

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التسيير  
تخصص: مقاولاتية

إشراف الأستاذ

مسعود ربيع

إعداد الطالب:

الدكتور:

هيشر عائشة

سلاطنية حياة

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرف (ة)	ربيع مسعود
بسكرة	الرئيس (ة)	بن تركي زينب
بسكرة	مناقش (ة)	مناني صبرينة

السنة الجامعية: 2024/2023

## شكر و عرفان

قال تعالى «فاذكروني أذكركم اشكروا لي ولا تكفرون»

أولا وقبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات ووفقتنا على تخطي العقبات والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير المرسلين وسيد الأولين والآخرين وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بالشكر الجزيل، وبكل ما تحمله الكلمات من عرفان وتقدير إلى من تكرم بقبول الإشراف على بحثنا هذا وتوجيهنا ومتابعتنا "ربيع مسعود "

إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة إزاء إنجاز هذا العمل والتي لا يمكن أن ننسى فضلها علينا الأستاذة القديرة "رحال سلاف "

كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة أولى وثانية ماستر مقاولاتية.

إلى كافة أساتذة قسم التسيير

إلى الصديقة والمرشدة "نايت صفية "

إلى خياطات بلدية ليشانة

كما لا ننسى أيضا الشكر الخالص للزملاء والزميلات "دفعة المقاولاتية

"2024/2023"

والى الذين سهروا على إتمام اللمسات الأخيرة لهذا العمل وفقهم الله

"دفعة المقاولاتية 2024/2023"

## الإهداء

نحمد الله على كل النعم التي أنعمها علينا وعلى تحلينا بالصبر والثبات لإتمام هذا العمل إلى أجمل إحساس في الوجود إلى النور والوجود " أمي الأولى رحمها الله

إلى منبع الفضل الكبير والذي أكن له كل الحب وفائق الاحترام والتقدير «أمي العزيزة حفظها الله إلى التي عانت سهر الليالي وتعب الحياة "أمي الثانية الحبيبة إلى بكر العائلة وابتسامتها أخي الكبير عبد الحفيظ إلى أخوتي الأعزاء محمد الأمين، وليد، إلى أخواتي بحرية، آسيا، دنيا

إلى أولاد أخواتي فاطمة، جمال، عبد المالك، ضياء، براء، تسنيم، رهام إلى زهور بيتنا أبناء أخي حاتم، ضحي سعيدة، حيدر

إلى أعمامي وعماتي وأولادهم، إلى أخوالي وخالاتي وأولادهم إلى الرفقة الطيبة، والصدقة الجميلة راوية، نوال، نسيم، سليمة، سارة، منيرة، جميلة، سميرة إلى التي كانت السبب في هذه الدراسة الأخت الحنون سلوى، وزوجها، وأولادها إلى التي لاقتني بها الأقدار فكان اللقاء جميل أختي الغالية صفية وأولادها إلى الطاقم الإداري والتربوي للمدرسة الشيخ بوزيان الزعاطشة إلى كل أساتذة وطلبة المقاولاتية دفعة 2024/2023

إلى من شاركتني هذا العمل سلاطينية حياة إلى سكان حي الزعاطشة الصغير قبل الكبير إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

أهدي ثمرة جهدي وعملي

هيشر عائشة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى «وأحفظ لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا»

أهدي هذا العمل الذي تم بعون الله تعالى

إلى من علمني السؤال والحاجة إلا من الله عز وجل إلى من ابتلع الألم وصنع  
منه الابتسامة لتحقيق أحلامي وآمالي إلى من كان سبب في وجودي سراجا  
منيرا في حياتي إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله.

إلى من ملأت جيوبتي حنانا وعظفا إلى من ساندتني ومنحت لي حبتها أُمي  
الحنون أطل الله في عمرها.

إلى توأم روحي وفلذة كبدي ابنتي الحبيبة سرينالي إخوتي موسى، عقبة، طاهر،  
سفيان

إلى أخواتي صليحة، نادية

إلى كل الأهل والأقرباء

إلى من شاطرتني هذا العمل «هيشر عائشة»

إلى كل دفعة المقاولاتية 2024/2023

سلاطينة حياة

## ملخص:

إن كل من يريد الدخول إلى عالم المال والأعمال لابد من إتباع مسار محدد يسير عليه وذلك لتحقيق الاستقلالية، وهذا المسار يعرف بمخطط الأعمال الذي يعتبر عنصر أساسا في استراتيجية المؤسسات، وهو بمثابة الحجر الأساس في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لأهمية البالغة في وجود هذه المؤسسات والدور الفعال الذي تلعبه في اقتصاد الدول،

حيث تضمنت الدراسة عرض للمختلف مفاهيم حول مخطط الأعمال، وبينت أهميته، وأهم مكوناته ومخططاته الجزئية التي تكمن في التسويقي والتنظيمي والإنتاجي والمالي، أبرزت أهم الخطوات اللازمة لإنشائه.

كما حاولنا إسقاط مفاهيم مخطط الأعمال على فكرة تدوير بقايا الخياطة إلى تحف.

**الكلمات الافتتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المقاولاتية، مخطط الأعمال، تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

## Abstract:

Everyone who wants to enter the world of finance and business must follow a specific path to achieve indecency, and this path is known as the business plan, which is considered an essential element in the strategy of institutions, and it serves as the cornerstone in the field of establishing small and medium enterprises as a result of the extreme importance of the existence of these institutions.

And the effective role it plays in the countries, economy.

The study included a presentation of the various concepts about the business plan, showed its importance, its most important components and partial plans that lie in the marketing, organizational, production and financial areas, and highlighted the most important steps necessary to create it.

We also tried to project business plan concepts onto the idea of recycling scraps into antiques.

**Opening words:** small and medium enterprises, entrepreneurs hip, business plan, recycling sewing scraps into antiques.

## فهرس المحتويات:

شكر و عرفان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للمخطط الأعمال

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

المطلب الثالث: وظائف وأنواع مخطط الأعمال

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال

المطلب الخامس: الجانب البيئي والقانوني للمخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط التسويقي

المطلب الثالث: مكونات وعناصر المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع

المطلب الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في الاختيار

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي

المطلب الثاني: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي والشكل القانوني للمؤسسة

المطلب الثالث: الموارد البشرية للمشروع

المبحث الخامس: المخطط المالي والتمويلي

المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي وأهميته

المطلب الثاني: أهداف ومراحل إعداد المخطط المالي

المطلب الثالث: مفهوم المخطط التمويلي ومراحل إعداده

المطلب الرابع: مصادر تمويل المشروع والقوائم المالية

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال للمشروع تدوير بقايا الخياطة الى تحف

تمهيد

المبحث الأول: الملخص التمهيدي للمشروع

المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع

المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع

المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: دراسة السوق

المطلب الثاني: المزيج التسويقي والاستراتيجية التسويقية

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمشروع

المطلب الثاني: الدراسة القانونية للمشروع

المطلب الثالث: الموارد البشرية للمشروع

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: موقع وآليات عمل المشروع

المطلب الثاني: الطاقة الإنتاجية وتكاليف المواد الأولية

المطلب الثالث: آليات الإنتاج

المطلب الرابع: الطاقة الإنتاجية وتكاليف المواد الأولية

المبحث الخامس: المخطط المالي والتمويلي للمشروع

المطلب الأول: التكاليف التشغيلية للمشروع

الفرع الأول: تكاليف الخدمات

الفرع الثاني: تكاليف اليد العاملة (الأجور)

المطلب الثاني: التكاليف الاستثمارية للمشروع

المطلب الثالث: الهيكل التمويلي والقوائم المالية للمشروع

الفرع الأول: الهيكل التمويلي

الفرع الثاني: القوائم المالي للمشروع

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

خلاصة الفصل الثاني

الخاتمة

قائمة الجداول والأشكال:

الجدول:

جداول الفصل الأول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	تقدير حجم الطلب	01
	تحليل swot	02
	النموذج النمطي للميزانية	03
	جدول حسابات النتائج	04

جداول الفصل الثاني:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	التعريف بالمشروع	01
	التعريف بأصحاب المشروع	02
	Business model canvas	03
	تحليل البيئة الخارجية PESTEL	04
	تحليل البيئة الخارجية	05
	تحليل SWOT	06
	تحليل المنافسين	07
	تحليل الموردين	08
	تحديد موردو لوازم الخياطة	09
	السعر المتفق عليه بين المحلات	10
	الطلب على المنتجات في السنة	11
	تعداد المنتجات المصنوعة	12
	رقم الأعمال المتوقع	13
	احتياجات المشروع من المعدات والأدوات	14
	الطاقة الإنتاجية المتوقعة	15
	تكاليف المواد الأولية المتوقعة لخمس سنوات	16
	الإيرادات المتوقعة لخمس سنوات	17
	تكاليف الخدمات	18
	تكاليف الأجور	19
	التكاليف الاستثمارية والاهتلاكات	20
	التكاليف التشغيلية والتشغيلية	21
	الهيكل التمويلي للمشروع	22
	الميزانية الافتتاحية 2024/01/01	23
	جدول حسابات النتائج	24

	الميزانية الختامية 2024/12/31	25
	التدفقات النقدية لخمس سنوات	26
	صافي التدفقات لخمس سنوات	27

## الأشكال:

أشكال الفصل الأول		
رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	مخطط الأعمال مجموعة من الأهداف	01
	تحليل البيئة الخارجية	02
	خطوات التسعير	03
	عناصر الشبكة الترويجية	04
	مراحل إعداد المخطط الإنتاجي	05
أشكال الفصل الثاني		
رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	التمثيلي للمشروع صناعة التحف من بقايا الخياطة	01
	تحليل القوى الخمس لبوتر POERTER	02
	الهيكل التنظيمي للمشروع	03

Vent En Gros Matériel Matériel Textile, Rasage Et Produits De Beauté  
Zebdi Hamza

Adresse : Route De Sidi Okba En Face Résidence universitaire Fille Biskra:

RC N° : 07/00-1256888A18

NIF N° : 185070101240165

ART N° : 07018112679

NIS N° : 198507010124050

CB N° : 00400305400003128791 CPA BISKRA

Mobile : 0671 42 39 91

Facture Proforma

N° : 015/2024 Date : 02/06/2024

Client : مملكة ضحى للابداع

Adresse : Biskra

N°	Désignation	U	QTE	Prix U HT	Prix Total HT
1	Machine a coudre Cobra	U	1	26 000,00	26 000,00
2	Fer a repaser Cobra	U	1	3 800,00	3 800,00
TOTAL HT :					29 800,00
TVA 19 % :					5 662,00
TOTAL TTC :					35 462,00

Arrêté la présente facture proforma à la somme de : ( en TTC )

Trente-cinq mille quatre cent soixante-deux Dinars Algérien.

CONDITIONS GENERALES DE VENTE :

Modalité paiement : 10 % à la commande et 90 % à la livraison

Délais de livraison : 90 jours

Cette offre est valable pour une Période de : 30 Jour .

LE FOURNISSEUR



لقد ازداد التردد في الآونة الأخيرة على مصطلح المقاولاتية، وازداد الاهتمام بها سواء من طرف الأفراد أو الحكومة بسبب الدور الكبير الذي تلعبه المقاولاتية في كونها الفقري الخاص، وآلية لاستغلال أفكار الشباب الإبداعية من خلال تحويلها لفرص عمل ناجحة حيث تؤدي إلى نقص نسبة البطالة من جهة، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، وهذا ما استدعى الحكومة إلى توفير أجهزة وهياكل دعم، وترقية استشارة ومرافقة حاملي المشاريع المقاولاتية والقيام بتقديم امتيازات ضريبية ومنح مساعدات للتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الناشئة.

أن أي مشروع مقاولاتي يبدأ بفكرة التي تمتاز مع طموحات ومهارات صاحب المشروع ودوافعه الداخلية وقدراته وكذلك تتلاءم مع إمكانيات المحيط الذي سوف يقوم عليه المشروع، حيث يجب عليه القيام بالتخطيط لهذا المشروع من خلال دراسة مدي مردودية فكرته، إذا يستدعي الاعتماد على مخطط الأعمال الذي يعتبر الركيزة الأساسية في بناء أي مشروع استثماري ناجح من خلال مساهمته في اتخاذ القرار الأمثل في ظل ظروف سوقية معينة، وموارد محدودة وتكمن أهميته في كونه اعتباره حامل المشروع كوسيلة لإقناع البنوك والمؤسسات المالية وكذا المستثمرين في تمويل مشروعه، ولهذا يجب على المقاول أن يتخذ الوقت الكافي لإعداده ودراسة كافة الجوانب، وذلك من أجل الخروج بدراسة تفصيلية تتصف بالمصداقية حول تطبيق هذا المشروع.

نظرا لحاجة الملحة لأهمية مخطط الأعمال، سنحاول التطرق في هذه الدراسة إلى الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مؤسسة وإعداد مخطط الأعمال المناسب لها، وذلك لمعالجة جانبين، جانب نظري يتناول بعض المفاهيم المتعلقة بهذا الأخير وجانب تطبيقي يتضمن إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف.

وبالتالي من خلال الدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية التالية كيف يمكن إعداد مخطط الأعمال للمشروع صناعة التحف من بقايا الخياطة

### الأسئلة الفرعية:

ما هو مخطط الأعمال وفيما تتمثل أهميته؟

ماهي متطلبات إعداد مخطط الأعمال؟

كيف يمكن إعداد مخطط أعمال للمشروع صناعة التحف من بقايا الخياطة؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما:

### الجانب النظري:

نجاح أو فشل أي مشروع يعتمد على انجاز مخطط أعمال ناجح.

توضيح معالم نجاح أو فشل المشاريع المقاولاتية، وتقليل نسبة المخاطرة والتحديات التي تواجهها

توضيح المفاهيم المتعلقة بمخطط الأعمال.

## المقدمة العامة

### الجانب التطبيقي:

معرفة الخطوات الأساسية لتدوير بقايا الخياطة إلتحف.

المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

المحافظة على البيئة من خلال استغلال بقايا الخياطة.

### أهداف الدراسة:

القيام بتقييم فكرة إنشاء مؤسسة حرفية من بقايا الخياطة

إبراز دور مخطط الأعمال في إنجاح المشاريع الجديدة.

### أسباب اختيار الموضوع:

الرغبة الشخصية في إنشاء مشروع خاص.

الرغبة في معرفة طريقة انجاز مخطط الأعمال للمشروع إنشاء مؤسسة حرفية إلتحف من خلال بقايا الخياطة .

### صعوبات الدراسة:

ضيق الوقت بسبب التزامنا بأوقات العمل .

امتناع بعض أصحاب المحلات على إعطائنا المعلومات.

**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري للمخطط**  
**الأعمال**

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

#### المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

#### الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال

لقد حاز مخطط الأعمال اهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب في مجال المقاولاتية أو ما يسمى كذلك بريادة الأعمال، هذا ما جعله يحض بعدة تعاريف نتعرض لبعضها:

- هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريخ)، كما يعرف مخطط الأعمال على أنه منهج تحليل استراتيجي، كما نجد فيه إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية، كما أنه يستعرض خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية (Fayol.A, 2004)
- يعتبر مخطط الأعمال بمثابة للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة ومن جهة أخرى التوصل لمختلف الأطراف الأخذ، كما هو أيضا وثيقة يحضرها مؤسس الشركة التي تساعد على توجيه السنوات الأولى للشركة المبتدئة في الاتجاه المرغوب بالإضافة إلى إعطاء المستثمرين فكرة عن هيكل الشركة وأهدافها (السكرانة، 2008)
- عبارة عن وثيقة مكتوبة تصف كل العوامل الداخلية والخارجية، والاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة، يتم توضيح فيها كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية، ويسعى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية:
  - 1- أين نحن؟
  - 2- أين سنذهب؟
  - 3- كيف يمكن الوصول؟ (العلجوني و الحلاق، 2010)

ويمكن تلخيص مفهوم مخطط الأعمال في النقاط التالية:

- مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم أحداث مفصلة تساعد على تقدير مدى النجاح والمردودية المستقبلية للمؤسسة.
- يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية.
- مخطط الأعمال يوصف الوضع في الماضي والحاضر من الأعمال التجارية، ولكن هدفه الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة

#### الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها سابقا عن مخطط الأعمال يمكن أن نستخلص خصائصه

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

- مخطط الأعمال عبارة عن مسار محاكاة حيث يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيته.

- مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم اليقين أو عدم التأكد حيث يسمح مخطط الأعمال بتوضيح وتعليم مسار المؤسسة الجديدة فهو يساهم في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات

- مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير إذن التفكير والتحليل الاستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير، فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهمة

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

#### الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال

تكمّن أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية عن المؤسسة وذلك لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، وبالتالي يوضح مصداقية المشروع وجدوه، ومن بين هذه الأسباب التي تجعل مخطط الأعمال جد ضروري هي:

- بطاقة تعريفية عن المشروع لجميع الأطراف الأخذة عن الثنائية (فرد /مشروع)

- وسيلة رقابية بحيث يعتبر كمرجع للتأكد من تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها

- ضبط استراتيجية المؤسسة للبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية بموارد محددة

- يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تشغلها المؤسسة حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف.

