

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر  
- بولاية أولاد جلال -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- جودي حنان

من إعداد الطلبة (ة):

- بن جديدي عبد الكريم

- فتح الله شريف

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- .....	- حبة نجوى
بسكرة	مشرفا	- .....	- جودي حنان
بسكرة	مناقشا	- .....	- ربيع مسعود

الموسم الجامعي: 2023-2024



# الإهداء:

لعائلاتنا الرائعة، الوالدين الكرميين، إخواننا وأخواتنا، هذا الاهداء يترجم مشاعر الامتنان والحماس الذي يملؤ قلوبنا.

من خلال تضحياتكم ودعمكم، وجدنا القوة والإلهام لتحقيق هذا الإنجاز الأكاديمي .

إلى أحبائنا في رحلة العلم والصدقة،

نتوجه بأعماق الشكر والامتنان إليكم، أصدقائنا الذين رافقونا في هذه الرحلة الأكاديمية.

لقد كانت تلك سنوات مليئة بالإنجازات والتحديات، ولكنكم كنتم دائماً إشعاعاً إيجابياً في حياتنا الأكاديمية.

# الشيكر والعين قات:

بسم الله الرحمن الرحيم الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على

إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا

التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد

وإن هذا البحث الذي نقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة بذلنا مجهوداً عظيماً

لدراستها وجمعها لتظهر لكم بهذا الشكل،

وإيماناً بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة

جودي حنان التي ساعدتنا كثيراً في مسيرتنا لإنجاز وكتابة هذا البحث وكان لها دوراً

عظيماً من خلال تعليماتها ونقدها البناء ودعمها الأكاديمي

وأخيراً أتوجه بشكر خاص للأستاذ لجميع الأساتذة لمساعدتنا في كتابة البحث بكل ما

لديهم من معلومات وبيانات ساعدتنا أو نصائح وجهتنا لكل ما هو صواب.

## الملخص :

تناولنا في هذه الدراسة كيفية اعداد مخطط الاعمال ومحاولة تطبيقها على مشروعنا المتمثل في مؤسسة صناعة حلوى الحلقوم التمر بولاية أولاد جلال , حيث تطرقنا الى محاور مخطط الاعمال : {TAMRA SWEETS} وصف المشروع ,المخطط التسويقي ,المخطط التنظيمي ,المخطط الانتاجي , المخطط المالي والتمويلي , فهذه العناصر المهمة تعتبر دستور يجب على المؤسسة ان تطبقه بكل حذافيره, فهو ايضا الطريق الذي تسلكه المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها باقل تكلفةذ ووقت و جهد, و بكل كفاءة وفعالية .

الكلمات المفتاحية : مخطط الأعمال , المخطط التسويقي , المخطط الانتاجي , المخطط التنظيمي , المخطط المالي .

## Summary:

In this study, we dealt with how to prepare a business plan and try to apply it to our project represented in the establishment of the manufacture of dates delight candy in the state of Ouled Djelal {TAMRA SWEETS}.

Where we touched on the axes of the business plan:

Project Description, Marketing Plan, Organizational Chart, Production Plan, Financial and financing scheme, these important elements are considered a constitution that must The institution to apply it with all its caution, it is also the path that the institution takes from in order to achieve its goals at the lowest cost, time and effort, efficiently and effectively.

Keywords: business plan , marketing plan , production plan , organizational plan , financial plan

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال</b>	
06	<b>المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال</b>
06	المطلب الأول : مفهوم وأهمية مخطط الأعمال
07	المطلب الثاني : مكونات وأهداف مخطط الأعمال
08	المطلب الثالث : وظائف ومراحل مخطط الأعمال
09	<b>المبحث الثاني: وصف المشروع والمخطط التسويقي</b>
09	المطلب الأول : تعريف وأهداف الملخص التنفيذي للأعمال
10	المطلب الثاني : المخطط التسويقي
14	المطلب الثالث : مكونات وعناصر المخطط التسويقي
27	<b>المبحث الثالث: مخطط الإنتاجي</b>
27	المطلب الأول : مفهوم ومتطلبات المخطط الإنتاجي
27	المطلب الثاني : أنواع المخطط الإنتاجي
28	المطلب الثالث : مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
29	<b>المبحث الرابع: المخطط التنظيمي</b>
29	المطلب الأول: تعريف وأهمية المخطط التنظيمي
30	المطلب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي وأنواعه
32	المطلب الثالث: أشكال وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي
36	<b>المبحث الخامس: المخطط المالي</b>
36	المطلب الأول: مفهوم وأهداف المخطط المالي
36	المطلب الثاني: مراحل ومكونات المخطط المالي
39	المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية للمشروع
47	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع استخراج السكر من التمر</b>	
49	<b>المبحث الأول : تقديم المشروع</b>
49	المطلب الأول : فكرة و أسباب اختيار المشروع.

49	المطلب الثاني : أصحاب المشروع CSIP
50	المطلب الثالث : الملخص التنفيذي { التمهيدي }
51	المطلب الرابع : موقع المشروع
53	المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع
53	المطلب الأول : دراسة السوق
63	المطلب الثاني : المزيج التسويقي
65	لمطلب الثالث : الاستراتيجية التسويقية
67	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي للمشروع
67	المطلب الأول: فريق العمل
70	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع
70	المطلب الثالث: المطلب الثالث : الشكل القانوني للمشروع
72	المبحث الرابع : المخطط الانتاجي للمشروع
72	المطلب الأول : موقع المشروع
72	المطلب الثاني : تحديد متطلبات المشروع
78	المطلب الثالث : احتياجات المشروع من المعدات و الأدوات
81	لمطلب الرابع : احتياجات المشروع من المواد الأولية
82	المطلب الخامس : احتياجات المشروع من مواد التعبئة والتغليف
83	المطلب السادس : التأمينات والاهتلاكات
83	المطلب السابع : مراحل العملية الانتاجية
84	المبحث الخامس : المخطط المالي للمشروع
84	المطلب الأول : الهيكل التمويلي للمؤسسة
85	لمطلب الثاني : تكاليف المشروع
86	المطلب الثالث : اعداد القوائم المالية
90	خلاصة الفصل
92	خاتمة عامة
94	قائمة المراجع

قائمة الصور		
51	خارطة ولاية اولاد جلال على خريطة الجزائر	01
52	موقع المشروع عن طريق تطبيق خرائط قوقل	02
64	تصميم لشعار علامتنا التجارية	03
64	تصميم لغلاف علبة حلوى حلقوم التمر	04
77-73	احتياجات المشروع من المعدات و الألات	05

قائمة الأشكال		
11	تحليل المحيط التسويقي	01
15	القوى التنافسية الخمس لبورتر	02
17	مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقي	03
20	المبيعات والأرباح خلال دورة حياة المنتج	04
20	دورة حياة المنتج حجم	05
21	خطوات التسعير	06
26	أنواع قنوات التوزيع	07
31	الهيكل التنظيمي البسيط	08
31	لهيكل التنظيمي العمودي	09
32	الهيكل التنظيمي الأفقي	10
33	خطوات إعداد الهيكل التنظيمي	11
40	مصادر التمويل المختلفة	12

42	الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية	13
66	التوزيع	14
70	الهيكال التنظيمي للمشروع	15

### قائمة الجداول

12	متضمنات عناصر القوة والضعف في المؤسسة	01
13	يوضح الفرص والتهديدات	02
43	الميزانية الإفتتاحية	03
44	حسابات النتائج	04
45	التغيرات رصيد تجزئة الخزينة المحتملة	05
54	نتائج الاستبيان الكتروني على مجموعة من الصفحات الفايسبوك	06
55	تحليل الزبائن	07
56	تحليل المنافسين	08
56	تحديد وتحليل الموردين	09
57	تحليل البيئة الخارجية العامة للمشروع PESTEL	10
58	تحليل SWOT للمشروع	11
59	تحليل المحيط الخارجي للمشروع	12
60	تحليل القوى الخمس لبورتر PORTER للمشروع	13
62	تقدير المبيعات المنافسين	14

63	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى	15
65	المنتوج	16
66	الاساليب الترويجية وتكاليفها	17
67	احتياجات المشروع من الموارد البشرية	18
68	تكاليف الموارد البشرية { أجور العاملين }	19
68	المسيرين { عمال الانتاج }	20
69	عامل التعبئة والتخزين	21
70	السائق { عامل التوزيع }	22
73	احتياجات المشروع من المعدات و الألات	23



مقدمة عامة

## مقدمة عامة

يشهد عالم الأعمال في السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة على جميع الأصعدة والتي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على أنماط المعيشة ونواحي الحياة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية... إلخ وقد أحدثت هذه التغيرات مشاكل معقدة في العديد من دول العالم مما أدى إلى ضرورة مسيرتها ومواجهتها بأساليب وطرق جديدة وهذه المتغيرات حتمت على الحكومات ضرورة انتهاز سبل أخرى لمحاولة تالفيها فمنحت مجال خصبا للمقاولين وأصحاب المشاريع الابتكار أفكار جديدة وفرص إنتاجية متنوعة ودخول أسواق مختلفة ولتفادي زوال وفشل هذه المؤسسات لابد من من اعداد مخطط اعمال للمشروع، فهي الأداة العلمية التي تختص بمتطلبات التحليل، وتسهل على صاحب المشروع عملية اتخاذ القرار السليم، وكلما كانت الفكرة حديثة كلما واجب التفكير في حقيقة جدواها، ولهذا على صاحب المشروع التثبت من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته عن طريق وضع مخطط أعمال قبل أن يقرر انطلاق أعمال المشروع. ولذلك فإن دراسة مخطط الأعمال هي أول الخطوات الناجحة لعمل مشروع اقتصادي ناجح، وفي هذا الإطار يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لإعداد دراسة كاملة ومفصلة لإنشاء مؤسسة، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر ذات إمكانيات محدودة وحديثة الدخول للسوق، فمن خلال إعداد مخطط الأعمال يمكن معرفة مدى نجاح المشروع مستقبلا، كما أنه يعتبر وسيلة هامة في يد حامل فكرة المشروع والتي من خلالها يمكنه إقناع المؤسسات المالية في منحه التمويل اللازم لتنفيذ مشروعه.

ومما سبق سنحاول في هذه الدراسة التطرق لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مشروع ومخطط الأعمال المناسب له والذي يمكن تطبيقه فعليا وكما على مشروع \_صناعة حلوى الحلقوم بالتمر \_ وتنفيذه على أرض الواقع وفي هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

### ماهي متطلبات اعداد مخطط الاعمال لمشروع مصغر لصناعة حلوى حلقوم التمر؟

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مخطط الأعمال؟ وفيما تكمن أهميته؟ ماهي محاور مخطط الأعمال؟
- كيف يمكن إنجاز مخطط الأعمال تطبيقي لمشروع صناعة حلوى الحلقوم التمر؟

### أسباب اختيار الموضوع :

- عدم التطرق لهذا المشروع من قبل.
- توافق الموضوع وطبيعة التخصص المقاولانية.
- افتقار المنطقة التي سوف ينشأ فيها هذا المشروع لهذا النوع من المشاريع.
- الميول الشخصي في إنجاز هذا المشروع على أرض الواقع إن شاء الله.
- الرغبة في انشاء مؤسسة خاصة.

## مقدمة عامة

- اطلاعي وحصولي على شهادة تكوينية في مجال صناعة حلوى الحلقوم و الحلويات التقليدية.
- المنافسة قليلة في الوقت الحالي

### أهمية الموضوع :

- استخدام دبس التمر الصحي في تحضير حلوى الحلقوم بدل الملونات
- الغذائية المضرة بصحة الانسان واطافة صنف جديد و مميز من هذه الحلوى في السوق المحلية .
- أهمية مخطط الأعمال في نجاح عملية انجاز المشاريع .
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع.
- توضيح مراحل إنشاء مشروع مؤسسة مصغرة لصناعة حلوى الحلقوم بالتمر.
- تقييم فكرة إنجاز مشروع لصناعة حلوى الحلقوم التمر .
- ترسيخ ثقافة تناول الحلويات المشتقة من التمور ونشرها في المجتمع.

### أهداف الموضوع :

- يمكن تلخيص اهدافه في النقاط التالية :
- تحديد الاطار العام لمخطط الاعمال والتعريف به وبمكوناته لانشاء مشروع يحقق مردودية اقتصادية.
- ازاله العزوف في الدخول في مثل هذه المشاريع .
- دراسة مدى امكانية انجاح هذا المشروع بمدينة أولاد جلال.
- اظهار دور المقاولاتية في توليد الثقة لدى الشباب و الوثوق بقدراتهم في خلق الوظيفة والاعتماد
- على النفس .

### منهج الدراسة :

لقد تم اختيار موضوع إنشاء مؤسسة مصغرة لصناعة حلوى الحلقوم بالتمر للدراسة وذلك بإتباع المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه، ومن اجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر البحث وهذا بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في نجاح المشاريع. وأيضا لعرض البيانات والمعطيات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

### صعوبات الدراسة :

في الحقيقة لقد واجهتنا عدة صعوبات في دراستنا لهذا الموضوع ولعلى أبرزها مايتعلق بالجانب التطبيقي حيث تم الاتصال ببعض الأشخاص حيث رفضوا إعطائنا معلومات تخص المشروع و عدم الرد على بعض الأسئلة خوفا من تسرب المعلومات للمتنافسين، وقلة عدد الأشخاص المختصين في المنتج، صعوبة الوصول على البيانات الحقيقية من السوق.

### هيكل الدراسة:

سوف نتطرق في دراستنا لهذا الموضوع إلى فصلين أساسيين، الأول سوف يكون حول مخطط الأعمال وأهم جوانبه، أما الفصل الثاني سوف يكون حول إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة حلوى الحلقوم التمر بولاية أولاد جلال.

1

الفصل الأول :  
الإطار المفاهيمي لمخطط  
الأعمال

تمهيد :

المؤسسات الناجحة في الغالب هي مشاريع تستند على دراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة، وذلك ما تحاول أن تبينه الدراسات ويثبته الواقع إذ تشير الدراسات والواقع إلى أن نسبة الفشل في الأعمال الصغيرة تكون عالية ما لم يتم الإهتمام بخطة العمل الأولوية، ولم تحظ إجراءات التمويل بالأهمية والوضوح الكافيين.

لذلك سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة لإلقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال، الأهمية التي يكتسيها، انواعه، للوصول إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع ما، الذي سيأخذ الحصة الأكبر من هذا العمل وبالتالي سوف نتطرق لدراسة المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: وصف المشروع والمخطط التسويقي

المبحث الثالث: مخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المبحث الخامس: المخطط المالي

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح وإستمرارية المشاريع لذلك فقد أولى هذا الأخير بإهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال المقاولاتية أو مايسمى أيضا بزيادة الأعمال بذلك تنوعت وتعددت وتباينت التعاريف التي وضعت له .

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية مخطط الأعمال

#### أولا: مخطط الأعمال:

هناك العديد من التعاريف إلا أننا سوف نكتفي بعرض بعض منها:

— مخطط الأعمال عبارة عن وثائق مكتوبة التي تصف كالعوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدئ مخاطرة جديدة (بلال، 2008، صفحة 111)

— إن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب دراسة الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية (الغالي، 2009، صفحة 210) ، كما يعتبر أيضا إسقاط في المستقبل وربط للوسائل المسخرة من أجل تجسيد الرؤية المستقبلية.

— هو ملف مختصر لتمثيل مشروع مقاولاتي ( إنشاء، تطوير...الخ) كما يعتبر منهجية للتحليل الاستراتيجي، يقوم مخطط الأعمال على إعداد إسقاطات في المستقبل تتضمن تمثيل الموارد المتاحة لتحقيق رؤية صاحب المشروع، كما يقوم مخطط الأعمال على مجموعة من المخططات الجزئية المفصلة التي تهدف إلى تحقيق استمرارية المشروع ومردوديته. (جودي، 2020، صفحة 100)

— هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشى المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة. (جواد، 2004، صفحة 73)

— تم في مخطط الأعمال تحديد أو توضيح جوانب متعلقة بالمشروع من جانب التسويقي والمالي والإنتاجي والموارد البشرية مما تسعى الخطة إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

- أين نحن الآن؟
- وأين سنذهب؟
- وكيفية الوصول إلى نقطة ما؟

— مخطط الأعمال يحضر ويطور إستراتيجية المؤسسة وهو يسعى لبلوغ أهداف مسطرة من خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية ومالية محددة (قبة، 17-18-19 أبريل 2012).

وكتعريف شامل لمخطط الأعمال يتمثل في كونه ذلك " الملف الذي يستعرض مستقبل المؤسسة، فهو يقدم الحالة المستقبلية المفترضة للمشروع الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المتصلة بمختلف جوانبه، السوق المنتجات، المنافسة، السياسة التجارية، إستراتيجية التسويق، الإتصال، محاور التطوير، الموارد البشرية والمالية الضرورية".

ثانياً: أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المؤسسة وجدواها، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، و تتمثل في (خليل و جباري، 17-18-19 فيفري 2012):

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإقناع أكثر بإمكانية نجاح المؤسسة .
- مخطط الأعمال هو أداة اتصال يساعد على إقناع البنك بديمومة المؤسسة وإمكانية نموها، وإعطاء 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 المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية.
- إن مخطط الأعمال عملك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين المعلومات الكافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
- إن مخطط الأعمال يحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.
- إن خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عنك، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار سديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.
- إن مخطط الأعمال يحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.

#### المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال

أهداف مخطط الأعمال : يهدف مخطط الأعمال إلى (خليل و جباري، 17-18-19 فيفري 2012، صفحة 09)

- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً.
- يساعد المفاوض على الإنشاء ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
- إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز مشروع و التي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية المتاحة.

المطلب الثالث : وظائف ومراحل إعداد مخطط الأعمال

أولاً: وظائف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال وظيفتين أساسيتين هما الوظيفة الإتصالية والوظيفة الإستراتيجية :

أ. الوظيفة الاتصالية:

— على المستوى الداخلي: تتمثل في الإعلام الدوري للمقاول في حد ذاته وشبكته المتمثلة في شركائه، فريق عمله، العائلة، الأصدقاء، والإعلام الدوري يجعل المقاول دائماً يملك المعلومات حول مشروعه والمحيط الذي ينشط فيه. إثارة التحفيز لدى المقاول لتحقيق أهدافه، وزيادة أرباحه.

— على المستوى الخارجي: مخطط الأعمال هو أداة اتصال على المستوى الخارجي ويمثل هزمة وصل بين المقاول ومحيطه الخارجي، حيث تهدف هذه الوظيفة إلى التسويق للمشروع حيث يسمح مخطط الأعمال بإعطاء المعلومات حول المشروع وإبراز قيمته من خلال:

- الفرد (صاحب المشروع).
- المشروع (الفكرة، الفرصة، الموارد المالية، المادة ...).
- فريق العمل (حيث أن نجاح المشروع يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية).

ب. الوظيفة الإستراتيجية: تتمثل فيما يلي:

• على المستوى الداخلي: تعتبر وظيفة مخطط الأعمال على المستوى الداخلي:

— أداة للتفكير الاستراتيجي: إذ يسمح للمقاول في توضيح فكرة المشروع وإقناع المقاول نفسه بجدوى ومردودية المشروع.

— أداة للتوقع: مخطط الأعمال يساعد المقاول على إعداد التقديرات وتقريبها من الحقيقة، وكل هذه التقديرات مبنية على معلومات كافية وحقيقية كلما زادت صحة ودقة هذه التقديرات.

— أداة للمحاكاة: في مخطط الأعمال يتم بناء فرضيات اعتماداً على التفكير الاستراتيجي للحصول على سيناريوهات أفضل للمشروع المستقبلي، وتمكن المقاول من التحكم في المشروع (التحكم في الجانب التسويقي، المالي، التنظيمي، الإنتاجي) مما يكسب المقاول مهارة تسيير المشروع.

• على المستوى الخارجي:

يمثل وسيلة للتحكم على المؤسسة ومدى صحتها وإمكانيتها الحالية من طرف المستهدف (البنوك، المستثمرين، شركاء) لجذبهم والحصول على دعمهم وتمويلهم، وكذلك حكم صاحب المشروع ومعرفة مدى تحقيق أهدافه، ومقارنة النتائج وتصحيح الأخطاء

."

## المبحث الثاني : وصف المشروع والمخطط التسويقي

المشروع هو نشاط معين تستخدم فيه الموارد و تستثمر في الأموال بنية الحصول على منافع خلال فترة زمنية معينة، لذلك فإن تنفيذ أي مشروع صغير يتطلب التخطيط لوضع خطة عمل مبدئية توضح التصور الخاص بتنفيذه، وليمكن صاحب المشروع من تنفيذ خطة العمل بالشكل الصحيح لابد من صقل أفكار المشروعات الصغيرة التي تبشر بالنجاح، ومن خلال خطة عمل يمكن تحديد حجم الطلب ودراسة سوق السلعة أو الخدمة وكذلك أماكن التوزيع والتسويق للمنتج أو الخدمة ، ومن المعلوم سلفا أن خطة العمل لأي مشروع صغير يجب أن تتضمن جزء مخصص للتسويق وجزء مخصص للدراسة الفنية وكذلك جزء مخصص للدراسة المالية.

### المطلب الأول : تعريف وأهداف الملخص التنفيذي للأعمال:

#### أولاً: تعريف الملخص التنفيذي للأعمال

تعدد تعاريف الملخص التنفيذي للأعمال و نذكر منها (جودي، 2020)

- **التعريف الأول:** الملخص التنفيذي هو الشرح المختصر لفكرتك من جميع النواحي والهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بفكرتك أو بمشروعك وتحفيزهم للانتقال للخطوة الثانية وهي قراءة خطة العمل.
- **التعريف الثاني :** هو الوصف المختصر لطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها و المهمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي تمتلكها والتي لا بد أن تستحوذ علي انتباه أو إعجاب من يقرأه.
- **التعريف الثالث :** هو وصف موجز للمنتج أو الخدمة والخصائص المميزة لها مع التوضيح باختصار للحلول المقدمة للمستهلكين مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو وفرص تحقيق الربح ومصادره.

1. **ثانياً: أهداف الملخص التنفيذي :** ويمثل ما يبحث عنه صاحب المشروع من إنجاز مخطط الأعمال وفيما سيستعمل هذا

المخطط بالبحث عن تمويل، شركاء، مستثمرين.... إلخ

**وصف المشروع:** ويحتوي على العناصر التالية:

- تسمية المشروع (الاسم والرمز التجاري)
- مجال النشاط (وفق السجل التجاري)
- شرح فكرة المشروع.
- موقع المشروع.
- رأس مال المشروع.
- صاحب المشروع (الاسم، اللقب، المؤهلات... إلخ)
- فريق العمل و مهامه.
- الشكل القانوني للمشروع.

