



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



## الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع غسل السيارات المتنقل  
- بولاية باتنة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: إدارة الأعمال  
تخصص: مقاولاتية

الأستاذة المشرفة:

رحال سلاف

إعداد الطالبة:

زاوي زينب

رقم التسجيل:	...../Master-GE/MAN -Entrep /2015
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

# دعاء

يا رب

إذا أعطيتني مالاً لا تأخذ سعادتني .. وإذا أعطيتني قوة لا  
تأخذ عقلي .. وإذا أعطيتني نجاحاً لا تأخذ تواضعي .. وإذا أعطيتني  
تواضعاً لا تأخذ اعتزازي بكرامتي.

يا رب

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت .. ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائماً بأن الفشل  
هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب

علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة .. وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب

إذا جردتني من المال اترك لي الأمل .. وإذا جردتني من النجاح اترك لي  
قوة العناد حتى أتغلب على الفشل .. وإذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي  
نعمة الإيمان.

يا رب

إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار .. وإذا أساء الناس إليّ أعطني شجاعة العفو  
والغفران.

يا رب

علمني أن أحب الناس كما أحب نفسي .. وعلمني أن أحاسب نفسي كما أحاسب الناس.

يا رب

ساعدني على أن أقول الحق في وجه الأقوياء .. وساعدني على ألا أقول الباطل لأكسب  
تصفيق الضعفاء.

# شكر وتقدير و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

اتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات، وخص بالذكر الأستاذة المشرفة رحال سلاف، التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والتي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث. كما لا أنسى كل أساتذة كلية علوم التسيير و الاقتصاد. ولا يفوتني أن اشكر كل موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة. كما اتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة بن براهيم على كتابة وطباعة هذه المذكرة.

# الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار. وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها والدي

العزیز.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر

نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة.

إلى من بهن أكبر وعليهن أعتمد. إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معهن معنى الحياة أخواتي فاطمة، ليلى، سمراء، كريمة، نجمة، مريم وخاصة فيروز.

إلى أخوي ورفيقي دربي، هذه الحياة بدونكما لا شيء، إلى من تطلعتما لنجاحي بنظرات الأمل مراد و سماعين.

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم وأمين امزيان امينة لعور، فتيحة، زهرة، سارة، اميرة، رانية، ياسمين، سناء، نريمان، سعاد، مروى.

إلى أزواج أخواتي مسعود قزلان، ابراهيم دلاندة، سمير مداسي، مبارك زينو، هشام، وأبنائهم جومانة، سلسبيل، ميرهان، ماريما، ميسون، تسنيم، ايناس، بيداء، جوري، محمد لؤي، اسحاق، احمد، اسامة، مروان .

إلى زوجة أخي فاطمة الزهراء دواس وابنته مانيسا.

زاوي زينب

## ملخص:

إن معظم المؤسسات الرائدة والناجحة في مجالاتها نشأت ضمن شروط واعتمدت على تخطيط ووضع إستراتيجية واضحة ودقيقة، وأن عدم الاهتمام بإعداد مخطط الاعمال ينجم عنه مشاكل للمؤسسة، وقد يؤدي ذلك إلى زوالها، فسلطنا الضوء من خلال دراستنا على أهمية ودور مخطط الأعمال في ضمان نجاح واستمرارية المؤسسات و إعداده يتطلب أشخاصا ذوي كفاءة للإمام بجميع الجوانب التنظيمية، التسويقية، الإنتاجية والمالية.

تعاني الجزائر من نقص على مستوى قطاع الخدمات وخصوصا خدمات غسل السيارات المتنقل مما يستوجب علينا إنعاش هذا القطاع والتفكير في إدخال هذه الخدمة في مجتمعنا بناءا عليه اقترحنا مشروعا لتقديم غسل السيارات المتنقل بالبشار وقد تبين أن هناك طلب مقبول يمثل سوق واعدة وهو ما تُرجم إلى معطيات لتنفيذ المشروع انطلاقا من الاستبيان الذي تم توزيعه على عدة أشخاص قدموا إجابات قابلة للاستغلال وقد تمت معالجة المعطيات.

