ب 06 كم مساحتها تقدر ب : 110.03 كم<sup>2</sup>.

تم اختيار بلدية شتمة لإقامة المشروع لكونها تشهد توسع عمراني كبير، ولاهتمام سكانها المتزايد لخدمات المؤسسة ولقربها للعديد من مناطق الولاية، وكذا لانخفاض تكاليف الإيجار.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

I. دراسة السوق

1. الزبائن: و يمثلون الزبائن المستهدفين من قبل المشروع و يمكن تحديدهم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2: تحديد الزبائن المستهدفين

الزبون	حاجاته	كيف سألبيها
أصحاب المنازل	<ul style="list-style-type: none"> <li>المظهر الجيد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير تشكيات متنوعة وعصرية من منتجات التلبس وذلك حسب طلبات الزبائن.</li> </ul>
أصحاب المحلات	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوافق بين الخدمة و السعر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراعاة الاسعار التي تتوافق مع احتياجات و رغبات الزبائن.</li> </ul>
أصحاب المؤسسات و المكاتب الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>جودة الخدمات المقدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحرص على تقديم أجود الخدمات وذلك بتقديمها من قبل فريق عمل مهني و متخصص.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة

2. المنافسون: ينقسم المنافسون إلى نوعين:

■ المنافسون المباثرون: ليس للمؤسسة منافسين مباثرون يقدمون نفس الخدمات.

■ المنافسون غير المباثرون: هناك مجموعة من المحلات لبيع منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة و لكن لا يقدمون خدمات التلبس للزبائن ومنهم محلات بيع الدهانات العادية و البلاط.

3. الموردون: من خلال التواصل مع موردي المواد الأولية للمشروع و التعرف على أسعار المتواجدة في السوق تم اختيار موردين هما كالتالي:

■ بائع الأرضيات الباركية و أوراق الجدران و المتواجد بولاية برج بوعرييج و تم الاعتماد على هذا المورد لكونه يوفر عملية التكوين لموظفي المؤسسة بخصوص عملية تركيب هذه المنتجات، كما يتولى عملية نقلها، و لانخفاض أسعاره مقارنة مع الموردون الآخرون.

## الفصل الثاني محاولة إعداد مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات و الجدران و الأسقف

- بائع الدهانات الزخرفية و المتواجد في ولاية سطيف وتم اختيار هذا المورد لانخفاض الأسعار و لتوفير عملية التكوين في ما يخص عملية تحضير و تطبيق هذه الدهانات.
  - مركبة يتم الحصول عليها من طرف مؤسسة Sarl Zibane Automotive
  - مورد الآلات و التمثل في مؤسسة Eurl Alfina Trade International Import-Export بولاية سطيف.
  - مورد تجهيزات المكتب و التمثل في: المؤسسة العامة للإعلام الآلي-ولاية بسكرة
- Eurl General Informatique (Informatique-Bureautique-Téléphone-Service )

و الجدول التالي يوضح الموردين اللذين تم اختيارهم لتزويد المشروع بالمواد الأولية و الآلات و المعدات

الجدول رقم: 2-3: موردي المؤسسة

المورد	المنتج / العتاد
FAIDI Color	الأرضيات الباركية - أوراق الجدران
DOUNIA PENTURE	الدهانات
ALFINA TRADE	آلة تحضير الدهن
SARL ZIBANE AUTOMOTIVE	شاحنة
EURL GENERAL INFORMATIQUE	تجهيزات مكتب

المصدر: من إعداد الطالبة

#### 4. تقدير حجم السوق و الفجوة السوقية:

باعتبار المشروع يعمل على توفير خدمات تخص قطاع السكن و الذي شهد نموا كبيرا خاصة في ولاية بسكرة وهذا ما جاء به الإحصائيات الأخيرة المقدمة من قبل قطاع السكن و التعمير للولاية، و التي من خلالها يمكن تحديد حجم الطلب على خدمات المشروع.

و الجدول التالي يوضح عدد السكنات، المحلات و المنشآت في ولاية بسكرة:

الجدول رقم 2-4: عدد السكنات، المحلات والمنشآت في ولاية بسكرة

المجموع	العدد	القطاع
170822	163473	السكنات
	1180	المحلات
	6169	المكاتب الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من قبل مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة

ومن أجل تقدير حجم الطلب على خدمات المشروع و مدى تقبله من قبل أفراد المنطقة تم توزيع 120 استبيان وزع على العاملين في الجامعة محمد خيضر بسكرة من اساتذة و موظفين ، كما وزع أيضا على البيوت و المحلات و المكاتب الإدارية الخاصة في ولاية بسكرة ، و استرجعت 100 استبيان منها 96 استبيان قابل لدراسة وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في (الملحق رقم : 05).

#### ■ تحليل نتائج الاستبيان :

توضح نتائج الجدول المدرجة في الملحق رقم 05 أن الاستثمارات وزعت بنسبة 60.42% على الذكور و ما يقارب 39.58% على الإناث مما يؤكد أن الاستبيان وزع بصورة تسمح بمسح جميع وجهات النظر سواء للذكور أو الإناث ، كما نجد 58.33% يمثلون أصحاب المنازل ، يليها أصحاب المحلات بنسبة 23.96% ، و أصحاب المؤسسات بنسبة 17.71% وبتالي فإن أصحاب السكنات يمثلون الفئة المستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المشروع يليها أصحاب المحلات بالدرجة الثانية.

وفيما يخص الدخل الشهري للمبحوثين فكانت بنسب متقاربة إذ 37.5% دخلهم أقل من 40000 دج ، و 34.38% دخلهم أكثر من 70000 دج يليه أصحاب الدخل المتراوح ما بين 40000 دج و 70000 دج بنسبة 28.13% ، و على الرغم من هذا التقارب إلا أن نسبة تقبل فكرة المشروع كانت 51.04% تمثل مهتم جدا و 32.30% مهتم تليها بعض آراء المبحوثين التي كانت تمثل 7.29% محايد و 7.29% مهتم إلى حد ما ، أما المبحوثين اللذين يعبرون عن عدم اهتمامهم بالمشروع فكانت بنسبة 2.08% مما يدل على تقبل المشروع من قبل الأفراد على الرغم من كون أغلبية المبحوثين من ذوي الدخل المنخفض.

و فيما يخص الميزانية المخصصة من أجل تزيين المنزل أو محل العمل فكانت 39.58% يقومون بتخصيص ميزانية أقل من 20000 دج في السنة ، و 21.83% يخصصون ميزانية ما بين 20000 دج و 40000 دج تليها نسبة 19.79% لا يخصصون ميزانية مطلقا أما الأفراد اللذين يخصصون ميزانية سنوية أكثر من 40000 دج فيمثلون 18.75% ، 1.04% من المبحوثين كانت لهم اجابات مختلفة عن الاجابات السابقة فمعظمهم لا يقومون بتخصيص ميزانية كل سنة ولكن عندما تكون هناك ضرورة لتغيير شكل المنزل أو المحل تأتي الحاجة إلى تخصيص مبلغ لتغطية التكاليف ، و لذلك نجد أن نسبة التغيير في المنزل أو مكان العمل خلال ثلاث سنوات

## الفصل الثاني محاولة إعداد مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات و الجدران و الأسقف

تكون أقل من مرتين وذلك بنسبة 51.04% و 19.79% لم يقوموا بعملية التغير، في حين أن باقي الباحثين قاموا بعملية التغير ما بين مرتين إلى أربعة مرات خلال ثلاث سنوات بمعدل 15.63% و أكثر من أربعة مرات خلال نفس الفترة بنسبة 13.54% و هذا ما يدل على أن معظم عمليات التغير تكون بمعدل مرتين في كل ثلاث سنوات.