2. ملخص المشروع : حيث يتم طرح ملخص يلهم بكل جوانب المشروع الهامة على غرار (المنتجات، المقدمة والسوق المستهدف، الاستراتيجيات المتبعة الميزة التنافسية، توقعات المبيعات ورقم الأعمال المخاطر وطرق مواجهتها، الاحتياجات المالية والبشرية اللازمة... الخ)

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

نظرا للأهمية الكبيرة التي تميزه فإن المخطط التسويقي يعتبر هو نافذة النجاح التي من خلالها يكون تجسيد أهداف المشروع مهما كانت طبيعته (جديد، تطوير... الخ)، والمخطط التسويقي يجب أن يجعل الأشياء تحدث، فوجود مخطط تسويقي جيد يسمح للمشروع بتحقيق أهدافها واستراتيجياتها على المدى البعيد والقصير

### أولا: تعريف المخطط التسويقي:

لقد تعددت تعريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها

- يعرف على انه الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية.
- وفي تعريف اشمل عرف التخطيط التسويقي على انه العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية ولا قرار الفعل المناسب إنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخطط الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار قنوات التوزيع، وتنفيذ الحملات الترويجية.
- وفي تعريف آخر يشير إلى كونه العمليات التنظيمية لتقييم الفرص التسويقية والموارد لتحديد الأهداف التسويقية وصياغة الإستراتيجية التسويقية واعتبارها بمثابة مرشد ودليل للتنفيذ والرقابة على البرنامج التسويقي، وان مخرجات التخطيط ستمثل بالخطة التسويقية.
- من التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمخطط التسويقي مما يلي: هو عملية مسبقة مرتبطة باستغلال الموارد التسويقية إنجاز الأهداف المرتبطة بخطط الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار قنوات التوزيع، وتنفيذ الحملات الترويجية.

### ثانيا: أهمية المخطط التسويقي:

يعتبر المخطط التسويقي تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف و هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات قيمة بالنسبة للمؤسسة وهو ذو أهمية يمكن حصرها في (صالح، 2008، صفحة 25):

- يحقق مخطط التسويق تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيع العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- يبنى بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات ذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

ثالثا: متضمنات الخطة التسويقية:

تستخدم المنظمة أشكال متعددة من المخطط التسويقية و قد يكون ذلك بسبب الاختلاف في الأهداف المطلوبة أو الوسائل المعتمدة في التنفيذ أو المؤثرات البيئية المحيطة بها، و هذه الخطة تشمل في مضمونها وحدات الأعمال الإستراتيجية أو خطوط الإنتاج والعمليات التسويقية أو الأسواق الخاصة المستهدفة... الخ. وبعمامة يمكن تحديد متضمنات الخطة بعناوينها الرئيسية والتي يمكن توضيحها فيما يلي (ثامر، 2008، الصفحات 153-157)

### -الخلاصة Summary:

وهي عبارة عن ملخص مبسط عن الخطة تتضمن مقدمة عامة عن الشركة وتاريخها وأعمالها، ومن ثم توضيح لأساسيات الخطة وما تتضمنه. والكلف المتوقعة لتنفيذ الخطة، وتعتبر هذه الخلاصة مهمة لإعطاء تصور شامل وسريع عن الخطة وبخاصة لمن هم من خارج الشركة وسواء كان ذلك لأصحاب رؤوس الأموال أو المستثمرين أو المقرضين والإدارة العليا.

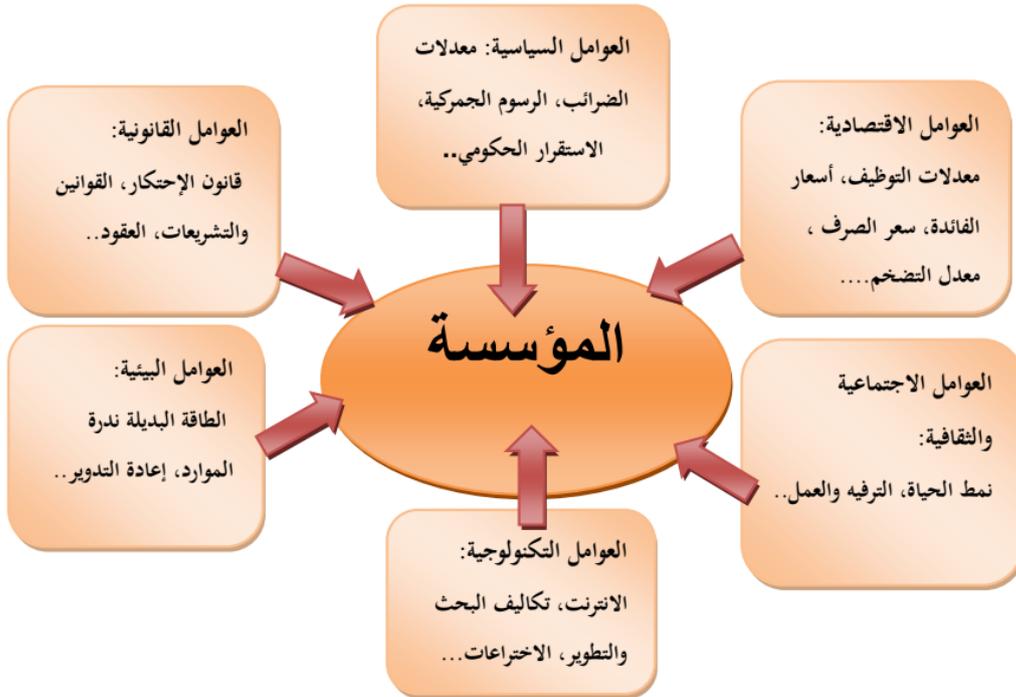
### : Environment Analysis

#### - التحليل البيئي

وينصب هذا التحليل على ثلاثة أطراف هي:

- تحليل PESTEL العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية... المنافسة الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الثقافية والاجتماعية. ومقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي

### الشكل رقم (01) : تحليل المحيط التسويقي



المصدر: (هيفاء، 2004)

تحليل السوق المستهدف من حيث حاجات المشتري الحالية ولكل سوق مستهدف، التغيرات المحتملة في تلك الحاجات وكيف تستطيع المؤسسة أن تلبى تلك الحاجات.

— تقييم المحددات المحتملة في تنفيذ الأهداف التسويقية الحالية للمؤسسة ومدى توافقها مع التغيرات الحاصلة في البيئة.

### تحليل SWOT:

— **القوة Strengths:** هي ميزة تنافسية تمتلكها المنظمة و تعطيها القدرة على مواجهة الاحتياجات في السوق المستهدف ويكون جوهرها التركيز على المستهلك.

— **الضعف Weaknesses:** هي المحددات التي تعرضها الخطة و التي تحول دون تطوير الخطة أو تنفيذها كإستراتيجية تسويقية.

— **الفرص Opportunities:** تتمثل بكونها أحداث محتملة الحصول في البيئة و تحقق المنظمة من خلالها النجاحات أو الأهداف المطلوبة تحقيقها.

— **التحديات Threats:** هي الجانب الآخر الصعب من الحالة المرغوبة. والتي تنعكس سلبا على تحقيق المنظمة لأهدافها، مما يتطلب منها أن تقوم بتحديدتها بدقة لإعادة رسم الخطة بشكل جديد ومتوافق مع عملية تجاوز هذه التحديات قدر المستطاع.

الجدول التالي يوضح متضمنات عناصر القوة و الضعف و اللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة والتي يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.

الجدول رقم (01): متضمنات عناصر القوة والضعف في المؤسسة

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استخدام تكنولوجيا جديدة</li> <li>● إتفاقيات وعقود طويلة الامد</li> <li>● موارد مالية متميزة</li> <li>● مهارات بشرية مرتفعة</li> <li>● حملات ترويجية مكثفة</li> <li>● إنخفاض واضح في كلف العمليات</li> <li>● عوامل اخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● محدودية الموارد التمويلية ومصادرها</li> <li>● نقص في الموارد البشرية وإنخفاض في منحى الخبرة</li> <li>● قصور في الأجهزة والمعدات</li> <li>● عدم إنتظام عمليات التجهيز</li> <li>● محدودية ميزانية الترويج</li> <li>● ضعف السيطرة على حركة المخزون</li> <li>● عوامل أخرى</li> </ul>

المصدر: (ثامر، 2008، صفحة 221)

يوضح الجدول الثاني متضمنات بعض عناصر الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى

الجدول رقم (02): يوضح الفرص والتهديدات

عناصر التهديد T	عناصر الفرص O
<ul style="list-style-type: none"> <li>● قيود حكومية مضافة</li> <li>● إرتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور</li> <li>● إفتتاح إقتصادي مفاجئ</li> <li>● ركود في النشاط الإقتصادي</li> <li>● أحداث سياسية إقليمية</li> <li>● تغيرات متسارعة في أنماط حياة الفرد</li> <li>● دخول منافسين جدد للسوق</li> <li>● ظهور سلع بديلة بسعر أقل</li> <li>● عوامل أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تسهيلات حكومية جديدة</li> <li>● منافذ جديدة للإستيراد والتصدير</li> <li>● قيود المنتج الأجنبي</li> <li>● نمو أسرع في السوق</li> <li>● ظهور تكنولوجيا جديدة</li> <li>● إستخدام وسائل ترويج متقدمة</li> <li>● إكتشاف مواد خام جديدة</li> <li>● عوامل أخرى</li> </ul>

المصدر: (ثامر، 2008، صفحة 222)

#### الأهداف التسويقية :

تعبر الأهداف التسويقية عن ماهية الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة التسويقية. و ما تحقق من تحليل معمق للخطوة السابقة SWOT. وقد تأخذ الأهداف شكل إدخال منتج جديد أو مطور، زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، طريقة التوزيع، الأرباح... الخ، ولكن هناك شروط واجبة عند صياغة الأهداف في الخطة التسويقية وهي:

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- أن تكون مكتوبة وقابلة للقياس الرقمي.
- يتحدد لها توقيت زمني للإنجاز وبشكل محدد ودقيق.
- ترتبط الأهداف التسويقية بشكل متناسق مع أهداف وحدات الأعمال والإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

#### الإستراتيجية التسويقية Marketing Strategies:

سبق الإشارة إلى هذا الموضوع في فصل سابق بأن إستراتيجية التسويق تنصب على جانبين رئيسيين هما، السوق المستهدف، المزيج التسويقي. ولكن بقدر تعلق الأمر بالخطة التسويقية فإن تحديد السوق المستهدف يتطلب الحصول على البيانات الديمغرافية، الجغرافية، السيكولوجية، استخدامات المنتج المحتملة... الخ. أما المزيج التسويقي فإنه يمثل كيفية استخدام الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة بشكل أفضل مما هو عليه من المنافسين الآخرين في السوق التي تعمل بها.

#### Marketing Implementati: التنفيذ التسويقي

تمثل الخطوط العامة للخطة التسويقية في كيفية تنفيذ إستراتيجية التسويق، و من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التسويقية ومنها مثلاً:

- ماهي الحالات الخاصة المحتملة حصولها عند التنفيذ؟
- كيف يمكن أن تؤدي هذه الأنشطة؟

- متى يتم إنجاز هذه الأنشطة؟
- ماهي تكلفة إنجاز هذه الأنشطة؟... الخ

### Evaluation and Control: التقييم والرقابة

وهي الخطوة الأخيرة في متضمنات الخطة التسويقية في الإشارة إلى كيفية قياس وتقييم النتائج التسويقية المتحققة ومدى توافقها مع الأهداف الموضوعية.

المطلب الثالث: مكونات وعناصر المخطط التسويقي:

#### 1- دراسة و تجزئة السوق:

- تعريف السوق المستهدف : تعرف بأنها مجموعة أفراد أو مؤسسات أو الاثنين معا والتي تسعى المؤسسة لتطويره وإعداد مزيج تسويقي له، ويتم تحديد السوق المستهدفة بعد قيام المؤسسة بدراسة وتجزئة السوق وتحليل جوانب القوة والضعف التي تملكها

في مثل هذه السوق. فتعتمد المؤسسة في استهدافها على سياستين أساسيتين هما (صالح، 2008، صفحة 622)

- سياسة السوق الموحد: وهو أن يتم إنتاج سلعة واحدة واستخدام مزيج تسويقي واحد لجميع المستهلكين.
- سياسة تجزئة السوق: عن طريق القيام بتقسيم المستهلكين إلى مجاميع وشرائح متجانسة من حيث الحاجات والرغبات وذلك

استنادا إلى العوامل المؤثرة عليهم والخصائص الشخصية لهم والعوامل النفسية إضافة إلى توزيعهم الجغرافي وخصائصهم الديمغرافية.

ومن شروط التجزئة الفعالة للسوق (محمد، 2007، صفحة 250)

- أن تكون التجزئة مبنية على حاجات وعوامل قابلة للقياس.
- أن تكون الشريحة كبيرة نسبيا.
- إمكانية الوصول إلى الشريحة المستهدفة.
- أن تكون هناك فروق جوهرية بين الشرائح المختلفة.
- أن تكون الشرائح المستهدفة مربحة.

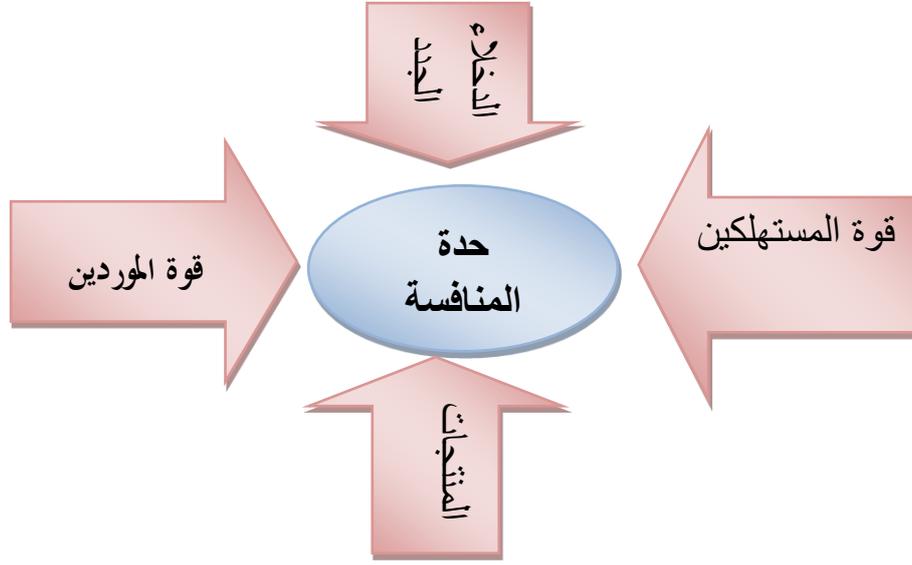
#### 2- مزايا تجزئة السوق المستهدف:

تعد عملية تجزئة السوق من أكثر المفاهيم التسويقية الحديثة انتشارا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، وهذا لكونها أحد أهم عوامل نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة إذ تحقق من خلالها المؤسسة عدة مزايا أهمها (محمد، 2010، صفحة 610)

- صميم و إعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق.
- المساهمة في تحديد استراتيجيات ووسائل الاتصال المناسبة لكل قطاع.
- تقييم المنافسة السوقية وبخاصة وضعية المؤسسة من خلال استكشاف مكانة المؤسسة في قطاعات المستهلكين الحاليين والمستهلكين المحتملين المتعلقين بمنتجات المنافسين

- تقييم ومراقبة الإستراتيجية الحالية للمؤسسة بشكل دوري من اجل استغلال الفرص الجديدة أو تفادي الأخطار القادمة إضافة إلى مراقبة فعالية استراتيجياتها في تغطية السوق.
- ومنه يتوجب على المؤسسة تحديد مكونات السوق الذي ستنشط فيه من خلال تحديد حدوده الجغرافية وهيكلته، دراسة العملاء (الجمهور المستهدف)، المنافسة، ومن أجل تحليل المنافسة فإننا نعتمد على ما يعرف بالقوى الخمسة لبورتر والتي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source ( (the enterprise world a new perspective & of businessee, 2020)

- حدد بورتر خمس قوى لا يمكن إنكار دورها الفعال في تشكيل مختلف الصناعات، وتستخدم هذه القوى الخمس بشكل متكرر لقياس كثافة المنافسة وجاذبية الصناعة، ويمكن حصرها فيما يلي:
- **شدة المنافسة داخل القطاع:** تشير إلى عدد المنافسين و قدرتهم على تفويض الشركة، كلما زاد عدد المنافسين، بالإضافة إلى عدد المنتجات والخدمات المكافئة التي يقدمونها.
  - **الداخلون الجدد:** عندما لا يكون لدى أي شركة منافسين، فيمكنهم تحميل أي سعر تقريباً مقابل منتجهم. ومع دخول المزيد من المنافسة في السوق، تنخفض الأرباح إلى أن يصبح الانضمام إلى هذه الصناعة أكثر جاذبية للمشروعات الجديدة.
  - **لمنتجات البديلة:** أو منتجات استبدال ليست مجرد علامة تجارية مختلفة (بيبيسي مقابل كوكاكولا) ، ولكن منتج أو خدمة بديلة تماما (كولا مقابل المياه المعدنية). هذه البدائل ليست منافسة ، بل هي صناعة مختلفة.
  - **قوة المشترين:** في هذه الصناعة التي لديها مستهلك واحد فقط أو حفنة من المستهلكين الأقوياء للغاية ، فإن هؤلاء المشترين لديهم تأثير كبير. عندما يقوم "وول مارت" أو "ماكدونالدز" بتغيير معايير السلامة الغذائية الخاصة بها

- **قوة الموردين** : يوضح هذا العامل مدى سهولة قيام الموردين بزيادة تكلفة المدخلات، يتأثر بعدد موردي السلع و الخدمات و مدى تميز هذه المدخلات ومقدار تكلفة الشركة لتحويل مع مورد آخر، كلما قل عدد الموردين في المجال التجاري، زاد اعتماد الشركة على المورد وبهذه الحالة يصبح المورد أكثر قوة و يمكنه رفع التكاليف ووضع الشروط التي يريد.

## 2- التوقع:

### أولاً: تعريف التوقع:

هو إستراتيجية تسويقية تهدف إلى تمييز المؤسسة منتجاتها عن المنافسين، حيث تخصص المؤسسات استثمارات كبيرة لبناء صورة ذهنية قوية لها في أذهان المستهلكين، مما يمكنها من مواجهة المحيط التنافسي المتغير بشكل مستمر (فتحي، 2020، 350) عرفه Durafour هو المكان الذي يشغله المنتج أو (الخدمة)، العلامة أو المؤسسة في ذهن المستهلك بغض النظر عن جودتها الحقيقية ومن هذا المنطلق فهو دائم الإرباك، ولكن في الكثير من الأحيان يحدد عن طريق الاختيار الذي تقوم به المؤسسة، والتي يمكن أيضا أن تقوم ببناؤه (موافق، 2011، صفحة 38)

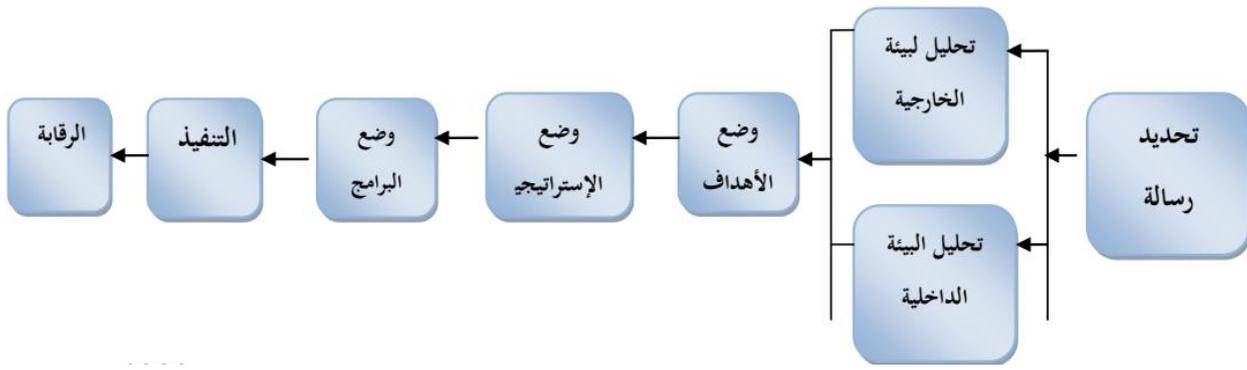
ثانيا : جوانب التوقع : يتخذ التوقع ثلاثة مظاهر أساسية على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار:

- **توقع المنتج أو الخدمة** : ويتعلق التوقع هنا بتحديد المؤسسة للمكان الذي تريد التركيز عليه في السوق (التميز بالأسعار، التميز بالعروض والتقنيات العالية... إلخ).
- **التوقع في السوق** : أي فهم المنتج عن طريق السوق، بإعطاء مصداقية لدى المستهلكين بحيث يدرك السوق بأن المنتج أو الخدمة هي الأكثر قيمة.
- **التوقع في المؤسسة** : في هذه الحالة المؤسسة لا تتوقع خدماتها ولكن تتوقع نفسها، وباعتبار أن النتيجة المالية تلعب دورا أساسيا ومفتاحيا في هذه العملية فان تقاليدنا وتاريخنا، إدارتنا وحتى مسيرتها يساهمون في إعطاء الصورة التي تعكس التوقع القوى للمؤسسة.

ثالثا: الإستراتيجية التسويقية (سليمان، 2004-2005، صفحة 40)

- **إستراتيجية التمييز** : ونقصد بها عمل المشروع عمل تطوير منتجاته من خلال تمييزها وتنوعها وجعلها مختلفة عن منتجات المشاريع المنافسة، وجعلها ذات إمكانية كبيرة في إشباع رغبات شريحة عريضة من المستهلكين، هذا ما يتطلب تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات.
- **إستراتيجية التركيز** : ونقصد بها تركيز عمل المشروع على منطقة جغرافية محددة أو قطاع معين من المستهلكين، وذلك تفاديا للمنافسة الواسعة.
- **إستراتيجية القيادة بالتكلفة** : هذه الإستراتيجية تحتوي على عناصر تمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تخفيض التكلفة مقارنة بالمشروعات المنافسة، هذا ما ينتج عنه زيادة نصيب المشروع في السوق.

الشكل رقم (03): مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية



المصدر (نظير، 1999، صفحة 129)

رابعا : إعداد الرؤية، الرسالة وشعار المؤسسة:

لابد لكل مؤسسة أن يكون لها رسالة وشعار ترتكز إليها في عملها في السوق ومع موظفيها وعملائها. غير أن الرؤية ليست حكرا على المؤسسات والشركات بل لابد لكل فرد يسعى أن يضيف للدينيا لا أن يكون زائدا عليها أن يكون له كذلك رؤية و رسالة وشعار

● **رؤية المشروع** : تعددت تعريف رؤية المشروع إلا أنه يمكن تلخيص تعريفها بأنها "وصف مستقبلي طموح لما تود المؤسسة تحقيقه، أو الفرد، وتتراوح مدة تحقيقها على المستوى المتوسط أو الطويل أي المستقبل البعيد، بحيث يكون الهدف الأساسي من كتابتها هو استخدامها كمرشد في اختيار توجهات المؤسسة في أنشطتها وسياساتها وفعاليتها، في الحاضر والمستقبل" (فراجة، 2020، صفحة 280)

● **رسالة المشروع** : تعرف رسالة المشروع "بأنها تلخيص مختصر لعملية الشرح الموجز للهدف من وجود المؤسسة، أو بمعنى آخر ماهية الغاية من وجودها، إذ تصف الرسالة هدف المؤسسة الشامل، كما أنها أداة توجه الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة، وتلفت انتباههم بحماس وشغف نحو أهداف المؤسسة".