عليه نستخلص أن مخطط الاعمال ضروري لنجاح المشاريع، وتحقيق التقدم إذ لا يقاس التقدم الاقتصادي فقط بحجم الموارد، وإنما يرجع بالمرتبة الأولى إلى القدرة على إدارة هذه الموارد. **الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مخطط الاعمال، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي، المخطط المالي.

## Résumé:

La plupart des entreprises leaders et réussites dans ses domaines d'activités stratégiques établissent dans des conditions et appuyés sur la planification et élaboration d'une stratégie claire et précise, et que le manque d'intérêt de l'élaboration d'un plan business mené d'échec pour l'entreprise, ce qui peut conduire à sa disparition. Notre étude base sur l'importance et le rôle ardent du plan business pour assurer le succès et la pérennité des entreprises, ainsi que sa préparation nécessite des gents qualifiés dans les domaines de marketing, finance, organisation, production.

Algérie souffre d'un manque de service et en particulier le lavage mobile Auto, ce qui nous oblige revivre ce service, en conséquence nous avons proposé ce projet afin de montrer qu'il existe une demande importante présente un marché très prometteur. Le questionnaire qui a été distribué aux plusieurs personnes qui ont donné des réponses peuvent être exploités ensuite nous avons les traités.

En résulte que le plan business est nécessaire pour la réussite des projets, et que la réalisation de développement économique non seulement mesuré par l'obtention des ressources, mais principalement attribués à la gestion de ces ressources.

**Mots clés:** petites et moyennes entreprises, plan business, plan marketing, plan productif, plan organisationnel, plan financier.

# فهرس المحتويات

المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس الاشكال.....
	فهرس الجداول.....
	ملخص.....
(١-ت)	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
3	المطلب الأول: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تعريفها.....
9	المطلب الثاني: خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
11	المطلب الثالث: المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسة.....
14	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال.....
14	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال و خصائصه.....
17	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال و فوائده.....
19	المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال.....
20	المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال و متطلبات خطة العمل الناجحة.....
26	المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي.....
26	المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي و عناصره الأساسية.....
31	المطلب الثاني: دراسة السوق.....
31	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التسويقية.....
34	المطلب الرابع: المزيج التسويقي.....
41	المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي.....
42	المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي والهيكل التنظيمي.....
45	المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي و أهميته.....
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي و مراحل إعداده.....
50	المطلب الرابع: الخريطة التنظيمية و مقومات نجاح فريق العمل.....
53	المبحث الخامس: ماهية المخطط الإنتاجي.....
54	المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي.....
57	المطلب الثاني: تخطيط الإنتاج و الجودة.....
59	المطلب الثالث: النظام الإنتاجي.....

64	المبحث السادس : ماهية المخطط المالي.....
64	المطلب الأول :تعريف المخطط المالي و محتوياته.....
64	المطلب الثاني : التمويل و الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة.....
70	المطلب الثالث :مكونات المخطط المالي.....
79	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للمشروع.....
	تمهيد.....
	المبحث الأول:أساسيات المشروع.....
	المطلب الأول:التعريف بالوكالة.....
	المطلب الثاني:أساسيات المشروع.....
	المطلب الثالث: فكرة المشروع ووصفه.....
	المبحث الثاني:المخطط التسويقي.....
	المطلب الأول:الدراسة التسويقية.....
	المطلب الثاني:الإستراتيجية التسويقية للمشروع.....
	المطلب الثالث:المزيج التسويقي.....
	المبحث الثالث:المخطط الإنتاجي.....
	المطلب الأول:تحديد متطلبات المشروع.....
	المطلب الثاني:مراحل تقديم الخدمة.....
	المطلب الثالث:تكاليف الخدمة.....
	المبحث الثالث:المخطط التنظيمي.....
	المطلب الأول:الهيكل التنظيمي للمشروع.....
	المطلب الثاني:تحديد السلطات و المسؤوليات.....
	المطلب الثالث: الحجم الساعي للعمل.....
	المبحث الرابع:المخطط المالي.....
	المطلب الأول:الهيكل التمويلي و التكلفة الإجمالية.....
	المطلب الثاني:الميزانية الافتتاحية و الإيرادات المالية.....
	المطلب الثالث:الميزانية التقديرية و جدول حسابات النتائج.....
	خلاصة الفصل.....
	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....