كما صرح ما يقارب 58.33% من الباحثين بأنهم يفضلون تغيير الدهانات باستمرار، في حين نجد 20.83% يفضلون تغيير الأرضيات، بينما صرح آخرون بتفضيل القيام بتغيير الأسقف وذلك بنسبة 15.63%، و 5.21% لا يفضلون أي نوع من هذه الأعمال، من خلال هذا يتبين أن من الأعمال الأكثر طلبا بالنسبة للباحثين هي تغيير الدهانات تليها الأرضيات.

وفيما يخص رأي الباحثين حول المنتجات التي تعمل المؤسسة على توفيرها فكانت تمثل اجابات الباحثين حول تفضيلهم لدهانات الزخرفية ما نسبته 40.63% و 33.33% تعبر عن مهتم جدا ومهتم تليها 14.58% مهتم إلى حد ما أما باقي الباحثين فكانت اجاباتهم ما بين محايد ولست مهتما جدا وذلك بنسبة 8.33% و 3.13% على التوالي، و هذا ما يؤكد أن الدهانات الزخرفية تحظى بقبول جل الباحثين، ونفس الملاحظة تنطبق على أوراق الجدران إذ كانت 33.33% و 36.46% تمثل مهتم جدا و مهتم بينما كانت إجابات باقي الباحثين تعبر عن الحياد و الاهتمام إلى حد ما و عدم الاهتمام وذلك بنسب تتراوح ما بين 12% و 7%، وبخصوص الأشكال التي يرغبون بتوفرها من أوراق الجدران فكانت 33.33% يفضلون أشكال أخرى غير صور الطبيعة و الحيوانات، العائلة و الأطفال، تليها أشكال اللوحات التجريدية بنسبة 32.29%، أما باقي الاشكال فنسبة 20.33% يفضلون صور الطبيعة و الحيوانات، و 13.54% يفضلون صور العائلة و الأطفال.

أما الأرضيات الباركية فنسبة 35.42% تعبر عن الاهتمام بهذا النوع من الارضيات و 31.25% تمثل مهتم جدا، و 13.54% تمثل كل من مهتم إلى حد ما ولست مهتم جدا، و ما نسبته 6.25% تعبر عن حياد الباحثين، و بالتالي فإن هذه النتائج تعبر عن قبول المنتجات من قبل الباحثين.

وفيما يخص منتجات تلبس الأسقف فكانت الاسقف الجبسية هي الاكثر استخداما من قبل الأفراد و تمثل ما نسبته 54.17% تليها الأسقف البلاستيكية بنسبة 20.83%، ثم الأسقف الخشبية بنسبة 17.71%، و بناء على هذا ارتأينا عدم اعتماد عملية تركيب الأسقف وذلك لوجود عدد كبير من المحلات التي تقوم ببيعها وتركيبها في المنطقة.

و حول رأي الباحثين عن تلقي خدمات تركيب الأرضيات و الجدران و الأسقف من طرف مؤسسة خاصة وعن طريق فريق عمل مهني، فكان معظم الباحثين مهتمين جدا لهذا النوع من خدمات وذلك بنسبة 56.25%، و 27.08% من الباحثين أفصحوا عن اهتمامهم، بينما باقي الباحثين فكانت آرائهم ما بين محايد، مهتم إلى حد ما و لست مهتما جدا وذلك بنسب ضئيلة جدا تتراوح ما بين 9% و 2%، و هذا ما يؤكد على مدى قبول خدمات المشروع و إمكانية نجاحه في المنطقة.



### ■ التنبؤ بالمبيعات من الخدمات :

إن التنبؤ بمبيعات خدمات المشروع سوف يبني على نتائج الاستبيان و على ملاحظات الباحث حول السوق المحلية حيث نلاحظ أن الطلب على الخدمات حاليا وفي المستقبل القريب هو طلب يفوق العرض، وحيث أن الطاقة الإنتاجية للمشروع هي طاقة صغيرة مقارنة بالطلب.

إذا بناء عليه، ما سيتم انتاجه أو تقديمه من خدمات سيتم تصريفه على مبدأ أن الطلب في السوق الحالي و المتوقع يفوق العرض، لذلك تقدير المبيعات سيكون في بداية المشروع على أساس الطاقة الإنتاجية المبدئية لخدمات المشروع وهي بمعدل 150 متر مربع لكل خدمة من خدمات المؤسسة في الشهر.

أما مستقبلا وعلى المدى البعيد (على الأقل خمسة سنوات) ومن خلال التعامل مع الطلبات سيتم تشكيل قاعدة بيانات من خلال تسجيل المبيعات و حالات السوق، وعليها يمكن التنبؤ بصورة أدق عن المبيعات و دراسة امكانية زيادة الإنتاج من عدمه.

وتجدر الإشارة إلى أن الطلب على هذه الخدمات متباين وغير ثابت على مدار السنة، و حسب المعلومات المقدمة من طرف الأفراد المزاولون لمثل هذه النشاطات في الولاية، فإن الطلب عليها يكون مرتفع في كل من شهر جانفي، فيفري، مارس، نوفمبر و ديسمبر، بينما يكون متوسط في شهر أفريل، ماي، جوان، أكتوبر، وينخفض تماما في جويلية، أوت، سبتمبر، وبناء عليه سيكون العمل يوميا عدا يوم الجمعة، وذلك على مدار 10 ساعات مقسمة على فترتين: الفترة الصباحية: من الساعة 08:00 إلى الساعة 12:00 و الفترة المسائية: من الساعة 14:00 إلى 19:00، والعطلة السنوية ستكون خلال شهر أوت لمدة 30 يوم وذلك لانخفاض الطلب على خدمات المشروع في هذا الشهر مقارنة مع الأشهر الأخرى وبذلك تكون عدد أيام العمل في السنة هي 286 يوم.

### II. الإستراتيجية التنافسية للمشروع:

1. الإستراتيجية: تعتمد المؤسسة على استراتيجية التميز وذلك بالعمل على توفيرها لزيائن أفضل الخدمات التي يمكن أن يجدها

وبأسعار تنافسية، وتوفير خدمات ما بعد البيع و التسليم.

2. رسالة المؤسسة :

**Saoudi Color** ترسم لك حلمك وتحققه على أرض الواقع

3. رؤية المؤسسة :

نسعى أن نكون روادا في مجال عملنا والأفضل و الأقرب لدى زبائننا

### III. المزيج التسويقي للمشروع:

#### 1. المنتج (الخدمة) :

يقوم المشروع بتقديم خدمات تركيب مواد تلبيس الأرضيات و الجدران و الأسقف ، كما يقوم بتوفير جميع أنواع أرضيات الفينيل الباركية ، أوراق الجدران و الدهانات الزخرفية و التي نقوم بعملية تحضيرها ، حيث أن جميع هذه المنتجات خالية من العيوب ، و إن المشروع يستند في نجاحه على أفراد ذوي كفاءة مهنية ، و نقوم بتوفير خدمات ما بعد البيع و التي تعتبر من اهم أولوياتنا وذلك من خلال إعلام العميل بحقه في إجراء أي إصلاح أو تعديل بعد إنهاء الخدمة لمدة متفق عليها وبشروط معينة وتتحمل مؤسسة (Saoudi Color) نفقات التعديل والإصلاح إذا استوفيت شروط خدمات ما بعد البيع .