● **شعار المشروع** : الشعار هو عبارة عن صورة أو رسم بصريّة إيضاحيّة، وهو الوجه المحدد الذي يتم من خلاله التعرف على شخص ما أو مؤسسة أو شركة أو منتج محدد، أو حتى دولة، ويتكون الشعار من رمز أو إسم، أو حروف مختصرة، أو رسم تعبيرى، ومن الممكن أن يجمع بين شكلين كالجمع بين الحروف والرموز، وقد يكون للشعار لونا واحدا، أو أكثر من لون، أو باللون الأبيض والأسود، وليس من الضروري أن يعبر الشعار عن جهة رسمية أو حتى أهدا (جياذ، 2004، صفحة 390).

خامسا: المزيج التسويقي:

يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان و للزمان المناسبين

من

أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن و تحقيق الربح المناسب. (بلال، 2008، الصفحات 141-142) ومن أكثر النماذج شيوعاً تلك التي قدمها ماكارتي (1990) باسم 4P والتي تمثل (المنتج/الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج) وتمثل هذه العناصر الأربعة المحور الأساسي لأي إستراتيجية تتبناها المؤسسة للتعامل مع السوق. وقد شهد هذا النموذج عملية تطوير ليتلائم مع الخدمات العصرية حيث تم إضافة 03 عناصر أخرى ليصبح p7.

أولاً: المنتج:

- تعريف المنتج:

إن المقصود بالمنتج هو ذلك الكيان المادي الذي يتم إنتاجه لإشباع حاجة أو رغبة معينة، أو هي تتمثل بأنها مجموعة من المنافع المادية و المعنوية التي يحصل عليها المستهلك من وراء شرائه لها، حيث تعمل على إشباع جزء من حاجاته ورغباته. وعرفها "كوتلر" بشكل أشمل "هي كل ما يمكن أن يلبي الرغبات أو المتطلبات ويطرح في السوق بهدف جذب الانتباه و الاستحواذ والاستخدام والاستهلاك، وهذه يمكن أن تكون أهدافاً طبيعية، خدمات، أشخاصاً، أمكنة، مؤسسات، أو أفكار" (بلال، 2008، صفحة 141)

- تصنيف المنتج:

تنحصر المنتجات التي تقوم معظم المؤسسات بتقديمها إما في سلع مادية أو خدمات غير ملموسة ومن هنا جاء تقسيم

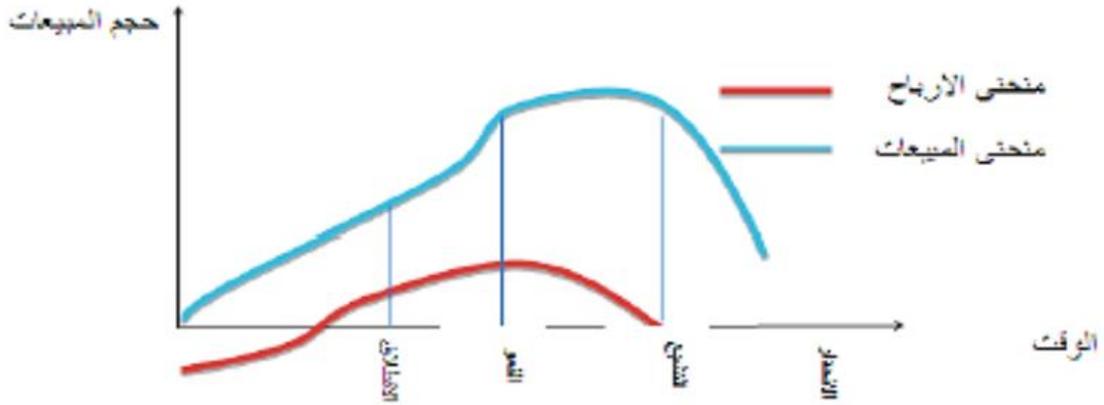
المنتجات كالتالي:

• السلعة: وتنقسم بدورها إلى:

1. سلع الاستهلاكية : وهي التي يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي الذي يقوم بشرائها لاستهلاكها أو لاستخدامها في بيته لأغراض الاستهلاك (بلال، 2008، صفحة 143) ونجد انه تندرج ضمن هذا النوع كل من:
2. منتجات سهلة المنال : وهي منتجات تتميز بالتنوع والتداول إذ يكثر الطلب عليها ويمكن إيجادها في نقاط البيع باختلافها وتنوعها. (خلفي، 2004-2015، صفحة 28)
3. المنتجات الخاصة : منتجات يصعب الوصول إليها إذ تتطلب مجهوداً كبيراً للحصول عليها وتتميز بغلاء أسعارها وهذا بسبب انفرادها إما بخصائص معينة أو بعلامات تجارية مميزة وعالمية.
4. المنتجات الانتقائية : هي منتجات تتوسط الصنفين السابقين فهي منتجات صعبة من حيث الوصول إليها، ويتميز سعرها بالارتفاع النسبي.
5. السلع الصناعية : وهي التي يتم تسويقها لا يتم استهلاكها مباشرة بل لاستخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى (بلال، 2008، صفحة 143)
6. الخدمة : تتميز هذه المنتجات أساساً بأنها منتجات غير ملموسة فهي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع حاجة ومن الأمثلة على ذلك: النشاطات المصرفية والسياحية وشركات التأمين (ماي، 2006-2007، صفحة 91) وعادة ما تصنف المنظمات خدماتها المساعدة في مجموعات بهدف:

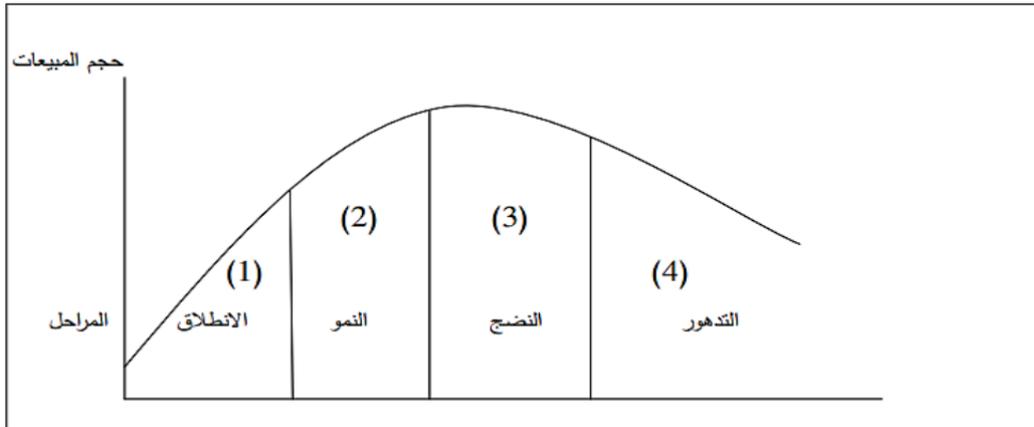
- تركيز جهودها التسويقية على المجموعة الأكثر تأثيراً في سلوك الزبائن المستهدفين.
  - مقارنة كل مجموعة خدمات مساعدة بنظيراتها لدى المنافسة.
  - معرفة ردود أفعال الزبائن المستهدفين فيما يخص مجموعة أو مجموعات الخدمات المساعدة المستخدمة، واتخاذ القرارات اللازمة، إما بالاستمرار أو التعديل أو الحذف.
- كما تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تحسين وتطوير المنظمة لخدماتها المميزة خاصة في ميدان نشاط خدمات السيارات، لأن هذه الأخيرة قابلة وسهلة التقليد من طرف المنافسة، زيادة على هذا، فإن ما يمكن اعتباره اليوم خدمة مميزة، يمكن أن يعتبر غدا خدمة معيارية يجب أن تتوفر ضمن حزمة الخدمات المقدمة للزبائن
- 1-3: دورة حياة المنتج:** هي عبارة عن تسجيل لمختلف مراحل حركة حجم مبيعات منتج ما، منذ طرحه في السوق وحتى خروجه منه طوعاً أو كرهاً، دورة حياة المنتج تحتوي على المراحل الرئيسية التالية:
- **مرحلة التقديم:** تتميز بانخفاض معدل الربحية أو انعدامه وذلك بسبب تراكم التكاليف وارتفاع نفقات الترويج والتوزيع وأيضاً بقلّة عدد المنافسين وعدم استقرار صفات السلعة وما إذا كانت سوف تلقى نجاحاً.
  - **مرحلة النمو:** هذه المرحلة دليل على أن السلعة أخذت بالارتقاء، وتتميز بنمو سريع في المبيعات و في هذه المرحلة تزداد الإيرادات بسبب تناقص التكلفة الإجمالية للوحدة المباعة كما نلاحظ زيادة في إعداد المنافسين.
  - **مرحلة النضج:** تعتبر هذه المرحلة أطول مراحل حياة المنتج كما أنها تعتبر أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي، تكون المنافسة في هذه المرحلة على أشدها، كما أن هدف رجال التسويق يكون الوصول لهذه المرحلة و محاولة البقاء فيها لأطول فترة ممكنة.
  - **مرحلة الانحدار:** وهي المرحلة الحتمية لا بد أن تصل إليها اغلب المنتجات وهي هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض ويبدأ بعض المنافسين بالخروج من حلبة المنافسة. ومن الأسباب الهامة التي تؤدي للوصول لهذه المرحلة، تغير أذواق المستهلكين، التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا للإنتاج، ومن الأسباب أيضاً ازدياد المنافسة الشديدة محلياً و دولياً.

الشكل رقم (04) : المبيعات والأرباح خلال دورة حياة المنتج



المصدر: (دباح،، 2017-2018، صفحة 48)

الشكل رقم (05): دورة حياة المنتج حجم



المصدر: (الغالي، 2009، صفحة 383)

## 1-2 : تعريف التسعير:

يعتبر التسعير أحد عناصر الهامة في المزيج التسويقي و ذلك لأن سعر السلعة هو الذي يحدد قيمتها التبادلية من وجهة نظر البائع و المشتري و بالرغم من أن التسعير يعتبر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة و ذلك لأن المنشأة تستطيع تعديل سعرها بسهولة و بسرعة أكثر من بقية العناصر و من وجهة أخرى فإن التسعير يعتبر من القرارات الهامة بالنسبة للمنشأة لما له من أثر على بقية الأنشطة و يمكن أن يأخذ السعر عدة مسميات كلها تعبر عن القيمة المالية للسلعة أو الخدمة أو الفكرة، كالإيجار

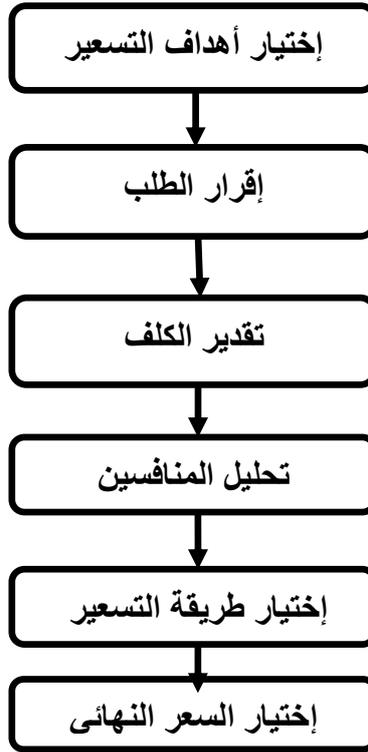
الذي يدفع لقاء استخدام ملك الغير أو رسوم الجامعة مقابل الحصول على التعليم أو الغرامة مقابل المخالفة، أو العمولة مقابل تسهيل عملية التبادل و غيرها (بلال، 2008، صفحة 143)

و يعرف أيضا "السعر هو كمية من النقود والخدمات التي يقدمها المشتري للبائع مقابل الحصول على مجموعة من السلع والخدمات يتخذ السعر أشكالا مختلفة ويودي وظائف متعددة، فقد يكون على شكل أجور وإتعاب أو رسوم وعمولات جميعها تستخدم للحصول على سلعة أو خدمة" (غسان، 2010، صفحة 298)

## 2-2 : خطوات التسعير

لكي تنقل إدارة التسويق إستراتيجية التسعير إلى حيز التنفيذ فإنها تعتمد عدد من الخطوات المتعاقبة لإختيار السعر النهائي وإقراره وإجراء سلسلة من التحليلات المعمقة للمتغيرات المؤثرة في إقرار السعر والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:

### الشكل رقم (06): خطوات التسعير



المصدر: (ثامر، 2008، صفحة 263)

2-3: طرق التسعير: تستخدم المؤسسة عددا من الآليات أو الأساليب المختلفة في تحديدها لأسعارها، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

● التسعير على أساس التكلفة (بهامش مضاف): تعتمد المؤسسة في هذه الآلية على التكلفة، حيث يتم إضافة هامش نمطي معين إلى تكلفة المنتج كعائد مرغوب فيه من المؤسسة، ويتحدد هذا العائد غالبا كنسبة مئوية من تكلفة المبيعات وتعتبر هذه الآلية من الأساليب الملائمة لكثير من المؤسسات الصغيرة. نظرا لكونها تقوم بتغطية التكاليف وتضمن البقاء في السوق. (ثابت، 2009، صفحة 307)

وبالتالي المعادلة تتمثل في :

$$\text{السعر} = (\text{التكلفة المتغير للوحدة}) + (\text{نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة}) + (\text{هامش الربح})$$

- التسعير بنقطة التعادل: تقوم هذه الآلية على تحديد السعر وحجم المبيعات الذي يتحقق عنده التعادل بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية وكذا تحديد السعر وحجم المبيعات الذي يمكن أن يحقق الربح المستهدف، عند تجاوز المؤسسة لحجم مبيعات التعادل، لذلك يطلق عليها أيضا التسعير بالربح المستهدف.

$$\text{نقطة التعادل: ( التكاليف الثابتة ) / ( التكاليف المتغيرة - سعر بيع الوحدة )}$$

- التسعير على أساس المنافس: في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأخذ أسعار منافسيها بعين الاعتبار ما يجعلها تفاضل بين ثلاث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم.
- التسعير على أساس القيمة المدركة: هنالك العديد من منظمات الأعمال التي تحدد أسعارها على أساس القيمة المدركة للسلعة أو الخدمة، وهذا يعني أن عملية التسعير تتم وفق تشخيص ومعرفة الإدراك والوعي الذي يحس به المشتري عند اتخاذ قرار شرائه لسلعة أو خدمة محددة دون غيرها، حيث أن هذا القرار ناتج عن أن هذه الخدمة تلبي منفعة أو قيمة مذكورة تدور في ذهنه، وعلى هذا الأساس فإن الإيرادات تبني سياستها السعرية على هذا الاتجاه (وليس بإتجاه التكلفة أو في حالة المنافسة في السوق). (جواد، 2004، صفحة 79)

### 2-3: أهمية التسعير:

- إن أهمية التسعير من الناحية العلمية تعود إلى أنه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح و هي السعر. والكلفة، وكمية المبيعات، وذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيرادات و التكاليف.
- تنعكس أهمية التسعير في تطوير إستراتيجية التسويق في استعمالات متعددة:
- في بداية حياة الخدمة الجديدة و يستعمل التسعير لكسب الدخول لسوق جديدة.
- يستعمل السعر كوسيلة للمحافظة على حصة الخدمة في السوق طيلة عمرها و يستعمل تكتيكيا لتحديد موقعها في مواجهة المنافسين.
- أخيرا بالنسبة للشركات التي تعمل من أجل أهداف مالية يجب تثبيت الأسعار عند مستوى يسمح لها بتحقيق أهدافها المالية (بال، 2008، صفحة 147)

### 3- الترويج:

#### 1-3 : تعريف الترويج:

- يعتبر أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي، و لا غنى عن الترويج كي يتظافر مع بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة للأنشطة التسويقية والتي هي تسهيل إيصال السلع والخدمات إلى من يحتاجها من المستهلكين ولأهميته تناوله الباحثين وعرفوه في كثير من كتبهم، نذكر منها (بال، 2008، صفحة 152)
- هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات و في تسهيل بين السلعة أو الخدمة أو قبول فكرة معينة.

- و بصورة عامة، الترويج عبارة عن عملية اتصال مبرمجة و هادفة ترمي لإظهار المؤسسة أو أحد منتجاتها بصورة مقنعة لدى مختلف الأطراف التي يجري التعامل معها عبر مختلف مراحل العملية التسويقية.

### 2-3 : أهمية الترويج (بلال، 2008، صفحة 152)

- من المعروف أنه في عالمنا المعاصر والمعقد التركيب، بعد التطور الهائل في حجم المشاريع ودخول المنتجات لأسواق جديدة، وكذلك ظهور منتجات جديدة في الأسواق بشكل سريع ومستمر وهذا ما يتطلب القيام بالنشاط الترويجي الذي يسهل من مهمة الاتصال بين البائع والمشتري. وعليه يمكن تأشير أهمية النشاط الترويجي من خلال "كوتلر:"
- بعد المسافة بين البائع والمشتري، مما يتطلب وجود وسائل ثانية تساهم في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين.
- تنوع وزيادة عدد الأفراد الذين ستصل بهم المنتج، حيث أن المنتج عليه أن يتصل بالإضافة إلى المستهلكين مع الوسطاء التجاريين.
- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المنتجين مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لغرض كسب المعركة وتثبيت الأقدام في السوق التجاري.
- يساهم الترويج في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد وذلك من خلال ما يمدهم من معلومات وبيانات عن السلع والخدمات.

### 3-3 : عناصر المزيج الترويجي:

يتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية:

- الإعلان: هو الاتصال الشخصي وغير الشخصي لنقل المعلومات إلى المستفيد عن طريق وسائل مملوكة للغير مقابل أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن ويعتبر الإعلان أهم صورة الاتصال، حيث يتم نقل الرسالة الإعلانية من خلال وسائل الإعلان، والهدف من الإعلان هو نشر التوعية بين المستفيدين، وتركيز الانطباع لدى قارئ الإعلان وتوجيه انتباهه إلى خدمة معينة و تغيير تفضيل المستهلكين للماركات المنافسة إلى الماركة التي يعلن عنها (بلال، 2008، صفحة 153)
- عند إطلاق المنتجات أو الخدمات، يجب المرور بالعديد من المراحل للوصول إلى النتائج المرجوة من عملية الإعلان، وتتم هذه

المراحل كما يلي (خلفي، 2004-2015، صفحة 59).

- تحديد أهداف الإعلان الخاصة بالسوق المستهدف، ووضع المنتج الخدمة فيه.
- إعداد ميزانية تقديرية للإعلان.
- تصميم رسالة إعلانية جيدة وذات فاعلية في التأثير على الجمهور المستهدف وترجم الهدف من هذه الحملة.
- إختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة للوصول إلى الجمهور المستهدف.

● **البيع الشخصي :** هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين المستهلك النهائي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة، مزاياها : إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة، ملاحظة رد فعل العميل المباشر، إشعار العميل بالاهتمام، معرفة العملاء الجادين للشراء والاهتمام بهم، أما عيوبها : تتمثل بزيادة التكاليف بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع، ولأن العملية تستغرق وقتا طويلا مما يصعب خدمة عدد كبير من العملاء (بلال، 2008، صفحة 154).

● **لدعاية و العلاقات العامة :** أما الدعاية فهي عبارة عن نشاط إخباري عن المشروع، فهي الجزء الذي من العلاقات العامة والموجهة غالبا لترويج سلعة أو خدمة للمشروع والعلاقات العامة: فتعرف بأنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق علاقات طيبة و إيجابية بين المشروع و قطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل و خارج المشروع (بلال، 2008، صفحة 155).

● **ترويج المبيعات :** أي القيام بمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنشيط، توزيع، وبيع السلع و الخدمات لمشروع ما، وهو نوع من البيع غير الشخصي، فالهدف الأساسي من ترويج المبيعات هو زيادة حصة المبيعات في المدى القصير وفي حدود معينة، من الوسائل التي يمكن إتباعها: العروض التجارية، الهدايا التذكارية، التذوق المجاني، الطوابع التجارية، العينات وكوبونات الخصم، والمعارض التجارية (بلال، 2008، صفحة 122).

● **الإنترنت :** يتميز الإعلان عن طريق الإنترنت بالعديد من المزايا نذكر منها (محمد، 2007، صفحة 64)

● تفاعل المستهلك مباشرة مع الإعلان

● تتيح الوصول إلى عدد هائل من الجمهور فهي الوسيلة الوحيدة التي تقدم المعلومات أو إتمام عملية الشراء في أي مكان بالعالم.

- تتميز بالمرونة بحيث يستطيع المعلن تعديل الإعلان أو إلغائه متى شاء.

- تقديم معلومات عن الشركة من خلال موقعها على الإنترنت

#### 4- التوزيع:

من المعروف أن غالبية السلع لا تستهلك في أماكن إنتاجها ولا تستهلك بنفس الوقت الذي تنتج فيه، فالسلعة قد تنتج

في اليابان وبعد سنة إنتاجها قد يتم استهلاكها من قبل مستهلك في الأردن، وهنا يأتي دور التوزيع، وحتى نعي هذا الدور علينا

أولا: مفهوم التوزيع.

4-1: تعريف التوزيع:

هو جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي المكان الذي

يرغب فيه أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المؤسسات و الأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك.

وهو أيضا مجموعة واسعة من الأنشطة المترابطة والمتعلقة بحركة السلعة تامة الصنع من أماكن إنتاجها لأماكن استهلاكها من خلال

قنوات التوزيع.

لذلك يعتبر التوزيع نظاما معقدا يتطلب استثمارات مالية كبيرة و على المنظمات أن تحدد الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التوزيع الكفؤ في نجاح الخطط التسويقية.

وعليه تعتبر عملية توزيع السلع و الخدمات ذات أهمية قصوى في حياة الأمم و الشعوب لدرجة أن رفاهية هذه الأمم تعتمد على مدى كفاءة نظم التوزيع (بلال، 2008، الصفحات 157- 158)

#### 4-2: أهمية التوزيع:

بالإمكان التعرف على أهمية التوزيع من خلال مقارنته بعناصر المزيج التسويقي، إذ أن له دورا تكامليا ضمن إستراتيجية المؤسسة التسويقية، حيث تتمثل أهمية التوزيع بما يلي (بلال، 2008، الصفحات 158- 159).

الأهمية الاقتصادية للتوزيع تمكن في دورين الأولى تخفيض التكاليف: حيث تعتمد القدرة التنافسية للمنشأة لحد كبير على مدى نجاحها في تخفيف تكاليف السلع و الخدمات التي تقدمها. والثانية إيجاد فرص عمل: حيث يعتبر نشاط التوزيع وخاصة نشاط النقل من الأنشطة كثيفة الاستخدام للأيدي العاملة.

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستهلك: إن توفير السلعة التي يريدها المستهلك في الأماكن التي يتوقع وجودها بها وحصوله عليها بشكلها الذي صممت به وبسعر مناسب وفي الوقت الذي يريده، سينعكس إيجابيا على الموزع و سيزيد من ولاء المستهلك للسلعة.

#### 4-3: قنوات التوزيع:

يعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، ويتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع أو ما يسمى بمنافذ التوزيع والتي يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها لأماكن الطلب عليها. فالمقصود بالقناة التوزيعية: هو الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة التي إما أن تكون تابعة للمنتج أو مستقلة. وفق هذه القنوات التي تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما (بلال، 2008، الصفحات 160- 162).

- **قنوات توزيع مباشرة:** ويقصد به قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري ويتم ذلك توزيع السلع الاستهلاكية.

- **قنوات توزيع غير مباشر:** يقصد به قيام المنتج بالاعتماد على الوسطاء في توزيع السلع و الخدمات. ويتم هذا التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الوسطاء الذين يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم، والنوع الثاني هم الوسطاء الذين لا يمتلكون السلعة ولكنهم يبيعونها لحساب المنتج وهم الوكلاء بأنواعهم والسماسة.