.....الملاحق

# فهرس الأشكال

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	نموذج تسويق الخدمات	01
32	الاستراتيجيات الأساسية "البورتر"	02
34	توازن استراتيجية التمييز	03
53	نموذج النظام المفتوح لفعالية و مقومات فريق العمل	04
57	العلاقة بين الخطوط الإنتاجية	05
62	عناصر النظام	06
102	قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة	07
111	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجداول
05	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	01
29	تصنيف السلع و الخدمات	02
33	استراتيجية الهيمنة بالتكلفة	03
76	جدول حسابات النتائج	04
82	التمويل الثنائي المستوى 1 و2	05
84	التمويل الثلاثي المستوى 1 و2	06
93	نقاط القوة و الضعف للمنافسين	07
94	عدد السيارات	08
95	عدد الوكالات و مؤسسات الكراء	09
97	نتائج الاستبيان	10
99	المخطط الشهري للمبيعات	11
101	تحليل swot	12
102	نوع الخدمة	13
104	السعر	14
106	الآلات و المعدات	15
106	المواد الأولية المستخدمة	16
108	المستلزمات الأخرى	17
109	مصاريف الإشهار	18
109	أجور العمال	19
110	أنواع الخدمة و تكاليفها	20
110	الهيكل التمويلي	21
111	التكاليف الإجمالية	22
113	الميزانية الافتتاحية	23

114	اهتلاك المعدات و الأدوات	24
117	اهتلاك القرض	25
120	اهتلاك الأصول	26
121	إيرادات المؤسسة	27
122	جدول حسابات النتائج	28
123	الميزانية التقديرية	29

المقدمة العلمية

تعد المشاريع الاستثمارية أداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية مما يستدعي التحضير لها قبل البدء في عملية التنفيذ ، وتبرز أهمية الإعداد الجيد والدراسة المسبقة للمشروع في تحديد أفضل الوسائل المتاحة لاستثمار رأس المال بأعلى نسبة من الكفاءة الاقتصادية .

إن إعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتقييمها ووضع خطة عمل لها يعتبر من الأمور المهمة ، إلا أن نجاحها و استمرارها يعتبر أكثر أهمية و لذلك فإن دراسة مخطط الأعمال هي أول الخطوات الفعالة لإنشاء مشروع اقتصادي ناجح ، فمن خلاله يمكن دراسة المشروع من جميع جوانبه . و عليه يمثل مخطط الأعمال الوثيقة الأساسية التي تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع و كذا مدى نجاحه، كما أنه يعتبر وسيلة إقناع في يد حاملها والتي تمكنه من إقناع البنوك و المؤسسات المالية بتمويل مشروعه.

وبالتالي سنحاول في هذه الدراسة التطرق لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مشروع ومخطط الأعمال المناسب له ، والذي يكمن تطبيقه فعليا وكما في مشروع غسل السيارات المتنقل وذلك بالاستعانة بالدعم الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب .

وفي هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

**ما هي خطوات إعداد مخطط أعمال لمشروع غسل السيارات المتنقل؟**

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مخطط الأعمال ؟ و فيما تكمن أهميته ؟

-كيف يتم إعداد مخطط أعمال للمشروع؟

-ماهي الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع؟

-مدى إمكانية تبني هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)؟

**أسباب اختيار المشروع :**

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى مجموعة من الأسباب منها:

- الخدمة التي تقدم على مرأى الزبون تكون بطريقة آمن.
- لا يحتاج المشروع لرأس مال كبير.
- تقديم الخدمة بتكلفة أقل و في متناول الجميع.
- عدم الالتزام بموقع محدد.
- الرغبة في زيادة الرصيد المعرفي في التخصص .
- الميول الشخصي لهذا المشروع .
- الرغبة في تنفيذ المشروع .
- المشروع جديد لم يتم التطرق إليه في السنوات السابقة.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- تكمّن أهمية المشروع بتميزه بالديمومة و الاستمرارية.
- معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال.
- أهمية مخطط الأعمال ودوره في نجاح المشروع.
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع .
- معرفة المتطلبات اللازمة للتسجيل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ .

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى:

- إعطاء فكرة عن مشروع غسل السيارات بتوفير الخدمة بأقل تكلفة و أكثر أمان.
- محاولة إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مؤسسة في إطار مخطط الأعمال.
- إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المؤسسة قبل إنشائها .

-تقييم فكرة مشروع غسل السيارات المتنقل .

-التمكن من قياس مدى نجاح أو فشل إنشاء المشروع .

**منهج الدراسة :**

تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** لوصف وتحليل ما جاء في الجانب النظري و **المنهج التحليلي** في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والمتعلق بتقديم مخطط أعمال لغسل السيارات المتنقل .

**هيكل الدراسة :**

من اجل الوصول إلى تحقيق فكرة المشروع والإجابة على التساؤلات الفرعية للمشروع ضمن إطار منهجي علمي ، تم تقسيمها إلى فصلين إحداهما نظري والآخر تطبيقي :

**الفصل الأول :**

الذي نتناول فيه الإطار النظري من خلال التطرق للمحاور الرئيسية لمخطط الأعمال.

**الفصل الثاني :**

والذي سنتناول فيه الإطار التطبيقي بإسقاط الإطار النظري على خطوات إنشاء مشروع غسل السيارات المتنقل .

**صعوبات الدراسة :**

إن ابرز الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا المشروع هي :

-عدم توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروع .

-امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه حفاظا على سرية المعلومات .

- ضيق الوقت المخصص للدراسة.

تمهيد:

يتطلب إنشاء أي مؤسسة سواء كانت صغيرة او متوسطة وضع خطة متناسقة ومتكاملة من حيث الجانب التسويقي، والإنتاجي والمالي والتنظيمي، وهذا ما يطلق عليه بمخطط الأعمال الذي حضي باهتمام من طرف حاملي المشاريع، بغية الوصول إلى الأهداف وتحقيقها ، حيث يسمح هذا المخطط بتسجيل شتى المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومتابعتها لاحقا. و لنفادي حصول خلل في المؤسسة يجب القيام بالعديد من الإجراءات في مسار إنشائها والمرور بعدة مراحل التي تعكس حاضر ومستقبل المؤسسة وبالتالي تكون هناك رقابة دورية متواصلة .

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

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تفصيل مخطط الأعمال و مؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال

التطرق للمباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال.

المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي.

المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي.

المبحث الخامس: ماهية المخطط الإنتاجي.

المبحث السادس: ماهية المخطط المالي.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الريادي في التنمية، إلا أن مفهومها مازال لحد الآن يلفه بعض الغموض، حيث اختلف الباحثون والمختصون حول إيجاد تعريف موحد لها، إلا أن محاولاتهم انصبحت حول الاهتمام بمجموعة من المعايير الكمية والنوعية لإعطاء مفهوم واضح محدد لها.<sup>1</sup>

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها.

ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم النقاط الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### 1. التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في هذا المجال ظهرت العديد من التعاريف لجهات وهيئات على المستوى الحكومي والخاص، تحدد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أبرز هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يشير كثير من الاقتصاديين والباحثين من خلال دراساتهم إلى أن دعم وتطوير المؤسسات المصغرة وتشجيع إقامتها وضمان ديمومتها من أهم دعائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وفي هذا المجال تظهر الحاجة إلى التعرف على مفهوم، وخصائص، وأهمية هذه المؤسسات من خلال دورها الاقتصادي والاجتماعي.