كما تعتمد المؤسسة على عرض عينات من المنتجات التي تقوم بتوفيرها و وضع قوائم توضح كل من : نوع المنتج ، الشكل ، الحجم ، اللون ، السعر ، العلامة ، وغيرها من المواصفات التي تساعد الزبون في عملية اختياره للمنتج الذي يتناسب مع احتياجاته ويلي رغباته ، إضافة إلى التوجيهات والإرشادات المقدمة من قبل المسير وفريق العمل ،

و بذلك يستطيع الزبون تحديد طلبه ، وتتم عملية تسليم الطلبية لزبون خلال 24 ساعة من تحديد الطلب ، و يمكن توضيح

الخدمات ، و المنتجات التي يعمل المشروع على تقديمها و توفيرها من خلال الجداول التالية :

#### الجدول رقم 2-5: سلسلة خدمات المشروع

نماذج عن الخدمات	وصف الخدمة	نوع الخدمة
 	تركيب أرضيات الفينيل الباركية	خدمة تلبيس الأرضيات

	<p>تركيب أوراق الجدران</p>	<p>خدمة تلييس الجدران</p>
	<p>تطبيق الدهانات الزخرفية</p>	
	<p>تركيب الأسقف بأنواعها</p>	<p>خدمة تلييس الأسقف</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم 2-6: سلسلة المواد الأولية

المنتج	وصف المنتج	الشكل
أرضيات فينيل الباركية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صنع بولندي</li> <li>- الشكل: لفة</li> <li>- الطول: 25 متر</li> <li>- العرض: 2 متر</li> <li>- سمك 2 إلى 4 مم</li> <li>- يستخدم في عدة أماكن</li> <li>- متوفر بعدة أنواع و ألوان</li> <li>- مادة الصنع : 100% فينيل</li> <li>- مقاوم لרטوية</li> <li>- الضمان: 10-15 سنة</li> </ul>	
أوراق الجدران	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصنع: أوروبي</li> <li>- الشكل: لفة</li> <li>- الطول : 25 متر</li> <li>- العرض: 2 متر</li> <li>- قابل للغسيل</li> </ul>	
الدهانات الزخرفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشكل: عبوة</li> <li>- السعة: 2- 2.5 لتر</li> <li>- متوفرة بعدة ألوان</li> <li>- الاستعمال: الداخلي والخارجي</li> <li>- قابل للغسيل</li> </ul>	

المصدر: من إعداد الطالبة

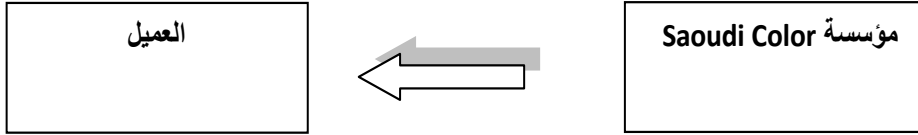
2. السعر :

تعتمد المؤسسة سياسة التسعير حسب التكلفة وذلك من خلال تقدير التكاليف الكلية للخدمة من المواد الأولية والتكاليف الأخرى إضافة إلى هامش الربح

1. التوزيع:

تعتمد المؤسسة في توزيع خدماتها على التوزيع المباشر من خلال تقديم خدمات مباشرة للزبون وذلك بغية التقرب منه وفهم احتياجاته و العمل على تلبيتها ، مما يساعدها على كسب عدد كبير من الزبائن ، ويمكن توضيح قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-2 : قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

3. الترويج:

- العلامة التجارية : تم اختيار الشكل رقم 2-2 كعلامة تجارية للمؤسسة وذلك لكون المنتجات التي نعمل على تقديمها تضي نوعا من الراحة و البهجة من خلال الأشكال و الرسومات و الألوان التي تحتويها.

الشكل رقم 2-2: العلامة التجارية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

- الإشهار : إضافة إلى ترويج المؤسسة وسط المعارف و الأصدقاء سنستخدم الوسائل والطرق التالية :

الجدول رقم 2-7: أنواع الإشهار

نوع الإشهار	التفاصيل	التكاليف (دج)
لافتة محل	تصميم + صباغة + تركيب 1*3 متر	1620 دج (180 دج /م <sup>2</sup> للعملية الواحدة)
بطاقات الزيارة	8.5*5.5	2100=07*300 دج
إنشاء صفحة على الفيس بوك	مجاني	-
المجموع		3720 دج

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من وكالة الإشهار

5. البيئة المادية :تمثل البيئة المادية للمؤسسة في الخدمات المتنوعة التي تقدمها وطرق تلبسها ،حيث تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن بالمواصفات و الكميات المرغوب فيها و في الآجال المحددة.
6. الأفراد :نظرا لما تتطلبه خدمات المؤسسة من مهارات التعامل و الإتقان في الأعمال بغية الكسب و الحفاظ على العملاء وحب عليها الاعتماد على أفراد ذوي خبرة و كفاءة مهنية يتميزون باللباقة وحسن التعامل.
7. العمليات و الإجراءات :

تمثل العمليات و الاجراءات المتبعة في تقديم الخدمات من قبل المؤسسة في :

- استقبال ،إرشاد و توجيه الزبائن.
- الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن.
- جودة الخدمات المقدمة.

## المطلب الرابع: تحليل SWOT

الجدول رقم 2-8 تحليل SWOT

داخل المؤسسة	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتقان تنفيذ الخدمات</li> <li>- الاعتماد على اليد العاملة المهنية.</li> <li>- السرعة في تنفيذ الأعمال و تلبية الطلبات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الدراية الكافية بالمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة للعميل.</li> <li>- ولاء أغلبية المستهلكين للمنتجات البديلة .</li> </ul>

## الفصل الثاني محاولة إعداد مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات و الجدران و الأسقف

خارج المؤسسة	
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امكانية دخول منافسين جدد.</li> <li>- الانتشار الواسع للمنتجات البديلة داخل المنطقة.</li> <li>- ارتفاع اسعار المواد الأولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود مؤسسات متخصصة نفس نشاط في المنطقة.</li> <li>- زيادة حجم الاستثمارات.</li> <li>- توجه العملاء نحو عصنة المباني و أماكن العمل.</li> <li>- الامتيازات الممنوحة من طرف الدولة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة

### المبحث الثاني: المخطط التنظيمي و الإنتاجي للمشروع

#### المطلب الأول: تحديد الموارد البشرية

من أجل ضمان حسن سير المؤسسة و جودة خدماتها ستعتمد في اختيار الموارد البشرية على أساس الكفاءات و الخبرات وذلك لما تتطلبه خدمات المؤسسة من جودة وإتقان في الأداء ،بالإضافة إلى عمليات تدريب من قبل موردي المواد الأولية للمؤسسة ،وبناء على ذلك تم تحديد هذه الموارد و الموضحة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 2-9: تحديد الاحتياجات المشروع من الموارد البشرية

الاجر الشهري الكلي	اقتطاعات الضمان	الأجر الصافي	الكفاءة و الشهادة	العدد	المنصب
30000	-	30000	شهادة ماستر مقاولاتية + شهادة تكوين في المجال	1	المسير
24680	4680	20000	شهادة تكوين مهني + خبرة في المجال	1	عامل فني في أعمال تركيب منتجات المؤسسة
22680	4680	18000	شهادة تكوين مهني	1	مساعد عامل التركيب
24680	4680	20000	شهادة تكوين مهني + خبرة في المجال	1	عامل فني في الدهانات
22680	4680	18000	شهادة تكوين مهني	1	مساعد عامل الدهانات
124720	18720	106000	-	05	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني محاولة إعداد مخطط أعمال مؤسسة لأشغال تلبس الأرضيات و الجدران و الأسقف

■ يتم اقتطاع 9% من أجر المسير و 26% من أجر العمال يتم دفعها كل ثلاثة أشهر لصندوق الضمان الاجتماعي تقدر

ب: 56160 دج.