- **قنوات التوزيع القصيرة:** قنوات التوزيع القصيرة يتم فيها توزيع منتجات معينة مثل توزيع منتجات الألبان وتكون كما



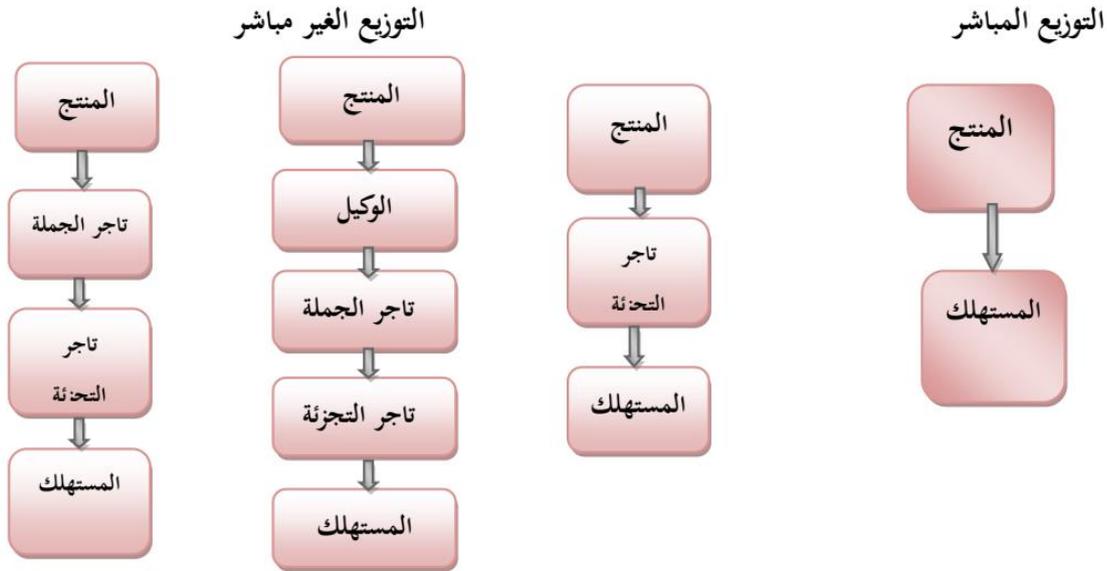
- قنوات التوزيع المتوسطة : قنوات التوزيع المتوسطة يتم فيها التوزيع منتجات معينة مثل توزيع منتجات الألبان وتكون كما يلي:



- قنوات التوزيع الطويلة: قنوات التوزيع الطويلة يتم فيها توزيع المنتجات مثل توزيع منتجات المنشآت الصغيرة وتكون كما يلي:



الشكل رقم (07): أنواع قنوات التوزيع



المصدر: sideplayer,2019

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة، فلا نستطيع ان نتصور جناح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها .

**المطلب الأول: مفهوم ومتطلبات المخطط الإنتاجي:**

**أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي:**

هناك عدة تعريفات يمكن إعطاؤها للمخطط الإنتاجي منها :

- هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدماً لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف، يمثل المخطط

الإنتاجي أحد أنواع المخططات التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة ويشتمل على خطط، قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين (مؤيد،، 2007، صفحة 54)

- كما يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج ."
- و يعرف بشكل آخر على أنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي

تحتاجها المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية و كذلك تخصيص تلك المصادر لغرض الإنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد و بأقل التكاليف (مؤيد،، 2007، صفحة 26)

**ثانياً: متطلبات المخطط الإنتاجي:**

يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للمخطط الإنتاجي على النحو التالي:

- الرسم التخطيطي للإنتاج: ويظهر الحدود والطاقات ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.
- بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.
- بيانات الأدوات: توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والمناشير والقوالب والتركيبات.
- بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد الأولية.
- بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.
- بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت للزمن للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة بعين الاعتبار..

**- المطلب الثاني: أنواع المخطط الإنتاجي:**

وينقسم مخطط الإنتاج إلى ثلاثة أنواع رئيسية (شاكر، 2018، صفحة 200)

- **التخطيط طويل المدى :** ويتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة تزيد عن عام ويعرف باسم تخطيط الطاقة لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة واختيار مستوى معين من الطاقة مثال اختيار حجم المصنع. عدد الآلات أو اختيار آلة بمستوى إنتاجية معينة لأن هذه القرارات يصعب تعديلها في الأجل القصير و يتحمل المشروع نتيجة هذه القرارات لفترة طويلة.

- **التخطيط قصير الأجل :** و يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترات إنتاجية تقل عن شهر حتى تصل إلى دقائق، وتسمى عملية الجدولة استخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية.
- **التخطيط متوسط المدى :** يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام مع تفصيل كل شهر وليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول عام وتنتهي في آخر عام، ويتسم بأنه يتضمن تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام.

#### المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

- **دراسة الموقع :** تركز دراسة الموقع على تحديد نقطتين أساسيتين وهما:
  - **الموقع الجغرافي :** وهنا يجب تحديد العنوان الذي يقام فيه المشروع بدقة، عن طريق دراسة وصفية تحليلية للموقع الجغرافي للمشروع من خلال تحديد قربه من أماكن الحصول على مستلزمات التشغيل ومصادر الطاقة، توفر خدمات النقل والقرب من الزبون، دراسة قوانين الاستثمار وغيرها من العوامل البيئية المرتبطة بالمشروع..
  - **المبنى (الجانب المعماري) :** ويتم هنا دراسة الجانب المادي من الموقع والمتمثل في المبنى، الأرض المخصصة للمشروع، من خلال تحديد مساحته، تقسيماته، وتحديد جميع التكاليف المرتبطة بالموقع والمتعلقة بالشراء أو الإيجار بالإضافة إلى تكاليف التهيئة و الترميم... الخ.
  - **تخطيط عملية الإنتاج :** من أجل التخطيط لعملية الإنتاج يجب تحديد الكمية الواجب إنتاجها، تحديد الاحتياجات اللازمة توفرها لتغذية العملية الإنتاجية وتكلفة الحصول عليها (زونية، 2016-2017، الصفحات 39-40)
  - **تحديد حجم وطريقة الإنتاج :** يتم تحديد الجانب الفني لعملية الإنتاج، وذلك من خلال:
    1. **تحديد طرق الإنتاج :** يوجد نوعان من طرق الإنتاج هما الإنتاج المستمر (إنتاج نمطي في مدخلاته ومخرجاته له نفس الأبعاد والخصائص). والإنتاج المتقطع (إنتاج غير نمطي في مخرجاته ويكون بتحديد المواصفات من طرف العميل.
    2. **تحديد حجم الإنتاج :** من الضروري الاستناد إلى المعلومات المتحصل عليها من المخطط التسويقي (مخرجات عملية الدراسة والتحليل) والتي تعتبر مدخلات لعملية الإنتاج.
  - **تحديد الاحتياجات لعملية الإنتاج :** تتمثل هذه الاحتياجات في المواد الأولية، الأدوات، المعدات والآلات وكافة المستلزمات التي تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات أو تساهم في ذلك.
  - **احتياجات الإنتاج غير المباشرة :** هي العناصر في التكاليف غير المباشرة التي لا تتأثر بحجم الكمية المنتجة والتي لا تزيد بزيادة الإنتاج، والتي تتمثل أهمها في: الإيجار، الكهرباء، الماء، الغاز، الصيانة، أفساط التأمين، الأنترنت والهاتف... الخ.

المبحث الرابع : المخطط التنظيمي:

يهتم المخطط التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى أقسام ووحدات مختلفة يختص كل منها بعداء بعض العمليات الإنتاجية والخدمية كما يعني بتوزيع الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر لإنتاج، كما يمكن من تقدير التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة (بلال، 2008، صفحة 128)

المطلب الأول: تعريف وأهمية التخطيط التنظيمي:

أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

- يعرف المخطط التنظيمي على أنه وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات لأفراد العاملين، و الرقابة على الأعمال، و كيفية أداء الأعمال (بلال، 2008، صفحة 118).
- كما يعرف أيضاً أنه تحديد المهارات الفردية للعاملين، و الكوادر الإدارية الضرورية، و كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضير الخرائط التنظيمية، و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح (الغالي، 2009، صفحة 230).
- المخطط التنظيمي هو خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفا إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة) (جودي، 2020، صفحة 24).

ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي:

- و تتمثل أهمية المخطط التنظيمي فيما يلي:
- المساعدة في تنفيذ الخطة بنجاح.
- تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة "هياكل التنظيم التشغيلية"، و ما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات، والإجراءات، و المعايير.
- المساعدة في اتخاذ القرارات، وتفادي التداخل، والازدواجية بين الأنشطة والعمليات
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات، والأنشطة والأدوار، وتمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها، وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد ولأموال.

المطلب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي وأنوعه

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

عرف الهيكل التنظيمي على أنه عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية، فهو إذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال و الوظائف، وهذا ما تجسده خطوات ومراحل تصميمه

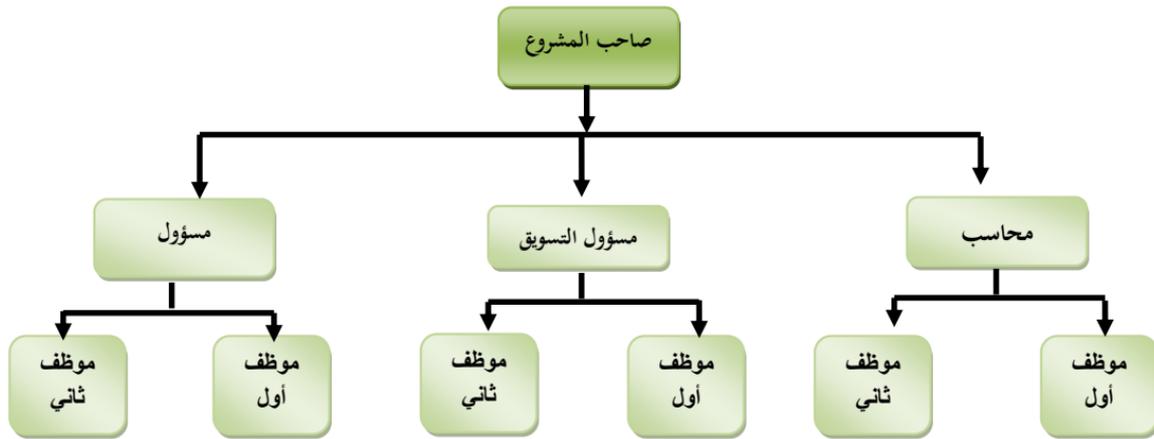
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف.
- تحليلها و توصيفها توصيفا دقيقا.
- تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في الوظائف.
- تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة الأقسام.
- تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.
- تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

ثانيا : أنواع الهيكل التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات تحدد على أساسها أنواع الهياكل التنظيمية، نذكر البعض منها:

1- الهيكل التنظيمي البسيط : يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا و ليس معقدا و ذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة بيد شخص واحد، كما يتميز بقلّة المستويات الإدارية و يركز فقط على العمليات الإدارية و الأنشطة الهامة في المشروع... الشكل التالي بين نموذج المخطط الهرمي

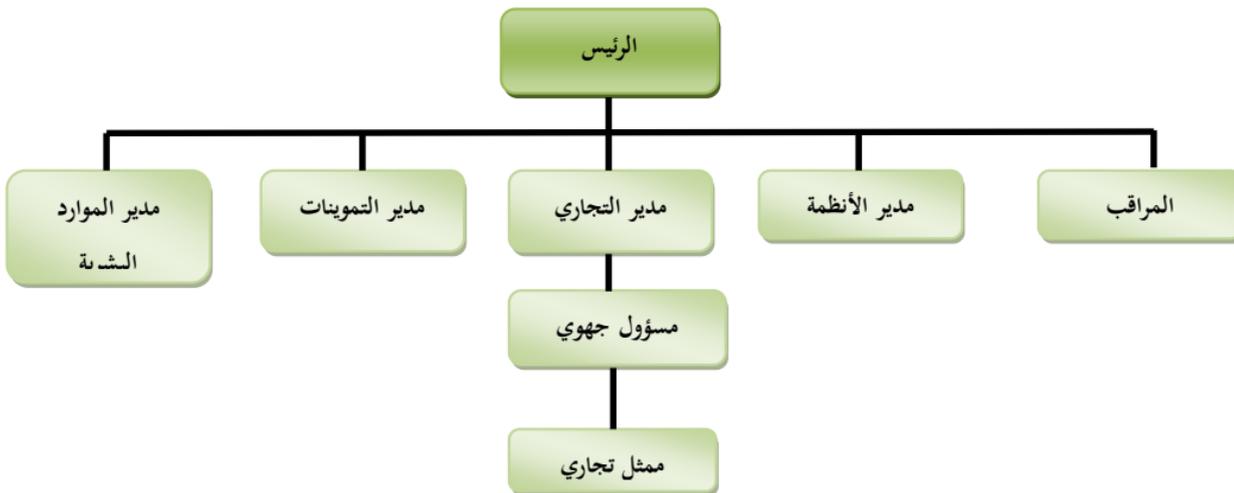
الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: (نخيلة، 2015)

2- الهيكل التنظيمي العمودي : يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس ومرؤوسيه وكذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات. يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسئول واحد، وتحدد السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا بجميع المستويات، ويمكن تصور هذا النوع من التنظيم في الشكل التالي (سليمان، 2004-2005، صفحة 23)

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي العمودي

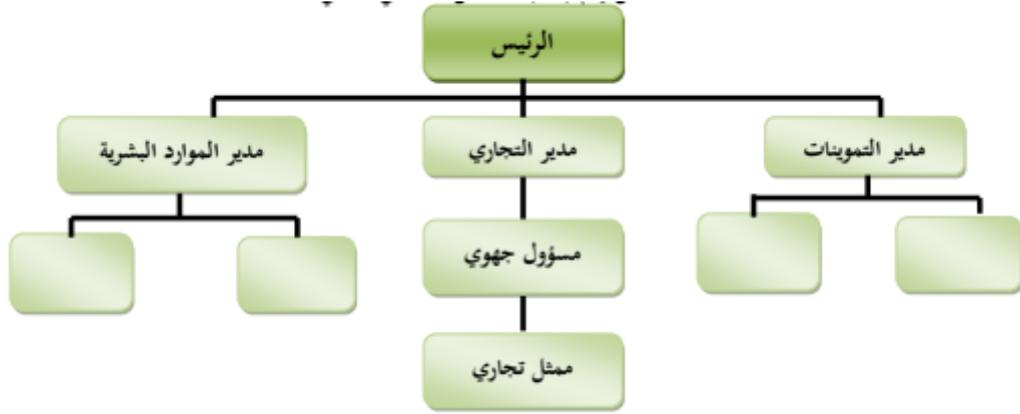


المصدر: (سليمان، 2004-2005، صفحة 23)

### 3- الهيكل التنظيمي الأفقي :

عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق مناصب جديدة، وهذا ما يسمى بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي (سليمان، 2004-2005، صفحة 25)

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي الأفقي



المصدر: (سليمان، 2004-2005، صفحة 25)

المطلب الثالث : أشكال وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي

أولاً: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية

1- تحديد إستراتيجيات المنظمة: أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمنظمة تتحدد إستراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها

التنظيمي عن طريق مايلي:

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة
- تحديد رسالة المنظمة
- تحديد رؤية المنظمة
- تحديد الأهداف العامة

2- تحديد إدارات المنظمة : وذلك من خلال مايلي:

- إنشاء وحدات خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المنظمة
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق إستراتيجية إلى الأعلى
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرريات أعلى في التصرف وإتخاذ القرار.
- تخصيص إتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات .

3- تحديد الوظائف: بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام يكون الدور في تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام

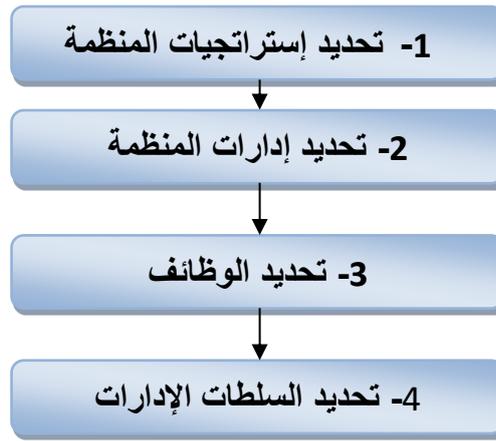
في الإدارات وذلك ب:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة
- وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة

#### 4- تحديد سلطات الإدارات الوظائف

- الصلاحيات التنظيمية او جدول الإصلاحات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات
- تحديد الإختصاصات والمهام : أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، والتي سيتم ترجمتها لاحقا إلى مهام على مستوى كل وظيفة.
- تحديد العلاقات التنظيمية تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض.

#### الشكل رقم (11) خطوات إعداد الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المراحل السابقة

#### ثانيا: الأشكال القانونية للمؤسسات

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

ونجاح

في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي.

- التفكير بمستقبل المؤسسة وإمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة.

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى أربعة أنواع وهي المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركات ذات التوصية البسيطة، وأخيرا المجمعات:

- ✓ **المؤسسة الفردية:** تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.
- ✓ **مؤسسات الشركات:** يمكن تعريف الشركة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل مالياً" وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلط (المركز الوطني للسجل التجاري)

### 1/ شركات الأشخاص

تقوم أساساً وفي المقام الأول على الاعتبار الشخصي، فهي تنشئ عادة بين عدد قليل من الأشخاص تجمعهم رابطة القرابة أو الصداقة ويضع كل منهم ثقته للآخر بحيث تكون شخصية كل شريك محل اعتبار الشركاء الآخرين، ونظراً لأهمية الاعتبار الشخصي في هذا النوع من الشركات فإن الشركة في الأصل تنحل بوفاة أحد الشركاء أو بفقد أهليته أو بانسحابه من الشركة كما أنه لا يجوز لأحد الشركاء أن يتنازل عن حصته في الشركة إلا بموافقة جميع الشركاء و هناك ثلاثة أنواع رئيسية لشركات الأشخاص وهي (ثابت، 2009)

- **شركات التضامن:** وتتكون من شخصين أو أكثر ويكون الشركاء فيها متضامنين في جميع تعهداتها حيث أنهم جميعاً مسئولين
- مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن سداد التزامات الشركة، وتمتد هذه المسؤولية إلى الأموال الخاصة بالشركاء..
- **شركات التوصية البسيطة:** تكون من فريقين من الشركاء: شركاء متضامنون، وشركاء موصون.
- **الشركاء المتضامنون:** وهم مثل الشركاء المتضامنين في شركات التضامن: مسئولين مسؤولية شخصية وتضامنية مع باقي الشركاء المتضامنين عن ديون الشركة والتزاماتها، أي أن مسئوليتهم غير محدودة.
- **الشركاء الموصون:** مسئوليتهم في ديون الشركة محدودة بقدر حصصهم ولا تمتد إلى أموالهم الخاصة
- **شركات المحاصة:** هي شركات مستترة لا وجود لها إلا بالنسبة للشركاء ليس لها وجود بالنسبة للغير وعلى هذا لا تتمتع بالشخصية المعنوية وليس لها وجود قانوني أو اسم تجاري أو ذمة مالية.

**2- شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحقوق الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم شركات الأموال شركات المساهمة (المادة 564 من القانون التجاري، المرسوم التنفيذي و رقم 96-27، 1996).

● شركة المساهمة :

تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، ويشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأسمال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام و عن مليون (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب ووضع المشرع حد ادني لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل من أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

● الشركات المختلطة :

هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

● شركة التوصية بالأسهم :تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم.

لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح : أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول (المادة 592 من القانون التجاري الجزائري، و المرسوم التنفيذي رقم 93-08،، 1993)

● شركة ذات مسؤولية محدودة :تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات \_ شركة ذات المسؤولية المحدودة\_ أو الأحرف الأولى منها أي \_ ش.ذ.م.م.\_ وبيان رأسمال الشركة.

ولقد بين المشرع الجزائري انه " لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل، كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل (المادة 564 من القانون التجاري، المرسوم التنفيذي و رقم 96-27، 1996)

● شركة الشخص الوحيد : هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك

وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة" المادة 527 من القانون التجاري الجزائري. المرسوم التنفيذي رقم 96-27، 1996 (المادة 527 من القانون التجاري الجزائري. و المرسوم التنفيذي -رقم 96 -27، 1996).

## المبحث الخامس: المخطط المالي

يعتبر مخطط الأعمال جزء من الأجزاء في مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية والأرباح.

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف المخطط المالي

أولاً: تعريف المخطط المالي:

**تعريف 1 :** هو ذلك التخطيط الذي يقوم على التنبؤ بالاحتياجات المالية للمنظمة، وكيفية الحصول على تلك الأموال، وعمل دراسة شاملة عما يتعلق به من سلبيات وإيجابيات، والعمل على حلها، والكشف عن المتغيرات والتحديات التي قد تواجهها المنظمة، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المالية على المدى القصير وال المدى الطويل ( النعيمي والخرشة، 2015، صفحة 108).

**تعريف 2 :** الخطة المالية هي وثيقة تحدد ما يجب القيام به من خلال فترة مستقبلية محددة، انطلاقاً من هذا التعريف للخطة فإن عملية التخطيط تتضمن ما يلي:

- تحليل أثر الخيارات المالية، والاستثمارية المتاحة للمؤسسة.
- توقع النتائج المستقبلية للقرارات الحالية تجنباً للمفاجآت، ولتفهم الروابط بين الحاضر والمستقبل.
- التقرير بشأن اختيار أحد البدائل المتاحة.
- قياس النتائج في ضوء الخطة الموضوعية

### 2- أهداف التخطيط المالي: يسعى التخطيط المالي إلى تحقيق هدفين هما:

- ضمان توفير المال: هو الهدف الأساسي والأول من أهداف التخطيط المالي، إذ من المهم وجود مال كاف في المنظمة من أجل تنفيذ العديد من النشاطات والمهام.
- عدم استخدام الموارد المالية وإهدارها دون داع: هذا الهدف مرتبط بالتمويل الزائد للموارد، في حالة وجود فائض مالي من المهم تطبيق التخطيط الجيد لاستثمار هذه الموارد المالية من خلال الاستفادة منها بأفضل الطرق الممكنة، وتجنب إهدارها الذي قد يؤدي إلى خسارة مالية كبيرة للمنظمة.

### المطلب الثاني: مراحل ومكونات التخطيط المالي :

#### أولاً: مراحل التخطيط المالي

- تتمثل مراحل أساسية لتخطيط المالي فيما يلي:

- تحليل أداء السابق للمنشأة: يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف، وبين المتغيرات المالية المختلفة.
- تحليل المزايا التشغيلية للمنشأة: تتمثل في تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة، وتحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، تحليل طبيعة المنافسة، تحليل مخاطر قرارات الاستثمار والتمويل.