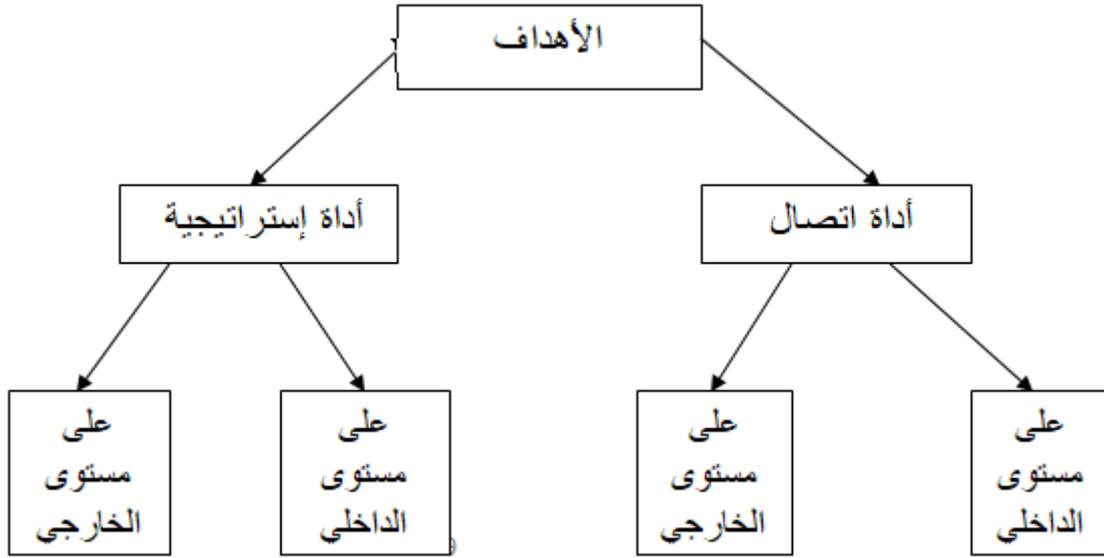
- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي الى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع وبالتالي تساعد على ديمومة المشروع، وإمكانية نجاحه.(الجباري و شوقي، 2012)

#### الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال

مخطط الأعمال مجموعة من الأهداف يمكن أن نلخصها في هذا المخطط

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

الشكل رقم 01: مخطط الأعمال مجموعة من الأهداف



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء عن محاضرات الأستاذة جودي حنان في مقياس مخطط الأعمال

- تمكن أداة الاتصال في كونه همزة وصل بين جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة
- وسيلة وسيطة بين الفرد /مشروع والمحيط (الداخلي والخارجي)
- أما أداة استراتيجية في اعتبارها أداة للتفكير الاستراتيجي وأداة للتوقع وأداة للمحاكاة(حنان، (2024/2023

كما يمكن إضافة بعض الأهداف للمخطط الأعمال

- إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقت المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- تحفيز المحيط الخارجي لإيجاد موارد خارجية كالمستثمرين والبنوك لاستثمار في المشروع (M, 2009)

- تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابق

المطلب الثالث: وظائف وأنواع مخطط الأعمال

الفرع الأول: وظائف مخطط الأعمال

يمكن تقسيم وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية:

1- الوظائف الداخلية للمخطط الأعمال: (الوسيلة الاستراتيجية)

إن الفوائد التي يقدمها مخطط الأعمال للمقاول هي

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

أ-المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: وذلك من خلال منهجها التحليلي الذي يساعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.

ب-يساعد على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى جمع التوقعات لتطوير مشروعه، وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير

2-الوظائفالخارجية: تكمن في:

أ-التحدث عن المشروع:هذه الوظيفة الخارجية للمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع حيث أنها تساعد في

- التعرف على طبيعة المشروع.

- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

- يسهل ويساعد الأطراف الأخرى لاتخاذ موقف حول المشروع.

- يوضح القابلية للتطبيق،الاستمرارية، الطموح ومردودية المشروع.

ب-البحث عن رأسالمال:إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية الانطلاق المشروع حيث أن:

- المنشأ عند الأعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي تنشأ لتقدم للأطراف الآخذة

مقابل نتيجة لمساهماتهم.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

## الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال

للمخطط الأعمال عدة تصنيفات نذكر منها

### التصنيف الأول:

1-المخطط المختصر: هو خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جداً والقضايا الرئيسية التي لايجب أي مخطط الأعمال أن يخلو منها حيث يقوم بإسقاط العناصر الأهم، ويتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد،إذن المخطط المختصر ما هو إلا عمل مبدئي لبداية النشاط، ووجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

2-المخطط الشمولي:إن المقاولون والمستثمرون يفضلون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب، وذلك مما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والدرجة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أ الواقع، ويكون هذا النوع مقيداً ومتميزاً عندما يحتوي على أ –مواجهة التغييرات في العمل أو البيئة الخارجية.

ب – يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها العمل الجديد.

ج-التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل.

ح – تحديد ووصف الفرص وآلية التعامل معها بشكل واضح ودقيق.

### التصنيف الثالث: يصنف إلى

1 – المخطط القصير أو المصغر: عادة يحتوي على 10صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضاً مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوف المالية ، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

**2 - مخطط العمل:** هو عبارة عن أداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير .

**3 - مخطط التقديم:** يستخدم في البنوك أو المستثمرون لغرض الحصول على التمويل المالي، وتستخدم جميع المعلومات الموجودة في هذا المخطط في مخطط العمل.

**4 - المخطط الإلكتروني :** هذا النوع من المخططات يكون بواسطة استخدام الحاسوب بشكل أو بآخر ثم يتم طبعه في نسخ ورقية متعددة كما يقوم من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال(الغالبى، 2009) يتكون مخطط الأعمال الكلي خطط فرعية على حسب حاجة المؤسسة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **معيار مخطط البدء:** يحدد الخطوات اللازمة للأعمال تجارية جديدة ، يغطي المواضيع بما في ذلك على مستوى المؤسسة ، المنتج أو الخدمة ، السوق ، التنبؤات ، إستراتيجية ، مراحل التنفيذ ، فريق الإدارة ، التحليل المالي ، تبدأ مع مجرد التنفيذ وتنتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى

- **مخططات العمليات:** تسمى أيضا خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ و الترويج والمواعيد النهائية.

- **مخطط النمو:** يسمى مخطط التوسع أو مخطط جديد للمنتج يركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال.

- **مخطط الجدوى:** يتضمن ملخص بيان للمهمة ، مفاتيح النجاح ، التعليم الأساسي وتحليل السوق ، تحليل أولي للتكاليف ، التسعير ، النفقات المحتملة ، هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل(قبة، 2012)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال

يمر مخطط الأعمال بعدة مراحل متسلسلة ومتكاملة تتنوع بين مراحل تزويد بالمعلومات التي تمكن من خلالها تحديد وضعية المؤسسة ومراحل تحدد الإستراتيجية المتبعة ويمكن أجازها في ما يلي: **الالتزام الشخصي:** قدرة المقاول على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر. التحليل الشخصي : من خلال معرفة عناصر القوة والضعف الفردية وأهم مايعرض هو الخبرة والتجربة في مجال الأعمال والإدارة، وذلك لمعرفة حقائق الأمور لاتخاذ الإجراءات الصحيحة لكتابة خطة العمل وتنفيذها بكفاءة .

**اختيار المنتج أو الخدمة:**من خلال البحث عن مزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة حول هذا المجال وكيفية الدخول إليه  
البحث عن الأسواق البحث عن المعلومات والبيانات لتحقيق أكبر قدر من المبيعات وبالتالي تحقيق إيرادات وأرباح.

**التنبؤ بالإيرادات والمبيعات :** بعد معرفة السوق وحجمه بدقة يمكن لصاحب المشروع أن يقدر نسبة معينة للحصة السوقية التقريبية التي سيتحصل عليها المنتج أو الخدمة ، إن هذا الأمر يجب ضمن افتراضيات وفروض واقعية تأخذ بعين الاعتبار المنافسة والوقت المتاح للوصول للأهداف المحددة.

**اختيار الموقع :** يتم اختيار الموقع من خلال البحث عن مزايا ومساوئ الموقع بالاستدلال بتفضيلات ورغبات الشخصية ومنطق ومتطلبات الأعمال .

**تطوير خطة التسويق:**في هذه المرحلة يتم التعامل مع الزبائن للحصول على أرباح مناسبة، ومن الضروري الإشارة في هذه المرحلة إلى قنوات التوزيع والأسعار الإعلان الترويج... الخ

**إعداد خطة تنظيمية :** هنا تحدد المهارات للعاملين والإطارات الضرورية والعدد المحتاج إليه في إطار المشروع وتطوره ونموه وتحديد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بوضوح

**إعداد خطة قانونية:**يتم اختيار الشكل القانوني ويحدد نوع الملكية للعمل من خلال اختيار الصيغة الملائمة للمؤسسة التي يريد إقامتها.

**إعداد خطة محاسبية:**من الضروري تحديد النظام المحاسبي المعمول به قبل بدء النشاط، فهو بذلك يزود متخذ القرار والجهات الخارجية بالمعلومات الضرورية حول المشروع وكذلك حساب التكاليف وتحديد الحقوق والالتزامات.

**إعداد خطة تأمينية:**يجب معرفة الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة إذا تتمكن من التعامل مع المخاطر بطريقة علمية ومنهجية صحيحة، هكذا يتم حماية العمل وخاصة في بداية ممارسة النشاط.

### إعداد خطة مالية:

تمثل هذه المرحلة ملتقى جميع الجهود والتحليلات الأخرى حيث يتم ترجمة أوجه العمل المختلفة بقيم نقدية هنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة وكيفية الحصول عليها والتي تحتوي على كافة التفاصيل المرتبطة بالجانب المالي والكشوفات المالية الأساسية ونقطة التعادل وغيرها (الغالبى،

(2009)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### إقامة المؤسسة:

أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن والتي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في اقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج ووضع بعض الأساليب وتصحيح كل الانحرافات التي يمكن إن تحدث ثم البدء في عملية الإنتاج وطرح المنتجات في السوق(الزغبي، 2012)

### المطلب الخامس : الجانب القانوني والبيئي للمخطط الأعمال

يتأثر مخطط الأعمال بالبيئة التي سيقام عليها المشروع وكذلك بالتشريعات الدولية

#### الفرع الأول : الجانب البيئي

من المعروف البيئة تحكمها عادات وتقاليد وقيم سلوكيات حيث يتحتم على جميع الأفراد إتباعها ، فإن أي مشروع أو أي فكرة تتبلور في ذهن المستثمر يجب أن يضع في اعتباره دراسة لبيئته لأن مثل هذه الدراسة قد تؤكد نجاحها ، أو فشلها وبالتالي الابتعاد عن التفكير فيها و إعادة حساباته من جديد فمن حيث مجموعة القيم والسلوكيات والعقائد ، تؤثر تأثير على نوعية المشروعات المراد إنشائها .  
فالمجتمع المغلق البدوي يكون مختلف بلاشك عن ذلك المجتمع المفتوح والبيئة القروية تختلف عن تلك الحضارية لأن التمسك بها يعتبر إحدى مظاهر كينونتهم ، كما أن المناخ يؤثر على طبيعة المشاريع.(علام، 2007)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### الفرع الثاني : الجانب القانوني :

بعد البدء بالانطلاق في أي مشروع استثماري مهما كان حجمه لا بد من التحقق من مدى توافق المشروع المقترح مع القوانين واللوائح المنظمة للاستثمار في الدول المنيوية إقامة المشروع بها وهنا يجب على المستثمر القيام بدراسة القوانين العامة لتلك الدولة التي يمكن أن تتضمن قوانين تؤثر على تكاليف إيرادات المشروع ومن أمثلة ذلك القانون المدني والقانون التجاري ، وكذلك دراسة القوانين الخاصة بالاستثمار ، هذا بالإضافة للوائح التنفيذية التي تفسر تلك القوانين . وكذا يجب معرف التشريعات والضرائب على المشاريع في المستقبل أي يجب معرفة مقدار الأعباء الإضافية التي يتحملها المشروع أو المعوقات ، حيث يجب دراسة فئات الرسوم الجمركية ومدى الإعفاءات الخاصة باستيراد الآلات والمعدات والمواد وإعانات التصدير ان وجدة ، والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية وتشريعات الحد الأدنى للأجور(داوود، 2011)

### المبحث الثاني: المخطط التسويقي

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي ( الخطة التسويقية )

#### الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي

يعتمد إعداد المخطط التسويقي على بيانات يمكن جمعها عن طريق إجراء بعض الأبحاث التسويقية إما من طرف رائد أو رائدة الأعمال أو من طرف بعض المستشارين أو خبراء وتتعقل هذه البيانات بمجموعة من الأسئلة منها:  
من هم الزبائن الذين يشترون المنتج أو الخدمة؟  
ما هو حجم السوق المحتملة؟  
ماذا سيكون سعر المنتج أو الخدمة؟  
ماهي شبكة التوزيع والإمداد الأنسب؟  
ماهي إستراتيجية الترويج الفعالة للوصول إلى الزبائن المحتملين؟(اوكيل، 2016)

#### تعريف المخطط التسويقي:

هناك عدة تعاريف للمخطط التسويقي نذكر بعض منها:  
يتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير والترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المختلفة (السكرانة، 2008)  
كما يعرفه « Malcom » وهو سلسلة منطقية من الخطوات التي تؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية وصياغة المخطط التي يمكن تحقيقها((M M. , 2004)  
عرف انه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ (اسماعيل و شلغاف، 2012)  
ونستنتج من خلال مما سبق أن المخطط التسويقي هذا اتخاذ قرار بشأن حدث مستقبلي أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### الفرع الثاني: أهمية مخطط التسويقي:

لاشكأن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المربحة من المشروع القائم أو المراد القيام به وبحثا على الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلاقي احتمال " غير مؤكد" وتكمن أهمية التخطيط التسويقي في الحالات التالية(النجار، 2000)

-يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.  
-يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل ، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.

-يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.

-يوفر معدلات متتالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.

-يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة (العلاق، 2008).

-ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.

-يساعد في تحديد فرص وتفاذي المخاطر التي ستمس المؤسسة.

-يساعد على اتخاذ القرارات ذلك بالعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة.

-كما نجد أهمية المخطط التسويقي انه (اسماعيل و شلغاف، 2012)

-يوضح مسار المؤسسة إلى أين تريد الوصول و ماهي الوسائل؟.

-تحديد الموارد وأفضل طرق التوزيع

-تحديد المسؤوليات والمهام.

-تخفيف المخاطر لأنه يتنبؤ بمشاكل السوق وتهديداته وإخطاره وتقلباته.

-تقديم منهج لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية حيث يجب على الخطة التسويقية ان لا تتصف بالجمود وإنما يجب ان تتميز بالمرونة فتكون قابل للتعديل بشكل يمكن للشركة من الاستجابة للتغيرات بسرعة اكبر.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط التسويقي:

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي:

#### تحديد الأهداف:

- من أولى خطوات تحديد النشاط التسويقي أن تكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة والقابلة للقياس والتنفيذ وتعرف الأهداف على أنها "المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي ستقرر وضعها في السريان فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:
- أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانيات المنظمة.
- أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث إن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط بحيث إن الأهداف الغامضة تثير اللبس.
- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوي الانجاز.
- أن تصاغ الأهداف الفرعية كي تتناسب مع بعضها البعض وتتناسق مع الهدف العام للمنظمة.
- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.
- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات وسواء كانت مقياس كمية أو وصفية.

#### وضع الفروض التخطيطية

فالخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي المتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل (PESTEL-SWOT-PORTER) ويتغير التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل التكنولوجي، معدل النمو في السكان... الخ

#### تحديد البدائل:

الخطوة الثالثة هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الهدف والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل ولكن المشكلة في تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول الى النتائج المطلوبة وبالنسبة الى البدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية فهذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

#### تقييم البدائل:

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

فهذه الخطة تتطلب مجهود من إدارة التسويق الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاختيارات الداخلية والخارجية المحتملة عوامل البيئة التسويقية وأيضاً على أساس معايير التكلفة المنفعة، والتكلف، الجهد، والجوانب الإنسانية وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بالتسويق الجواب على التساؤلات التالية:

هل تتلاءم هذه الخطة البديلة مع أهداف الشركة؟

هل تتلاءم هذه الخطة مع أهداف إدارة التسويق؟

ما هي التعديلات المطلوبة إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟

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

### اختيار الخطة التسويقية المقترحة:

إن هذه الخطة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهذا يجب على إدارة التسويق وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

\* هل ستحضر الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة؟

\* هل الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟

\* هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟

\* ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

هل تلاقي الخطة قبولا وترحيب من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

### وضع الخطط التفصيلية:

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة وتبدأ من عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات، وهنا قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل أو الأشخاص المسؤولين على التنفيذ.

خلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها، ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد إن التنفيذ يسير طبق للهدف المنشود وتحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها.

### المطلب الثالث: مكونات وعناصر المخطط التسويقي:

#### الفرع الأول: مكونات المخطط التسويقي

للمخطط التسويقي أهمية كبيرة جدا في اكتشاف واكتساح السوق وتمثل عناصر المخطط في ثلاثة عناصر وهي: دراسة السوق، المزيج التسويقي والإستراتيجية التسويقية وسوف نقدم شرح لهذه العناصر:

#### أولا: دراسة السوق:

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

ينبغي أن يحتوي مخطط التسويقي على توضيح تعريف المتغيرات توجه سلوك المستهلك في السوق وعلى المعلومات الضرورية بالمستهلكين في السوق المستهدف.

**تعريف السوق (Market):** هو مكان واسع يلتقي فيه كل من البائعين والمشتريين ويوجد به سلع مختلفة يلتقي ويتفاعل بداخله قانوني العرض والطلب في ظل قانون المنافسة الكاملة (علام، دراسة الجدوى الفنية و الإقتصادية و تقييم المشروعات، 2007).

**تعريف دراسة السوق:** تعني دراسة السوق القيام بجمع وتسجيل البيانات بالمشتريين الحاليين والمرتقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.

إن دراسة السوق يجب إن تتضمن تحديد حجم السوق الكلي على السلع المنتجة ومقارنة الحجم المعروض من تلك السلعة، وذلك من خلال استعمال الطرق الوصفية والكمية لتحديد نوع السوق، ومن ثم حجم الطلب على السلعة من خلال تحديد الشريحة المستهلكة للسلعة، وأيضاً تحديد أفضل الأسعار لتلك السلعة (داوود، 2011)

**أهمية دراسة السوق:** إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة وتبرز أهميتها في:

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

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### أنواع دراسة السوق:

- **الدراسة الكمية:** تهدف إلى تحديد الكمية التي يمكن بيعها، الأوقات التي فيها تصرف السلعة فهي توصلنا للإجابة على التساؤلات التالية:

كم تنتج؟

متى تنتج؟

وتتم الدراسة الكمية بواسطة:

سبر الآراء: وهي إجراء الدراسة في الميدان من خلال الاستجابات حول المشكل الذي تقوم

بدراسته وحله

العينات الدائمة: وهي عينات ممثلة للمجتمع المدروس

ب - **الدراسة النوعية (الكيفية):** الهدف منها هو الحصول على معلومات عن السوق بحيث تؤثر على طبيعة السلعة وتكشف عن استعمالات جديدة للسلعة وهنا توصلنا للإجابة عن التساؤل:

ماذا تنتج؟

وهي تكمل الدراسة الكمية إما التقنيات المستعملة عموماً هي:

المقابلة: المقابلة المباشرة مع الزبائن

الملاحظات: في الحالات الحقيقية بواسطة آلة التصوير مخفية تسجل السلوك الطبيعي للشراء عن

الزبائن.. الخ

### أسس تجزئة السوق:

أ - **تعريف تجزئة السوق:** تعرف بأنها تقسيم السوق لقطاعات متجانسة ، مع النظر الى كل قطاع ، باعتبار هدف تسويقي تبحث المنظمة لتحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة

ب - **أسس تجزئة السوق:** تجزئة السوق تبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم على أساسها، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر تخص الزبائن المرتقبين تمكن رجال السوق من تصنيفهم إلى قطاعات، وبصفة عامة فإن الأسس المحددة للتقييم

يجب اختيارها بحيث تؤدي إلى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى وهي (كورتل و شحارة، 2010)

1 - **الأساس الجغرافي:** يحكم عادات الناس وتصرفاتهم من منطقة جغرافية لأخرى، فان الأساس الجغرافي يعتمد عليه في تسويق السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس التي تستخدم لهذا الغرض.

2- **الأساس الديموغرافي:** يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب تجزئة السوق شيوعاً في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياساً من الأسس الأخرى، وفقاً لهذه الطريقة فإنه قسم إلى قطاعات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية العمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الدين.. الخ

3 - **التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للإفراد:** ويمكن حضره بصفة عامة في الشخصية، نمط الحياة، حوافز الشراء، معرفة المنتج واستعمالاته الولاء للعلامة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

التقسيم على أساس أسعار السلعة: وفقا لهذا الأساس فان تقسيم السوق يتم بناء على الفوائد التي يرى الزبون انه يحصل عليها من السلعة

**4 - التقسيم على أساس كثافة الاستعمال:** المؤسسة تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة للتمييز بين الفئات المختلفة.

**5 - التقسيم على أساس العامل التسويقي:** يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة بناء على درج استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل جودة المنتج، دراسة الحساسية للسعر، الإشهار.. الخ

تحليل البيئة: وتجمع المعلومات التي تتعلق  
تحليل ودراسة السوق على الطلب (العملاء)

**الطلب:** هو الكمية التي يتم طلبها من سلعة معينة في وقت معين ، وفي سوق معينة، وبافتراض بقاء الأمور الأخرى، والتي يمكن ان تؤثر على الطلب (السكاننة، 2008).

**تحليل الطلب:** ويشمل خصائص وسلوك المستهلك مثل (ماذا يشتري، من يقوم بالشراء، أين يتم الشراء، كيف يتم الشراء، متى يتم الشراء، ما هو حجم الشراء)،

خصائص السوق (كحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة، الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية(قحف، 2011).

وعملية تحليل الطلب تدرج تحتها عمليتين أساسيتين هما:

**دراسة وتحليل البيئة الخارجية:** التي يعمل فيها رائد الأعمال، وذلك بدراسة وتحليل الأوضاع والظروف الاقتصادية العامة والتي تؤثر بشكل وثيق على حجم الطلب المتوقع.

**تقدير حجم الطلب:** تقدير الطلب على منتجات المشروع: هناك أساليب مختلفة لتقدير حجم الطلب او التنبؤ به ثم عرضها في مقررات مختلفة والتي يمكن توضيحها في الجدول:

الجدول رقم: 01

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

المصدر: (أحمد و برهم، 2007)

يتم تقدير حجم الطلب المتوقع كما يلي (أحمد و برهم، 2007)

حجم الطلب المتوقع = (عدد الزبائن المرقبين في المنطقة) \* (متوسط استهلاك الفرد)

- **تقدير حجم العرض:** أي تحديد عدد العمال القائمة التي تتبع المنفعة ومجموع مبيعاتها السنوية هؤلاء يشكلون المنافس الأهم للعمل عند ما القيام بذلك يحتاج أن يعرف الكثير من خصائصهم من السوق ونجاحهم لتحديد متطلبات الدخول كمنافس جديد حيث يتم تقدير حجم العرض المتوقع كما يلي:

الإنتاج المحلي الكلي = (عدد المصانع) \* (متوسط الطاقة الفعلية)

النتائج الرئيسية لدراسة السوق:

- أ حجم الطلب:** من عدد المشتريين والمبالغ التي يمكن أن ينفقها سنويا على المنفعة التي يلزم تقديمها
- ب حجم العرض الحالي:** يجب أن تنتهي دراسة السوق أيضا بتحديد حجم العرض أي عدد من يقومون حاليا ببيع المنفعة وحجم المبيعات كل منهم وحصته من المجموع، أيان حجم العرض الحالي للمنفعة هو مقدار معين سنويا
- ج -تحديد الحصة التسويقية:** الحصة من السوق مؤشر مهم جدا لأي عمل ويجب تحديده عند إقامة العمل لأغراض التخطيط للإنتاج السنوي حجم المكان والعاملين، والأموال وغيرها فلا يمكن تحديد كل هذه الأرقام بدون تحديد حجم المبيعات السنوية التي يسعى المستثمر لتحقيقها (نائف، 2005)

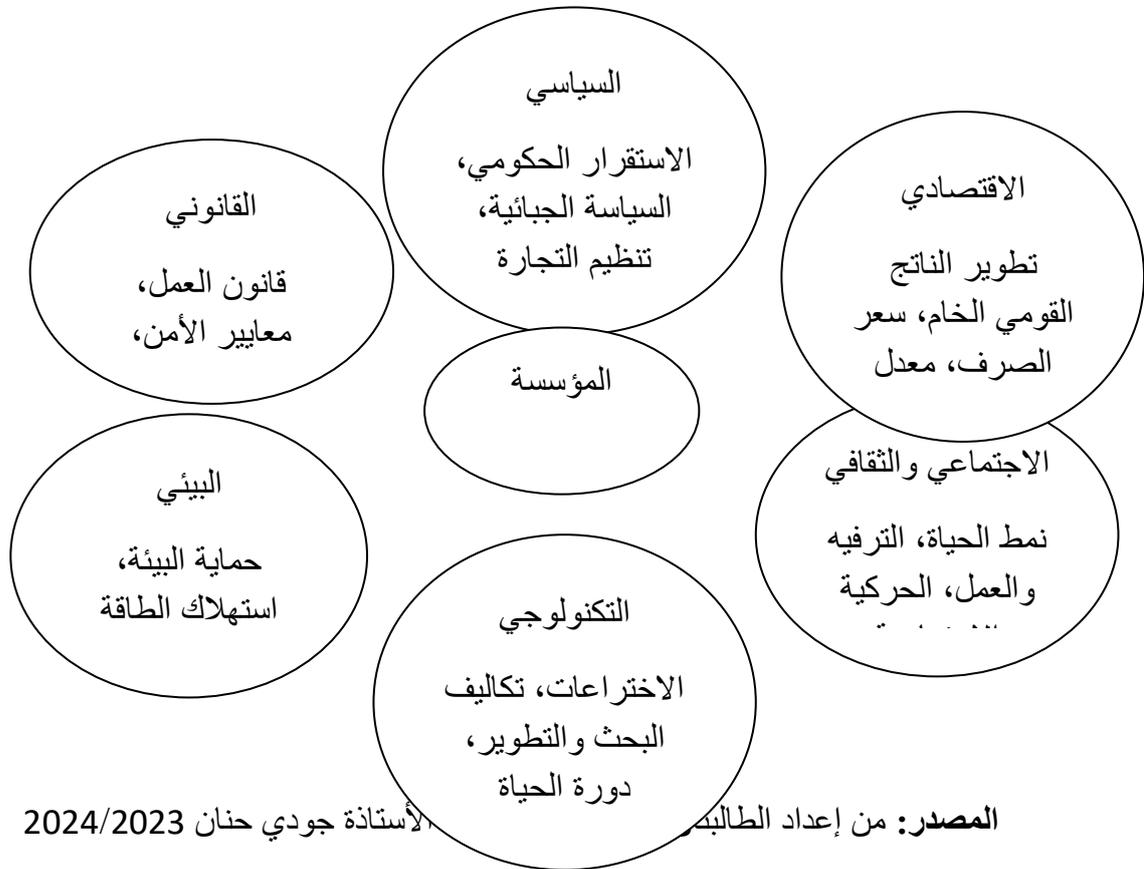
حصة المنافس الرئيسي من السوق / الحصة السوقية = حصة المؤسسة من السوق

**د -تحديد الفجوة السوقية:** بعد تحديد العرض والطلب يتم تحديد الفئة المحددة من السوق التي يسعى العمل الجديد للتوجيه إليها والتي تسمى بالفجوة وتحسب بالعلاقة التالية:

الفجوة السوقية=الطلب الكلي-حجم العرض الحالي

هـ -تحليلالمنافسة:لا يخلو أي سوق من المنافسة فالمنافسين يتمثلون في مختلف المنظمات التي تمارس نفس النشاط وتقدم نفس المنتجات والخدمات بالإضافة إلى من تقدم منتجات بديلة وعلى المنظمة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتمل منهم خاصة المنافسين المحتملين (بريش، 2005) بالتالي يتم جمع المعلومات عن المنافسين وخصائصهم وأوجه القوة والضعف لديهم وخصائص PESTEL البيئة التنافسية وهي البيئة العامة التي تعرف بتحليل PESTEL التي تشمل المتغيرات الخارجية

### شكل رقم 02 تحليل البيئة الخارجية



- تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر: تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: الداخليانجدد، القوة التفاضلية للموردين القوة التفاضلية للمشتريين تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة

- شدة المنافسة في الصناعة: تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في شدة المنافسة، نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين(الصميدعي و رشاد، 2006)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

- تهديد دخول منافسين جدد الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ويعتمد تهديدهم على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للزبائن اتجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجود في السوق

-**القوة التفاوضية للموردين:** حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبون خاصة عندما يكون الزبون عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذ استطاع تحقيق تكامل أمامي أو خلفي

- **القوة التفاوضية للزبائن:** تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع الزبون تحقيق تكامل خلفي. تحليل (Swot) تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات عند القيام بإجراءات التحليل والتخطيط الاستراتيجي، يعتبر تحليل ( Swot) هو أهم أسلوب فنجد هناك عوامل للبيئة الداخلية تتمثل في نقاط القوة (strength) ونقاط الضعف (théâtre) وعوامل البيئة الخارجية متمثلة في الفرص (opportunités) والتهديدات (weaknesses) وبمعرفة هاته العوامل يمكن تحديد الإستراتيجية المناسبة التي يجب أن تتبعها المؤسسة (ياسين، 1998)

- 1 – نقاط القوة (strongth):** وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية والقدرات الموجودة في الماركة السلعية أو الخدمة الخاصة بمؤسسة ما وغير الموجودة إطلاقاً أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.
- 2-نقاط الضعف(Weaknesses):** وتشير كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بماركة سلعية أو خدمية ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة
- 3-الفرص (Opportunités):** وترتبط بكاف الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تتمثل في نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد في المؤسسات المنافسة.
- 4 – التهديدات (Théâtre):** وتشير إلى كافة التحديات أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها بالمقارنة مع لدى المؤسسات المنافسة (عبيدات، 2009)

والجدول التالي يوضح تلخيص أهم النقاط:

### جدول رقم 02 تحليل swot

نقاط القوة	نقاط الضعف
------------	------------

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتع المؤسسة بسمعة جيد في السوق</li> <li>- انخفاض تكلفة نشاط المؤسسة</li> <li>- قدرة المؤسسة على الأداء بجودة مرتفعة</li> <li>- توفرها على قنوات بيع ذات مهارة عالية</li> <li>- ارتفاع الحصة السوقية</li> <li>- انخفاض مستوى دوران العمالة</li> <li>- نجاح الخطط السابقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم كافية الأبحاث التطويرية</li> <li>- تقادم التسهيلات الإنتاجية</li> <li>- ضعف الإدارة العليا</li> <li>- عدم الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية</li> <li>- ارتفاع تكاليف الإنتاج</li> <li>- ضعف الهيكل المالي</li> <li>- فشل عمليات التخطيط السابق</li> </ul>
<p style="text-align: center;">التحديات</p>	<p style="text-align: center;">الفرص</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>صدور قوانين وتشريعات جديدة</li> <li>نقص المواد الأولية</li> <li>إلغاء الدعم الحكومي للمؤسسة</li> <li>تغيير التكنولوجيا المستخدمة</li> <li>ظهور بدائل لمنتجات المنظمة</li> <li>تحول الطلب على منتجات المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اكتشاف أسواق جديدة محتملة</li> <li>ظهور بدائل جديدة من المواد الأولية</li> <li>نمو الأسواق الحالية للمؤسسة</li> <li>صعوبة دخول منافسين جدد للسوق</li> <li>التوصل إلى أساليب إنتاجية مبتكرة</li> <li>توفر موارد مالية جديدة</li> <li>ارتفاع الطلب على منتجات المنظمة</li> </ul>

المصدر: (طه، 2008)

### ثانياً: استراتيجية التسويقية:

تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة السياسات التي تستخدم في تحقيق أهداف المشروع عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل بلوغ الأهداف الموجودة على المدى البعيد فالغاية من الاستراتيجية هو الوصول إلى تفرد تنافسي يسمح للمؤسسة بالتقدم باستمرار (برنوطي، 2005)

#### أنواع الاستراتيجيات:

تتضمن استراتيجية التسويق ثلاثة أبعاد أساسية اللازمة لتحقيقه وهي:

- تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق.
- تحديد الموقف التنافسي في السوق.
- تحديد علاقة المنتج في السوق.

#### أولاً: تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق:

ويوجد هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات تعود لباحث مايكل بورشر تعرف بالاستراتيجيات

العامة للتنافس وتتمثل فيما يلي (مرسي، 1995)

- 1 - استراتيجية قيادة التكلفة: تتضمن هذه الاستراتيجية عدداً من العناصر التي تمكن المشروع من الاستفادة من الحجم الكبير للإنتاج ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارن مع المشروعات المنافسة الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه في السوق.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

أ- استراتيجية التمييز: يعمل المشروع في ظل هذه الاستراتيجية على تميز منتجاته وتنوعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين ويوجد ارتباط قوي بين العملاء ومنتجاته

ب- استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة وقطاع محدد من المستهلكين أو إجراء معينة من السلعة، وذلك لابد من المنافسة على نطاق واسع وعادة ما تنتج الاستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية.