■ مهام العمال :يمكن تحدد مهام كل عامل فيما يلي :

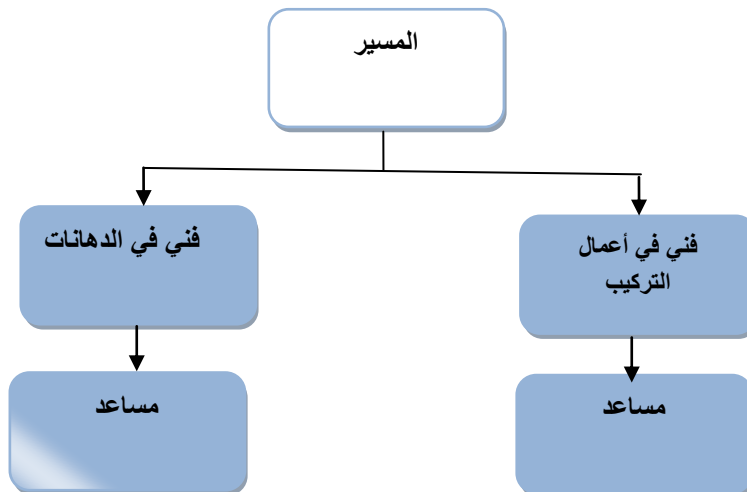
- المسير (صاحب المشروع) :هو المسؤول عن عملية تسير وتنظيم مهام المؤسسة ومراقبة تنفيذ الأعمال والحرص على اتمامها بأحسن حال ،استقبال الزبائن وفهم احتياجاتهم وتحديد طلباتهم .
- عامل فني في أعمال تركيب منتجات المؤسسة :وهو المشرف على أعمال تركيب الأرضيات و أوراق الجدران.
- مساعد عامل التركيب :يعمل على مساعدة العامل الفني في التركيب .
- عامل فني في الدهانات :وهو المسؤول عن تحضير الدهانات وتطبيقها بما يتوافق واحتياجات الزبون.
- مساعد العامل الفني في الدهانات :يعمل على مساعدة العامل الفني في الدهن في تحضير الدهانات وتطبيقها.

ومن الكفاءات التي يجب على المسير والعامل الفني في خدمات الدهن و مساعده إتقانها هي كيفية تسيير آلة الدهن التي تعمل على تحضير الدهانات بالإضافة الى ضرورة اتقان كل خدمات الديكور من قبل جميع عمال المؤسسة ،إضافة إلى طرق التعامل مع العملاء.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة في الشكل التالي :

الشكل رقم :2-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة





المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع من معدات وتجهيزات و مواد أولية

I. تحديد احتياجات المشروع من المعدات و التجهيزات

1. المعدات و التجهيزات :يمكن توضيح احتياجات المشروع من المعدات و التجهيزات من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم 2-10: الآلات و المعدات

المبلغ (دج)	الوظيفة	الصورة	الكمية	المصدر	الآلات و المعدات
1600000 دج	تحضير الدهن		1	مستورد	آلة تحضير الدهن
1746000 دج	نقل العمال و مستلزمات العمل		1	محلي	شاحنة نقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الفواتير الشكلية

الجدول رقم 2-11: أدوات و مستلزمات أخرى

الاسم	الكمية	السعر	التكلفة (دج)
Rouleau lavable DEKOR 23Cm	4	550	2200
Rouleau laque DEKOR 20Cm	4	450	1800
Rouleau à motif 180mm	4	780	3120
Rouleau mini	4	200	800
Scotch 120	10	100	1000
Couteau 514-08	10	1800	18000
Mélangeur 856	1	1600	1600
Peau de mouton 818	2	1680	3360
Lam inox j	4	385	1540
Pinceau 15	10	80	800
Pinceau 20	10	100	1000
Pinceau 23	10	150	1500
Pinceau 28	10	350	3500
Echafaudage	2	12800	25600
Echelles	2	9800	19600
Parceuse	1	3800	3800
paire de gants	4	400	1600
Dauble- mètre	2	600	1200
casque de chantier	4	300	1200
Caisse à outil vide	2	3500	7000
Combinison de chantier	4	2900	11600
pistolet à crache	1	1800	1800
<b>المجموع</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>113620</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من الموردين

2. تجهيزات المشروع : قدرت احتياجات المشروع من تجهيزات المحل : 576459 دج

II. تحديد الاحتياجات من المواد الأولية :

1. تحديد المواد الأولية المستعملة في تقديم الخدمات : من أجل تحديد احتياجات المؤسسة من المواد الأولية لابد أولاً

من معرفة مدخلات عملية إنتاج كل خدمة والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 2-12: مدخلات عملية إنتاج الخدمات من المواد الأولية

المدخلات		الخدمات
الكمية	المادة	
50 متر مربع - 20 كيلو غرام	- ارضية فينيل باركية - لصق	تركيب أرضيات الفينيل الباركية
50 متر مربع - 20 كيلو غرام	-ورق الجدار -لصق	تركيب أوراق الجدران
1 لتر - 2 كيلو غرام	-دهن -ملون	تطبيق الدهنات الزخرفية

المصدر: من إعداد الطالبة

- من أجل تركيب 50 متر مربع من الباركية و أوراق الجدران نحتاج 20 كيلو غرام من اللصق لكل منتج .
- لدينا 1 لتر من الدهن تغطي 10 متر مربع ، و نحتاج 1 كيلو غرام من الملون لتحضير .

## 2. تحديد المشتريات من المواد الأولية و التكاليف الكلية للخدمات :

بناء على أسعار المواد الأولية في السوق و الأسعار التي يرغب في دفعها العملاء (نتائج الاستبيان) سيتم تحديد تكلفة المواد الأولية للخدمات بافتراض أن المؤسسة تقدم خدمات تركيب و تطبيق للمنتجات بمساحة لا تقل عن 50 متر مربع في الشهر ، والجدول التالي توضح ذلك.









1-2 تحديد المشتريات من المواد الأولية و التكاليف الكلية لخدمة تركيب الباركية :

بناء على الجداول التالية سيتم تحديد المشتريات من المواد الأولية لخدمات التركيب خلال السنة كما يلي:

جدول رقم 2-13: المواد الأولية المستخدمة لتقديم خدمة تركيب أرضيات فينيل الباركية

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
المواد الأولية المستخدمة لتركيب أرضيات الفينيل الباركية													
أول نوع للمادة الأولية: مادة فينيل الباركية لفة حجمها: 50 م <sup>2</sup> سعر م <sup>2</sup> : 3650 دج													
الكمية	150	150	150	100	100	100	50	-	50	100	150	150	1250
القيمة	547500	547500	547500	365000	365000	365000	182500	-	182500	365000	547500	547500	4562500
ثاني نوع مادة لصق أرضيات الفينيل الباركية عبوة حجمها : 10 كغ سعر العبوة: 400 دج													
الكمية	6	6	6	4	4	4	2	-	2	4	6	6	50
القيمة	2400	2400	2400	1600	1600	1600	800	-	800	1600	2400	2400	20000
القيمة الإجمالية للشراء													
المبلغ الإجمالي (دج)	549900	549900	549900	366600	366600	366600	183300	-	183300	366600	549900	549900	4582500

المصدر: من إعداد الطالبة.