- تحديد احتياجات الاستثمار بدائله: تتمثل في: تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة، وتبويبها حسب الأولوية.
- التنبؤ بإيرادات المنشأة ونفقاتها.
- تحليل البدائل المالية: تقييم كافة البدائل المالية المتاحة.
- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: تحديد الوسائل والأدوات التي يمكن للمنشأة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية.
- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: تحليل ما يمكن أن يترتب عن تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج، وانعكاسات تلك العواقب على بقاء المنشأة واستمرارها على المدى البعيد.
- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: انسجام وتناغم الخطة الإستراتيجية للمنشأة، وتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

#### ثانيا: مكونات المخطط المالي:

يتكون المخطط المالي من عدة مكونات يمكن أن نذكر منها ما يلي:

#### - التكاليف الإجمالية للمشروع:

والتي تنقسم إلى تكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل

#### 1- التكاليف الاستثمارية:

تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تجمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالألات والمعدات والمباني، وهي تتكون من عنصرين أساسيين وهما:

#### 1-1: الاستثمار المبدئي " تكاليف الإنشاء":

ويطلق عليها عادة اسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكلفة الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الامتلاك والتقاعد فالإهلاك يعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية

للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد:

#### 1-1-1: الأصول الثابتة الملموسة: وهذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات

المادية الملموسة الطويلة الأجل، وهي تتضمن:

- كالفصول على الأرض وتجهيزها كتقوية تربتها، وهذه التكاليف تتمثل في ثمن شراء تلك الأرض مضاف إليها مصاريف التسوية والتقوية، وإقامة شبكة مجاري تصريف المياه.

- تكاليف الحصول على الآلات والمعدات الضرورية في العملية الإنتاجية أو التي تدخل مباشرة فيها، إضافة إلى المعدات المساعدة في العملية الإنتاجية كمعدات المناولة والنقل الداخلي والتخزين وهذه التكاليف تشمل ثمن شرائها يضاف إليها مصاريف نقلها وتركيبها والتأمين عليها، والضرائب الجمركية إذا كانت الآلات مستوردة من الخارج.
- تكاليف الأثاث والمعدات المكتنية الخاصة بكل الأقسام الإدارية التي يحتويها المشروع بالإضافة إلى تكاليف تركيبها ونقلها.
- احتياطات أو احتياطي الطوارئ، وهذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى. وهذا الاحتياطي نقسمه إلى:

- **الاحتياطي المادي**: والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المادية والتي قد تنتج عن خطأ في تقدير المبيعات ومنه الخطأ في تقدير المواد الأولية، ولذا يضع المشروع نسبة احتياطي تصل إلى 2% من كمية هذه الأصول.
- **الاحتياطي المالي**: والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المالية والتي قد تنتج عن تغيرات غير متوقعة في أسعار بعض الأصول نتيجة التضخم مثلاً، لذا يضع المشروع نسبة احتياطي يتراوح بين 2 إلى 17% من الأسعار ويمكن تسمية هذا الاحتياطي باحتياطي ارتفاع الأسعار.

**1-1-2: الأصول الثابتة الغير ملموسة**: البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيع، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيع، وهذه

الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي.

- تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة أو المبدئية.
- تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية، المالية، الفنية...
- تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع.
- تكاليف التجارب المقامة على المشروع وتكاليف إصدار الأسهم بما تحتويه من مصاريف التسجيل والرسوم القانونية.
- تكاليف براءات الاختراع والحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.
- تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء والتجهيز أي خلال فترة ما قبل التشغيل.
- تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول ومستلزمات الإنتاج، وتكاليف التعاقد مع الموردين وهذه الاستثمارات الغير ملموسة تندرج تحت اسم الأصول المعنوية

### 1-1-3: رأس مال العامل:

- ويتضمن مجموعة الأصول القصيرة الأجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل وتتضمن:
- المخزون من السلع، والذي يتضمن المواد الخام والسلع الوسيطة والمنتجات تحت التشغيل وقطع الغيار ومستلزمات الصيانة.
  - **3- الأصول النقدية** التي تحتفظ بها لمواجهة أية أعباء نقدية خلال فترة التشغيل الأولى كالمصروفات الصناعية والإدارية والبيعية والتشغيلية وأجور العمال والطاقة وخدمات المرافق الاجتماعية.

5- تكاليف التشغيل:

تكاليف التشغيل يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة ونجدها تتضمن ما يلي:

1. تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتكاليف الصيانة وقطع الغيار اللازمة، إضافة إلى المنتجات الوسيطة.

2. تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع.

مطلب الثالث : مصادر التمويل والقوائم المالية للمشروع :

أولا : مصادر التمويل

1-مصادر طويلة الأجل:

يتميز التمويل طويل الأجل بدرجة استحقاقية أقل من غيره من أنواع التمويل الأخرى، لذلك نجد في أعلى الميزانية المحاسبية للمؤسسة ويكسب التمويل طويل الأجل هذه الميزة نظرا لكونه يوجه للاستثمارات التي تعطي مردودية بعض بعد مدة طويلة من الزمن.

1-1: الموال الخاصة (المملوكة):

تتضمن الأموال المملوكة وسائل التمويل المساهم بها أو المتروكة من طرف المالك أو المالكين تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة، حيث يمكن أن تكون على شكل مساهمة أو عينية، وذلك عند إنشاء المؤسسة أو في حالة رفع رأس المال بعد ذلك وهي تمثل المجموعة الأولى من حسابات المخطط الوطني للمحاسبة وذلك في الجانب الأيسر من الميزانية المحاسبية.

• السهم العادية:

تعتبر الأسهم العادية أحد مصادر التمويل طويل الأجل، حيث تعتمد المؤسسات على إصدارها خصوصا عند

التأسيس

وذلك لحاجتها إلى أموال ضخمة وعدم قدرتها على تحمل تكاليف الاقتراض وشروطه.

• السهم الممتازة:

قد تلجأ المؤسسات إلى إصدار الأسهم الممتازة وذلك كوسيلة لرفع رأس مالها و لما يكتسبه هذا النوع من الأسهم من امتيازات يمكن أن تجذب المستثمرين لاستثمار أموالهم في رأس مال المؤسسة.

• القروض طويلة الأجل:

تلجأ المؤسسة التي تقوم باستثمارات طويلة الأجل إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن تعبئتها لوحدها، وكذلك نظرا لمدة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد (محمد، 2007، الصفحات 17- 18)

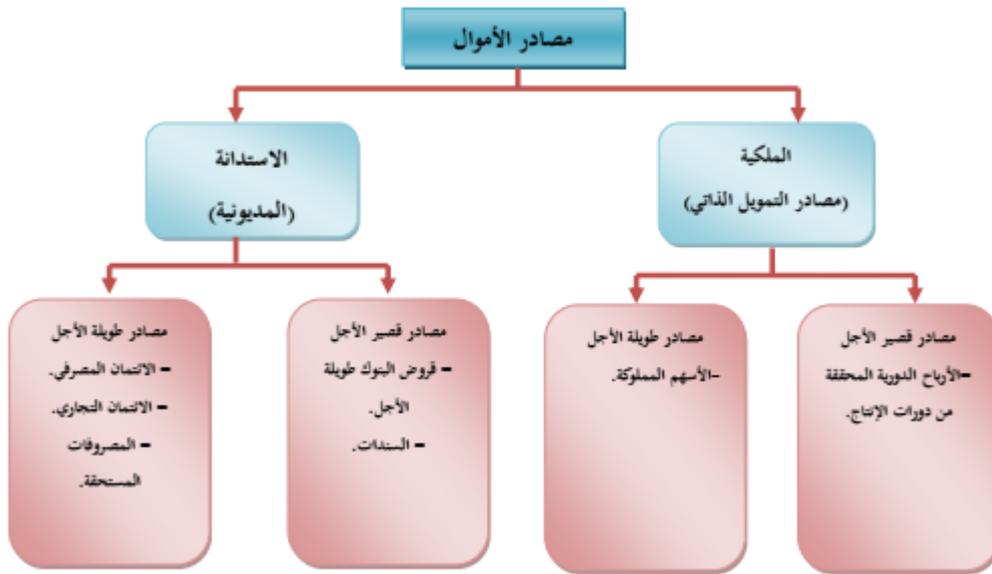
• مصادر التمويل قصيرة الأجل:

تواجه المؤسسة في الأجل القصير مجموعة من الاحتياجات وذلك من اجل تمويل عملية استغلالها والتي لا تزيد عن السنة لذلك يجب على المسير المالي البحث عن مختلف الموارد لتغطية هذه الاحتياجات العديدة حيث يتاح أمام المؤسسة العديد من

مصادر التمويل القصيرة الأجل والتي من أهمها:

- الائتمان التجاري: حيث انه ذلك التمويل القصير الأجل الذي ينشأ عندما تحصل المؤسسة على بضاعة من الموارد دون أن تدفع قيمتها فوراً، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الموارد قدم تمويلًا للمؤسسة ليس في شكل مبلغ من المال وإنما في شكل بضاعة تتعامل فيها المؤسسة من اجل إعادة بيعها أو استعمالها في العملية الصناعية (نظير، 1999، صفحة 155).
- الائتمان المصرفي: يقصد بالائتمان المصرفي تلك القروض القصيرة الأجل التي تتحصل عليها المؤسسة من البنوك وشركات الأموال، وذلك من اجل تغطية احتياجات من الأموال لتمويل دورة استغلالها، و ذلك نتيجة لتكرار العمليات خلال هذه الدورة فإنها تحتاج إلى هذا النوع من التمويل الذي يتناسب مع الطبيعة المتكررة لهذه العمليات (محمد، 2007، صفحة 44)

الشكل رقم (12): مصادر التمويل المختلفة



المصدر: (بلال، 2008، صفحة 223)

ثانيا : القوائم المالية :

1- الميزانية:

1-1: تعريف الميزانية: هي جدول مرتب ومقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعن طريق انطلاق

المؤسسة في نشاطها حيث يوجد نوعين من الميزانيات في المؤسسة وهما: الميزانية الافتتاحية والميزانية الختامية.

1-2: عناصر الميزانية:

تشكل الميزانية أساسا من عنصرين الأصول والخصوم

• عناصر الأصول: هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة ومنها الثابتة والمنقولة، وتشمل الأصول

كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونان، و المدينون (محمد، 2007، صفحة 2).

- الاستثمارات: وتتكون الاستثمارات من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملك تم حيازتها مباشرة نشاطها

وتستعمل

- الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة، وتنقسم الاستثمارات إلى: المصاريف الإعدادية، القيم المعنوية، القيم المادية.

- المخزونون: وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم: البضاعة، المواد واللوازم.

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

• عناصر الخصوم : وتتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، وتنقسم إلى قسمين (الأموال الخاصة والديون).

- عتبة المردودية: هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر (الغالي، 2009، صفحة 173).

#### طرق تحليل التعادل:

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

#### • الطريقة البيانية:

يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات ثم يتم رسم منحى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحى التكاليف الثابتة ومنحى التكاليف المتغيرة.

وعند تحليل نقطة التعادل بيانيا، لابد من الافتراضات التالية:

• ثبات سعر الوحدة.

• ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

وعلى أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحى الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، هذه العلاقة تتضح كما يلي:

• في نقطة التعادل: الإيراد الكلي = التكاليف الكلية.

• قبل نقطة التعادل: التكاليف الكلية > الإيراد الكلي.

• بعد نقطة التعادل يكون: الإيراد الكلي < التكاليف الكلية.

• تحديد نقطة التعادل رياضيا:

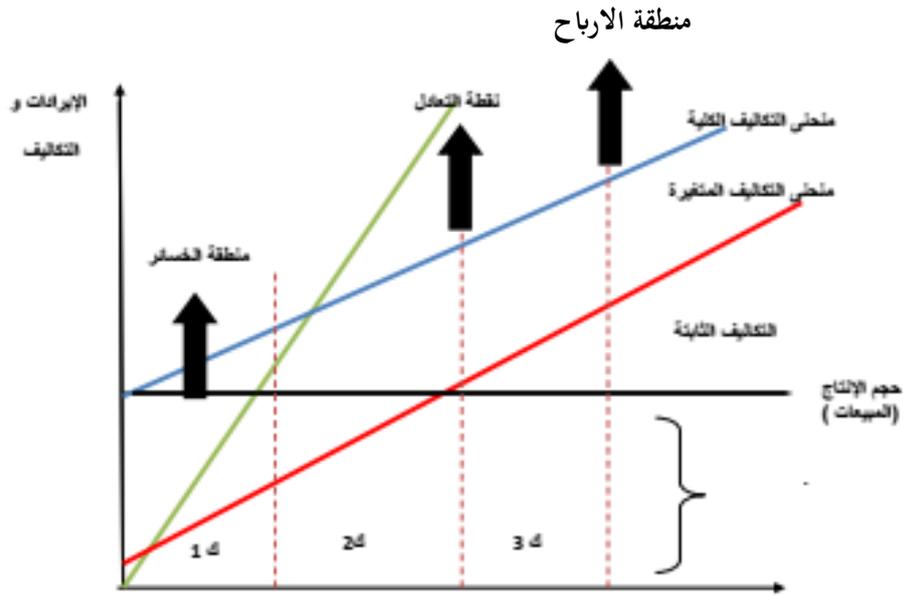
يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن

الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية (محمد، 2010، صفحة

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة/ الإيراد المتوسط - التكلفة المتوسطة المتغيرة

نما سبق نستخلص أن هذا المخطط يقود إلى تلخيص عمل المؤسسة في مدة معينة، وجميع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهذا المخطط يصلح لأن يكون أداة تخطيط وأداة مفتاح للتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما تسمح أيضا لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ما هي الإيرادات الشهرية، لأجل جميع التطبيقات المالية.

الشكل رقم (14): الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية



المصدر: (غسان، 2010)

3-1 : أشكال الميزانية :

- الميزانية الإفتتاحية : تظهر الميزانية الإفتتاحية الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة أو بتاريخ تكوينها، وقد وضع النظام المحاسبي المالية الميزانية الإفتتاحية في شكل جدول مع عرض الأصول والخصوم من خلال الفصل بين العناصر الجارية والعناصر الغير الجارية

الجدول رقم (03): الميزانية الإفتتاحية

الخصوم		الأصول	
المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
	الأموال الخاصة رأس المال الخاص خصوم غير جارية القروض البنكية المؤونات خصوم جارية الموردون الضرائب		أصول غير جارية تثبيات معنوية تثبيات عينية تثبيات مالية أصول جارية البضائع الموارد ولوازم مستهلكة الزبائن البنك الصندوق
	المجموع		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على النموذج النمطي للميزانية

- الميزانية الختامية : وهي ميزانية يتم إعدادها في نهاية الدورة المحاسبية وإظهارها لنتيجة الدورة، وهي عبارة عن الميزانية الإفتتاحية مضافا عليها التغيرات التي طرأت حتى نهاية الدورة المحاسبية .
- جدول حسابات النتائج : هي عبارة عن وثيقة تجميعية للأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال الفترة تظهر النتيجة الصافية للفترة التي تكون إما ربح او خسارة وتهدف إلى تزويد المهتمين بالقوائم المالية لما يمكنهم من معرفة الكفاءة الإقتصادية للوحدة، وكذا المعلومات التي على تنبؤ بمقدار وتوقيت ودرجة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية في المستقبل ."

## جدول رقم (04): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	إسم الحساب	مدين	دائن
70	المبيعات من البضاعة		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي		
80	الهامش الاجمالي		
71	نتائج مباع		
72	إنتاج مخزون		
73	إنتاج المؤسسة لذاتها		
74	أداء الخدمات		
75	تحويل تكاليف الإنتاج		
61	مواد ولوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		
81	القيمة المضافة		
78	نواتج مختلفة		
75	تحويل تكاليف إستغلال		
63	مصاريف العاملين		
64	ضرائب ورسوم		
65	مصاريف مالية		
66	مصاريف متنوعة		
68	مخصصات الإهلاكات والمؤونات		
83	نتيجة الإستغلال		
79	نواتج خارج الإستغلال		
69	تكاليف خارج الإستغلال		
84	نتيجة خارج الإستغلال		
83	نتيجة الإستغلال		
84	نتيجة خارج الإستغلال		
880	نتيجة الدورة الإجمالية		
880	نتيجة الدورة الإجمالية		
889	ضرائب على الارباح		
88	النتجة الصافية		

المصدر: (فركوس محمد، صفحة 54)

2- موازنة الخزينة:

1-2: تعريف الخزينة :

مثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة (إسماعيل، 1996، صفحة 30).

الخزينة = قيم جاهزة - سلفيات مصرفية

الخزينة = رأس المال العامل - إحتياجات رأس المال العامل

الخزينة = (أموال دائمة - أصول ثابتة) + (مجموع الديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية) - (قيم الإستغلال + قيم جاهزة)

2-2: حالات الخزينة :

هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة : (إسماعيل، 1996، صفحة 13)

- الخزينة الموجبة : تعني وجود فائض نقدي يجب إسغلاله بشكل عقلائي
  - الخزينة المغدومة (=0): تعني تشغيل كافة الأموال النقدية
  - الخزينة السالبة (0): تعني وجود عجز وأن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة إلى زيادة الديون أو بيع إستثمار من إستثماراتها أو زيادة الاموال الخاصة.
- ويمكن تلخيص هذه الوضعيات في الجدول التالي:

جدول رقم (03) : جدول التغيرات رصيد تجزئة الخزينة المحتملة

تسيير الخزينة	رصيد الخزينة		التدفقات
	رصيد نهاية المدة ر <sub>2</sub>	رصيد بداية المدة ر <sub>1</sub>	
حسن	ر <sub>2</sub>	ر <sub>1</sub>	زيادة
سيء أو حسن	ر <sub>2</sub>	ر <sub>1</sub>	
سيء	ر <sub>2</sub>	ر <sub>1</sub>	نقصان
سيء	ر <sub>2</sub>	ر <sub>1</sub>	

المصدر: (إسماعيل، 1996، صفحة 40)

2-3: الموازنة التمويلية التقديرية:

2-3-1: تعريفها : هي تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، وهذه الأرقام قد تكون في

شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج، أو أي مقياس رقمي آخر (محمد، 2007، صفحة 30)

2-3-2 : أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات

الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتمثل هذه الأنواع في:

- الموازنة التقديرية للمبيعات : تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التوقع بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التوقع بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

● الموازنة التقديرية للإنتاج :

تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب

المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات.

- الموازنة التقديرية للمشتریات : بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد

الأولية

اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

➤ الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.

➤ التاريخ الذي يتم فيه الشراء.

➤ التكلفة المقدرة للمشتریات.

● الموازنة التقديرية للأجور المباشرة

ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي

تتغير مع إنتاج تغيير طردي والغرض من هذه الموازنة هو:

➤ تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج معبر عنه بساعات العمل.

➤ تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.

➤ إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات العمال حتى تعمل على توفيرها.

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

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

واللازمة لتغطية رأس المال العامل خلال فترة زمنية معينة (الحياي، 2008، صفحة 12).

مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة، سواء تعلق الأمر ببداية النشاط، أو أثناء سيرورة المؤسسة، فمخطط الأعمال يسمح بالإحاطة بمختلف جوانب المؤسسة الداخلية المتمثلة في معرفة نقاط القوة وتدعيمها، ومعرفة نقاط الضعف وتصحيحها، والخارجية من خلال تقييم البيئة الخارجية وتحليلها.

إذ إن إعداد مخطط الأعمال للمشروع يمكن صاحب المشروع من التحكم في الموارد المالية، والمادية، والبشرية بأسلوب رشيد، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة الطرق، وأقل التكاليف، ويساعده في تجنب الانحرافات، وتصحيح الأخطاء.

## الفصل الثاني :

اعداد مخطط الأعمال لمشروع  
صناعة حلوى حلقوم التمر

### تمهيد الفصل :

بعدها تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمذكرة و الذي تطرقنا فيه إلى ماهية مخطط الأعمال و محاوره ،سنحاول إسقاطه في الميدان التطبيقي و الذي يخص مخطط أعمال مشروع مؤسسة مصغرة لصناعة حلوى الحلقوم بالتمر و لذا سنقوم بتوضيح كل الجوانب التي تخص المشروع .

المبحث الاول : تقديم المشروع

المطلب الاول : فكرة و أسباب اختيار المشروع.

أولا : فكرة المشروع.

فكرة المشروع فكرة حديثة و غير موجودة في مدينة أولاد جلال أو بالأحرى في الجزائر , فهي فكرة منتشرة في المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر .

سنعرض الفكرة و بعض البيانات التي تعمل على إنجاحها و يكون أكثر من نشاط تجاري مزيج بين الربح و النجاح بشيء يساعد الناس على تناول حلوى تقليدية بمذاق التمر الجزائري الاصيل الغير مسبوق استعماله و طينيا .

ثانيا:أسباب اختيار المشروع .

- الرغبة في إنشاء مؤسسة خاصة وصناعة منتج مميز .
- خبرتي المقبولة في مجال الحلويات
- مثل هذه المشاريع لا توجد في ولاية أولاد جلال.
- المنافسة قليلة في الوقت الحالي
- أسباب شخصية أخرى
- الرغبة في امتلاك زبائن دائمين .
- خدمة و منفعة للمجتمع

المطلب الثاني : أصحاب المشروع CSIP

المهارات والامكانيات:

1- الشريك الاول:

عبد الكريم بن جديدي  
متحصل على شهادة ليسانس  
تسيير الموارد البشرية و  
يملك دبلوم مسير وياتع صيدلي و  
متحصل حديثا على شهادة تكوينية  
في صناعة الحلويات السكرية التقليدية  
{حلوى الحلقوم، حلوى التوقا... }  
يدرس سنة الثانية ماستر مقاولاتية

2- الشريك الثاني:

فتح الله شريف صاحب محل  
معدات كهربائية و متحصل على شهادة  
ليسانس مالية و يملك شهادة  
تكوينية في تربية النحل و انتاج العسل  
يدرس سنة الثانية ماستر مقاولاتية

الطموحات والتطلعات:

تقديم منتجات مميزة وصحية  
مقارنة بالمنافسين الحاليين

توفير توصيل المنتجات  
لكافة محلات التجزئة و تجار  
الجملة الذين تم اتفاق معهم

التركيز على السوق المحلي مبدئيا  
من ثم السوق الوطني  
اضافة اصناف جديدة خصيصا  
لمرضى السكري مستقبلا

امكانيات المحيط:

تسهيلات المقدمة من الدولة لفائدة  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
حيازة الاموال الكافية لإنشاء المشروع  
توفر اليد العاملة الماهرة

المطلب الثالث : الملخص التنفيذي { التمهيدي }

أصحاب المشروع	عبد الكريم بن جديدي و فتح الله شريف
اسم المؤسسة	<b>TAMRA SWEETS</b>
الشكل القانوني	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة
الطبيعة القانونية	شركة معنوي
رمز النشاط	<b>202404</b>
تسمية نشاط المشروع حسب السجل التجاري	مؤسسة الصناعة التقليدية لانتاج الحلويات والشكولاتة
نشاط المؤسسة	صناعة حلوى الحلقوم بالتمر
شكل التمويل	مساهمة ثنائية [50% لشريك الأول, 50% لشريك الثاني]
عدد العمال	4
رسالة المؤسسة	نقدم حلوى حلقوم التمر ذو طعم اللذيذ
رؤية المؤسسة	نسعى الى ارضاء زبائننا وأن نكون متفوقين في مجالنا
رأسمال المؤسسة	4103760 دج
فترة الاسترداد	9 أشهر
موقع المشروع	حي 16 أفريل , بلدية أولاد جلال
السوق المستهدف	ولاية أولاد جلال

- المصدر : من اعداد الطلاب .