### ثانيا: تحديد علاقة المنتج بالسوق:

ونتعرض لكل واحدة منها فيما يلي (عطية، 2009)  
استراتيجية الاختراق: يمكن للمشروع اختراق السوق لبيع مزيد من المنتجات القائمة فعلا عن طريق تكثيف الإعلان أو تقديم أنواع مختلفة من السلعة، أو تجزئة المنتج القديم إلى مكونات components أو تخفيض السعر إلى مستوى لا يقوى المنافسون على مجاراته.  
استراتيجية تطوير السوق: وتتضمن هذه الاستراتيجية بيع المنتج القديم في منطقة جغرافية جديدة أو البيع لفئة مستهلكين لم يعودوا على الاستهلاك  
استراتيجية تطوير المنتج: تنطوي هذه الاستراتيجية على تكثيف نشاط البحث والتطوير بغرض تطوير السلعة نفسها أو تقييم نوعيات جديدة منها بحيث تجذب مستهلكين جدد للسوق وتحول مستهلكين لكن قدامى إليها من المنافسين.

ثالثا: تحديد الموقف التنافسي للمشروع: يتعين حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق سواء القائمين منهم بالفعل أو المحتملين مع تحديد النصيب النسبي لكل واحد منهم لمواجهة هذه المنافسة ويمكن التفرقة بين استراتيجيين في مواجهة المنافسة ويمكن عرضها كما يلي:

1- استراتيجية المنافسة: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون السوق قد وصل إلى مرحلة الاستقرار أو الانكماش فعندئذ يكون من الصعب إتباع سياسات السوق ككل ومن ثم يتعين على المشروع أن يتبع أساليب تمكنه من تحويل جزء من عملائه المنافسين إليه.  
استراتيجية توسيع السوق: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النمو عندئذ يمكن للمقاول أن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة وقد يحتاج الأمر إلى العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة.

### ثالثا: المزيج التسويقي:

1. تعريفه: يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك ثم دراسة وتحديد السعر المناسب ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب (السكرانة، 2008)
2. مكوناته: يتكون المزيج التسويقي من 4 عناصر أساسية وهي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي لا بد ان يشمل قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار ان هذه الاستراتيجيات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة.
3. المنتج: يعتبر المنتج العنصر الأكثر أهمية من بين عناصر المزيج التسويقي وهو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها ويتوقع أنها ستشبع حاجاته، إذا ليس بالضرورة أن يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة (السلعة) وإنما قد يكون مجموعة من المنافع الغير

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

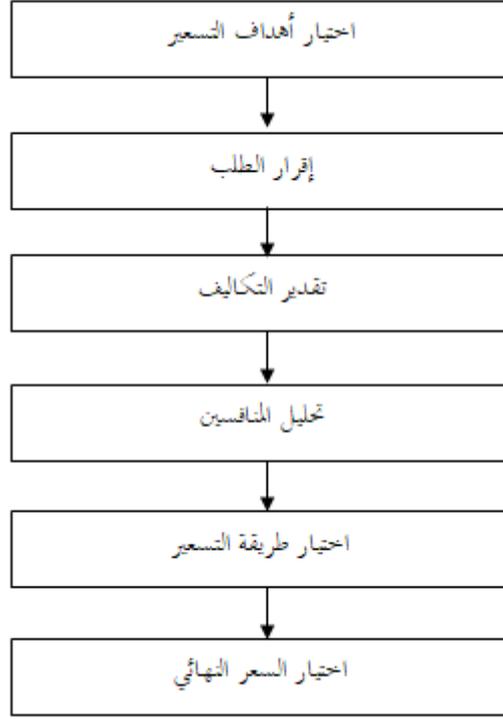
المادية (الخدمة) التي تتمثل في أداء يقدم من طرف آخر، يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل (المتلقي للخدمة) (طميلة، 2009)

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

ويعرف في منظور رجال التسويق هو عبارة عن القيمة التي يقوم المستهلك بدفعها مقابل الحصول على هذه المنفعة. (الصميدعي و رشاد، 2006)

**خطوات التسعير:** لكي تنقل إدارة التسويق استراتيجية التسعير إلى حين التنفيذ فإنها تعتمد على عدد من الخطوات المتعاقبة لاختيار السعر النهائي وإقراره وإجراء سلسلة من التسجيلات المعمقة للمتغيرات المؤثرة في القرار السعر والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:

شكل رقم 03 خطوات التسعير



المصدر: (البكري، 2008)

**طرق التسعير:** تجمع الأدبيات التسويقية على وجود عدد من الطرق التي يمكن أن تتبعها الشركات في تسعير منتجاتها منها:

أ- **التسعير على أساس التكلفة:** تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأوضح الطرق التي يمكن أن تتبعها معظم الشركات في تسعير منتجاتها فهي تعتمد على إضافة هامش معين إلى مجمل التكاليف (الثابتة والمتغيرة) التي تتحملها الشركات أثناء عملية الإنتاج كما قد يكون هذا الهامش نسبة من سعر بيع المنتج نفسه.

ويخضع هذا الهامش لاعتبار المديرين الشخصية البعيدة في ظروف المنافسة والسوق وبالتالي فإن السعر الفعلي قد يكون ابعدها ما يمكن عن السعر العادل الذي يعكس المنتج وخصائصه بشكل واضح (أمين، 2014)

تعتمد هذه الطريقة على إضافة نسبة مئوية معينة، والتي يمكن ترجمتها في المعادلة التالية:

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

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### ب-التسعير على أساس نقطة التعادل:

والتي تعتمد أساسا على نسبة التكاليف الكلية إلى الإيراد الكلي والذي منه نعرف الحجم الذي يمكن للمؤسسة أن تغطي عنده التكاليف، أي ما يسمى بنقطة التعادل التي تساوي الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية والتي يمكن ترجمتها بالمعادلة التالية: (مويزة، 2006)

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

ج-التسعير على أساس المستهلك (القيم حيث تحدد الأسعار بناء على اتجاهات وسلوك المستهلكين، أي يتم تحديد السعر بناء على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة به. \*التوزيع: العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها، أما قناة التوزيع فهي الطريق التي تمر به السلع من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أما منافذ التوزيع هي مجموعة التنظيمات والمؤسسات المترابطة التي وظيفتها هي توفير السلعة للاستهلاك والاستخدام (توفيق و صبرة، 2013).

قنوات التوزيع: هي مجموعة الطرق التي تسلكها السلع من المنتج إلى المستهلك وتسمى منافذ التوزيع أو مسالك أو قنوات التوزيع مع الأخذ في الحسبان أن يراعي الموزع في السلعة التي يختارها للتوزيع (الجودة، أو إشباع حاجات المستهلك، العبوة السهلة في النقل، الربح المعقول). (العسكري و الكنعاني، 2013)

ومن أهم قنوات التوزيع مايلي:

منتج ← مستهلك: ويتم البيع هنا مباشرة من المنتج إلى المستهلك وتعتبر من أبسط وأقصر طرق التوزيع.

منتج ← تاجر تجزئة ← مستهلك يتمثل الوسيط التجاري هنا في تاجر التجزئة والذي يتولى عملية البيع للمستهلك النهائي وتستخدم هذه الطريقة في حالة السلع التي شراؤها من طرف عدد كبير من المشترين

منتج ← تجر جملة ← تجر تجزئة ← مستهلك تجر المؤسسة إلى هذه الطريقة عند ما تريد الوصول إلى تجار التجزئة الذين يعملون على نطاق محدود والملاحظ انه كلما زاد هذه القنوات طولا كلما انخفضت السيطرة والرقابة وزاد التعقيد في عمليات التوزيع، كما أن اختيار قناة من هذه القنوات يعتمد على باقي العناصر الأخرى المشكلة للمزيج التسويقي فالمنتجات المميزة ذات الجودة العالية والأسعار المرتفعة تتطلب الاعتماد على الوسطاء المتميزين ذوي الكفاءات العالية، في حين أن المنتجات النمطية والتي تباع بأسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين تتطلب الاعتماد على قنوات توزيعية مكثفة مع محاولة التقليل من عدد من الوسطاء بقدر الإمكان وهناك عوامل أخرى لا بد أنتأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أثناء اختيارها لقناة توزيعية. (ميلود، 2008)

\*الترويج: إن الهدف من عملية الترويج هو إثارة المستهلك الحالية والمرتب وإقناعه بالمزايا النفعية للمنتج وجذبه للمؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المحفزات

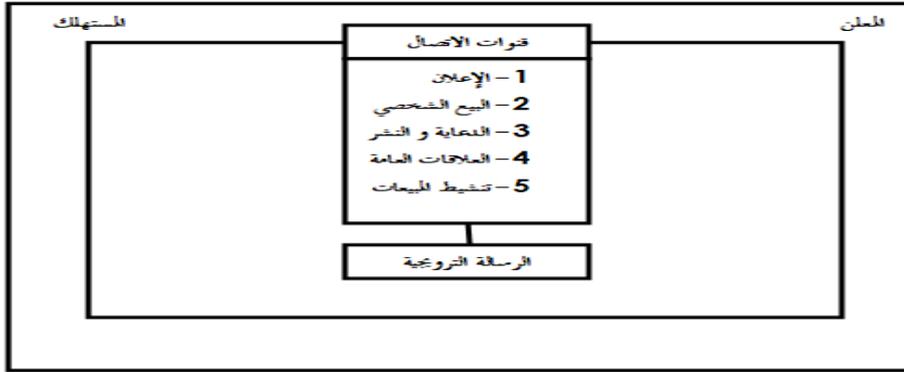
يعرفه Kotler هو النشاط الذي يتضمن إطار أي جهد تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي. (الطائي و العلاق، 2009)

المزيج الترويجي: يتكون المزيج الترويجي من مجموعة من العناصر وهي: (طميلة، 2009)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

- 1-الإعلان: هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائية للمستهلك من خلال الأخبار والإقناع والتأثير وسائل تنشيط المبيعات: هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء، الموظفين، والعملات بهدف تحفيز قرار الشراء مثل: العينات المجانية، المسابقات، الخصومات والهدايا.
- 2-البيعالشخصي: هي عملية اتصال شخصية ومباشرة بين البائع والمشتري (مشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى بيعية مدربة ومؤهلة)
- 3-العلاقاتالعامة: هي عملية اتصال شخصية او غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية عن المنظمة وما تقدمه من منتجات لكسب رضا وتأييد هذا الجمهور
- 4-الدعاية والنشر: الدعاية تعني النشر المجاني لأمر تتعلق بأنشطة مؤسسة ما، او سياستها وتستهدف الدعاية حمل المعلومات المقنعة عن المؤسسة ما الى جماهير محددة سلفا، ثم العودة برودود الفعل التي صاحبت ذلك (الطائي و العلاق، 2009)

شكل رقم 04 عناصر الشبكة الترويجية



المصدر: (العبدلي)

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي

##### الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي

لقد تعددت تعاريف المخطط الإنتاجي من خلال آراء الكتاب ويمكن أن نتعرف إلى بعضها في: يعرف على أنه مخطط يوضح حركة (الطريق الذي ننحرك فيه) العملية الإنتاجية ويتضمن المعلومات التفصيلية من كل مستلزمات التنفيذ. (الفضل، 2007) هو وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف. (الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، 2004) هو الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بالعمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل المدخلات العمالة، المعدات التسهيلات. (محمود و فاخوري)

##### الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي:

استمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتبرز أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:

- تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- تخطيط إمدادات الخدمات.
- التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح وبالكميات الصحيحة.
- الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.

##### المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

يمر المخطط الإنتاجي بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1- تحليل وتقويم الظروف البيئية:

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة ولذلك يفترض معرفة عناصر محيطها وتشخيصها وتوقعها تحديد أثرها على أدائها وكذا تحديد القيود التي تفرضها والغرض التي تنتجها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة

2- تحديد الأهداف: هي مرحلة أساسية في إعداد المخطط الإنتاجي حيث توضح اتجاه المؤسسة، وماذا تريد تحقيقه من خلال نشاطها، كما تحدد القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف المسار المستقبلي للمؤسسة

3- تحديد البدائل أو طرق العمل الممكنة: يجب حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف، وكذا اختيار أنسبها وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) باختلاف أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، إذا لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

4- صياغة المخطط وتنفيذها وتعديلها: أن الخطوة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية، ولكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ومن

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

اجل صياغة الخطط نجد أن هناك مجالات كثيرة تصنع القرارات الإدارية لتسيير النظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات:

- قرارات خاصة بتحديد العناصر: مثل مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها.
- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية: اختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
- قرارات إنتاجية تترتب على نتائج العمليات الإنتاجية والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الانجاز في نظام الإنتاج بالنسبة للعناصر والمخرجات في هذا النظام.(زقاي، 2007)

### الشكل رقم 05 مراحل إعداد المخطط الإنتاجي



المصدر من إعداد الطالبتان بناء على العناصر المذكورة سابقا.

### المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع:

بعد ما قمنا بعملية للتخطيط الداخلي للمشروع يتم تحديد احتياجات المشروع والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

#### تحديد احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل:

تجب على المفاوض تحديد وسائل النقل التي يحتاج إليها المشروع والتي تشمل الوسائل الخاصة لنقل مستلزمات التشغيل وكذا وسائل نقل الإنتاج التام من وحدات الإنتاج إلى مستودعات المواد التامة الصنع، إضافة إلى وسائل نقل العمال من مكان الإقامة إلى مكان العمل.

#### تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية والخدمات:

تحتاج العملية الإنتاجية إلى المواد الأولية إلى تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية والخدمات.

تعتبر المواد الأولية احد ركائز المشاريع الاستثمارية حيث يتم تحديد احتياجاتها بناء على حجم الطلب والسياسة الإنتاجية المتبعة من طرف المشروع وإلى الطاقة الإنتاجية له ، كما يجب ان تحدد صنف المواد الأولية التي يحتاجها المشروع وكذا تحديد نوع وكمية المواد.

#### تحديد احتياجات المشروع من المواد البشرية:

أي مشروع استثماري يحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة والغير المؤهلة حتى تساعد على عملية تنفيذ المشروع سواء كان إداريين أو فنيين أو مهندسين.

ويتم توظيف الموارد البشرية التي يكون المشروع بحاجة إليها عن طريق:

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

الإعلان في الجرائد والتلفزيون والراديو.  
المنظمات الرسمية والاجتماعية والتي نذكر منها:  
➤ مكاتب العمل

➤ الجمعيات الاجتماعية لتشغيل الإطار اتاللقابات العمالية

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

#### الفرع الأول: اختيار الموقع

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

المرحلة الأولى: اختيار المنطقة

المرحلة الثانية: اختيار المدينة

المرحلة الثالثة: اختيار الحي

المرحلة الرابعة: اختيار الموقع داخل الحي

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على اختيار الموقع.

نستعين في تحديد المنطقة المناسبة بمجموعة من المعايير التي يجب الاسترشاد بها وهي:  
القرب من مصدر المادة الخام: وهو من العوامل الهامة خاصة بالنسبة إلى المواد الثقيلة وقد يقارن أصحاب المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصادرها إلى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لاختيار اقلها تكلفة .  
القرب من السوق المستهلكة: تفضل المشروعات قربها من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية.  
ملائمة الظروف الجوية بطبيعة العمليات الصناعية: تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة والرطوبة كصناعات الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلا.

➤ القرب من المواصلات

➤ قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة

➤ القرب من مصادر الطاقة

➤ قرب المشروعات من الخدمات المختلفة

➤ قرب المشروع من الصناعات المكملة

➤ التركيز في المناطق الصناعية

➤ التركيز في الأراضي منخفضة القيمة

➤ السياسات العامة للدولة (زقاي، 2007)

كما يمكن إضافة بعض الشروط الأخرى التي من الممكن أن تؤثر على اختيار موقع المشروع كما يلي:

السياسات العامة للدولة: ويقصد بها اللوائح والقوانين والقواعد التي قد تحد وتسمح وتحفز بإقامة المشروع في منطقة معينة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

**تكاليف النقل:** تعتبر عنصر جوهري عند المفاضلة بين المناطق الجغرافية المختلفة. يعرف انه كيفية الحصول على رأس المال المطلوب عند الخطة اتخاذ القرار بالمشروع إلى حين تدفق العائدات والحصول على الأرباح.

### المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

يعد المخطط التنظيمي جد مهم في نجاح أي مشروع وذلك من خلال كيفية إدارة الرأسمال الفكري والهيكل التنظيمي الذي يمثل أحد المحاور الأساسية في استمرار المشروع.

#### المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي

#### الفرع الأول : مفهوم المخطط التنظيمي

- **المخطط التنظيمي** هو خطة تهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها ويوضع خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة، وكذا العاملين والإطارات وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح القانونية التي تنظم العمالة في المؤسسة وكيف توضح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدم في المؤسسة) (حريم، 2000)

- **الخريطة التنظيمية** هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة، والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف

#### الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي

- يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها نذكر منها:
  - تحديد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداه.
  - تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة
  - تحديد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة وتحديد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي)
  - يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية
  - اختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ (ميلود، 2008)
  - تحيد مسارات العمل في مجالاته المختلفة
  - اختصار الزمن في عملية التطوير
  - تفادي الفوضى والارتجالية

#### المطلب الثاني: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي والشكل القانوني للمؤسسة

#### الفرع الأول : مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

- 1- تعريف الهيكل التنظيمي ( ويسميه بعضهم بالبنيان التنظيمي) ما هو الإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأكد شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمي، تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلاله أيضا توضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. (عقيلي، 1998)**
- أهمية الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة لما له من أهمية كبرى في المنظمات وفوائد كثيرة لا حصر لها منها ما يلي:
- \* يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة.
  - \* يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
  - \* يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
  - \* يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
  - \* يوجه كاف الجهود البشرية و الإمكانيات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
  - \* يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها .
  - \* يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين الشعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.

### 3- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

- تتمثل خطوات ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي فيما يلي (بلقاسم و قيرة، 2008)
- \* تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
  - \* تحديد الأعمال اللازمة لانجاز الأهداف و تحليلها وتوضيحها توضيحا دقيقا.
  - \* تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف موحدة.
  - \* تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.
  - \* تحديد عدد المستويات التنظيمية.
  - \* تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

### الفرع الثاني : اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

- يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب وأهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسيها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها ويمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي (العامري و الغليبي، 2009)
- \* الرؤية و الرسالة والأهداف الإستراتيجية: إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد او الأفراد المالكون او المؤسسون لهذا العمل.
  - \* الرغبة لدى المالك او المالكون 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 او المالكين
  - \* درجة التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها.
  - \* المدة الزمنية لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### المطلب الثالث : ماهية الموارد البشرية

**تخطيط الموارد البشرية:** التخطيط للموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المشروع من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وذلك بتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوب خلال فترة الخطة، ولهذا التخطيط أهمية بالغة تظهر في (المدادحة و النوافعة)

- \* يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- \* يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- \* يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

### استقطاب الموارد البشرية

يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المترشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة وظروفها وإمكانياتها. ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة. (سميرة، 2008)

### المبحث الخامس: المخطط المالي والتمويلي

#### المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي وأهميته

#### الفرع الأول: مفهوم المخطط المالي

هناك عدة تعريفات أعطيت للمخطط المالي من بينها:

المخطط المالي : هو ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة ، وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد والتكاليف والأرباح (العامري و الغليبي، 2009)

كما يعرف بأنه يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه الحالة المالية للمؤسسة في الفترة اللاحقة تمهيداً للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة والمخطط المالي الكفاء هو الذي يخدم هدف تعظيم الأرباح بشكل أساسي (السكرانة، الريادة و إدارة المنظمات، 2008)

#### الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

إن عملية الإمداد الجيد للمخطط المالي توفر الأراضية الصالحة والصلبة لاستخدام الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة ، وتوظيفها التوظيف الأمثل ولهذا يحض بأهمية كبيرة تكمن في :

- تكون المؤسسة أكثر عرضة للخطر دون خطة مالية، عدم الاعتماد على التخطيط المالي واحد من الأسباب الرئيسية للفشل لاسيما للمشاريع الصغيرة.
- يساعد على تحديد التكاليف وتقدير حجم الإنفاق اليومي .
- يمكن المؤسسة من تحديد الأزمات المالية بسرعة وفي الوقت المناسب، وطرق زيادة الدخل والمبيعات والتسويق.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

- بفضل المخطط المالي يمكن للمؤسسة تحديد أولويات الإنفاق والسيولة الجاهزة ، وترتيب النفقات حسب الاستحقاق ، وبمستوى التدفقات النقدية لديها .
- يعتبر قاعدة للرقابة المالية بسبب كونه أساس للتحقق من الأنشطة المالية بمقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المقدرة والتكلفة الفعلية بالتكلفة التقديرية.
- بفضل التخطيط المالي تستطيع المؤسسة تحديد هيكلها المالي المثالي (العامري و الغليبي،

(2009)

### المطلب الثاني: أهداف ومراحل إعداد المخطط المالي

#### الفرع الأول: أهداف المخطط المالي

من خلال التعريف السابقة للمخطط المالي نستخلص بعض الأهداف :

- تعرف حقيقة الوضع المال للمؤسسة .
  - تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض .
  - تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة .
  - الحكم على مدى كفاءة الإدارة .
  - تعرف الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة .
  - تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة .
  - معرفة وضع الشركة في قطاعها .
- في مجمل الغايات المتعددة للمخطط المالي أعلاه بأنها تهدف إلى التعرف على السياسة المناسبة للمؤسسة وليس السياسة المثلى لهل ، بسبب خروج عن إمكانيات التحليل المالي.(عقل، 2019)

#### الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط المالي

يتم إعداد المخطط المالي بإتباع المراحل التالية:

- 1 - تحديد رؤية وأهداف المؤسسة :** أيأسقاط المستقبل للمؤسسة تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية على المدى الطويل وتطلعاتها، ماذا تريد والى أين تطمح بالوصول، وهاهيا لأهداف التي تصبو إليها مع ترتيب أولوياتها وتحديد هدف استراتيجي ووضع خطة مالية توافق وضعها. ومن اجل فعالية التخطيط الآلي لابد من تحديد الأهداف المالية للمؤسسة لتساعد على تحديد السياسات والعمليات في الظروف المتغيرة
- 2 - تقدير المبيعات :** الهدف منها معرفة سوق المؤسسة وتقدير حجم الطلب على منتجاتها ومن ثم تقدير تكاليفها الإنتاجية من معدات والآلات ويد عاملة وغيرها من الأعباء التي يمكن إن تتحملها من وراء ذلك وكذلك لتتمكن من معرف التدفقات النقدية ومستوى الأرباح المنظرة ومن جهة أخرى الوقوف على مستوى تطور المؤسسة وإمكانية نموها وماهي الموارد المالية اللازمة لذلك. والتي من خلالها توضح الموازنة التقديرية للمبيعات وكذلك الميزانية التقديرية للإنتاج وكذلك الميزانية للتقديرية للأجور
- 3 - إعداد الميزانيات التقديرية:** إن الهدف من تقدير المبيعات هو حصر كل التكاليف اللازمة لإعداد الميزانيات المختلفة ووضع الخطط المالية ماهو إلا تحويل التقديرات. والموارد المتاحة لدى المؤسسة في جداول رقمية في فترة معينة يطلق عليها الميزانيات التقديرية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

**4 - الحصول على التمويل :** بعد أن يقوم المقاول بتقدير كل الاحتياجات والتكاليف وتحديد الموارد المالية اللازمة ، وتقدير حجم التمويل اللازم من حيث مقداره ومصدره

**المطلب الثالث : مفهوم المخطط التمويلي ومراحل إعداده**

**الفرع الأول : مفهوم المخطط التمويلي**

لقد تعدد تعاريف المخطط التمويلي على حسب الباحثين الاقتصاديين ونذكر منها :  
المخطط التمويلي هو عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة إذا يجب القيام به :- تحليل أثار الخيارات المالية والاستثمارية المتاحة للمؤسسة .  
- توقع النتائج المستقبلية للقرارات الحالية تجنباً للمفاجآت ولتفهم الروابط بين الحاضر والمستقبل - التقرير بشأن أحد البدائل المتاحة .  
- قياس النتائج في ضوء الخطة الموضوعية (عقل، 2019)  
ويعرف أيضاً أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية والقرارات الاستثمار والتمويل على المدالطويل (A، 1997)

**الفرع الثاني : مراحل إعداد المخطط التمويلي**

إن عملية إعداد المخطط التمويلي تمر بمرحلتين هما :  
**المرحلة الأولى :** تحديد احتياجات التمويل وهذا بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة ، حيث تتم تقدير الاحتياجات إما عن طريق زيادة في الأصول أو تراجع في الخصوم .  
**المرحلة الثانية:** تحديد وإدراج التمويلات : التي تسمح بتوازن مخطط التمويل وهي عكس المرحلة الأولى حيث يتم تقدير الموارد عن طريق الزيادة في الخصوم أو التراجع في الأصول.(A، 1997)

**المطلب الرابع : مصادر تمويل المشروع والقوائم المالية**

**الفرع الأول : مصادر التمويل**

إن التمويل هو الحصول على الأموال اللازمة للمشروع حسب الحاجة إليها وبالقدر المطلوب واستغلالها أحسن استغلال ، وهناك مصدرين للحصول عليها هما :  
**1 - مصادر التمويل طويلة الأجل:** وتتمثل هذه المصادر في أموال الملكية والأموال المقترضة حيث تمثل أموال الملكية في :  
أ / **الأسهم العادية :** هي المصدر التمويلي الأساسي في شركات المساهمة ، إذا تمنح لحاملها حق المشاركة في الأرباح ، وحق بيعها وتداولها ومسؤولية صاحب السهم العادي تتحدد بحصة من رأس المال قدر الأسهم التي بحوزته .  
ب/ **الأسهم الممتازة:** وهي الأسهم التي تجمع بين خصائص الأسهم العادية وخصائص السندات، إذا أنها تحصل على عائد وبذلك تماثل السندات، وأنها تشارك في الأرباح وبذلك فأنها تماثل الأسهم العادية (خلف، 2012)  
ج/ **التمويل الذاتي :** وتتمثل هذه المصادر في كل ما يقدمه أصحاب المشروع في شكل رأس المال ، والتي يبنى على أساسها حقوق ملكيتهم بالمشروع .  
**2 - مصادر التمويل قصيرة الأجل :** وتتمثل في

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

**2-1 - أ الائتمان التجاري:** وهو نوع من التمويل يمنحه المورد للمشتري كوسيلة للدفع المؤجل خلال فترة محدودة ، وتختلف الشروط والخصومات المرتبطة بالائتمان التجاري باختلاف شروط البيع (ملوخييه)

**2-2 - ب الائتمان المصرفي:** تستطيع أصحاب المشاريع الحصول على قروض من البنوك لفترة زمنية محدودة وفي هذه الحالة لا بد من تحديد القرض ومدته وسعر الفائدة التي يحملها البنك على المشروع وطريقة سداده والضمانات المطلوبة سواء كان ضمان شخصيا أو عيني (ملوخييه)

### الفرع الثاني : القوائم المالية

تتمثل القوائم المالية في :

**1 -الميزانية:** تتنوع الميزانية على حسب الوقت الذي أعدت فيه إذا كانت عند الانطلاق المؤسسة تسمى ميزانية افتتاحية ، أما إذا كانت في نهاية الدورة تسمى ميزانية ختامية حيث تحتوي على جانب الأصول وجانب الخصوم ، إذ يحتوي جانب الأصول على قرارات الاستثمار القصيرة الأجل والموجودات المتداولة طويلة الأجل ، والموجودات الثابتة ، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل وحقوق الملكية (النعيم و التميمي، 2008)

يتكون جانب الأصول من:

\* **الاستثمارات:** أي كل ما تملكه المؤسسة من الآلات وأراضي ومعدات وتجهيزات، وتستعمل لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة.

\* **المحزونات:** 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 ، وتنقسم الى قسمين القابلة للتحقيق والجاهزة وتشمل

- مدينو الاستثمار

- مدينو المحزونات

- التسبيقات

- الزبائن أو العملاء

- القيم الجاهزة

### جدول رقم 03 النموذج النمطي للميزانية

الخصوم		الأصول	
المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
	الأصول الخاصة رأس المال الخاص خصوم غير جارية القروض البنكية		أصول غير جارية تثبيات معنوية تثبيات عينية تثبيات مالية

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

	المثونات خصوم جارية الموردون الضرائب		أصول جارية البضائع المواد اللوازم الزبائن البنك الصندوق
	المجموع		المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبتان بناء على النموذج النمطي للميزانية

أما الميزانية الختامية فهي عبارة عن الميزانية الافتتاحية مضافا إليها التغييرات التي طرأت على الحسابات نتيجة للأعمال الاستثمارية .

**2 – جدول حسابات النتائج:** هو وثيقة عبارة عن جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده بعد طرح الاهتلاكات والمثونات وتكون النتيجة إما ربح أو خسارة ، وتعد قائمة جدول حسابات النتائج بطريقة توضح جميع إيرادات الشركة وما يقابلها من نفقات (النعيم و التميمي، 2008)

### جدول رقم 04

رقم الحساب	اسم الحساب	المدين	الدائن
70	المبيعات من البضائع		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي		
80	الهامش الإجمالي		
71	إنتاج مباع		
72	إنتاج مخزون		
73	إنتاج المؤسسة لذاتها		
74	أداء خدمات		
75	تحويل تكاليف الإنتاج		
61	مواد ولوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		
81	القيمة المضافة		
78	نواتج مختلفة		
75	تحويل تكاليف الاستغلال		
63	مصاريف العاملين		

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

		ضرائب ورسوم	64
		مصاريف مالية	65
		مصاريف متنوعة	66
		مخصصات الاهتلاكات والمؤنات	68
		نتيجة الاستغلال	83
		نواتج خارج الاستغلال	79
		تكاليف خارج الاستغلال	69
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الاستغلال	83
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		الضرائب على الأرباح	890
		النتيجة الصافية	88

المصدر: (فركوس، 1995)

يتكون المخطط التمويلي من الموارد الدائمة والاستخدامات الدائمة

- أ – الموارد الدائمة: هي الموارد التي سخرتها المؤسسة لتمويل أنشطتها سنويا خلال فترة زمنية محددة
- ب – الاستخدامات الدائمة: هي الموارد التي يتوجب على المؤسسة تغطيتها سنويا خلال نفس الفترة

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط المشروع

### خلاصة الفصل الأول :

من خلال النقاط والعناصر التي تطرقنا إليها سابقا في الفصل الأول توصلنا الى أن مخطط الأعمال له دور كبير وفعال في نجاح واستمرارية المؤسسات الاستثمارية على أرض الواقع ، حيث يعطي لحامل المشروع تصورا عميقا وشاملا حول كل الجوانب التي ترتبط بالمشروع ، فهو يساعده على تنفيذ الفكرة على أرض الواقع تماشيا مع ما يقدمه المحيط من إمكانيات وتهديدات وفرص ، كما يساعد على الحصول على المعلومات الملائمة من الأطراف المناسبة وكذا الاستراتيجيات المتبعة ، ويقوم بالدراسة التسويقية التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبني عليها الدراسات الإنتاجية والتنظيمية وكذا الدراسات التمويلية والمالية ، وذلك للحصول على موارد مالية من أجل تحويل المشروع من فكرة على أوراق الى مؤسسة قائمة بذاتها .

ولهذا سوف نقوم في الفصل الثاني بترجمة هذه المفاهيم النظرية حول مخطط الأعمال ومكوناته الى دراسة تطبيقية لمشروع صناعة التحف من خلال تدوير بقايا الخياطة .

# الفصل الثاني:

## إعداد مخطط الأعمال للمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

**تمهيد الفصل الثاني:**

قمنا في الفصل الأول بالتطرق إلى الجانب النظري للمخطط الأعمال والمخططات التي يتكون منها بالتفصيل، أما الفصل الثاني سنحاول إسقاط مختلف المفاهيم النظرية في فكرة مشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف لذا سنقوم بدراسة تفصيلية تتضمن الخطة التالية:

**المبحث الأول:** الملخص التمهيدي للمشروع.

**المبحث الثاني:** المخطط التسويقي للمشروع.

**المبحث الثالث:** المخطط التنظيمي للمشروع.

**المبحث الرابع:** المخطط الإنتاجي للمشروع.

**المبحث الخامس:** المخطط المالي والتمويلي للمشروع.

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

المبحث الأول: الملخص التمهيدي للمشروع

المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع

الملخص التمهيدي

أ/ التعريف بالمشروع

جدول رقم 01: التعريف بالمشروع

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	صناعة تحف من بقايا الخياطة
اسم المشروع	مملكة ضحى للإبداع
قطاع النشاط	قطاع الصناعة - صناعة حرفية - صناعة تحف
أصحاب المشروع	هيشر عائشة - سلاطنية حياة
موقع المشروع	قطاع بسكرة
النطاق	المستوى الإقليمي
عدد العمال	02
الفئة المستهدفة	- محلات الإكسسوار - المكاتب المدرسية - محلات ألبسة الأطفال - محلات تجهيز العرائس
رمز النشاط في السجل التجاري	0108002
تسمية النشاط	تدوير بقايا الخياطة
مضمون النشاط	جمع وفرز بقايا الخياطة - تصميم وتفصيل - خياطة وتشكيل
الشكل القانوني للمؤسسة	شركة فردية
الملكية	فردية
رؤية المؤسسة	إغراق الأسواق المحلية بمنتجاتنا
شعار المؤسسة	مملكة ضحى تسعى لخدمتك بتقديم ما يسعدك
رأس مال المشروع	650000 دج
شكل التمويل	تمويل ذاتي

العنصر	الشرح
الاسم واللقب	ش 1 هيشر عائشة - ش 2 سلاطنية حياة

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

ش 1 19 / 01 / 1985 ليشانة ش 2 12 / 12 / 1985 بسكرة	تاريخ ومكان الميلاد	ب/ التعريف
ش 1 <a href="mailto:aichahiacher1985@gmail.com">aichahiacher1985@gmail.com</a> ش 2 <a href="mailto:hhayet548@gmail.com">hhayet548@gmail.com</a>	البريد الإلكتروني	ف بأصدا
ش 1: شهادة ليسانس في المحاسبة – شهادة ماستر في المقلولالية ش 2: شهادة ليسانس في إدارة الأعمال – شهادة ماستر في المقلولالية	الشهادات العلمية	اب المشروع:
- التحكم في مكينة الخياطة - سرعة التعلم - التحكم في الإعلام الآلي والانترنت - مهارة التسيير والتنظيم والتنسيق	المهارات	جدول رقم 2: التعريف ف

بأصحاب المشروع

ت/ التعريف بالمشروع والمنتجات التي يقدمها:

هو عبارة عن ورشة صغيرة يتم فيها صناعة تحف من خلال استغلال بقايا الخياطة التي يتم شراؤها من محلات الخياطة والخياطات في البيوت وكذا لوازم الخياطة، وبعض الوسائل التي قد تستغني عنها في البيت، حيث يتم فرز هذه البقايا وتصنيفها على حسب حجم ونوع القماش.