■ التكاليف الكلية للخدمة :

الجدول رقم 2-14: تحديد التكاليف الكلية لتركيب المتر مربع من الأرضيات

البيان	تكاليف 50 متر مربع	تكاليف المتر مربع الواحد
تكاليف شراء المادة الأولية من الباركية	182500 دج	3650 دج
تكلفة المواد المكملة ( اللاصق )	800 دج	16 دج
تكلفة يد عاملة مباشرة	47360 دج	947.2 دج
أدوات ومستلزمات أخرى	9468.33 دج	87.4 دج
اهتلاك معدات النقل	29100 دج	267.72 دج
اهتلاك تجهيزات مكتب	16012.75 دج	147.32 دج
مصاريف الكراء	30000 دج	276 دج
التكاليف الكلية	315241.08 دج	6304.82 دج

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نجد ان التكاليف الكلية لتركيب 1 متر مربع من الباركية يساوي 6304.82 دج وذلك باستخدام المادة الأولية تكلفة شرائها 3650 دج. و السعر السائد في السوق (أي سعر خدمة تركيب الباركية لواحد متر مساوي لسعر شراء المتر مربع الواحد ) ، و في هذه الحالة لدينا سعر شراء المتر مربع الواحد هو 3650 دج ولتبني المؤسسة استراتيجية المنافسة بالسعر وبعد احتساب الربح المتوقع وجدنا أنه من الأحسن أن نخفض سعر خدمة التركيب بـ : 10 % من السعر السائد ليصبح بذلك سعر تقديم الخدمة للمتر مربع الواحد هو : 3285 دج.

2.2 تحديد المشتريات من المواد الأولية و التكاليف الكلية لخدمة تركيب أوراق الجدران :

جدول رقم 2-15: مواد الأولية المستخدمة لتقديم خدمة تركيب أوراق الجدران

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
اول نوع للمادة الأولية: مادة ورق الجدران لفة حجمها: 50 م <sup>2</sup>													
الكمية	100	100	100	50	50	100	50	50	50	50	100	100	850
القيمة	125000	125000	125000	62500	62500	125000	62500	62500	62500	62500	125000	125000	1062500
ثاني نوع مادة لصق اوراق الجدران عبوة حجمها : 10 كغ													
الكمية	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	34
القيمة	800	800	800	400	400	800	400	400	400	400	800	800	6800
القيمة الإجمالية للشراء													
المبلغ الإجمالي (دج)	125800	125800	125800	62900	62900	125800	62900	62900	62900	62900	125800	125800	1069300

المصدر: من إعداد الطالبة.

■ التكاليف الكلية للخدمة :

الجدول رقم 2-16: تحديد التكاليف الكلية لتركيب المتر مربع من الأوراق

البيان	تكاليف 50 متر مربع	تكاليف المتر مربع الواحد
تكاليف شراء المادة الأولية من الباركية	62500 دج	1250 دج
تكلفة المواد المكملة ( اللاصق )	400 دج	8 دج
تكلفة يد عاملة مباشرة	47360 دج	947.2 دج
أدوات ومستلزمات أخرى	9468.33 دج	30.4 دج
اهتلاك معدات النقل	29100 دج	93.12 دج
اهتلاك تجهيزات مكتب	16012.75 دج	51.24 دج
مصاريف الكراء	30000 دج	96 دج
التكاليف الكلية	138591.08 دج	2475.96 دج

المصدر: من إعداد الطالبة

إن السعر المعتمد لخدمات التركيب في السوق هو نفس سعر شراء المتر مربع الواحد، و من خلال تحديد التكاليف الكلية لتركيب سيتم وضع سعر مخفض عن السعر السائد بنسبة 10 % وبذلك يتحدد سعر

التركيب بـ: 1125 دج

3.2 تحديد المشتريات من المواد الأولية و التكاليف الكلية لخدمة تطبيق الدهانات الزخرفية :

جدول رقم 2-17: مواد الأولية المستخدمة لتقديم خدمة تطبيق الدهانات الزخرفية

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
اول نوع للمادة الأولية: مادة الدهن دلو حجمه 2.5 لتر													
سعر 2.5 لتر 3105 دج													
الكمية	6	6	6	4	4	4	4	4	2	4	6	6	48
القيمة	18630	18630	18630	12420	12420	12420	12420	12420	6210	12420	18630	18630	161460
ثاني نوع للمادة الاولية : ملون الدهانات عبوة حجمها : 2 كغ													
سعر العبوة : 200 دج													
الكمية	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	26
القيمة	600	600	600	400	400	400	400	400	200	400	600	600	5200
القيمة الإجمالية للشراء													
المبلغ الإجمالي (دج)	19230	19230	19230	12820	12820	12820	12820	12820	6410	12820	19230	19230	166660

المصدر: من إعداد الطالبة.

■ التكاليف الكلية للخدمة :

الجدول رقم 2-18: تحديد التكاليف الكلية تطبيق متر مربع من الدهانات الزخرفية

البيان	تكاليف 50 متر مربع	تكاليف المتر مربع الواحد
تكاليف شراء المادة الأولية من الباركية	6210 دج	3105 دج
تكلفة المواد المكملة ( اللاصق )	400 دج	4 دج
تكلفة يد عاملة مباشرة	47360 دج	947.2 دج
أدوات ومستلزمات أخرى	9468.33 دج	72.2 دج
تكاليف النقل	29100 دج	221.16 دج
تكاليف الآلة	26666.67 دج	533.33 دج
اهتلاك تجهيزات مكتب	16012.75 دج	221.70 دج
مصاريف الكراء	30000 دج	228 دج
التكاليف الكلية	165217.75 دج	5332.59 دج

المصدر : من إعداد الطالبة

إن السعر المعتمد لخدمات الدهن في السوق هو نفس سعر شراء التز الواحد، و من خلال تحديد التكاليف الكلية للخدمة سيتم وضع سعر مخفض عن السعر السائد بنسبة 10 % وبذلك يتحدد سعر بـ :

2795 دج

جدول رقم 2-19: المخطط الشهري للخدمات (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج).

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	---------

الخدمة 1 تركيب أرضيات الفينيل														
الكمية	150	150	150	100	50	-	100	100	100	100	150	150	150	1300
سعر الوحدة	3285	3285	3285	3285	3285	-	3285	3285	3285	3285	3285	3285	3285	3285
قيمة المبيعات	492750	492750	492750	328500	164250	-	328500	328500	328500	328500	492750	492750	492750	4270500

الخدمة 2 تركيب اوراق الجدران													
الكمية	100	100	50	50	--	50	50	50	50	100	100	100	800
سعر الوحدة	1125	1125	1125	1125	-	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125	1125
قيمة المبيعات	112500	112500	56250	56250	-	56250	56250	56250	56250	112500	112500	112500	900000

الخدمة 3 تطبيق الدهانات الزخرفية													
الكمية	150	150	100	50	-	100	100	100	100	150	150	150	1300
سعر الوحدة	2794.5	2794.5	2794.5	2794.5	-	2794.5	2794.5	2794.5	2794.5	2794.5	2794.5	2794.5	2794.5
قيمة المبيعات	419175	419175	279450	139725	-	279450	279450	279450	279450	419175	419175	419250	3632850

القيمة الإجمالية	1024500	1024500	664200	360225	-	664200	664200	664200	664200	1024500	1024500	1024500	8803350
------------------	---------	---------	--------	--------	---	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

جدول رقم 2-20: تكاليف الخدمات

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
خدمات	3004640	316825.60	329498.62	342678.57	356385.71	370641.14	385466.79	400885.46
النقل	000	000	000	000	000	000	000	000
الاجبار	240000	249600	259584	269967.36	208766.05	291996.70	303676.56	315823.63
الصيانة	20000	20800	21632	22497.28	23397.17	24333.06	25306.38	26318.64
الخدمات الاجرى	44640	46425.60	48282.62	50213.93	52222.49	54311.39	56483.84	58743.19
نسبة التطور	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

جدول رقم 2-21 : تكاليف الاجور

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
الأجور المرتبطة	36000	367200	374544	382034.8	389675.5	397469.09	405418.	413526.
المستخدمين بأجر	11491	1172102.	1195544.4	1219455.	1243844.	1268721.3	129409	131997
التطور السنوي	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
تكاليف الموظفين	15091	1539302	1570088.4	1601490.	1633520.	1666190.4	169951	173350

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

الجدول رقم 2-22: التكاليف الاخرى

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التأمينات	16521	14868.90	13382.0	12043.8	10839.43	9755.49	8779.94	7901.94
اقتطاعات الضمان	10412.50	10412.50	10412.5	10412.5	8330	6247.50	4165	2082.50
مصاريف	35000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



								اخرى
9984.44	12944.94	16002.99	19169.43	22456.3	23794.5	25281.40	61933.50	المجموع
				1	1			

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد وثائق الوكالة الوطنية [ANSEJ].