أثار تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة كثيرا من الجدل بين الأوساط الاقتصادية الدولية والمحلية رغم وجود المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وانتشارها في دول العالم النامي والمتقدم كافة على حد سواء، ولعل الأسباب المؤدية إلى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية، يمكن حصرها في الأسباب التالية:<sup>2</sup>

- اختلاف درجة النمو الاقتصادي؛

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، الجزائر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 25.

<sup>2</sup>مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العالمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، غرفة التجارة و الصناعة الزيبان، بسكرة، ص2.

- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه؛

- اختلاف العوامل التقنية والعوامل السياسية.

ولصعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات المصغرة والصغيرة وحتى المتوسطة تم الاعتماد على جملة من المعايير يمكن الاستناد عليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات، فهي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: معيار عدد العمال، رأس المال، كمية الإنتاج أو قيمته، حجم المبيعات ..... الخ، وقد يستخدم أي من هذه المعايير منفردا كما قد يحتاج الأمر إلى استخدام أكثر من معيار واحد في الوقت نفسه. فيصنف البنك الدولي المؤسسات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال في المؤسسات المصغرة والتي يعمل بها ما بين 10-50 عامل في المؤسسات الصغيرة والتي يعمل فيها ما بين 50-100 عامل في المؤسسات المتوسطة.

أما بالنسبة للإتحاد الأوروبي فالمؤسسة المصغرة هي التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمؤسسة الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 عامل والتي تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل أقل من 250 عامل والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو. أما في الجزائر فيتلخص تعريف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي اعتمدت فيه الجزائر على معايير: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية على النحو التالي<sup>1</sup>:

- المؤسسة المصغرة: تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل

واحد إلى 9 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج.

- المؤسسة الصغيرة : تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و 49 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج.

- المؤسسة المتوسطة: تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 50 و 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها السنوي محصور بين 200 مليون دج و مليار دج، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دج.

<sup>1</sup>مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نفس المرجع السابق، ص2،3.

ويمكن تلخيص التصنيف السابق للمؤسسات في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي مليون دج	الحصيلة السنوية مليون دج
المؤسسة المصغرة	9 - 1	20	10
المؤسسة الصغيرة	49 - 10	200	100
المؤسسة المتوسطة	250 - 50	2000 - 200	500 - 100

المصدر: مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العالمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، غرفة التجارة و الصناعة الزيبان، بسكرة، ص3.

## 2-معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### 2-1-المعايير الكمية والنوعية:

إن التنوع في شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها، يصعب من مهمة الباحث في إيجاد تعريف دقيق وواضح، ونلمس هذا التنوع من خلال ثلاث مستويات:

-على مستوى الحجم: لأن تحت هذه التسمية تجتمع مؤسسات ذات أحجام مختلفة، فهي تضم من عامل واحد إلى 250 عامل.

-على مستوى السوق والمنتج: فالمؤسسة الصغيرة المتواجدة في السوق المحلي تختلف عن المؤسسة المتخصصة التي تعمل في قنوات دولية.<sup>2</sup>

-على مستوى الشكل القانوني المعتمد: فالإ جانب المؤسسة المستقلة أو الحرة توجد أشكال أخرى كشركة التضامن وشركة المساهمة.

<sup>1</sup>مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص3.

<sup>2</sup>سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نفس المرجع السابق، ص 27.

وأمام هذا التنوع الاقتصادي والقانوني تجب الإشارة إلى أهم المعايير التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة.