أما عن المنتجات التي تقدمها ورشتنا فهي:

1/ ربطة الشعر: وتكون على أحجام وألوان مختلفة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

الصورة:



## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

2/مساسك شعر: بألوان وأحجام مختلفة.

الصورة:



3/حاملة دبابيس بألوان مختلفة.

الصورة:



الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

4/مقلمة لاستعمالات مختلفة وبأحجام وألوان مختلفة

الصورة:



أفرشة أطفال الرضع



الصورة:

وكذلك هناك منتجات حسب الطلب.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

### المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع

#### أولاً: أهداف المشروع:

- نهدف من خلال هذا المشروع إلى:
- تحويل بقايا القماش من الخياطة إلى أشياء مفيدة.
- توفير منتجات للمجتمع.
- الحماية والمحافظة على البيئة من هذه البقايا التي تشوه منظرها.
- تشجيع أفكار المشاريع الحرفية واليدوية.
- المساهمة في تغطية جزء من الطلب على هاته المنتجات.
- الاستمرارية والنمو وتحقيق الربح.

#### ثانياً: دوافع ومبررات المشروع

الدافع الذي أدى إلى اختيارنا لهذا المشروع راجع إلى الأسباب التالية

- 1- اهتمامنا الكبير في مجال التحف اليدوية.
- 2- اهتمامنا بمجال التدوير.
- 3- ميولتنا إلى مجال الخياطة.

### المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع CSIP

إن معرفة مدى التجانس والتوافق بين تطلعات صاحب المشروع وموارده ومهاراته وكذا ما يقدمه المحيط له من إمكانيات وفرص، تمكنه بذلك تحديد التوقع الفعلي للمشروع، وهذه العملية جد مهمة سواء للمشروع أو لحامل المشروع.

#### تطلعات صاحب المشروع:

- إنشاء مشروع خاص ومستقل.
- تحقيق الربح.
- المساهمة في تقديم منتجات للسوق.

#### موارد ومهارات صاحب المشروع:

- متحصلتين على شهادة ليسانس في المحاسبة وإدارة أعمال.
- امتلاك مهارات في مجال الخياطة.
- التميز بحس إبداعي وفني.
- متحصلين على شهادة ماستر في المفاوضة.
- شبكة علاقات حسنة مع الخياطات وأصحاب المحلات.

#### ما يقدمه المحيط من إمكانيات:

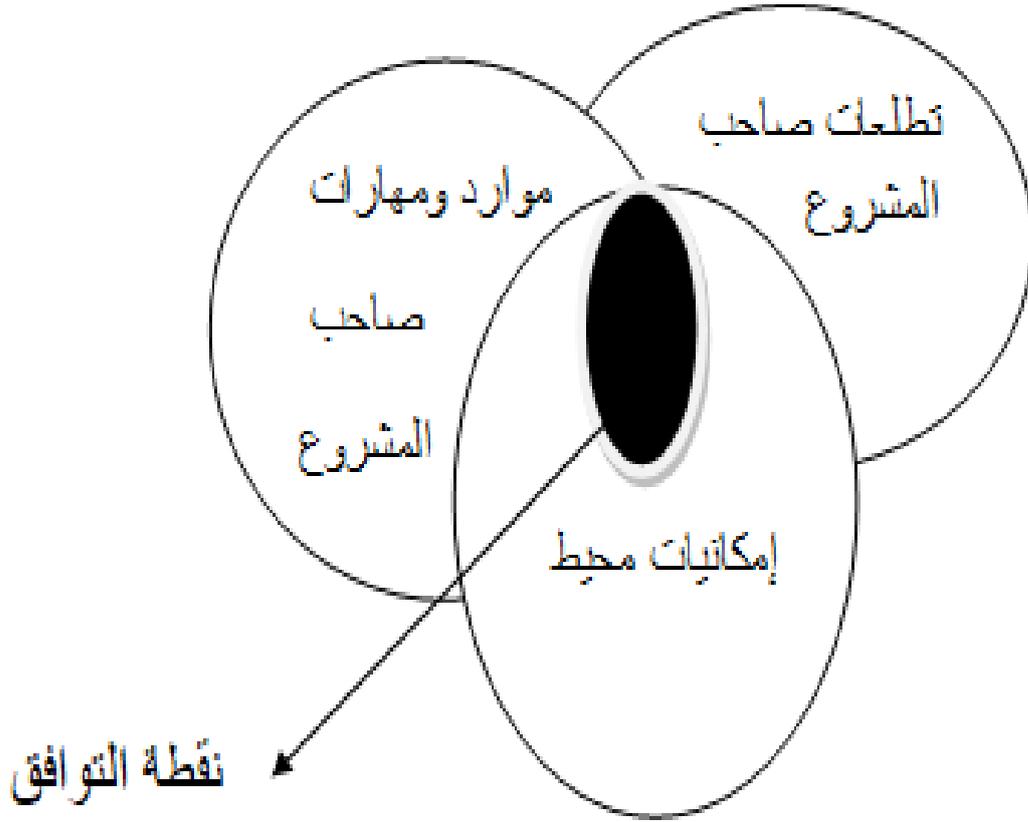
- تشجيع الدولة على الاستثمار في الصناعات الحرفية.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

- توفر المادة الأولية وعدم استغلالها.
- تشجيع الدولة للمشاريع التي تقدم منتجات صديقة للبيئة.

إن نقطة تقاطع تطلعاتنا للمشروع مع مواردنا ومهاراتنا وكذا إمكانيات المحيط الذي نعيش فيه تشكل لنا ملامح المشروع التي يجب أن يكون عليها فعلا لكي يتحول إلى مؤسسة ناجحة على أرض الواقع.

الشكل رقم 1: النموذج التمثيلي للمشروع صناعة التحف من بقايا الخياطة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على محاضرات الأستاذة جودي حنان في مقياس مخطط الأعمال  
2024/2023

شعار المؤسسة:



## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

الشركاء الرئيسيون:	الأنشطة الرئيسية:	القيمة المقترحة:	العلاقة مع العملاء:	تجزئة الزبون:
- محلات لوازم الخياطة - الخياطات - الغرفة الصناعة التقليدية - الصندوق الوطني للتقاعد	- شراء بقايا الخياطة و لوازم الخياطة - فرز البقايا - تشكيل وتركيب خياطة - عرض - بيع	تحف من بقايا الخياطة وهي - ربطة شعر - مساك شعر - سوغات - حاملة دبابيس - مقلّمات - أفرشة للأطفال الرضع	تقديم منتجات حسب رغبة و ميولات الزبائن	- أطفال - نساء - رجال
	مورد المؤسسة:		قنوات التوزيع:	- عن طريق المعارض - عن طريق محلات الإكسسوار - عن طريق المكاتب - محلات ألبسة الأطفال - موقع الالكتروني للمشروع
التكاليف:		الإيرادات:		
- تكاليف التجهيزات الإنتاج - تكاليف المواد الأولية - تكاليف الأجور - تكاليف الكهرباء - تكاليف الاشتراك		- الإيراد الذي ينتج عن بيع المنتجات حيث يكون سعر الوحدة المنتجة بسعر السوق مع هامش ربح 30% - إيراد ناتج عن بيع بقايا القماش الناتجة عن عملية التدوير		

### المبحث الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي اللبنة الأساسية التي تقوم عليها باقي عناصر مخطط الأعمال وحيث يتم فيه دراسة السوق والاستراتيجية التسويقية.

#### المطلب الأول: دراسة السوق

تتطلب دراسة السوق دراسة العوامل التي تؤثر على انجاز المشروع، إذا يمكن استخدام ثلاثة آليات في الدراسة وهي تحليل البيئة الخارجية PESTEL وكذا تحليل القوى الخمس لـ POERTER وتحليل الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوى والضعف للمشروع الذي يعرف بتحليل SOWT.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

أولاً: تحليل البيئة الخارجية PESTEL:

جدول رقم 04 تحليل البيئة الخارجية PESTEL

المتغير	التحليل	نوع التأثير
العوامل السياسية	- القوانين والتشريعات الجديدة المشجعة على إنشاء المشاريع المقاولاتية - القوانين التي تشجع الصناعات الحرفية - عدم الاستقرار السياسي	إيجابي (+) إيجابي (+) سلبي (-)
العوامل الاقتصادية	- الإعفاء الكلي من الضرائب - القدرة الشرائية للمستهلكين - تغيرات في الأسعار	إيجابي (+) سلبي (-) إيجابي (+)
العوامل الاجتماعية	- عادات الشراء لدى الزبائن ومصادر التوريد المعتادين عليها - المستوى المعيشي للمستهلك النهائي - موقف الزبائن اتجاه السلع المصنوعة في البيوت - انتشار الوعي حول المنتجات الصديقة للبيئة - معدل النمو السكاني	سلبي (-) إيجابي (+) إيجابي (+) إيجابي (+) إيجابي (+)
العوامل التكنولوجية	- توفر الآلات والمعدات في الأسواق - توفر الإنترنت وشبكة التواصل الاجتماعي	إيجابي (+) إيجابي (+)
العوامل الإيكولوجية	- تنوع الإنتاج مما يؤدي إلى تنوع المنتجات	إيجابي (+)
العوامل القانونية	- القوانين والتشريعات المشجعة على حماية البيئة - القوانين التي تشجع على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	إيجابي (+) إيجابي (+)

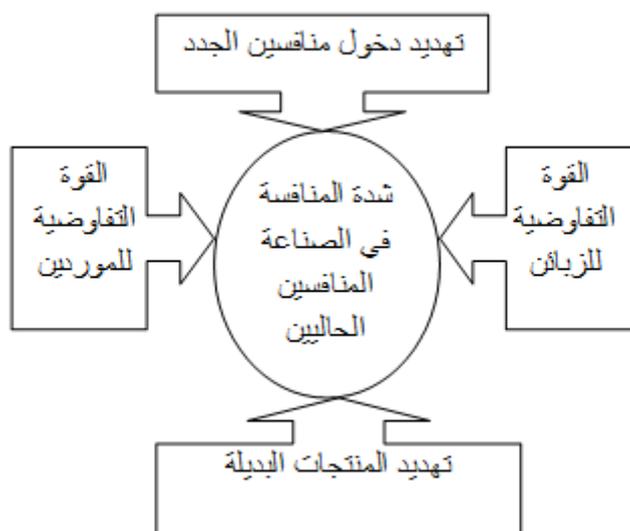
المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال تحليل للعوامل البيئة الخارجية للمشروع نجد أن هذه العوامل تؤثر تأثير إيجابي على المشروع سواء في عملية الإنشاء أو النشاط أو الاستمرارية.

ثانياً: تحليل القوى الخمس لبوتر POERTER

الشكل رقم 02 تحليل القوى الخمس لبوتر POERTER

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على النموذج العام لبوتر

التحليل: جدول رقم 05: تحليل البيئة الخارجية

التحليل	العوامل وشدتها
- لقلة المنافسين في المنطقة	شدة المنافسة متوسطة
- احتمالية دخول منافسين جدد للسوق نظرا لضعف حواجز الدخول لهذا النشاط	الداخلين الجدد قوية
لتنوع المنتجات الموجودة في السوق	القوة التفاوضية للزبائن قوية
توفر المواد الأولية	القوة التفاوضية للموردين ضعيفة
لا توجد منتجات تحل محل منتجات المشروع	المنتجات البديلة ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: تحليل SWOT

جدول رقم 06: تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
- سهولة الحصول على المواد الأولية	- رغبات الأفراد غير ثابتة والبحث عن التجديد
- استعمال بقايا الخياطة كمادة أولية وبتكاليف منخفضة جدًا	- ضعف القدرة الإنتاجية بسبب عدم استعمال الآلات في التركيب
- تنوع المنتجات على حسب المواسم والمناسبات	
الفـرـص	التـهـديـدات

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

- تقلبات الأسعار - إمكانية ظهور منافسين - عدم تقبل المنتجات في بداية المشروع - ظهور منتجات أخرى تستعمل هذه البقايا	-منحة البطالة - تنوع رغبات الزبائن - تنوع المنتجات - رغبة الأفراد وطلبهم المتزايد على المنتج
---	---

### من إعداد الطالبتين بناء على مقابلة في الميدان

**دراسة وتحليل السوق :** بعد قيامنا بخرجات ميدانية وإجراء مقابلات مع أصحاب المحلات كذا الأشخاص المتجولين بين المحلات وكذلك ورشات الخياطة والخياطات في المنازل لتكمننا من معرفة وتحليل المنافسين للمنتجات المشروع وكذا الموردين والزبائن

**تحليل المنافسين:** بعد القيام بجولات ميدانية في مديني طولقة وبسكرة وطرح بعض الأسئلة على أصحاب المحلات تبين لنا أن هنالك نوعين من المنافسين مباشرين وغير مباشرين

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

### جدول رقم 07

التحليل	المنافسين
- إنتاج عدد غير كافي بسبب إنشغالها بالخياطة - التركيز على منتج واحد	الخيطات
- وجودها في السوق بكميات كبيرة - التنوع في المنتج - وجود وحدات معابة في المنتج	السلع المستوردة سلع صنية
- تقوم بعرض السلع المستوردة - تنوع المنتجات	محلات الإكسسوار والمكاتب
- ارتفاع أسعار منتجاتها	محلات بيع ملابس الأطفال الرضع

من خلال التحليل السابق للمنافسين والجولات الميدانية وجدنا ان المنتجات الصينية تعتبر المنافس الأول لمنتجات المشروع لكن بالرغم من هذا إلا أن منتجاتنا تلاقي قبول في الأسواق من طرف أصحاب المحلات وكذلك المستهلك النهائي وهذا راجع الى جودتها وقلة العيوب .

### تحليل الموردين : جدول رقم 08

اسم الخياطة	نوعية المواد	سعر البيع	الموقع
ورشة أفرشة أريام	توفير بقايا خياطة الأفرشة	لا يوجد	بلدية ليشانة
سلسبيل للخياطة	توفير بقايا خياطة الفساتين	50 دج	العالية
خيطات في المنازل	توفير بقايا خياطة الفساتين	لا يوجد	ليشانة
ورشة أم محمد	توفير بقايا الخياط	50 دج	بسكرة

لكي

تتحصل على المنتج النهائي يجب توفير مواد أولية تكمن في بقايا الخياطة ولوازم الخياطة ولذا يمكن التعامل مع :

### موردي المواد الأولية من بقايا الخياطة :

قمنا بإجراء مقابلات مع خياطة المنطقة و ورشات الخياط حيث تم التفاوض على كيفية البيع وأسعار البيع وكذا الكمية من حيث الوزن وحجم القطع ثم اختيار السعر المناسب، كما وجدنا بقايا خياطة بدون ثمن لأن الخياطة ترفض تثمينها .

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

### موردو لوازم الخياطة :

يتم اقتناء لوازم الخياطة من محلات بيع الجملة بكميات كبيرة وبسعر مناسبة وكذا التعامل مع تجار الجملة من ولاية سطيف عبر الهاتف ووسائل التواصل لإحضار الطلبات إلى المنزل

### جدول رقم 09: تحديد موردو لوازم الخياطة

اسم المورد	كيفية التعامل	الموقع
محلات سيدرا	البيع بسعر الجملة	العالية
محلات هيبه لوازم الخياطة	البيع بسعر الجملة	طولقة
محلات فيدوم للوازم الخياطة	البيع بسعر الجملة وبالكميات المطلوبة	طولقة

تحليل الزبائن ( الفئة المستهدفة ): يوجد نوعين من الزبائن

المحلات : إن الإقبال الكبير على المنتج سيكون من طرف المحلات نظرا لأنها تعتبر الوسيط بين الزبون والمؤسسة ، حيث يتم البيع بكميات كبيرة وبسعر السوق .