### المطلب الثاني: مصادر التمويل

تتمثل مصادر تمويل المؤسسة في البنك و الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب [ANSEJ] ويمكن توضيح الهيكل التمويلي للمؤسسة في الجدول التالي :

#### جدول رقم 2-23: الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

المبلغ	نسبة المساهمة	
42500	1%	المساهمة الشخصية
1232500	29%	قرض بدون فائدة (ANSEJ)
2975000	70%	القرض البنكي
480000 (قرض اضافي للكراء)		
4730000	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد وثائق الوكالة الوطنية [ANSEJ].

جدول رقم 2-24: هيكل الاستثمار

المبلغ الإجمالي	المبلغ	الاستثمار
113 996	113 996	مصاريف تمهيدية
0,00	62 475	قسط الضمان (القرض)
0,00	16 521	تأمين عتاد
0,00	35 000	مصاريف أخرى
1 600 000	1 600 000	معدات إنتاج
0,00	1 600 000	تجهيزات محلية (شاحنة)
1 646 000	1 646 000	المواد المتداولة
113 620	113 620	الأدوات
576 459	576 459	تجهيزات مكتب و إعلام الآلي
100 000	100 000	رسوم أخرى
99 925	99 925	رأس مال العامل
<b>4 730 000</b>	<b>4 730 000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

جدول رقم 2-25: الإهلاك القرض البنكي

							2975000	مبلغ القرض
							8 سنوات	مدة القرض
							5.5%	معدل القرض
							0.00%	معدل الفائدة الحقيقي
							1	السنة
8	7	6	5	4	3	2	1	أقساط القرض
595000	595000	595000	595000	595000	0,00	0,00	0,00	المبلغ المتبقي
595000	1190000	617850 00	238000 0	2975000	297500 0	2975000	2975000	الفوائد البنكية
32725	65450	98175	130900	163625	163625	163625	0,00	صندوق ضمان قروض FG
2082	4165	6247.5 0	8330	10412.5 0	10412. 50	10412.50	10412.5 0	الاقطاعات المدفوعة
							62475	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد الوكالة الوطنية ANSEJ



المطلب الثالث :القوائم المالية وفترة استرداد المشروع

I. الميزانية الافتتاحية للمشروع :

الجدول رقم 2-26 الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
42500	رأس المال أموال خاصة	113996	الاستثمار مصاريف اعدادية
	ديون	1600000	معدات الإنتاج
2975000	البنك	113620	الأدوات
1232500	وكالة ansej	1646000	معدات متداولة
480000	قرض الكراء ( ansej )	576459	تجهيزات مكتب
			الحقوق
		99925	صندوق
		480000	حساب بنكي
4730000		4730000	المجموع

المصدر :من إعداد الطالبة باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

II. جدول حسابات النتائج :

الجدول رقم 2-27 :حسابات النتائج لثمانية سنوات

السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	البيان
7 613,32	6 921,20	6292	5720	انتاج مباع
11 717 280,15	10 652 072,86	9683702.60	8803366	خدمات المقدمة
		105000	100000	المواد و اللوازم
115 762,50	110 250,00			المستهلكة
342 678,57	329 498,62	316825.60	304640	الخدمات
0,00	0,00	00	00	النقل
269 967,36	259 584,00	249600	240000	الايجار
22 497,28	21 632,00	20800	20000	الصيانة والإصلاح
50 213,93	48 282,62	46425.60	44640	خدمات اخري

11 266 452,40	10 219 245,44	.9268169	8404446	تكاليف إضافية
1 601 490,22	1 570 088,45	1539302.40	1509120	تكليف الموظفين
22 456,31	23 794,51	25281.40	61933.50	تكاليف مختلفة
12 043,81	13 382,01	14868.90	16521	التأمين
10 412,50	10 412,50	10412.50	45412.50	تكاليف أخرى
0,00	0,00	0,00	0.0	ضرائب و رسوم
0,00	605 418,58	605418.58	605418.58	الإهلاك
605 418,58	0.00	0.00	0.00	<b>TAP 2%</b>
2 229 365,10	2 199 301,53	2170002.38	2176472.08	أعباء الاستغلال
9 037 087,30	8 019 943,90	7098166.63	6227973.93	نتيجة الاستغلال الخام
0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب على أرباح الشركات
9 037 087,30	8 019 943,90	7098166.63	6227973.39	نتيجة الصافية
9 642 505,87	8 625 362,48	7703585.20	6833392.50	تدفقات صافية
32 804 846,05	23 162 340,18	14536933.70	6833392.50	تدفقات متراكمة
7 356 221,56	7 040 865,08	6728609.66	6386348.13	تدفقات المستحقة
			55122598.53	<b>VAN</b>
السنة الثامنة		السنة السابعة	السنة السادسة	السنة الخامسة
11 146,66	10 133,33	9 212,12	8 374,65	
17 155 269,86	15 595 699,87	14 177 908,98	12 889 008,16	
140 710,04	134 009,56	127 628,16	121 550,63	
400 885,46	385 466,79	370 641,14	356 385,71	
0,00	0,00	0,00	0,00	
315 823,63	303 676,56	291 996,70	280 766,05	
26 318,64	25 306,38	24 333,06	23 397,17	
58 743,19	56 483,84	54 311,39	52 222,49	
16 624 821,02	15 086 356,85	13 688 851,80	12 419 446,48	
1 733 504,51	1 699 514,23	1 666 190,42	1 633 520,02	
9 984,44	12 944,94	16 002,99	19 169,43	
7 901,94	8 779,94	9 755,49	10 839,43	

2 082,50	4 165,00	6 247,50	<b>8 330,00</b>
343 328,33	312 116,66	0,00	<b>0,00</b>
343 328,33	312 116,66	0,00	<b>0,00</b>
605 418,58	605 418,58	605 418,58	<b>605 418,58</b>
2 692 235,86	2 629 994,41	2 287 611,98	<b>2 258 108,02</b>
13 932 585,16	12 456 362,45	11 401 239,82	<b>10 161 338,45</b>
2 647 191,18	2 366 708,87	0,00	<b>0,00</b>
11 285 393,98	10 089 653,58	11 401 239,82	<b>10 161 338,45</b>
11 890 812,56	10 695 072,16	12 006 658,39	<b>10 766 757,03</b>
78 164 146,18	66 273 333,62	55 578 261,47	<b>43 571 603,08</b>
8 477 985,01	7 625 438,64	8 560 581,49	<b>7 676 548,96</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد الوكالة الوطنية ANSEJ.

### III. فترة استرداد للمشروع :

يمكن تحديد فترة استرداد للمشروع من خلال حساب متوسط التدفقات النقدية الصافية لثمانية سنوات كما يلي:

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط التدفقات النقدية الصافية

$$9770518.27/47300000=4.84$$

ومنه يتم استرداد الاستثمار هي 4 سنوات و ثمانية أشهر.