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع

المطلب الاول : دراسة السوق

أولا: تحليل البيئة الخارجية العامة للمشروع { PESTEL }

المتغير	التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية
العوامل السياسية <b>P:Political</b>	الاستقرار الأمني	مرتفع	إيجابية
	النظام الضريبي	مرتفع	إيجابية
	السياسة الحكومية	متوسط	سلبية
العوامل الاقتصادية <b>E:Economic</b>	القوة الشرائية للمستهلكين	متوسط	إيجابية
	تقلبات الأسعار	مرتفع	سلبية
	تكاليف العمالة	متوسط	إيجابية
العوامل الاجتماعية <b>S:Social</b>	الزيادة السكانية	مرتفع	إيجابية
	مستوى دخل الفرد	متوسط	إيجابية
	سلوك المستهلك	مرتفع	إيجابية
العوامل التكنولوجية <b>T:Technological</b>	توفر الآلات في سوق المحلية	مرتفع	إيجابية
	الترويج عبر منصات التواصل الاجتماعي	مرتفع	إيجابية
العوامل البيئية <b>E:Ecological</b>	المشروع لا يضر البيئة	مرتفع	إيجابية
العوامل القانونية <b>L:Legal</b>	القانون التجاري	متوسط	إيجابية
	قانون حماية المستهلك	متوسط	إيجابية

- المصدر: من اعداد الطلبة.

انطلاقا من الجدول السابق نستخلص النتائج التالية :

ان معظم العوامل لها تأثير إيجابي على المشروع مما يساعد على تجسيده على ارض الواقع كاستقرار الامني للوطن و سياس ة الدولة في تشريع قوانين تدعم انشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وعدم احتساب الضرائب على المؤسسات الصغيرة في بداية نشأ تها و توفر الالات المتاحة لبدأ المشروع وكذا زيادة انتشار ظاهرة تناول الحلويات المشرقية في أوساط المجتمع ومع هذه الايجابيات , هناك جانب سلبي هو تقلبات اسعار المواد الأولية في حالة حدوث أزمات اقتصادية أو ندرة في بعض المواد الاساسية في صناعة ا لحلوى وأيضا تراجع القدرة الشرائية للمواطنين في الأونة الأخيرة بسبب انخفاض قيمة الدينار الجزائري في البورصة المالية.

ثانيا: تحليل SWOT للمشروع

خلال دراسة البيئة الخارجية وتقييمها وتحليل كل من المنافسين والموردين والزبائن والتعرف على تموقع مؤسستنا في ولاية أولاد جلال يمكن تلخيص نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف للمؤسسة وآلية الحد منها وكل من الفرص والإستفادة منها والتحديات التي يجب تفاديها وسيطرة عليها في الجداول التالية:

أ- تحليل المحيط الداخلي للمشروع :

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>-توفر الآلات والمواد الأولية اللازمة للإنتاج.</p> <p>-اجتيازنا لدورة تكوينية و تربص شامل في هذا الاختصاص مما اكسبنا المعرفة الكافية في هذا المجال</p> <p>تقديم صنف جديد من الحلقوم {حلقوم التمر} الفريد من نوعه في انجاز غير مسبوق في الجزائر.</p> <p>-اعتمادنا على الاستراتيجية التمييز بالتركيز على صنف واحد ذنوعية ممتازة خالي من جيلاتين و المواد الحافظة المضرة بصحة المستهلك مع مراعاة السعر المنخفض ليكون في متناول الجميع..</p> <p>_امتلاك اصحاب المشروع لشبكة متينة من العلاقات مع تجار الجملة وتجار التجزئة.</p>	<p>-عدم توفر الدراية الكافية بخفايا هذا السوق نظرا لحدائنا فيه.</p> <p>-تعرض المنتج لتلف في درجات الحرارة المرتفعة في حالة عدم حفظه في المكان و الظروف المناسبة .</p> <p>-عدم امتلاك مركبة لتوصيل الطلبات في الوقت الحالي .</p>

- المصدر: من اعداد الطلبة .

الفرص	التحديات
<p>-افتقارالولاية لمثل هذه المشاريع والصناعات مما يشكل فرصة لنهوض باقتصادها.</p> <p>- قلة المنافسين المتخصصين في هذا المجال على المستوى الوطني مما يقلص حواجز الدخول في السوق .</p> <p>- الطلب المتزايد على هذه المنتجات من الزبائن</p> <p>- انتاجنا لصنف واحد من هذه الحلوى يخفف علينا الاعباء المالية والبشرية مما يساعد في الحفاظ على الجودة والسعر المنخفض مقارنة بالمنافسين الآخرين.</p> <p>- تحصلنا على الاعفاء الضريبي لمدة 05 سنوات التي تعتبر ميزة لا يمتلكها المنافسين الآخرون.</p> <p>كل الموردین الذين سنتعامل معهم قريبون من مقر المؤسسة مما يسهل عملية اقتناء المواد الاولية دون عناء تام .</p>	<p>-ارتفاع اسعار المواد الأولية في حالة الندرة والأزمات الاقتصادية مما سيؤثر على سعر المنتج.</p> <p>منافسينا ينتجون عدة أصناف من هذه الحلوى مما مكنهم من الحصول على حصة كبيرة من الأرباح و عدد أكبر من الزبائن خلافا لنا نحن, فنحن نركز على صنف واحد فقط مما يهدد مكانتنا في السوق.</p> <p>-احتمال ظهور مؤسسات منتجة لحلوى الحلقوم في الولاية مستقبلا.</p> <p>-امكانية تقليد المنافسين لمنتوجنا مما يزعزع سمعتنا في هذا الميدان.</p>

- المصدر: من اعداد الطلبة.

ملاحظة : سوف تقوم مؤسسة TAMRA SWEETS بالتأقلم والمرونة مع نقاط الضعف

والتهديدات باعتبارها قليلة ويمكن معالجتها عن طريق مايلي:

1- بالنسبة لنقاط الضعف :

- الاستعانة بعمال لديهم الكفاءة والخبرة في هذا المجال و العمل على دعمهم بتحفيزات المادية والمعنوية لمساعدة مؤسستنا ل لولوج بسلسة في السوق وبقاء فيه .
- توفير غرفة خاصة مجهزة بمعدات لحفظ وتبريد الحلوى .
- فيما يخص وسيلة توصيل الطلبات , فسوف نشترى مركبة مستعملة لشحن الطلبات للعملاء
- لضمان وصول الطلبات في وقت المحدد وبسلامة تامة .

2- بالنسبة لتهديدات:

- لا توجد مشكلة بخصوص ارتفاع اسعار المواد الأولية لأننا حصلنا على ضمانات بثبات
- الاسعار من قبل الموردين بولاية أولاد جلال بحكم وجود علاقات الصداقة بأصحاب المشروع
- لضمان سرية وصفة الحلوى سيتم التغيير في مكونات دون المساس بمذاق الحلوى على أن
- تسعى المؤسسة الى اضافة أذواق مختلفة فيما بعد حسب رغبات الزبائن المستهدفين.

ثالثا : تحليل القوى الخمس لبورتر PORTER للمشروع

يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

العوامل وشدها	عناصر العوامل
شدة المنافسة : متوسطة	رغم عدم وجود مصنعين لهذا المنتج في ولاية أولاد جلال الا أن هناك منتجات مشابهة بعدة أصناف تأتي من خارج الولاية وهذه المنتجات من منافسين اثنين يستحوذان على نصف حصة السوق لذلك سنقوم بصناعة منتج ذو صنف مختلف ومميز , وسنعمد على التسويق الالكتروني والتوزيع المباشر لتعريف بمنتجاتنا وجذب الزبائن بكثرة .
الداخلين الجدد : متوسطة	لحد الآن لا يوجد داخلين جدد في مشاريع صناعة حلوى الحلقوم في المنطقة لكن حواجز الدخول لهذا السوق تعتبر ضعيفة نظرا لتوفر آلات الانتاج والمواد الأولية

المتاحة اضافة الى تواجد وكالات الدولة لدعم الشباب , لذلك فان دخول منافسين جدد مستقبلا يبقى واردا جدا.	
نعم , توجد منتجات بديلة كحلوى النوقا و حلوى الكاوكاوية و شكولاتة بكافة أنواعها .	المنتجات البديلة : قوية
تعتبر ضعيفة نظرا لعدم تواجد منتج مماثل لمنتوجنا	القوى التفاوضية للزبائن : ضعيفة
فهي قوى ضعيفة لأن هناك عدة موردين للمواد الأولية في الولاية كذا تواجد موردين يبيعون ألات الانتاج في الولايات المجاورة.	القوى التفاوضية للموردين : ضعيفة

– المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على تحليل سوق ودراسة المحيط الكلي له.

#### رابعاً : تحليل السوق

حيث سيتم التركيز على بيع المنتج في السوق المحلية لولاية اولاد جلال , حيث يتواجد في

الولاية عدد معتبر من تجار التجزئة وتجار الجملة وهذا حسب احصائيات

سنة 2023 , والمتمثلة في الجدول التالي :

التجار	في الولاية
تجار الجملة	05
تجار التجزئة	87
المجموع	92

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على احصائيات مركز السجل التجاري

#### – تحليل نتائج الاستبيان :

بعد توزيعنا لاستبيان الكتروني على مجموعة من الصفحات الفايسبوك للاجابة على تسؤلاتنا حول مدى تقبل الناس لموا

صفات الحلقوم الذي سنصنعه حيث وصل عدد الأشخاص الذين اجابوا على أسئلتنا الى 104 شخص

{ 67 رجل و 37 امرأة } فيهم طلاب جامعيين وموظفين من ولاية اولاد جلال , تم التحصل على النتائج الموضحة في

الجدول التالي :

النسبة	عبارات الأجوبة	الأسئلة المطروحة
%64,3	- ذكر	الجنس
%35,7	- أنثى	
%57,1	- من 18 سنة الى 28 سنة	العمر
%42,9	- من 29 سنة الى 58 سنة	
%93,5	- نعم , أحب تناولها	هل تحب تناول حلوى الحلقوم ؟
%6,5	- لا , لا أحب تناولها	
%50	- عدة مرات في الأسبوع	كم من مرة تتناول فيها حلوى الحلقوم ؟
%35,7	- مرة واحدة أو أكثر في الشهر	
%14,3	- فقط في الأعياد و المناسبات	
%97,2	- نعم , أحب ذوق التمر .	هل تفضل مذاق التمر في حلوى الحلقوم ؟
%2,8	- لا , أفضل أذواق أخرى .	
%95,4	حلقوم محشو بالمكسرات ومغطى بمسحوق جوز الهند .	ماهي انواع حلوى حلقوم التمر التي ترغب في تناولها ؟
%4,6	- حلقوم بسيط بدون اضافات	
%8,9	- علب ذات وزن 500 غ	ماهي أحجام العلب التي تود شرائها؟
%91,1	- علب ذات وزن 300 غ	
%80	- نعم , يمكن .	في المناسبات و الأعياد , هل من الممكن أن تهدي علبة حلوى الحلقوم كهدية لأحد أفراد عائلتك أو أصدقائك ؟
%20	- لا , لا يمكن .	

الخلاصة :

من تحليلنا لنتائج الاستبيان وجدنا أن الزبائن متقبلين لفكرة حلوى حلوق التمر وأظهروا نيتهم في شراء و تناول حلوى حلوق و التمر المحشو بالمكسرات والمغطى بمسحوق جوز الهند حيث سيتم وضع الحلوى في علب بلاستيكية ذات وزن 300 غرام .

- تحليل الزبائن : بعد اجراء عدة مقابلات مع تجار التجزئة و المستهلكين, قمنا بتحديد بعض من الزبائن المحتملين حيث تم الا تفاق مع عدة تجار للتجزئة سنذكر البعض منهم, كما هو موضح في الجدول التالي :

الزبائن المحتملين	حاجاتهم	تفضيلاتهم
-تجار التجزئة للمواد الغذائية: سويبرات محمد سليمان . سويبرات كمال قويدري. محل طبش للتموين الغذائي. محل بن بوزيد للتموين الغذائي.	السعر المنخفض شكل المنتج الجذاب منتج مرخص قانونيا ومصادق عليه.	الشكل المميز والمقبول للمنتج . صحية المنتج أي مدى مطابقة المنتج لمعايير سلامة المستهلكين. التوصيل والضمان . التخفيضات الموسمية .
المستهلكين النهائيين : عامه الناس...	المذاق الرفيع والسعر الجيد.	التركيبية الصحية للمنتج السعر المنخفض مقارنة بالمنتوج المستورد.

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على على محادثات مع التجار والمستهلكين {الزبائن}.

- تحليل السوق المستهدف: بعد قيامنا ببعض الجولات في محلات المواد الغذائية و مقابلات مع تجار تبين لنا أنه لا يوجد مصنع ين محلين لهذه المنتوجات في أولاد جلال , وأن كل حلويات الحلوق تأتي من خارج الولاية وهي تعتبر كميات قليلة مقارنة بالك ميات التي تدخل الولايات المجاورة كولاية بسكرة , فهذا السوق يشهد ركودا نوعا في ظل ثبات الطلب وتراجع العض فنحن اول المصنعين لهذه الحلوى في المنطقة وأن النوع الذي سنصنعه هو اول من نوعه في الولاية و التراب الوطني .

- تحليل المنافسين: فمن خلال استكشافنا لاسواق حلوى حلوق الفاخر الشبيهة بالحلوق التركي المشهور عالميا , لاحظنا ان هنا ك علامتان وطنيتان بارزتان تستحوذان على غالبية السوق , الاولى من ولاية برج بوعريبيج والثانية من ولاية من الجزائر ومع ذلك هناك حيز للمنافسة حيث يمكننا ان نبرز في هذا السوق وأن نضمن مركزنا فيه , سنتطرق في الجدول التالي حول معلومات لنا فسينا المحتملين :

## الفصل الثاني :

### إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلوق التمر

اسماء المنافسين و مواقعهم	خصائص منتجاتهم
المنافس الأول : حلوق كمال باشا متواجد في ولاية الجزائر العاصمة .	حلوق لذيذ متاح بعدة نكهات {رمان , فانيلا , تفاح , فراولة , برتقال , توت ... } ومحشو بشتى المكسرات - لبنندق اللوز والفسق , الجوز { و سعر مرتفع .
المنافس الثاني : حلوق فالكو دزاير متواجد بولاية برج بوعرييج .	حلوق لذيذ متاح بنكهات محدودة { كراميل , البطيخ الا حمر و الاصفر و الموز والعنب والمشمش , الليمون } بدون مكسرات وبسعر المعقول .

-المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات المتحصلة من عند التجار المحلات الغذائية.

- تحديد وتحليل الموردین: أما فيما يخص الموردین فجميعهم موجودین في الولاية یملكون مواد أولية ذات نوعية ممتازة وذات سعر في المتناول , اضافة الى توفيرهم لخدمة التوصيل لمقر المؤسسة , ومنه المكونات التي نحتاجها في صناعة حلوق حلوق التمر ن الم واد الاولية فهي موضحة في الجدول التالي :

اسم المورد	السعر	المادة الأولية
محلات جودي لبيع مستلزمات الحلويات ومواد التغليف بالجملة والتجزئة.	150 دج للكيلو	نشاء الذرة
	85 دج للكيلو	السكر الأبيض
	750 دج للكيلو	المكسرات { الجوز }
	800 دج للكيلو	مبشور جوز الهند
	700 دج للكيلو	حمض السيتريك { الليمون }
	80 دج للعلبة	ورق طهي الحلويات
محل بوفاتح منيب لتمور الجنوب ومشتقاتها .	200 دج للتر الواحد	دبس التمر
ماء منبع الغزلان ولاية بسكرة.	90 دج ل5 لتر	المياه المعدنية

- المصدر: من اعداد الطلبة بناء على لقاءات مع الموردین .

- أما فيما يخص موردي الألات الانتاج وموردي غلب التعبئة مواد التغليف سيتم تطرق لهم في العناصر المقبلة بعد اتمام المحادثات معهم .

أما من ناحية العملاء فسيتم التركيز حاليا على تجار التجزئة وذلك قصد التعرف على منتوجنا الجديد من قبل المستهلكين , ومع هذا يمكن اضافة امكانية البيع لتجار الجملة مستقبلا في حالة زيادة كمية الانتاج .

خامسا : دراسة العرض و الطلب

- تقدير العرض :

في حالة المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، ولما تكون في حالة من عدم وفرة المعلومات خاصة فيما يتعلق بالكميات المعروضة من طرف المنتجين { المنافسين } نقوم باستخدام تقنية تقديم الطلب مع العرض أو ما يعرف بازدواجية تقديم الطلب والعرض. ومع ذلك تم رصد بعض المعلومات لمؤسستين المنافستين لنا بمساعدة أحد المعارف الخاصة بنا حيث وجدنا ان :

- الكمية المعروضة من طرف مؤسسة { فالكو دزاير ديلايت } والتي يتم توريدها الى محلات التجزئة بمدينة اولاد جلال هي حوالي 252 كارطون شهريا و 3024 كارطون سنويا , حيث كل كارطون يحتوي على 20 علبة , العلبة الواحدة تزن 250 غ.

أما عن مؤسسة { كمال باشا للحلقوم } فهي تعرض كمية مقدرة ب216 كارطون شهريا و2592 سنويا يتم توريدها أيضا الى محلات التجزئة بالولاية , حيث كل كارطون يحتوي على 12 علبة , العلبة الواحدة تزن 250 غ. ومن هنا نستنتج أن الكمية الاجمالية المعروضة:  $3024+2592=5616$  كارطون سنويا.

**تقدير الطلب :** الطاقة الاستيعابية للكميات المطلوبة لمجموع محلات التجزئة الكبرى بالمدينة هي 468 كارطون شهريا , أي بحوالي 7776 كارطون لكل محل سنويا بعد محادثات مطولة تم الاتفاق مع 09 محلات تجزئة لتزويدها ب05 كارطين في أسبوع بالتقري ب , أي ما يعادل 20 كارطون لكل تاجر تجزئة شهريا , ومنه نحصل على الأرقام التالية :

$$20 = 180 \text{ كارطون شهريا, وبحساب الكمية السنوية نجد مايلي: } *09 \{ \text{تاجر تجزئة} \}$$

$$180 = 2160 \text{ كارطون سنويا. } *12$$

- وبحساب المجموع الطلب لسنوي لتجار التجزئة مع مجموع طلبياتنا نحصل على الرقمتالي: 9636 كارطون سنويا .

سادسا : حساب الفجوة السوقية

الفجوة = الطلب - العرض, وبالتعويض نتحصل على مايلي :

الفجوة =  $9936 - 5616 = 4320$  كارطون , ومنه نستنتج أن الفجوة السوقية تقدر ب 4320 كارطون , وهذا يعني أن الم مؤسسة بإمكانها تغطية النصف منها .

سابعا : تقدير المبيعات

50 من الفجوة في العام الأول للانتاج , حيث %0 ان هدف المؤسسة تغطية حوالي

سنقوم بتقدير المبيعات المنافسين حسب الجدول التالي:

## الفصل الثاني :

## إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

السعر دج	المنافسون
200	المنافس الأول : شركة فالكو { دزاير ديلايت }
230	المنافس الثاني : شركة كمال باشا للحلقوم
250	تسعيرتنا المقترحة لحلقوم التمر الخاص بنا

-المصدر : من اعداد الطلبة .

اذن سنتعمد على سعر 250 دج لتسعير العلبة الواحدة لمنتوجنا ومنه سعر الكارطون الواحد عدد علب الكارطون الواحد, وبالتا لي نجد: \*يساوي: سعر العلبة الواحدة

$$20 = 5000 \text{ دج للكارطون الواحد} \cdot 250^*$$

حيث تكلفة الوحدة الواحدة : تكاليف التشغيل ÷ عدد الوحدات المنتجة

$$155 \text{ da} = 41665 \div 6465120$$

حساب هامش الربح : سعر البيع - تكلفة الوحدة الواحدة

$$85 \text{ da} = 250 - 165$$

هامش الربح : 85 دج.

علما أن 180 كارطون تحتوي على 3600 علبة حلوى وبالتالي نحصل على تقدير المبيعات لسنة الأولى على هذا النحو :

## الفصل الثاني :

### إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

الجدول يمثل المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى :

الأشهر	عدد العلب	سعر العلبة	قيمة
شهر 1	3600	180	648000
شهر 2	3600	180	648000
شهر 3	3600	180	648000
شهر 4	3600	180	648000
شهر 5	3600	180	648000
شهر 6	3600	180	648000
شهر 7	3600	180	648000
شهر 8	3600	180	648000
شهر 9	3600	180	648000
شهر 10	3600	180	648000
شهر 11	3600	180	648000
شهر 12	3600	180	648000
<b>مجموع المبيعات السنوية : 10416240 دج</b>			

- المصدر : من اعداد الطلبة .

### المطلب الثاني : المزيج التسويقي

أولا : المنتج

الجدول التالي يمثل وصف لخصائص المنتج :

المنتج	عدد القطع	وصف المنتج
حلوى حلقوم التمر	علبة تحتوي على 10 قطع من حلوى الحلقوم التمر	علبة ذات ألوان تمثل مؤسستنا . شكل حلوى الحلقوم عبارة عن قطع مربعة محشوة بجبات الجوز مغطاة بمسحوق النشاء وجوز الهند. تزن العلبة 300 غرام .

- المصدر : من اعداد الطلبة .

ثانيا : التسعير

في بداية الأمر حاولنا أن نجمع من خلال الاستبيان واعداد مقابلات آراء بعض المستهلكين و تجار التجزئة لمعرفة نوع الأسعار التي يفضلونها فيما يخص حلوى الحلقوم , فكانت الإجابات بأن سعر المنتج الوطني مقبول مقارنة بسعر الحلقوم الأجنبي الباهظ , و

## الفصل الثاني :

### إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

بهذا قررنا أن سعر علبة الحلقوم سوف يكون مبني على أفضلية وزن العلبة والاضافات الموجودة في منتوجنا التي لا تتوفر عند منتجات المنافسين حيث السعر المقترح هو 250دج.

#### ثالثا : الترويج

نعلم أن الترويج شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين ومن خلاله يتم إيصال المعلومات المناسبة اليهم حول المنتج والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار منتوجنا دون المنتجات الأخرى وبما أن حلوى الحلقوم ذو استهلاك واسع ومستمر, توصلنا أنه من الأفضل تقليل تكاليف الترويج حيث اخترنا بعض الأساليب المتبعة في الترويج المتمثلة في الجدول التالي:

#### الجدول يمثل الاساليب الترويجية وتكاليفها :

الأسلوب الترويجي	التكلفة
الدعاية و الاعلان على وسائل التواصل الاجتماعي في الأنترنت { فايسوك, انستغرام ... }.	سيتم الاعتماد على الاعلانات الشهرية ب 3000 دج
تركيب لافتة كبيرة بواجهة المؤسسة قياس { 1م على 4م } مكتوب لصناعة حلوى الحلقوم TAMRA SWEETS.	60000 دج
وضع لاصقات على سيارة التوزيع الخاصة بالمؤسسة تحمل شعار المؤسسة وكذا العلامة التجارية وبعض صورلمنتوج المؤسسة.	7000 دج
المجموع	70000 دج

– المصدر : من اعداد الطلبة بناء على معلومات وكالات الترويج.

#### رابعا : التوزيع

سنعتمد في توزيع منتوجنا في بادئ الأمر على التوزيع المباشر مع تجار التجزئة عن طريق وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة , مع منح الأفضلية للتجار الذين يطلبون كميات كبيرة والذين يثبتون ولائهم للمؤسسة ومنحهم خصومات في السعر . الشكل التالي يوضح طريقة التوزيع :



المصدر : من اعداد الطلبة .