الزبون النهائي : المتمثل في النساء والأطفال و الأطفال الرضع .

المطلب الثاني : المزيج التسويقي والإستراتيجية التسويقية للمشروع .

أولا : المزيج التسويقي :

**1 - المنتج :** إن المنتج في هذا المشروع يتنوع بين ربطات شعر بمختلف الأحجام مع تنوع في الألوان مخصصة لأصغار والكبار ، وكذا مساسيك شعر بشت الأشكال و سوغتات بمختلف الأنواع والألوان وحاملة دبابيس ومقلمات متنوعة حسب الاستعمال ، و أفرشة أطفال رضع وكذلك يوجد منتجات أخرى .

2

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

–السعر : بعد القيام بمجموعة من المقابلات مع أصحاب المحلات توصلنا إلى أن سعر البيع يختلف على حسب كل منتج كمايلي :

المنتج	السعر
ربطة شعر	من 30 دج إلى 45 دج
سوغتات	من 100 دج إلى 200 دج حسب نوع السوغتات
مساك شعر	من 80 دج إلى 200 دج حسب حجم المساك
حاملة دبابيس	من 100 دج إلى 150 دج
مقلّمات	من 150 دج إلى 200 دج
أفرشة أطفال الرضع	من 450 دج إلى 600 دج

**3 –الترويج :** يتم الترويج عن طريق الاتصال بأصحاب المحلات وإقامة معارض في قاعة الصناعات التقليدية والحرفية للتعريف بالمنتوج وكذا إقامة صفحة خاصة على الفايسبوك

**4 –التوزيع :** يكون بطريقة غير مباشرة حيث أن المنتج يباع للمحلات والتي تكون عبارة عن وسيط بينها .

**ثانيا : إستراتيجية المشروع :**

يوجد نوعين من الإستراتيجيات يعتمد عليها المشروع هما :

**1 –إستراتيجية الانطلاق:** في بداية المشروع يجب أن يركز على التميز في جودة المنتج وسعر البيع .

**2 –إستراتيجية التوسع والتطوير :** إن رؤية المشروع في المستقبل هي فتح ورشة متعددة للخياطة الألبسة و الأفرشة من أجل توفير المادة الأولية وهي بقايا القماش وكذا ابتكار منتجات جديدة حسب تطلعات الزبائن .

**المطلب الثالث: تحديد الطلب والعرض والمبيعات المتوقعة للمشروع**

**الفرع الأول:تحديد الطلب والعرض على المنتجات**

**1- تحديد الطلب على المنتجات**

بالرغم من وجود منتجات مشابهة للمنتجات المشروع وبكميات كبيرة ، هذا لايمنعنا من تحديد الطلب ، إذ قمنا بصنع عينة من منتجات المشروع وعرضها على أصحاب المحلات حيث كان الإقبال عليها كما يوضحه الجدول التالي :

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

جدول رقم 10: الطلب على المنتجات في السنة

البيان	ربطة شعر	مساك حديدي	سوغتات	حاملة دبابيس	مقلمة	أفرشة أطفال الرضع
قرين سمير	500	500	250	50	30	/
إكسوار أم القرى	840	340	600	300	20	/
بوتيك أمير	420	660	920	60	10	/
محل الحاجة أم هاني	540	560	240	100	20	/
إكسوارات لوجين	200	300	400	200	30	/
مكتبة الشارقة	/	/	/	/	200	/
محلات ألبسة الأطفال	/	/	/	/	/	300
المجموع	2500	2360	2410	710	310	300

2 - تحديد العرض :

إن الطريقة المعتادة في تحديد العرض هي أننا قمنا بصنع مجموعة منتجات خلال شهر لكي نحسب الطاقة الإنتاجية لأن المشروع حرفي لا نستطيع تحديد الطاقة الإنتاجية له ، حيث كان تعداد المنتجات المصنوعة كالتالي :

### جدول رقم 11

البيان	ربطة شعر	مساك شعر	سوغتات	حاملة دبابيس	مقلمة	أفرشة أطفال الرضع
التعداد	150	150	100	50	30	30

ملاحظة : بما أن المشروع حرفي فلا يمكنه تغطية فجوته السوقية ولكن يمكن تغطية جزء منها أي كل ما يصنع يباع

### الفرع الثاني: المبيعات المتوقعة للمشروع

بعد القيام بصناعة عينة للمنتجات المشروع قمنا بجولات ميدانية في محلات وشوارع ولاية بسكرة حيث أخذنا عينة من محلات مدينة طولقة ومحلات سوق البخاري وشارع صولي في العالية وجدنا أن هذه المنتجات لاقت إعجاب و طلب من طرف أصحاب المحلات وكذلك المتجولين في الشوارع. والجدول التالي يوضح التوقع للمبيعات خلال السنة الأولى :

جدول رقم 12: رقم الأعمال المتوقع

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

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

سعر بيع ربطة شعر	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	40,04	76076
الكمية المنتجة	150	150	150	150	150	150	200	200	200	200	200	200	200	
الحاصل	6006	6006	6006	6006	6006	6006	8008	8008	8008	8008	8008	8008	8008	
سعر بيع المسالك	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	100,49	190931
الكمية المنتجة	150	150	150	150	150	150	200	200	200	200	200	200	200	
الحاصل	15073,5	15073,5	15073,5	15073,5	15073,5	15073,5	20098	20098	20098	20098	20098	20098	20098	
سعر بيع سوغات	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	123,76	136136
الكمية المنتجة	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
الحاصل	12376	12376	12376	12376	12376	12376	12376	12376	12376	12376	12376	12376	12376	
سعر بيع حاملات دبابيس	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2	60060
الكمية المنتجة	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
الحاصل	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	
سعر بيع مقلمة	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	178,1	43634,5
الكمية المنتجة	30	30	30	20	10	10	15	30	30	20	20	20	20	

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

ة														
الحا صل	5343	5343	5343	3562	1781	1781	2671, 5	5343	5343	3562	3562	3562		
سعر بيع الفر ش	523,2	523,2	523,2	523,2	523,2	523,2	523,2	523, 2	523, 2	523, 2	523, 2	523, 2		
الكمية المنتج ة	30	30	30	30	25	25	10	10	10	15	15	30	12033 6	
الحا صل	1569 6	1569 6	1569 6	1569 6	1308 0	1308 0	5232	5232	5232	7848	7848	1569 6		
المجم وع	5995 4,5	5995 4,5	5995 4,5	5817 3,5	5377 6,5	5377 6,5	5384 5,5	5651 7	5651 7	5735 2	5735 2	6520 0	69237 3,5	

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

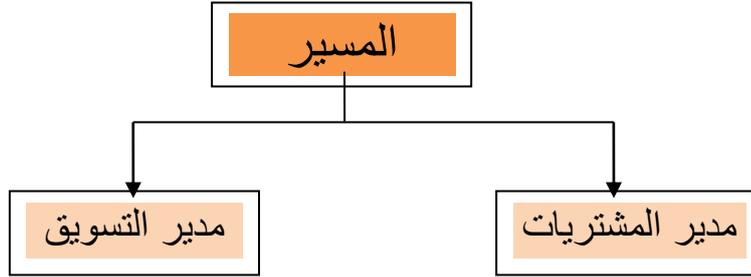
### المبحث الثالث : المخطط التنظيمي للمشروع

يعرض هذا المبحث الدراسة التنظيمية للمشروع

### المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمشروع

بما أن موقع المشروع يكون في ركن من أركان غرفة في منزل ، فإن الهيكل التنظيمي للمشروع بسيط جداً ويكون على النحو التالي :

### الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر : من إعداد الطالبتين

#### 1-المسير: تتمثل مهامه

- في وضع الإستراتيجية المناسبة ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له
- تحمل مسؤولية المسائل الإدارية المتعلقة بالمؤسسة .
- التفاوض مع الموردين
- تحديد الكميات المطلوبة من المنتجات .

#### 2-مدير المشتريات: وتتمثل مهامه في:

- تجهيز المادة الأولية وفرزها وذلك بعد شرائها.

#### 3-مدير التسويق : (مصلحة التوزيع ) وهي مهمة المسير حيث أنه بعد الانتهاء من عملية الإنتاج يتحمل مسؤولية توزيع المنتجات والتفاوض مع الزبائن وكذا طريقة السداد .

### المطلب الثاني : الدراسة القانونية للمشروع

#### أولاً : الشكل القانوني :

بما أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الحرفي لأنها تعتمد على اليد في الصناعة فإن المؤسسة تعتبر حرفية تابعة للغرفة الصناعة التقليدية وهذا النوع من المؤسسات يخضع للضريبة جزافية قدرها 10000دج وضريبة غير جزافية تقدر ب22400دج سنويا

**ثانيا : التراخيص المطلوبة لإنشاء المشروع**

ان هذا النوع من المشاريع لا يتطلب ملفات معقدة أو العديد من الوثائق يكفي أن يملك بطاقة حرفي حيث يجب توفير الوثائق التالية

الملف الخاص ببطاقة حرفي :

- نسخة من بطاقة العريف
- 03 صور شمسية
- شهادة الميلاد
- بطاقة إقامة
- نسخة من الدبلوم أو إثبات التأهيل
- نسخة من عقد إيجار
- مبلغ قدره 4800 دج

**المطلب الثالث: الموارد البشرية للمشروع** إن المشروع يحتاج إلى توظيف فردين لهم دراية وخبرة في مجال التسيير والخياطة وأمور الخياطة، وكذا لديهم حس فني وإبداعي، لكن بما أن المشروع ذات ملكية مزدوجة، فإن التسيير يكون مشترك بين الشركيين وكذا عملية الإنتاج والتسويق.

الشريك الأول : له خبرة في مجال التسيير والمحاسبة متحصل على شهادة ليسانس في المحاسبة وماستر في المقاولاتية ، وكذا لديه خبرة في مجال الخياطة .  
الشريك الثاني : متحصل على شهادة ليسانس في إدارة الأعمال وشهادة ماستر في المقاولاتية .

**المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي**

يتم التطرق في هذا المبحث إلى النموذج المشروع والمواد الأولية والتجهيزات والطاقة الإنتاجية للمشروع .

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

### المطلب الأول : موقع المشروع

يتموقع المشروع في بلدية ليشانة حي الزعاطشة- الواقع في مدينة طولقة ولاية بسكرة ، حيث يعتبر هذا الموقع رابط بين المحلات الموجودة في طولقة والمحلات الموجودة في بسكرة ، أي تنتوع أسواقه بين أسواق حضارية وشبه حضارية .



المطلب  
الثاني: احتياجات

### المشروع :

بعدما تعرفنا على الخط الإنتاجي للمشروع تمكن من تحديد احتياجاته من المعدات والأدوات

جدول رقم13: احتياجات المشروع من المعدات والأدوات

الصورة	السعر	الكمية	الآلات والمعدات
	26000-دج	01	آلة خياطة نوع COBRA

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

	3800-دج	01	مكواة كهربائية
	1300	02	مقص حديدي حجم كبير
	500-دج	01	مسدس شمع
	10000-دج	01	خزانة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

					
		10000-دج	01	طاولة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات السوق

بمأن المشروع يكتسي طابع حرفي إلا أنه لا يمنعنا من استعمال الآلة، حيث اعتمد على بعض الآلات في جانب من جوانب الإنتاج ، حيث بلغت تكلفة شراء آلات الإنتاج 51450دج

### المطلب الثالث: آليات الإنتاج

تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل، تبدأ بمرحلة شراء المواد الأولية ثم يتم فرزها كل حسب حجم القماش ونوعه، وبعدها يتم مرحلة التفصيل وتليها مرحلة خياطة المنتجات التي تخاط وتشكيل في المنتجات التي تشكل.

#### 1 – عملية شراء المواد الأولية:

- يتم شراء المواد الأولية من الخياطات ومحلات الخياطة بعد الاتفاق على السعر الذي حدد بـ 50 دج لكيلوغرام الواحد
- شراء لوازم الخياطة من محلات بيع الجملة و سوق الجملة لولاية سطيف عبر الانترنت مع توصيلها .
- 2- فرز المواد :

يتم فرز بقايا القماش على حسب حجم ولون ونوع القماش كل ما يناسب كل منتج.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

### 3 – تفصيل وخياطة وتركيب .

نقوم في هذه العملية بتفصيل قطع القماش وبعدها الخياطة بآلة الخياطة أو الخياطة اليدوية ثم نقوم بتركيب هذه القطع لحصول على منتوج نهائي .

4- تصريف المنتج: حيث يتم وضع المنتجات في أكياس بلاستيكية كل حسب نوعها

### المطلب الرابع: الطاقة الإنتاجية وتكاليف المواد الأولية

#### أولاً : الطاقة الإنتاجية

لا يمكننا تحديد الطاقة الإنتاجية بدقة لاعتماد المؤسسة في إنتاجها على اليد العاملة وآلة الخياطة، وكذا التنوع في المنتجات ولهذا تكون النتائج تقديرية فقط.

#### جدول رقم 14: الطاقة الإنتاجية المتوقعة

المجموع	الأشهر												التعيين
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الأشهر
2200	200	200	200	200	200	200	150	150	150	150	150	150	المنتج 1 الشد وشو
2200	200	200	200	200	200	200	150	150	150	150	150	150	المنتج 2 مسك شعر
1200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	المنتج 3 سو غتات
600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	المنتج 4 حاملة دبابيس
265	20	20	20	30	30	15	10	10	20	30	30	30	المنتج 4 مقلمات
110	30	15	15	10	10	10	25	25	30	30	30	30	المنتج 4 أفرشة أطفال
/	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	عدد أيام العمل
6525	600	585	585	590	590	575	485	485	500	510	510	510	مجموع المنتجات

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على تجارب ميدانية

#### ثانياً : تكاليف المواد الأولية المتوقعة

تقدر تكاليف المواد الأولية لخمس سنوات حيث قدرت في العام الأول بـ 278310 دج وكانت نسبة تطور 0.04 % حيث كانت نسبة التطور ثابتة على مدار أربع سنوات الباقية كما هو موضح في الجدول .

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

جدول رقم: 15 تكاليف المواد الأولية المتوقعة لخمس سنوات

تكاليف المواد الأولية المتوقعة					
السنوات	2024	2025	2026	2027	2028
التكاليف	278310	289442,4	301020,096	313060,9	325583,336
نسبة التطور %		0,04	0,04	0,04	0,04

الإيرادات المتوقعة لخمس سنوات :

إن إيرادات المحققة من هذا المشروع قدرت في العام الأول 692373.5 دج حيث نتوقع زيادة نسبتها 4%

جدول رقم: 16: الإيرادات المتوقعة لخمس سنوات

الإيرادات المتوقعة					
السنوات	2024	2025	2026	2027	2028
الإيرادات	692373,5	969322,9	1008095,82	1048419,65	1090356,43
نسبة الزيادة %		4	4	4	4

المبحث الخامس : المخطط المالي والتمويلي للمشروع

إن هذا المبحث بمثابة ترجمة رقمية لجميع المخططات السابقة حيث نتطرق فيه إلى تكاليف المشروع التشغيلية والاستثمارية إضافة إلى مصادر التمويل والقوائم المالية

المطلب الأول: التكاليف التشغيلية للمشروع

الفرع الأول: تكاليف الخدمات

جدول رقم: 17: يعرض تكاليف الخدمات

مصاريف الكهرباء					
السنوات	2024	2025	2026	2027	2028
مصاريف الكهرباء	85625	89050	92612	96316,48	100169,139
نسبة التطور %		0,04	0,04	0,04	0,04

يوضح الجدول أن مصاريف الكهرباء مرتبطة بالوحدات المنتجة حيث إذا زادت الوحدات المنتجة زادت معها مصاريف الكهرباء حيث بلغت في العام الأول 85625 دج أما في العام الثاني 89050 والعام الثالث 92612 وكانت في العام الرابع 96316,48 بينما وصلت في العام الخامس إلى 100169,139 وكانت نسبة التطور في المصاريف 0.04%.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

الفرع الثاني: تكاليف اليد العاملة ( الأجر).