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الدراسات التسويقية و الفنية و المالية لمؤسسة أشغال تلبس الأرضيات و الجدران و الأسقف بولاية بسكرة والتي من خلالها تبين لنا أن المشروع قابل لتجسيد و قدرت فترة استرداده بأربعة سنوات وثمانية أشهر وهذا ما يشجع على قيام المشروع وذلك في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب من أجل الاستفادة أكثر من الامتيازات الممنوحة من طرفها.



## الختام عامة

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى الجانب النظري لمخطط الأعمال الذي يؤكد على ضرورة انتهاجه و اعتماده كآلية لتأكد من فاعلية المشاريع وأداة لمعالجة تغيرات و تقلبات المحيط، ومن هذا المنطلق كانت الدراسة التطبيقية عبارة عن تجسيد لمخطط الأعمال لمؤسسة أشغال تلبس الأرضيات و الجدران و الأسقف بولاية بسكرة لتأكد من نجاح المشروع و الإلمام بمختلف جوانبه، و التي مكنتنا من معرفة تفضيلات الزبائن و وضع المؤسسة في السوق، وتحديد مصادر التمويل، كما وضحت لنا مدى فاعلية المشروع وإمكانية تطبيقه على أرض الواقع وذلك في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

و بناء على هذا يمكن القول أن مخطط الأعمال أداة مساعدة لأصحاب المشاريع.

## قائمة المراجع

### I. الكتب باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام، التسوق المعاصر (وجهة نظر معاصرة)، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 1، 2001.
2. الجعارات خالد جمال، معايير التقارير المالية الدولية 2007، عمان، الأردن، الإثراء للنشر و التوزيع، ط 1، 2008.
3. السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2008.
4. الشрман زياد مُجّد، عبد السلام عبد الغفور، مبادئ التسويق، عمان، الأردن، دار الصفاء، 2008.
5. الطائي حميد عبد النبي، العنزي عبد الله، التسويق في إدارة الضيافة و السياحة، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2013.
6. العجلوني مُجّد محمود، الحلاق سعيد سامي، الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، عمان، الأردن دار اليازوري، 2010.
7. اللامي غسان قاسم داود، إدارة التسويق أفكار وتوجهات جديدة، عمان، الأردن، دار الصفاء، 2013.
8. اللامي غسان قاسم داود، البياتي أميرة شكرولي، إدارة الإنتاج و العمليات مرتكزات معرفية و كمية، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2008.
9. انزيان نعوم، المحاسبة المالية، مناهج الجامعات العالمية، عمان الأردن، دار جهينة للنشر والتوزيع، 2007.
10. جيهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، عمان الأردن، دار كنوز المعرفة، 2011.
11. حريم حسين محمود، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2000.
12. حسين أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد و العشرين، القاهرة، مصر، دار قباء.
13. حقي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
14. رائد مُجّد عبد ربه، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، الأردن، عمان، الجنادرية للنشر و التوزيع، ط 1، 2015.
15. رضوان محمود عبد الفتاح، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
16. سامح عبد المطلب عامر، قنديل علاء مُجّد سيد، تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون و موزعون، 2011.
17. شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1، 1998.
18. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، ط 1، 2009.
19. عبد الستار مُجّد العلي، فايز جمعة صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان، الأردن، دار حامد، 2006.
20. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال - المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عمان، الأردن، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، 2009.
21. مُجّد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، ط 1، 2002.
22. يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات (بيئية - تسويقية - مالية)، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

## قائمة المراجع

### II. أطروحات و مذكرات:

23. برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.
24. بشاغة مريم، تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء دراسة حالة: المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2014-2015.
25. بن عائشة نسبية، مساهمة المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي دراسة حالة: الوكالة السياحية طيبة للسياحة و السفر باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
26. بن عزى فاطمة الزهرة، إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي بين الجانب النظري والواقع العلمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة( شركة كوندور للإلكترونيك -برج بوعريريج -)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لمسيلة، 2011-2012.
27. جرادى أمين، إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الشبكات الحديدية للبناء بأريس - باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2014-2015.
28. دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها (2000-2009)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.
29. شناي عبد الكريم، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق معيار المحاسبة الدولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009.
30. عماد بوشطيط، دور مخطط الأعمال في إعداد ملف مشروع صناعي دراسة حالة مؤسسة لتحويل اللحوم (عين التوتة- باتنة)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
31. عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009-2010.
32. فطوش سمية، إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي القنطرة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة 2014-2015.
33. كوسة ليلى، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008.

## قائمة المراجع

34. مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية (صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009-2010.
- III. الملتقيات:
37. الزغيبي علي فلاح، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012.
38. براق صبوغة، الطاهر لحرش، بحوث التسويق كأداة لتفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الفرص و المخاطر، مداخلة الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، أيام 20-21 أبريل 2004.
39. براهيم نوال، الصيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17/18/19 أبريل 2012.
40. بلغسة عبد اللطيف، صالح صبرينة، دراسة الجدوى التسويقية كمدخل كمي في اتخاذ القرار التسويقي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
41. جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012.
42. ريجان الشريف، بومود إيمان، مداخلة بورصة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحدث مصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تسليط الضوء على فتح صحن بورصة الجزائر أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
43. شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012.
44. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 17/18/19 أبريل 2012).
- IV. المقالات و البحوث العلمية:

45. بن ثامر كلثوم، تأثير التخطيط الإستراتيجي للاتصال الترويجي على الأداء التسويقي للمؤسسات المنتجة بولاية برج

بوعريبيج، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر ديسمبر 2015، جامعة برج بوعريبيج، الجزائر،

<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/7091>

## قائمة المراجع

46. مزعل حميد مُجّد، دراسة جدوى فنية و اقتصادية لمشروع إنتاج فروج اللحم في محافظة الانبار ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ،المجلد 4 العدد 7 ،كلية العلوم الادارية و الاقتصادية ،جامعة الانبار ،2011.  
V . محاضرات :

47. جدي وناسة ،مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،محاضرة أُلقيت على طلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية ،مقياس المحيط التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة ،2014.  
48. رجال سلاف ،الاستراتيجيات الشاملة والخيارات الاستراتيجية ،محاضرة أُلقيت على طلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية ،مقياس الاستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة ،2014.  
VI . المواقع الإلكترونية:

49. السيد الكردي أحمد ، مفهوم و أهمية التخطيط المالي ،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104>

50. <http://www.hrdiscussion.com/hr335.html>.