المطلب الثالث : الاستراتيجية التسويقية

بما أن منتجنا ذو استهلاك واسع و السوق الذي ننافس فيه يستطيع استيعاب كميات كبيرة من الحلوى نظرا للنمو السكاني المتزايد , لذلك علينا رسم صورة جيدة لمؤسستنا في أذهان المستهلكين لكي تميزها عن بقية المنتجات الخاصة بالمؤسسات الأخرى, و يجب انتقاء رؤية و رسالة وشعار لمؤسستنا لنعطي صورة شاملة وواضحة تعبر بصدق عما نطمح ونهدف اليه.

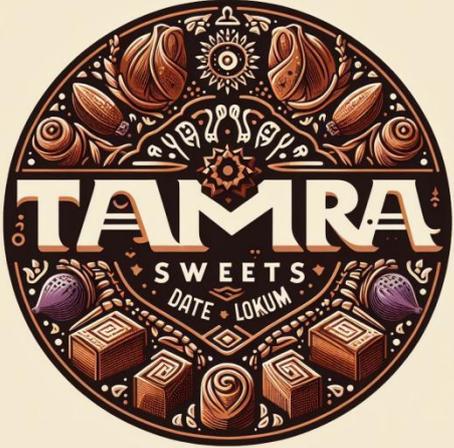
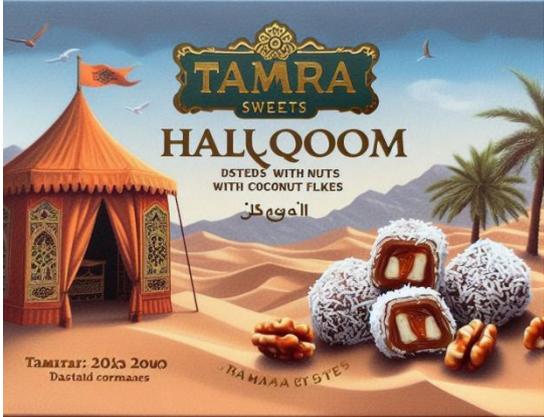
أولا : رسالة ورؤية وشعار المؤسسة

- رسالة مؤسستنا : نسعى الى التفوق و حصد مكانة مرموقة في السوق المحلية والتطلع نحو السوق الوطنية بمنتجات صحية ذات أذواق رفيعة وأسعار مقبولة .

- رؤية مؤسستنا : تعزيز مكانة مؤسستنا في سوق حلوى راحة الحلقوم و الانفراد في الذوق المميز .

- شعار مؤسستنا : استمتع بتذوق حلوى الحلقوم بنكهة الصحراوية الأصيلة .

- العلامة التجارية : الأشكال التالية تمثل شعار العلامة التجارية للمؤسستنا وتصميم غلاف علبه الحلوى:

التفاصيل	الصور
تصميم لشعار علامتنا التجارية	
تصميم لغلاف علبه حلوى حلقوم التمر	

-المصدر : من اعداد الطلبة بالاستعانة بموقع كانفا لتصميم الشعارات.

ثانيا : اختيار الاستراتيجية التسويقية

- استراتيجية الانطلاق :

حديثة النشأة , اخترنا أن تكون استراتيجيتنا في مرحلة الانطلاق TAMRA SWEETS بما أن مؤسسة استراتيجية التركيز عن تمييز و ذلك كما ذكرنا سابقا عن طريق التركيز على صنف واحد مميز مختلف عن أصناف المنافسين آخرين .

- استراتيجية التطوير :

بعدما تستطيع مؤسستنا كسب جزء كبير من السوق المحلية يصبح لديها زبائن داخل الولاية سوف نحاول التوجه الى باقي الولايات الأخرى ثم الى السوق الوطنية لتحقيق الزيادة في الربح فنستعمل في ذلك استراتيجية السيطرة بالتكاليف مع استراتيجية التمييز .

- الميزة التنافسية :

- خلو منتوجنا من المواد الحافظة المضرة بالصحة.
- من مكونات منتوجنا طبيعية حيث لم نستخدم سوى عنصر واحد صناعي 90%-
- وزن علبة منتوجنا أكبر من علب منتجات المنافسين حيث سمك و وزن الحبات أكبر بكثير من المنافسين.
- منتوجنا يتميز بطلاء مبشور جوز الهند و ذوق التمر الذي لا يمتلكه المنافسين اضافة لحشوة الجوز .

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي للمشروع

يمكننا المخطط التنظيمي من التنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد العاملين كما يمكننا من توزيع المهام والوظائف وتحديد الأهدا ف وسوف نعرض عدة مطالب في هذا المخطط كالتالي :

- احتياجات المشروع من الموارد البشرية وتحديد تكاليف اليد العاملة و الأجور للمشروع و
- تمثيل هذه المهام في هيكل تنظيمي وكذا الطبيعة القانونية للمؤسسة.

المطلب الأول: فريق العمل

أولا : احتياجات المشروع من الموارد البشرية

في بداية يحتاج المشروع الى 4 عمال وهذا بعد تحديد المهام لكل عامل الممثلة في الجدول التالي :

- ملاحظة : أصحاب المشروع { المسيرين } هما عمال الانتاج في المؤسسة.

الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

المناصب	العدد	الكفاءات و المهارات	مدة العقد
عمال الانتاج {أصحاب المشروع}	2	المسير الأول : شهادة ليسانس في ادارة الموارد البشرية و شهادة تكوين مسير صيدلية وشهادة تكوين في صناعة حلوى ا حلقوم و الحلويات الهلامية المسير الثاني : شهادة ليسانس مالية و شهادة تكوين في تربية النحل و بيع العسل و خبرة 11 سنة في تجارة المعدات الكهربائية	
عامل التخزين	1	كفاءة مهنية في مجال الحلويات	سنة واحدة قابلة للتجديد
عامل التوزيع	1	حائز على رخصة السياقة صنف -ب-	3 سنوات قابلة للتجديد
المجموع الكلي	4		

- المصدر: من اعداد الطلبة .

ثانيا : تكاليف الموارد البشرية { أجور العاملين }

- الجدول التالي يمثل تكاليف اليد العاملة وأجورها :

المنصب	العدد	الأجر الشهري	قيمة الضمان الاجتماعي	الأجر الكلي الشهري
المسيرين {عمال الانتاج}	2	50000 دج لكلا الشريكين	.	50000 دج لكلا الشريكين
عامل التخزين	1	30000 دج	7000 دج	37000 دج
عامل التوزيع	1	30000 دج	7000 دج	37000 دج
المجموع الكلي	4	160000 دج	14000 دج	174000 دج

- المصدر : من اعداد الطلبة .

12\*الأجر السنوي= الأجر الشهري

$$174000 * 12 = 8.000 \text{ دج}$$

ثالثا : توصيف الوظائف

- المسيرين {عمال الانتاج}:

لصناعة حلوى حلقوم التمر هم أنفسهم عمال TAMRA SWEETS مسيري مؤسسة الانتاج و كذلك هم ملاك المشروع في نفس الوقت و فهم في قمة الهرم التنظيمي ويمكن توضيحه في بطاقة التوصيف كما يلي :

المسيرين {عمال الانتاج}	
المهام	الكفاءات و المعارف
- المحافظة على السير الحسن للمؤسسة	- امتلاك مهارات التحليل و التخطيط ووضع الأفكار .
- الاشراف على العمال داخل المؤسسة	- معرفة متقدمة بمبادئ السوق
- التخطيط ومراقبة مدى تحقق الأهداف	- النزاهة والطموح والابداع و الرغبة المستمرة في التجديد .
- التعامل مع الموردين و الزبائن	- المعرفة الجيدة بأساليب القيادة و التحفيز للعمالين .
- وضع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة	- الاستفادة من العلاقات العامة لصالح المؤسسة.
- تقييم أداء العاملين و تحفيزهم	- امتلاك مهارات الانصال سواء داخل أو خارج المؤسسة .
- التفاوض الجيد مع الموردين	
- العمل على كسب ثقة الزبون	
- الحرص على تطبيق لوائح الصحة و البيئة و السلامة المهنية .	
- القيام بتسيير الموارد البشرية و المادية .	
- الاشراف العام على عمليات الانتاج	
{ القيام بالتحضيرات الأولية , العمل على الآلات و المعدات والمتابعة و المشاركة في سلسلة الانتاج حيث يتم وضع خليط مكونات حلقوم بتناوب و بترتيب في خلاط الطهي حتى تتشكل عجينة الحلقوم و من ثم افراغ العجينة الساخنة في أطباق خشبية مدهونة بدقيق النشاء مسبقا ثم نتركها تتوضع على الأطباق من بعد ذلك الى براد الخاص بتبريد الحلويات لتبرد قليلا لمدة 15 دقيقة لتتمسك العجينة ويثبت قوامها و من ثم تأخذ العجينة أو المزيج لمكبنة التقطيع لتقطع الى قطع	

	<p>مربعة الشكل وفي أخير توجه لتعبئة { .</p> <p>- الحفاظ على سرية التركيبة للمنتوج .</p>
--	---

- عامل التعبئة والتخزين :

الجدول التالي يمثل بطاقة توصيف عامل التخزين :

عامل التعبئة و التخزين	
المهام	المؤهلات و المواصفات
<p>-تخزين المواد الأولية وحمائتها من التلف .</p> <p>- تهيئة العلب وتعبئتها بالمنتوج من ثم</p> <p>وضعها في كارطين و غلقها والصاقها بشريط لاصق</p> <p>باحكام حتى لا تفتح وبعدها تأخذ الى غرفة التخزين</p> <p>وتجهيزها لتوزيع .</p>	<p>- الكفاءة المهنية في مجال الحلويات .</p> <p>- الخبرة في تخزين السلع و المحافظة عليها .</p> <p>- الانضباط والالتزام في أداء العمل و المهام .</p>

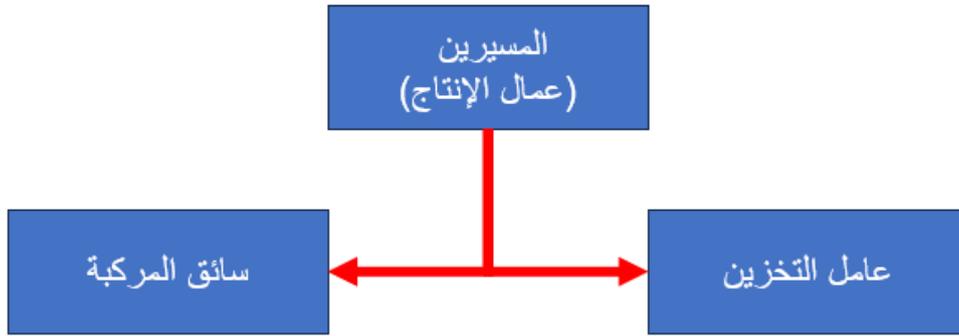
- السائق { عامل التوزيع } :

الجدول التالي يمثل بطاقة توصيف السائق :

سائق المركبة	
المهام	المؤهلات و المواصفات
<p>- اقتناء الأولية وكل ضروريات المؤسسة .</p> <p>- توصيل الطلبيات للزبائن .</p> <p>- الحفاظ على المركبة من أي عطل تقني .</p>	<p>- أن يكون حائز على رخصة القيادة</p> <p>صنف { ب } .</p> <p>- معرفة طرق الولاية كاملة .</p> <p>- الانضباط و الالتزام في مواعيد العمل و</p> <p>توصيل الطلبات .</p>

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع

كما في الشكل التالي: TAMRA SWEETS سنوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة



-المصدر : من اعداد الطلبة .

المطلب الثالث : الشكل القانوني للمشروع

أولاً: الصيغة القانونية للمؤسسة : توجد هناك عدة أشكال قانونية للمؤسسات , حيث يستطيع أي منشئ أن يختار الشكل

القانوني الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته المادية والمالية بالإضافة الى نمط المسؤولية كما أن لكل صيغة قانونية امتيازات وتسهيلات

- لقد اخترنا الشكل القانوني لمؤسستنا : شركة ذات شخص المعنوي وذات المسؤولية المحدودة: ويتم كتابة اسم الشركة مضاف اليه

طبيعة الشكل القانوني للمؤسسة بالشكل التالي[SARL] . [ ش, ذ, م, م ] TAMRA SWEETS

على مؤسستنا: SARL- ايجابيات صيغة

- تسمح لنا بالاستقلالية المالية وعدم تبعية للبنوك .
- تمنح الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة بصفتنا كشركاء مساهمين .
- تتيح لنا ادخال شركاء جدد لتوسيع المؤسسة وزيادة أرباحها .

ثانياً: القيد في السجل التجاري :

يتألف الملف الخاص بتسجيل في السجل التجاري ممايلي :

- طلب ممضي , ومحرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري .
- اثبات وجود محل مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم اما سند الملكية أو عقد الايجار.
- نسخة من القانون الأساسي المتضمن تأسيس الشركة.
- نسخة من اعلان نشر القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للاعلانات القانونية .
- وصل حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج.
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به .

ثالثا : طريقة التمويل

طريقة تمويل المشروع ستكون شراكة ثنائية بمبلغ 410760 دج , حيث :

- أي مايعادل مبلغ 2051880 دج 50%- سيساهم الشريك الأول {عبد الكريم بن جديدي بنسبة من المبلغ الاجمالي للمساهمة }.

- أي مايعادل مبلغ 2051880 دج من 50%- سيساهم الشريك الثاني { فتح الله شريف بنسبة المبلغ الاجمالي للمساهمة }.

- المؤسسة معفية من جميع الضرائب لمدة 05 سنوات حسب القانون الجزائري الجديد .

المبحث الرابع : المخطط الانتاجي للمشروع

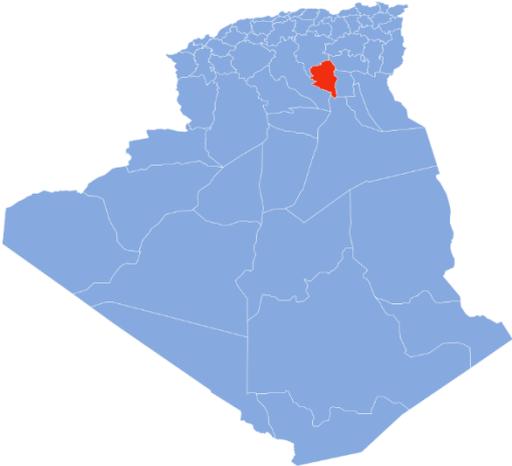
المطلب الأول: موقع المشروع

أولا : بطاقة تقنية حول الولاية

ولاية اولاد جلال ولاية صحراوية تم تكريسها كولاية كاملة الصلاحيات في بداية سنة 2021 بموجب القانون رقم 19-1 المؤرخ في 2019/12/11 بعد 5 سنوات من استحداثها كمقاطعة ادارية سنة 2015 تبعا للتقسيم الاداري الجديد بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 2015/05/27 .

توجد ولاية اولاد جلال جنوب غرب الولاية الام بسكرة كما يحدها من الشمال ولاية بسكرة و ولاية المسيلة و من الشرق و ولاية بسكرة و ولاية المغير ومن الجنوب ولاية تقرت و ولاية الجلفة و من الغرب ولاية الجلفة و ولاية المسيلة حيث تتربع على مساح ة قدرها 11298 كم مربع . يبلغ عدد سكان الولاية 239111 نسمة الى غاية 2020/12/31 بكثافة سكانية متباينة تقدر ب: 21.16 ساكن/كم<sup>2</sup>

الشكل أدناه يوضح خارطة ولاية اولاد جلال على خريطة الجزائر .

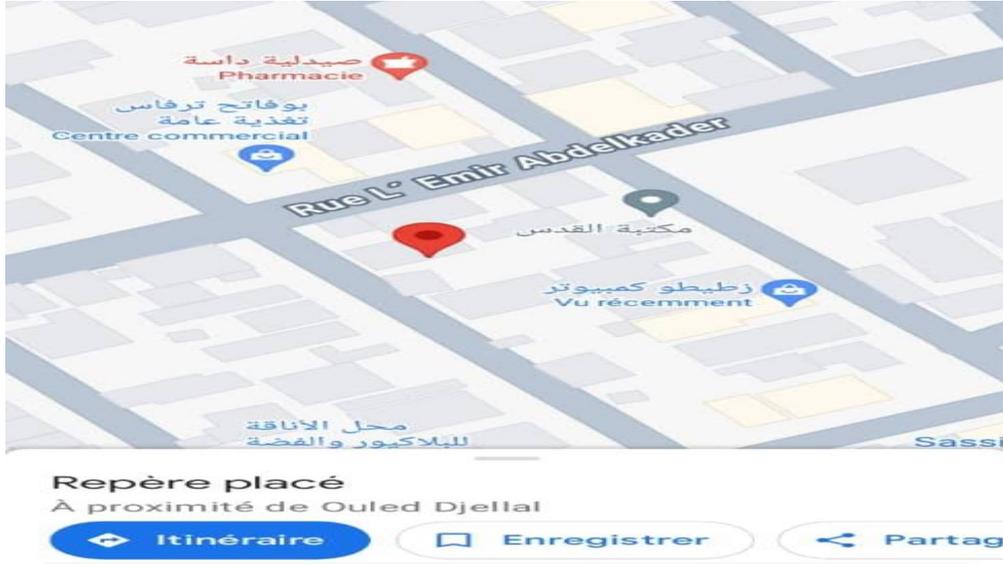


المصدر: مأخوذ من الموقع الالكتروني لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية اولاد جلال

ثانيا : تحديد موقع المشروع :

يقع المشروع مؤسسة صناعة حلوى حلقوم التمر في ولاية أولاد جلال بحي 16 أفريل شارع 24 بلدية أولاد جلال , حيث يعتبر موقعا استراتيجيا كونه وسط مدينة وقربه من الطرق الرئيسية الموجودة فيها المحلات التجارية التي سيتم التعامل معها , وكذا سهولة التعريف و الدعاية للمنتج.

فيما يلي شكل يوضح موقع المشروع عن طريق تطبيق خرائط قوقل :



المصدر : من اعداد الطلبة الاستعانة بتطبيق Google maps

المطلب الثاني: تحديد متطلبات المشروع

- مساحة المشروع :

كما سبق الذكر فقد تم اختيار موقع المشروع في حي 16 أفريل { بلدية أولاد جلال } ولاية اولاد جلال , ويمكن أن نوضح توزيع مساحة المشروع في الجدول التالي :

التفصيل	المساحة
مساحة المشروع	96 م <sup>2</sup>
غرفة الانتاج	32 م <sup>2</sup>
غرفة التخزين	17 م <sup>2</sup>
مكتب المسيرين	4 م <sup>2</sup>
دورة المياه	3 م <sup>2</sup>
مساحة خاصة لتغيير الملابس	8 م <sup>2</sup>

- المصدر: من اعداد الطلبة.

## الفصل الثاني :

## إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

### المطلب الثالث : احتياجات المشروع من المعدات و الألات

يتطلب المشروع مجموعة من الألات والمعدات وهي عبارة عن خلاط كهربائي للطهي عجينة حلوى الحلقوم و آلة تقطيع حلوى الحلقوم و براد زجاجي لوضع أطباق الحلوى لتبرد و عربة حديدية توضع فيها الأطباق الخشبية الخاصة بحلوى الحلقوم , وهذه المعدات سنشتريها من مؤسسة { بينور } لبيع آلات الخاصة بصناعة الحلويات يتواجد مقرها بولاية بومرداس . سنحاول في هذا الجدول جمع أغلب الألات والمعدات اللازمة للمشروع:

اسم الألة والأدوات	العدد	صورة الألة	سعر الألة أو الأداة
خلاط كهربائي لطهي عجينة حلوى الحلقوم	1		800000 دج
آلة تقطيع عجينة حلوى الحلقوم	1		1200000 دج
براد الحلويات	1		100000 دج

الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

<p>8000 دج</p>		<p>1</p>	<p>عربة لنقل سينيات الخشبية للحلوى</p>
<p>12000 دج شاملة لثلاث السينيات كما هو موضح في الصورة.</p>		<p>3</p>	<p>سينيات خشبية لنقل عجينة الحلوى</p>
<p>1000 دج</p>		<p>1</p>	<p>نشابة خشبية لتدوير عجينة الحلوى</p>

الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

<p>700 دج</p>		<p>2</p>	<p>سكين تقطيع الحلوى</p>
<p>6000 دج شاملة لكافة المآزر</p>		<p>3</p>	<p>مآزر سوداء للعمال</p>
<p>1300 دج</p>		<p>1</p>	<p>علبة قفازات مطاطية للعمال</p>

<p>150000 دج شاملة لكلا المكيفين</p>		<p>2</p>	<p>مكيف الهواء كوندور</p>
<p>1000000 دج</p>		<p>1</p>	<p>سيارة النقل  RENAULT  KANGOO2014</p>
<p>40000 دج</p>		<p>1</p>	<p>مكتب المسريين</p>
<p>41000 دج</p>		<p>1</p>	<p>حاسوب محمول  Hp probook G4</p>

الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

15000 دج شاملة لكافة الكراسي		2	كراسي جلدية
3385000.00 دج	مجموع الكلي للأدوات والألات و مركبة النقل		

- المصدر : من اعداد الطلبة بناء على أسعار المواقع الالكترونية .

- تكلفة معدات السلامة المهنية لعمال المؤسسة:

سعر المعدات السلامة	صور المعدات	أسماء المعدات
8000 دج		مطفأة الحريق
2000 دج		علبة الاسعافات الأولية
10000 دج		المجموع الكلي

- المصدر : من اعداد الطلبة .

الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

- تكلفة الخدمات الضرورية في المؤسسة :

التكلفة السنوية	الخدمات الضرورية
80000 دج	الكهرباء والغاز
12000 دج	المياه
22800 دج	الأنترنت
20000 دج	تكاليف الصيانة
134000 دج	المجموع الكلي

- المصدر : من اعداد الطلبة .

المطلب الرابع : احتياجات المشروع من المواد الأولية

- الجدول يمثل شراء المواد الأولية اللازمة للمشروع {باعتبار السعر ثابت}.

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
نشاء الذرة	سعر الكيلو الواحد : 150 دج , بمعدل خلطتين في اليوم أي نحتاج الى {10 كلغ}*12 يوم. علما أن الخلطة الواحدة تحتاج 5 كلغ نشاء الذرة.												
الكمية	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
التكلفة	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	216000
دبس تمر	سعر اللتر الواحد : 200 دج , بمعدل خلطتين في اليوم أي نحتاج الى {10 لتر}*12 يوم. علما أن الخلطة الواحدة تحتاج 5 لتر من دبس التمر.												
الكمية	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440





3168 دج 000	المبلغ الاجمالي لتكلفة شراء المواد الأولية للسنة الأولى.
-------------	--

- المصدر: من اعداد الطلبة بناء على أسعار المواد الأولية.

المطلب الخامس : احتياجات المشروع من مواد التعبئة والتغليف

- الجدول التالي يمثل تكلفة شراء مواد التعبئة والتغليف :

الشهر	جانفي	فبروري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الاجموع
سنقوم بشراء علب بلاستيكية سعة 300 غ لتعبئة حلوى الحلقوم داخلها , سعر العلب الواحدة 15 دج , حيث نحتاج في الي 900 علب في الأسبوع و 3600 علب شهريا. اضافة الى سعر ملصقات العلب 10 دج , المطبوع عليها اسم وشعار شركتنا مع معلومات حول المنتج.													
عدد العلب	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	43200
تكلفة العلب	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	1080000
سنقوم بشراء كارطين لتوضع فيها علب الحلوى , حيث سعر الكارطون الواحد 75 دج مع العلم أن هذا السعر شامل للكتابة المطبوعة في الكارطون , حيث الكارطون الواحد يتسع ل20 علب حلوى ذات وزن 300 غ , ومنه فاننا نحتاج في الشهر الي 180 كارطون , والتي سيتم توزيعها على المحلات التجارية.													

الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

عدد	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728		
تكلفة	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	129600		
سنحتاج من لفائف ورق الطهي الى 4 علب كل أسبوع و الى 12 علبة شهريا حيث سعر العلبة الواحدة هو 80 دج أي نحتاج ج سنويا الى 144 علبة سنكلفنا مبلغ 46080 دج														
عدد علب	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144		
تكلفة ورق	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	11520		
المبلغ الاجمالي										لمواد التعبئة وتغليف في الشه			ر الواحد	
83760 دج														
المبلغ الاجمالي لمواد التعبئة										وتغليف في السنة الأولى			1005120 دج	

- المصدر: من اعداد الطلبة بناء على أسعار مواد التغليف

ملاحظة:

هو المتكفل بصناعة العلب و الكراطين PREMIUM PACKAGING BOXES مصنع و طباعة الملصقات الخا  
صة بالعلب و الكتابة على الكراطين توصيلها مجاناً لمقر مؤسستنا حيث يتواجد المصنع في ولاية سطيف , الجزائر.

## المطلب السادس : التأمينات والاهتلاكات

اولا : التأمينات للتأمينات المتواجدة **trust** - سنقوم بتأمين المحل و العتاد الخاص بالمؤسسة عند وكالة بولاية أولاد جلال ,

سنذكر التأمينات في الجدول التالي :

عتاد المؤسسة	تكلفة العتاد	تكلفة التأمين
الألات الانتاج	2000000 دج	6000 دج
مركبة النقل والتوزيع	1000000 دج	5000 دج
المحل الذي فيه المؤسسة	...	3000 دج
المجموع الكلي	3000000 دج	14000 دج

-المصدر: من اعداد الطلبة.

## ثانيا : الاهتلاكات

الجدول التالي يمثل أصول المشروع و مدة اهتلاكها :

أصول المؤسسة	قيمة الأصل	العمر الانتاجي	قسط الاهتلاك
الألات والمعدات	2289000 دج	10	228900 دج
التجهيز المكثبي	96000 دج	5	19200 دج
مركبة التوزيع	1000000 دج	5	200000 دج
المجموع	3385000 دج	....	418100 دج

- المصدر : من اعداد الطلبة .

## المطلب السابع : مراحل العملية الإنتاجية

تمر عملية صنع حلوى حلقوم التمر بعدة مراحل , حيث سيتم انتاج 180 كلف أسبوعيا مقسمة على ثلاثة أيام من العمل فكمية ا لانتاج في اليوم الواحد ستكون 75 كلف أي حوالي 15 كارطون في اليوم و 45 كارطون في الأسبوع , سيتم شرح المراحل في الجدو ل التالي :

المرحلة	اسم الألة	وصف المرحلة
تحضير عجينة حلوى حلقوم التمر حيث مدة الطهي ساعتين	خلاط الطهي الأتوماتيكي	نضع في طنجرة النحاسية للخلاط كمية 5 كلف من نشاء الذرة مع اضافة 10 لترات من الماء و 5 لتر من دبس التمر ثم نشغل الخلاط ليمتزج الخليط ثم نوقد موقد الخلاط ليطهى المزيج ويتجانس لمدة ساعة تقريبا وبعد أن تتشكل العجينة

<p>البنية اللازمة نضيف 5 كلغ من السكر الأبيض الخشن و 250غرام من حمض الليمون ليحافظ على ليونة و تماسك و تفادي تصلب واحتراق السكر في العجينة ثم نترك السكر يطهى ويمتزج مع العجينة لمدة نصف ساعة ثم نضيف المكون الأخير ألا وهوجبات الجوز بكمية 5 كلغ لتخلط مع العجين لنصف ساعة أخرى , وبعد انتهاء الوقت المحدد لطهي العجينة وزوال البخار ن العجينة نقوم بسكب العجينة في السنينيات الخشبية الموضوع عليها أوراق الطهي البنية المدهونة مسبقا بمسحوق النشاء ومبشور جوز الهند.</p>		<p>120د</p>
<p>تأخذ سينييات العجينة لبراد الحلويات لتبرد لمدة 30 دقيقة كاملة ليسهل تقطيعها وتحصل على شكلها النهائي.</p>	<p>براد الحلويات</p>	<p>مرحلة التبريد</p>
<p>نقوم بنزع عجائن الحلجوم من السنينيات ونضعها في طاولة آلة التقطيع حيث ترش كامل شرائح العجين بمبشور جوز الهند ثم نشغل الآلة لكي تبدأ عملية تقطيع العجائن الى قطع طويلة ومستطيلة الشكل , وبعد ذلك نقوم بتقطيع هذه القطع المستطيلة الى قطع مربعة صغيرة باستخدام سكاكين تقطيع الحلوى .</p>	<p>آلة التقطيع</p>	<p>عملية التقطيع</p>
<p>تعبأ كل علبة ب 10 قطع من حلوى الحلجوم يدويا ثم تعلق و توضع 20 علبة في كارطون واحد وتستمر العملية هكذا لتعبأ جميع العلب و تملأ الكراطين بها , من ثم توجه الكراطين لمنطقة التخزين ليتم شحنها وتوزيعها لاحقا .</p>	<p>...</p>	<p>مرحلة تعبئة العلب و ملاء الكراطين</p>

– المصدر: من اعداد الطلبة بناء على ملاحظة سلاسل انتاج حلوى الحلجوم لأحد المنافسين.

## الفصل الثاني :

## إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

### المبحث الخامس : المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول : الهيكل التمويلي للمؤسسة سنقوم بتمويل المشروع بمساهمة ثنائية بأموال خاصة بملكها أصحاب المشروع , س نوضح في الجدول التالي الهيكل التمويلي للمؤسسة

المساهمين	نسبة المساهمة	مبلغ المساهمة
عبد الكريم بن جديدي	%50	2051880
فتح الله شريف	%50	2051880
المجموع الكلي للمساهمة	%100	4103760

- المصدر: من اعداد الطلبة.

اذن مبلغ المساهمة الكلية في المشروع هي :4103760 دج.

### المطلب الثاني : تكاليف المشروع

#### أولا : التكاليف التشغيل

تتضمن تكاليف التشغيل كل التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع خلال سنته الأولى , الجدول التالي يمثل التكاليف التشغيلية السنوية :

المصاريف	المبلغ السنوي
الخدمات الضرورية ومعدات السلامة	134000 دج
المواد الأولية ولوازم التشغيل	4173120 دج
أجور العاملين	2088000 دج
تكاليف الترويج	70000 دج
المجموع	6465120 دج

- المصدر: من اعداد الطلبة.

#### ثانيا : تكاليف الاستثمار

تكاليف الاستثمار	المبالغ المنفقة
مصاريف اعدادية	70000 دج
المعدات والألات	2289000 دج
التجهيز المكثبي	96000 دج

الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

مركبة التوزيع	1000000 دج
التأمينات	14000 دج
رأس مال العامل	538760 دج
المجموع الكلي للتكاليف	4007760 دج

- المصدر: من اعداد الطلبة .

المطلب الثالث : اعداد القوائم المالية

أولا : الميزانية الافتتاحية

الجدول يمثل الميزانية الافتتاحية بتاريخ 01-01-2025 للمشروع :

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
	الأموال الخاصة :	70000 دج	مصاريف اعدادية
2051880 دج	أموال الشريك الأول	2289000 دج	المعدات والألات
2051880 دج	أموال الشريك الثاني	96000 دج	التجهيز المكثبي
		1000000 دج	مركبة التوزيع
		552760 دج	الصندوق
4103760 دج	المجموع	4103760 دج	المجموع

- المصدر : من اعداد الطلبة.

## الفصل الثاني :

## إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة حلوى حلقوم التمر

ثانيا : مخطط تقديرا لمبيعات لسنوات 5 المقبلة

- نتوقع أن نشاط المؤسسة ينمو بمعدل 2% سنويا بالاعتماد على دراسة معطيات نمو المؤسسات في السوق وزيادة الانتاج في السنوات القادمة , فان رقم الأعمال المتوقع لخمس سنوات القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي :

السنوات	نسبة النمو	رقم الأعمال { دج }
2025	...	10416240
2026	2%	10624564,8
2027	2%	10837056,09
2028	2%	11053797,2
2029	2%	11274873,14

المصدر: من اعداد الطلبة .

ثالثا : تكاليف المواد الأولية ولوازم التشغيل

- الجدول التالي يمثل تكاليف المواد الأولية و لوازم التشغيل والتي تزيد بنسبة 3% سنويا :

السنوات	نسبة التطور	تكلفة المواد الأولية و لوازم التشغيل { دج }
2025	...	4173120
2026	3%	4298313,6
2027	3%	4427263
2028	3%	4560080,8
2029	3%	4696883,2

المصدر: من اعداد الطلبة.

رابعاً : جدول حساب النتائج والتدفقات النقدية

2029	2028	2027	2026	2025	الحسابات
11274873,14	11053797,2	10837056,09	10624564,8	10416240	رقم الأعمال
4696883,2	4560080,8	4427263	4298313,6	4173120	المواد الأولية
134000	134000	134000	134000	134000	الخدمات الضرورية
6443989,94	6359716,4	6275793,09	6192251,2	6109120	القيمة المضافة
2088000	2088000	2088000	2088000	2088000	أجور العمال
14000	14000	14000	14000	14000	التأمينات
448100	448100	448100	448100	448100	الاهتلاكات
2550100	2550100	2550100	2550100	2550100	أعباء الاستغلال
3893889,94	3809610,4	3725693,09	3642151,2	3559020	النتيجة الصافية
4341989,94	4257710,4	4173793,09	4090251,2	4007120	التدفق النقدي الصافي
3095778,82	3248186,9	3407058,43	3572583,8	3744971,9	التدفق النقدي الحالي
<b>12964819,91</b>					<b>VAN</b>

- المصدر: من اعداد الطلبة.

- حساب فترة الاسترداد :

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي ÷ متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية .

$$4103760 \div 4174172,92 = 0,983$$

ومنه فترة استرداد مبلغ المشروع هي : 9 أشهر تقريبا .

من خلال جدول حسابات النتائج تبين لنا أن المشروع ناجح ويدر أرباح جيدة.

- حساب عتبة المردودية بالكمية :

الأعباء الثابتة ÷ الهامش على تكلفة المتغيرة للوحدة :

$$عتبة المردودية بسعر = 145 \div 2550100 \text{ للعبة } 17587$$

$$الكميات * السعر : 17587 * 250 \text{ da} = 4396750$$

خامسا : الميزانية الختامية

الجدول التالي يمثل الميزانية الختامية 31 - 12 - 2025 للمشروع :

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاهتلاك	المبالغ	الأصول
4103760	أموال الخاصة	2060100	228900	2289000	المعدات وألات
		76800	19200	96000	التجهيز المكتبي
		800000	200000	1000000	مركبة التوزيع
		4173120		4173120	المواد الأولية
3559020	النتيجة الصافية	552760		552760	الصندوق
<b>7662780</b>	<b>المجموع</b>	<b>7662780</b>		<b>المجموع</b>	

- المصدر: من اعداد الطلبة .

خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل نكون قد أتمنا الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال بجميع مراحلها ، انطلاقا من فكرة المشروع وصولا إلى تحديد تكاليفه و تقدير مدى مردوديته، و التي تم إسقاطها على مشروعنا المراد تجسيده ، وبذلك نكون قد سلطنا الضوء على كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة صناعة حلوى حلقوم التمر- أولاد جلال - و التي تمت وفق منهجية حاولنا فيها إظهار الفكرة الأساسية للمشروع وعرجنا على كل العناصر مستندين في ذلك على الطرق العلمية و الاحصائيات و المعطيات المختلفة ، لتدعيم فكرة المشروع و قابلية تجسيده ومدى ربحيته وكذلك الأهداف المنتظرة .

ومن خلال الدراسة التطبيقية نستطيع الحكم بأن المشروع قابل للتجسيد بناء على نتائج الدراسة المتحصل عليها

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الاعمال بجانبه النظري و التطبيقي و مدى مساهمته في انشاء المشاريع و بلورة الفكرة الى فعل مرغوب في تجسيده على ارض الواقع ، و ذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط و جوانب المؤسسة فنجد ان المخطط الانتاجي الذي يبرز طريقة الانتاج ومتطلبات المشروع من احتياجات مادية { آلات ومعدات } ، المخطط التنظيمي الذي يحدد الحاجات البشرية من يد عاملة و تكلفتها الى المخطط التسويقي الذي يحدد الحصة السوقية و حجم الطلب على المنتج و الجمهور المرغوب فيه ، وصولا الى المخطط المالي الذي يساعد في تحديد احتياجات المشروع من اموال و كيفية الحصول عليها و توزيعها توزيعا مناسب على احتياجات المشروع.

و يفشل المشروع اذا لم ينفذ المخطط بشكل ملائم ، حيث يسمح مخطط الاعمال بتفادي اي تأثير سلبي على المشروع. من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري لمخطط الاعمال و استعراض مخطط الاعمال لمشروع صناعة حلوى الحلقوم التمر - أولاد جلال - ، يمكن ان نخرج بجملة من النتائج :

### النتائج النظرية :

- ان انشاء اي مشروع ينطلق من فكرة ما او الرغبة في تقليد مشاريع ناجحة.
- استمرارية المشاريع او فشلها مرتبط بالتوقعات المدروسة .
- مخطط الاعمال له دور فعال في استمرارية المشاريع.
- المخطط التنظيمي و التسويقي ، المالي ، جوانب مهمة من مخطط الاعمال حيث يجب اعدادها بدقة .
- اعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الاعمال
- يلعب المزيج التسويقي دورا هاما في المؤسسة من خلال اختيار احسن طرق للتواصل مع الزبون.
- المخطط الانتاجي يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الانتاج و تحمل تكاليف الاضافية.
- المخطط المالي يجنب صاحب المشروع ، صرف اموال اضافية .
- المخطط المالي يقوم بترجمة المعطيات التسويقية و الانتاجية الى ارقام و تقديرات في المستقبل .

### النتائج التطبيقية :

بعدها تعرضنا لمخطط الاعمال اردنا تطبيقه عمليا لتتوصل الى مدى التطابق بين ما هو مدروس نظريا و ما هو تطبيقي واقعي فقد عملنا على اعطاء بحوثنا لمسة واقية و محاولة تطبيق ما تعلمناه نظريا بما هو موجود في الواقع ، لذلك فقد عملنا جاهدين على توسيع مجال التطابق بين النظري و التطبيقي و اكسبتنا التجربة معارف و خبرات جديدة في كيفية حل المشاكل و الصعوبات التي قد تصادفك اثناء البحث ووضحت لنا لنا امورا كثيرة قد تسهل لنا الظروف في حال قيامنا بمشاريعنا في المستقبل.



## قائمة المراجع

أ. الكتب

1. أيمن، مقدمة في الادارة والتحليل المالي عمان : دار البداية ناشرون وموزعون، 2007
2. إسماعيل، إقتصاد المؤسسة ، الجزائر، 1996.
3. الحياي، الميزانيات التقديرية، عكا: 48 الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2008 عادل، دراسة الجدوى التقويم المحاسبي
- والإقتصادي للمشروعات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2011.
4. بلال خلاف السكارنة الزيادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008
5. ثابت، التسويق المعاصر، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2009.
6. ثامر، إستراتيجيات التسويق ، عمان – الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
7. حسين محمود حريم، تصميم المنظمات الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع. عمان 2000
8. جياذ، إدارة المشاريع الصغيرة، الأردن، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004.
9. الغالي، إدارة وإستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009
10. غسان، إدارة التسويق، أفكار وتوجيهات جديدة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
11. مجدي، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية عمان الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
12. مؤيد الأساليب الكمية في الإدارة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
13. محمد، دراسة جدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات عمان - الاردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
14. نظير، مراقبة التسير التحليل المالي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1999.
15. صالح الإدارة والأعمال، عمان - الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

ب. أطروحات الرسائل والمذكرات:

1. خلفي، إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملبنة نوميديا قسنطينة، مذكرة الإجراءات نيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة فرع التسير جامعة قسنطينة 2004-2015
2. جودي مخطط الأعمال، مذكرة لإجراءات نيل شهادة ماستر كلية العلوم الإقتصادية والتسير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2010-2021
3. دباح إعداد مخطط الاعمال المشروع مركز صيانة وتصليح السيارات prince auto clinique ، مشروع مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة بسكرة 2017-2018

## قائمة المراجع

4. موافق دراسة توقع خدمة في الاسواق التنافسية، دراسة حالة شركة موبليس، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بوبكر القايد، تلمسان، 2011.
5. محمد، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007.
6. ماي، دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطوره، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح، المنطقة الصناعية بالماء، فسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية فرع التسويق، جامعة قسنطينة، 2006-2007.
7. زوينة، كيفية إعداد مخطط الأعمال مشروع مركز للناية التجميلية بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء. نيل شهادة الماستر ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2016-2017.
8. سليمان، نظام المعلومات لتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع المالية والنقود، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2004-2005.
9. شاكر، محاضرة في تخطيط الإنتاج، جامعة ملك عبد العزيز، كلية الأعمال، الرياض، السعودية 2018.

### ج. المجالات والملتقيات:

1. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان 2004.
  2. شوقي جباري، شوقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرققة عمليات بحث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العالمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية (فرص) وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17/18/19 أبريل 2012.
  3. قبة، أبريل 2012 الحاضنات لضمان نجاح مخطط الاعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة: الأيام العلمية الثلاثة الدولية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكر والإعداد والتنفيذ.
- د. المواقع الإلكترونية والمعلومات المحصلة من الوكالة:

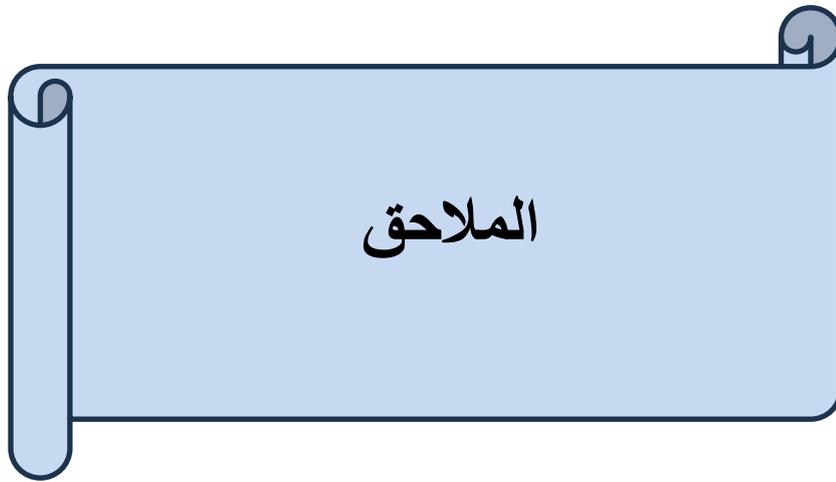
1. نهيمة، موقع متخصص في المشروعات الصغيرة والتنمية 05 2021 le consulte موقع متخصص في المشروعات الصغيرة والتنمية البشرية:  
[http://kenanaonline.com/users/dr\\_nabihagaber/posts/187894](http://kenanaonline.com/users/dr_nabihagaber/posts/187894)
2. شفيق، 2021/21/05 sur01/01/2019،  
<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/408287>
3. فرارحة، 01/06/2020، موضوع <https://mawdoo3.com>
3. مصر، برينور مصر، كيف تكتب ملخص تنفيذي 05:07; 2021; http// preneur - consulté le  
[masr.com/hom-to-write-an-executive-suummary](http://masr.com/hom-to-write-an-executive-suummary).

## قائمة المراجع

---

### - المواد والرسوم

- \* المادة 564 من القانون التجاري، المرسوم التنفيذي رقم 96-27، 1996.
- \* المادة 592 من القانون التجاري للمرسوم التنفيذي رقم 93-08، 1993
- \* المادة 527 من القانون التجاري المرسوم التنفيذي رقم 96-27، 1996



# استبيان حول آراء الزبائن حول حلوى الحلقوم التمر

معرفة اذواق الزبائن حول حلوى الحلقوم ومدى رغبتهم في شرائها

mohandis0077@gmail.com [Changer de compte](#)



Non partagé

\* Indique une question obligatoire

## معلومات شخصية عن الزبون

\* ما هو جنسك

ذكر

انثى

\* كم هو عمرك

18\_8

28\_18

58\_28

اكبر من 58

# استبيان حول آراء الزبائن حول حلوى الحلقوم التمر

mohandis0077@gmail.com [Changer de compte](#)



Non partagé

\* Indique une question obligatoire

## الاسئلة حول حلوى الحلقوم التمر

\* هل تحب تناول حلوى الحلقوم

نعم , احب تناولها

لا , لا احب تناولها

\* كم من مرة تتناول فيها حلوى الحلقوم

عدة مرات في الاسبوع

مرة واحدة او اكثر في الشهر

فقط في الاعياد والمناسبات

\* ماهي انواع حلوى الحلقوم التي تحب تناولها

حلقوم محشو بالمكسرات ومغطى بمسحوق جوز الهند

حلقوم بسيط بدون اضافات

\* ماهي انواع حلوى الحلقوم التي تحب تناولها

- حلقوم محشو بالمكسرات ومغطى بمسحوق جوز الهند
- حلقوم بسيط بدون اضافات

\* هل تفضل مذاق التمر في حلوى الحلقوم

- نعم , احب نواق { عطر } التمر
- لا , افضل انواع اخرى

\* في المناسبات او الاعياد , هل من الممكن أن تهدي علبه حلوى الحلقوم كهدية لأحد افراد عائلتك او اصدقائك

- نعم , ممكن
- لا , لا يمكن

\* ماهي احجام العلب التي ترغب في شرائها

- علب ذات حجم 300 غ
- علب صغيرة ذات حجم 100 غ

Retour

Envoyer

Effacer le formulaire



وزارة التجارة وترقية الصادرات  
المركز الوطني للسجل التجاري



مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للتقيد بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية 2023/10/29

202404

رمز النشاط :

مؤسسة الصناعة التقليدية لإنتاج الحلويات و الشكولاتة

تسمية النشاط :

مضمون النشاط :

صنع كل منتجات الحلويات، الشكولاتة و البسكته،  
صنع القشدة المجمدة للأخذ.

النشاطات الإضافية :

- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط، لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.

شركة (معوزي)



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... فتح الله شرفي  
الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: مقارلات  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 109860238.01.137.0001  
الصادرة بتاريخ: 2023/02/09  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: إعداد ..... مخطط أعمال مشروع صناعة  
..... حلول حاسوبية التميز

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء الطالب



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: عبد الكريم بن حميد حيا  
الصفة:  طالب  محاضر  أستاذ  
قسم: علوم التسيير تخصص: مقاولاتية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 100018300160000001  
الصادرة بتاريخ: 2024/04/08  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: إعداد مختلف الأعمال مشروع صناعة حلوى  
حقوق التأليف: حقوق التأليف

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء الطالب