جدول رقم 18: يعرض تكاليف الأجر

تكاليف الأجر المتوقعة					
2028	2027	2026	2025	2024	السنوات
196243,773	188695,936	181438,4	174460	167750	تكاليف الأجر
0,04	0,04	0,04	0,04		نسبة التطور %

بما أن أجور العمال مرتبط بالوحدات المنتجة فأن نسبة التطور 0.04% حيث بلغت في العام الأول 167750 دج وفي العام الثاني 174460. أما في العام الثالث 181438.4 والرابع 188695.936 والخامس 196243.773

المطلب الثاني: التكاليف الاستثمارية للمشروع

إن طبيعة المشروع الحرفية لا تستدعي منا الكثير من التجهيزات الاستثمارية ، فهذا المشروع يحتاج إلى مكيئة خياطة ومكواة كهربائية وكذلك طاولة وخزانة ، والجدول التالي يوضح التجهيزات بالاهتلاكات الخاصة بها

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

جدول رقم 19: التكاليف الاستثمارية والاهتلاكات

الامتلاك	قسط الاهتلاك	المبلغ	البيان
		4800	<u>مصاريف التأسيس</u>
			<u>معدات الإنتاج</u>
2600	%10	26000	آلة خياطة
380	%10	3800	مكواة
/	/	500	آلة تثبيت
/	/	1300	معدات أخرى
			<u>تجهيزات</u>
1000	%10	10000	طاولة
1000	%10	10000	خزانة
4980		51600	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين وحدة القياس دينار جزائري

مجموع التكاليف التشغيلية من خلال ما سبق نستخلص التكاليف التشغيلية

جدول رقم 20: التكاليف الاستثمارية والتشغيلية

التكاليف التشغيلية السنوية		التكاليف الاستثمارية	
المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
167750	أجور اليد العاملة	29800	الآلات والمعدات
278600	المواد الأولية	20000	تجهيزات مكتبية
85625	تكاليف الطاقة (كهرباء ..)		
2000	الترويج		
4980	الإهتلاكات		
22400	التأمينات		
563055	المجموع	49800	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين وحدة القياس دينار جزائري

المطلب الثالث : الهيكل التمويلي والقوائم المالية للمشروع

الفرع الأول : الهيكل التمويلي

يعتمد هذا المشروع في تمويله على التمويل الذاتي ، حيث كان التمويل مناصفة بين الشريكين الشريكة الأولى هيشر عائشة والشريكة الثانية سلاطونية حياة كما يوضحه الجدول .

جدول رقم 21: الهيكل التمويلي للمشروع

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

المبلغ	البيان
650000-ج	رأس المال

الفرع الثاني: القوائم المالي للمشروع

أولاً: الميزانية الافتتاحية: إن الميزانية الافتتاحية للمؤسسة مملكة ضحى لإبداع تكون على النحو التالي :

جدول رقم 22: الميزانية الافتتاحية 2024/01/01

الخصوم			الأصول		
المبلغ	التعيين	الحساب	المبلغ	التعيين	الحساب
650000	أموال الخاصة	10	29800	الألات والمعدات	215
			20000	تجهيزات مكتب	218
			600200	البنك	512
650000	المجموع		650000	المجموع	

المصدر من إعداد الطالبتين وحدة القياس دينار جزائري

ثانياً : جدول حسابات النتائج

جدول رقم 23 جدول حسابات النتائج

جدول حسابات النتائج

2028	2027	2026	2025	2024	الحسابات	
1090356,43	1048419,65	1008095,82	969322,9	692373,5	رقم الأعمال	70
					رقم الأعمال	71
						72
1090356,43	1048419,65	1008095,82	969322,9	692373,5	إنتاج السنة المالية	1
0	0	0	0	0	مشتريات	601
325583,336	313060,9	301020,096	289442,4	278310	مشتريات المادة الأولية	60
0	0	0	0	0	الإيجار	61
22400	22400	22400	22400	22400	التأمينات	62
2000	2000	2000	2000	2000	الترويج	620

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

100169,139	96316,48	92612	89050	85625	الخدمات الأخرى	622
450152,475	433777,38	418032,096	402892,4	388335	استهلاك السنة المالية	2
640203,96	614642,269	590063,72	566430,5	304038,5	القيمة المضافة للاستغلال	3
196243,773	313060,9	181438,4	174460	167750	أعباء المستخدمين	63
0	0	0	0	0	الضرائب و الرسوم	64
443960,186	301581,369	408625,32	391970,5	136288,5	إجمالي فائض الاستغلال	4
0	0	0	0	0	منتجات عملاتية أخرى	75
0	0	0	0	0	أعباء عملاتية أخرى	65
4980	4980	4980	4980	4980	مصاريف الاستغلال	68
0	0	0	0	0	استرجاعات الاستغلال	78
438980,186	296601,369	403645,32	386990,5	131308,5	النتيجة العملاتية	5
0	0	0	0	0	منتجات مالية	76
0	0	0	0	0	أعباء مالية	66
0	0	0	0	0	النتيجة المالية	6
438980,186	296601,369	403645,32	386990,5	131308,5	النتيجة العادية	7
10000	10000	10000	10000	10000	الضرائب الواجب دفعها	69
428980,186	286601,369	393645,32	376990,5	121308,5	النتيجة الصافية	8

ثالثا : الميزانية الختامية

بعد قيام مؤسسة ضحى لنشاطاتها تمكن من وضع الميزانية الختامية لها بتاريخ 2024/12/31 وكانت كالتالي:

جدول رقم 24: الميزانية الختامية 2024/12/31

الخصوم			الأصول				
المبالغ	التعيين	الحساب	المبلغ الصافي	قسط الإهلاك	المبالغ	التعيين	الحساب
650000	أموال الخاصة	10	26820	2980	29800	الألات والمعدات	215
123608.5	النتيجة الصافية		18000	2000	20000	تجهيزات مكتب	218
			72878.5	/	728788.5	البنك	512
773608.5	المجموع		773608.5	4980	778788.5	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين وحدة القياس دينار جزائري

قانون حساب رأس مال العامل = الأصول المتداولة - الالتزامات المتداولة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

$$-729688.5 = (22400 + 2000 + 85625 + 278600 + 167750) - 173313.5 \text{ دج}$$

هذا يعني أن المؤسسة قادرة على تسديد مستحققاتها بسهولة

### المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

هناك مؤشرات لمعرفة مدى ربحية المشروع من بينها فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية  
أولاً: فترة الاسترداد:

#### جدول رقم 25: التدفقات النقدية لخمس سنوات

البيان	2024	2025	2026	2027	2028
التدفقات النقدية	128306.5	383970.5	400625.32	417945.973	435960.186

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعطيات سابقة

من خلال التدفقات الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال تحسب كالتالي :

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع التدفقات النقدية لخمس سنوات / 5

$$\text{أي فترة الاسترداد} = 650000 / 353376.0958 = 1.84$$

$$671.6 = 365 \times 1.84 \text{ يوم}$$

أي حوالي سنة و10 أشهر

ثانياً : صافي القيمة الحالية :

صافي القيمة الحالية نعرف من خلالها مدى ربحية وجدوى المشروع وتحسب بالطريقة التالي

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

NR: هي التدفق الصافي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤنات وخسائر القيمة

Ri : هي معامل الخصم

I<sub>0</sub> : قيمة الاستثمار

#### جدول رقم 26: صافي التدفقات لخمس سنوات

البيان	2024	2025	2026	2027	2028
التدفق الصافي	110269.42	311394.15	295627.63	195748.73	266868.57

## الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف

ومنه من خلال الجدول مجموع التدفقات الصافية لخمس سنوات هي 1179908.5-دج

$$VAN = 1179908.5 - 650000 = 529908.5$$

من خلال النتيجة نستنتج أن المشروع مربح لان النتيجة موجبة وذو جدوى.

### خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للمخطط الأعمال حيث كان إسقاطنا واستعمال بيانات مشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف، فكانت البداية بإعطاء لمحة عامة عن المشروع وبعدها الدراسة السوقية من كل جوانبها، وكذا الدراسة التنظيمية والدراسة الإنتاجية، لتليهم الدراسة المالية والتمويلية التي تعتبر ترجمة الأفكار إلى كلمات على أوراق بهدف تجسيدها واقعيًا وكذا التوصل إلى عوامل النجاح وتطويرها، وعوامل الفشل كيف يمكن تجنبها.

## الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال الدراسات السابقة التي قمنا بها تمكنا من حوصلة بأن مخطط الأعمال يعتبر لبنة أساسية في نجاح أي مشروع أو فشله من خلال الدراسات التفصيلية لجميع جوانبه التسويقية والتنظيمية والإنتاجية وكذا المالية ، حيث يعتبر مخطط الأعمال وسيلة جد مهمة للمقاول الذي يعتمد من خلاله على تحديد مدى نجاح المشروع أو فشله .

وكذلك من خلال دوره في توضيح إستراتيجية المؤسسة والإحاطة بجميع المعلومات اللازمة ، مما يساعده على اكتشاف الفرص وكيفية استغلالها، والتعرف على المخاطر وطرق تجنبها أو طرق الخروج منها بأقل التكاليف ، كما يرسم للمؤسسة المسار المستقبلي والأهداف المستقبلية .

أن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية قد أثمرت بجملة من النتائج نذكر منها:

### الجانب النظري:

- مخطط الأعمال أداة لتحديد مدى نجاح أو فشل أي مشروع
- يساعد مخطط الأعمال المقاول على تصور مشروعه من كل جوانبه
- إنشاء مشروع مقاو لاتي يجدر بنا المرور بالجانب التسويقي والتنظيمي والإنتاجي والمالي.
- المخطط التنظيمي يساعد على تحديد فريق العمل كل حسب مهامه ومستوياته.
- المخطط الإنتاجي يحدد لنا آليات الإنتاج والخط الإنتاجي للمشروع ،وكذا الإحاطة بالجوانب الفنية وتوفير احتياجات المشروع من أجل تحويل الفكرة الاستثمارية إلى منتج نهائي ذو جودة .
- المخطط المالي هو ترجمة لجميع الجوانب السابقة ويدرس مدى مردودية المشروع .
- إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل بل يتطلب توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة والمفصلة وكذا مهارات محاسبية وتسويقية وشبكة علاقات.... الخ .

### الجانب التطبيقي :

- بعد إعداد مخطط الأعمال توصلنا الى أن فكرة مشروع تدوير بقايا الخياطة الى تحف فكرة استثمارية قابلة للتجسيد
- وجود اختلاف في إعداد مخطط الأعمال من مؤسسة إلى أخرى .

## الخاتمة

- وجود إقبال على هذه المنتجات بشكل كبيرًا .
- إن فكرة مشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف يساهم في انخفاض نسبة البطالة في المجتمع .
- مشروع تدوير بقايا الخياطة إلى تحف يقلل من نسبة استرداد المنتجات الصينية.

## التوصيات والاقتراحات:

- قيام الدولة بدعم هذا النوع من المشاريع للتنمية الاقتصادية الوطني .
- الاختصار والإيجاز في مخطط الأعمال .
- إعداد مخطط الأعمال يجنبنا حالات عدم التأكد من جدوى المشروع.

## قائمة المصادر و المراجع:

### المراجع:

- أحمد عبد السميع علام، دراسة الجدوى الفنية و الاقتصادية و تقييم المشروعات، الإسكندرية، دار الوفاء، الطبعة الأولى، 2007.
- أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، مدخل دولي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- أحمد فوزي ملوخيه، أسس دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، جامعة آل البيت ، الأردن.
- أحمد نافع المداح، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط و التنظيم في الإدارة في المكتبات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان .
- بشير العلق (2008)، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، عمان، البازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- بلال خلف السكارنة (2008)، الريادة و إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان.
- ثامر البكري (2008)، استراتيجيات التسويق - عمان - دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية .
- حميد الطائي و بشير العلق (2009)، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان -الأردن-.
- حسين محمود حريم (2000)، تصميم منظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، لإصدار الثاني، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.
- خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة النشر و العمليات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان .
- سعاد نائف برنوطي (2005)، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان
- سعد غالب ياسين (1998)، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن .
- سعيد أوكيل، (2017)، ريادة الأعمال أو المقاولاتية-مقاربة شاملة و عملية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر.
- سمير توفيق و محمود صبرة، (2013)، مبادئ التسويق الحديث-مدخل معاصر، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
- سلاطنية بلقاسم و قيرة إسماعيل (2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة " التصور و المفهوم "، دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة .
- صالح مهدي محسن العامري و الظاهر محسن منصور الغليبي (2008)، الإدارة و الأعمال ( الإصدار الثاني )، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان .
- طارق طه، (2008)، إدارة التسويق الإسكندرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر.
- عبد السلام أبو قحف (2011)، التسويق وجهة نظر واسعة، مكتلة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
- عبد الفتاح دياب (2001)، إدارة الإنتاج رؤية جديدة ،القاهرة .
- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية (2009)، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ،الدار الجامعية ،مصر .

- عبد المطلب عبد الحميد (2003)، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية الدار الجامعية، مصر .
- عدنان تايهانعيم، أرشدفؤاج التميمي(2008)، التحليل و التخطيط المالي " اتجاهات معاصرة «دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن-.
- علي محمد خضر و آخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية، منشورات جامعة المختار، البيضاء، ليبيا .
- عمر وصفي عقيلي (1998)، الإدارة " أصول وأسس و مفاهيم"، دار زهران للنشر، عمان
- فريد النجار، (2000)، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- فريد كورتل،(2010)- عبد الرزاق شحارة و آخرون، الجودة و التميز في الأعمال "الجزء الثاني"، دار النشر-مكتبة المجمع العربي، ط1، عمان-الأردن.
- فليح حسن خلف،(2012)، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، جامعة آل البيت، الأردن.
- مؤيد الحسين الفضل،(2007)، تخطيط و مراقبة الإنتاج(منهج كمي مع حالة دراسة)، دار المزيج، السعودية.
- مؤيد الحسين الفضل،(2004)، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- محمد فركوس،(1995)، الموازنة التقديرية، "أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات، الجزائر.
- محمد عبيدات،(2000)، استراتيجيات التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس، القاهرة.
- محمود جاسم الصميدعي و رشاد محمد يوسف الساعد،(2006)، إدارة التسويق-التحليل-التخطيط-الرقابة، المناهج، عمان.
- محمود العلجوني محمد و سامي الحلاق سعيد،(2010)، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- مفلح عقل، (2009)، مدخل في الإدارة المالية، طبعة 1، دار الإحصاء العلمي، عمان-الأردن.
- مرسى اللوزي(2007)، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
- مروة أحمد و نسيم برهم،(2008)، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، القاهرة.
- مروة أحمد و نسيم برهم،(2007)، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتعددة للتسويق و التوريدات، القاهرة.
- معلا ناجي،(2008)، إدارة التسويق "مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن.
- نبيل خليل مرسي،(1995)، الإدارة الإستراتيجية-تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس(الإصدار الأول)، دار المعارف، مصر.
- نعيم نمر داوود،(2017)، دراسة الجودة الاقتصادية(الإصدار الأول)، البلدية، عمان.
- نعيم نمر داوود،(2011)، دراسة الجودة الاقتصادية(الإصدار الأول)، البلدية، عمان.

**الملتقيات والمحاضرات:**

- علي فلاح الزغبى، مخطط الأعمال كمدخل استثماري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال – الفكرة-الإعداد والتنفيذ - جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - 16-17-18- أبريل 2012.
- مراد إسماعيل وشلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية - فرص وحدود-الأعمال الفكرة- والإعداد والتنفيذ 17-18-19 فيفري 2019 .
- مندره سايبى (2015) محاضرات في إنشاء المؤسسة - قسنطينة - جامعة قسنطينة 02.
- محمد جلاب 2012 الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة لآيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية- مخطط الأعمال فرص وحدود مخطط الأعمال جامعة محمد خيذر.
- جودي حنان محاضرات في مقياس مخطط الأعمال، ثانية ماجستير مقاولاتية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيذر بسكرة 2023/2024.
- شوقي الجباري- شوقيليل - مخطط الأعمال التفاعلي عالية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة - مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية - فرص وحدود- مخطط الأعمال - الفكرة والأهداف - التنفيذ - جامعة محمد خيذر بسكرة أيام 16-17-18 أبريل 2012.
- فاطمة قبة - الحاضنات عالية لضمان التسيير - جامعة محمد خيذر - بسكرة - ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود ومخطط الأعمال- الفكرة والإعداد والتنفيذ - جامعة محمد خيذر - بسكرة الجزائر 16-17-18 أبريل 2012.

### المذكرات:

- عبد الصمد سميرة (2008) أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير- جامعة الحاج لخضر باتنة.
- برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية 2008، مذكرة ماجستير - غير منشورة - جامعة محمد خيذر بسكرة .
- فايزة بريش (2005)، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية(مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- بلدية - جامعة سعد دحلب البلدية.
- أحمد بن مويزة (2006)، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال(مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) مسيلة جامعة محمد بوضياف
- وسام أبو أمين (2014)، دور عوامل إستراتيجية التسيير في الحصة السوقية، دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية، كلية الاقتصاد دمشق – جامعة دمشق، مذكرة ماجستير
- دياب زقاي (2010)، الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، ENIE أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تلمسان-جامعة أبي بكر بلقايد.

- Malcom- m -2004-le plan marketing : comment les établies et comment les utiliser ? (P. chaix, Trade) Bruxelles Broch.
  - A.A.A.C.G.H.G.L. in.J.W(1996) Economie d'entreprise. Paris.
  - Fayol. A(2004) Entrepreneuriat- à entreprendre. Paris. Dunod.
  - Coster. M. (2009) Entrepreneuriat. Paris : Pearson. éducation.
- Couland. A. (1997) gestion financière : (analyse et décision). Paris. Démos