## الاستبيان

استبيان وزع على أصحاب المنازل والمحلات ،و المؤسسات الخاصة ،بولاية بسكرة و هو موضح كالتالي :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر \_بسكرة\_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنة ثانية ماستر

تخصص :مقاولاتية

قسم علوم التسيير

سيدي/ سيدتي ،السلام عليكم :

في إطار تحضير مذكرة التخرّج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مقاولاتية نكون مسرورين جدا لو تفضلتم بالتعاون معنا في ملئ هذه الاستمارة ،المتعلقة ب : إعداد مخطط أعمال للإنشاء مؤسسة لأشغال تلبيس الأرضيات و الجدران و الأسقف بولاية بسكرة ،و ذلك لأن مساهمتكم في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان ،سوف تمكّننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا ،و الوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا للتعرف على احتياجاتكم و تحقيق رغباتكم ونوع الخدمة التي تريدونها ،كما نحيطكم علما سيدي/ سيدتي بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات و عدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا سيدي / سيدتي كل معالي الاحترام والتقدير

الطالبة : سعودي نسيمة

المشرف : الدكتور نصر الدين بوريش

## الملاحظات:

الملاحظة 1 : يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

الملاحظة 2 : الأسعار التي تم وضعها كاقتراحات تختلف باختلاف نوعية كل منتج (تعبّر عن جودة و نوعية)

❖ معلومات عن الشخص المعني:

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. الفئة:

صاحب / صاحبة منزل

صاحب / صاحبة محل

صاحب / صاحبة مؤسسة

3. الدخل الشهري :

أقل من 40000 دج

من 40000 دج إلى 70000 دج

أكثر من 70000 دج

❖ معلومات عن المشروع : فكرة المشروع:

4. ما رأيك في إنشاء مؤسسة لبيع وتركيب أوراق الجدران (Papier Pan) و الدهانات الزخرفية (Satiné)

بأنواعها :وهي دهانات حديثة ) ،أرضيات الفينيل الباركية ( Parquet Sol : و هي أرضيات من

البلاستيك مقاومة للرطوبة) ، و الأسقف ،في ولاية بسكرة؟

مهتم جدا

مهتم

محايد

مهتم إلى حد ما

لست مهتما جدا

5. كم تخصص من ميزانيتك السنوية من أجل تزيين منزلك أو محل عملك؟

- أقل من 20000 دينار جزائري
- ما بين 20000 إلى 40000 دينار جزائري
- أكثر من 40000 دينار جزائري
- لا مطلقا
- آخر: ....

6. خلال السنوات الثلاث الماضية هل قمت بعملية تغيير لشكل منزلك أو مكان عملك؟

- أقل من مرتين
- بين 2 و 4 مرات
- أكثر من أربع مرات
- لا لم أقم بالتغيير

7. ما هي أكثر الأشياء التي تحب تغييرها باستمرار؟

- الدهانات
- الأرضيات
- الأسقف
- لا شيء

8. إذا كنت تحب تغيير الدهانات فما رأيك في الدهانات الزخرفية؟

- مهم جدا
- مهم
- محايد
- مهم إلى حد ما
- لست مهتما جدا

9. ما هو السعر المستعد لدفعه مقابل 2 لتر (مع العلم أن الزيادة في السعر تعبر عن ارتفاع مستوى الجودة)؟

- أقل من 2800 دج
- ما بين 2800 دج و 3000 دج
- أكثر من 3000 دج
- آخر : .....



10. ما رأيك في استخدام التشكيلات الجديدة والمختلفة لأوراق الجدران؟

- مهم جدا
- مهم
- محايد
- مهتم إلى حد ما
- لست مهتما جدا

11. إذا كنت تفضل هذا النوع من الأوراق ما هي الأشكال التي ترغب بتوفرها؟

- الطبيعة والحيوانات
- العائلة والأطفال
- لوحات تجريدية
- أشكال أخرى

12. ما هو السعر المستعد لدفعه مقابل واحد متر مربع من الورق؟

- أقل من 1700 دج للمتر مربع
- ما بين 1700 دج و 1900 دج للمتر مربع
- أكثر من 1900 دج للمتر مربع
- آخر: .....

13. إذا كنت تحب تغيير الأرضيات فما رأيك في استخدام أرضيات فينيل الباركية ؟

- مهم جدا
- مهم
- محايد
- مهتم إلى حد ما
- لست مهتما جدا

14. إذا كنت مهتم بهذا النوع من الأرضيات فما هو السعر الذي أنت مستعد لدفعه مقابل 1 متر مربع من

الباركية ؟

- أقل من 2800 دج للمتر مربع
- ما بين 2800 دج و 3800 دج للمتر مربع
- أكثر من 3800 دج للمتر مربع
- آخر: .....

15. أما إذا كنت تقوم بتغيير الأسقف فما هو نوع الأسقف الذي تفضل استخدامه؟

- الأسقف الجبسية
- الأسقف البلاستيكية
- الأسقف الخشبية
- نوع آخر

16. ما هو السعر الذي تقوم بدفعه في العادة لشراء النوع الذي تفضله من الأسقف (الزيادة في الأسعار تعبر

عن ارتفاع مستوى الجودة)؟

- أقل من 1000 دج للمتر مربع
- ما بين 1000 دج و 1200 دج للمتر مربع
- أكثر من 1200 دج للمتر مربع
- آخر: .....

17. ما رأيك في تلقي خدمات تركيب الأرضيات، الأسقف وأوراق الجدران والدهانات من طرف مؤسسة

خاصة عن طريق فريق عمل مهني؟

- مهتم جدا
- مهتم
- محايد
- مهتم إلى حد ما
- لست مهتما جدا

18. إذا كنت مهتم بهذا النوع من الخدمات، فما رأيك في أن يكون سعر التركيب مساوي لسعر شراء المنتج

الذي ترغب في تركيبه؟

- موافق
- غير موافق
- آخر: .....



## الملحق رقم : 06

المجموع	الإجابة 5	الإجابة 4	الإجابة 3	الإجابة 2	الإجابة 1	الأسئلة	
/	/	/	/	/	/	معلومات عن الشخص المعني	
96	-	-	-	38	58	الجنس	1
96	-	-	17	23	56	الفئة	2
96	-	-	33	27	36	الدخل الشهري	3
/	/	/	/	/	/	معلومات عن المشروع	
96	02	07	07	31	49	ما رأيك في إنشاء مؤسسة لبيع وتركيب أوراق الجدران والدهانات الزخرفية، الأرضيات الباركية، والأسقف في ولاية بسكرة؟	4
96	01	19	18	21	38	كم تخصص من ميزانيتك السنوية من أجل تزيين منزلك أو محل عملك؟	5
96	-	19	13	15	49	خلال الثلاث سنوات الماضية هل قمت بعملية تغيير لشكل منزلك أو مكان عملك؟	6

96	-	05	15	20	56	ما هي أكثر الأشياء التي تحب تغييرها باستمرار؟	7
96	03	14	08	32	39	إذا كنت تحب تغيير الدهانات فما رأيك في الدهانات الزخرفية؟	8
96	-	01	38	33	24	ما هو السعر المستعد لدفعه مقابل 2 لتر من الدهن (مع العلم أن الزيادة في السعر تعبر عن ارتفاع مستوى الجودة)؟	9
96	08	12	07	35	32	ما رأيك في استخدام التشكيلات الجديدة و المختلفة لأوراق الجدران؟	10
96	-	32	31	13	20	إذا كنت تفضل هذا النوع من الأوراق ما هي الأشكال التي ترغب بتوفرها؟	11
96	-	04	13	28	50	ما هو السعر المستعد لدفعه مقابل 1 متر مربع من الورق؟	12
96	13	13	06	34	30	إذا كنت تحب تغيير الأرضيات فما رأيك في استخدام الارضيات الباركية؟	13
96	-	04	13	47	28	إذا كنت مهتم بهذا النوع من الارضيات فما هو السعر المستعد لدفعه مقابل 1 متر مربع من الباركية؟	14

96	-	07	17	20	52	15	اما إذا كنت تقوم بتغيير الأسقف فما هو نوع الأسقف الذي تفضل استخدامه؟
96	-	01	24	40	31	16	ما هو السعر الذي تقوم بدفعه في العادة لشراء النوع الذي تفضله من الاسقف ؟
96	02	09	05	26	54	17	ما رأيك في تلقي خدمات تركيب الأرضيات ،الأسقف و اوراق الجدران و الدهانات من طرف مؤسسة خاصة عن طريق فريق عمل مهني؟
96	-	-	10	34	51	18	إذا كنت مهتم بهذا النوع من الخدمات فما رأيك في أن يكون سعر التركيب مساوي لسعر شراء المنتج الذي ترغب في تركيبه؟