**1-1-2 المعايير النوعية:** تركز المعايير النوعية على إبراز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أدق وتضم كل من:

- **المعيار التنظيمي:** تصنف المؤسسة صغيرة أو متوسطة وفقا لهذا المعيار، إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخواص التالية:
  - الجمع بين الملكية والإدارة
  - قلة مالكي رأس المال
  - صغر حجم الطاقة الإنتاجية والميل للتخصص في إنتاج سلعة أو خدمة محددة.
  - التركيز على السوق المحلية والاعتماد على مصادر تمويل داخلية.
- **حصتها في السوق:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات تنافسية وليست احتكارية وبالتالي فإن حصتها في السوق محدودة.
- **الاستقلالية:** هذا النوع من المؤسسات يتميز بالاستقلالية المطلقة وعدم تدخل الأطراف الخارجية في تسييرها أو مراقبة أعمالها.
- **الملكية:** إن طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معظمها تابعة للقطاع الخاص، إلا في بعض الحالات التي تكون فيها تابعة للقطاع العمومي (مثلا الجزائر) وتعتبر الملكية جد ملائمة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>
- **التكنولوجيا المستعملة:** تعتمد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقنيات تكنولوجية بسيطة وغير معقدة، فهي مؤسسات كثيفة العمل نسبيا ونادرة رأس المال نسبيا.

ولقد لخصت الكنفدرالية الفرنسية بعض هذه المعايير فيما يلي:

- مدير المؤسسة هو المالك، يخاطر بأمواله الخاصة، إذ أن معظم هذه المؤسسات مملوكة من طرف الخواص.

- يقوم مدير المؤسسة بإدارة جميع الأقسام على عكس المؤسسات الكبيرة

<sup>1</sup>سمية بروجي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 27.

- هناك علاقة مبلشرة بين صاحب المؤسسة والموظفين في جميع المستويات يركز هذا التعريف على دور صاحب المؤسسة، والذي يعتبر المدير والمالك والمنشط للمؤسسة في آن واحد.

من خلال ملاحظة المعايير السابقة نجد أنها ركزت على إبراز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث طبيعة الملكية والإدارة والتسيير ومدى تواجدها في السوق، في حين نجد أنها أهملت وضع حدود تفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، لأننا قد نجد مؤسسة كبيرة لها نفس الخصائص المذكورة آنفا.

**2-1-2- المعايير الكمية:** إذا كانت المعايير النوعية تهتم بتصنيف المؤسسات بصورة موضوعية، استنادا على عناصر التشغيل الأساسية، مثل نمط الإدارة والملكية والتقنية المستخدمة، فإن المعايير الكمية تهتم بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمشروعات مثل حجم العمالة وقيمة الأصول.

• **عدد العاملين:** بالرغم من سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بالعمالة في المشروعات وثباتها لفترة من الزمن، وعدم تأثرها كثيرا بالمتغيرات الاقتصادية كالتضخم والانكماش وتقلبات أسعار الفائدة، إلا أن هذا المعيار تعرّض لانتقادات عدة نذكر منها ما يلي:

- العمالة ليست العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، فمثلا نجد رأس المال، حجم الإنتاج، نوعية المعدات المستخدمة ومدى تطورها.

- استخدام التكنولوجيا المتقدمة يؤدي إلى التخفيض من العمالة.

- مشكلة العمالة الموسمية أو المؤقتة وكذا العمال الغير مصرح بهم، إذ نجد أنّ الكثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يلجئون إلى إخفاء العدد الحقيقي لعدد العمال، لأسباب تتعلق بالتزامات أصحاب العمل اتجاه العاملين أمام الدولة ( التهرب من أداء حقوق العاملين وخاصة العمالة المؤقتة ).

- مستوى تكوين العمال ومهاراتهم.<sup>1</sup>

- وفقا لهذا المعيار سنصنّف مؤسسات الدول المتقدمة على أنها صغيرة أو متوسطة، في حين مؤسسات الدول النامية ستكون كبيرة، لهذا لا يصلح هذا المعيار وحده لتصنيف المؤسسات.

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 28.

- **حجم رأس المال المستثمر:** يعتبر من أهم المعايير الشائعة الاستخدام في تحديد حجم المؤسسة، فهو عنصر أساسي في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا المعيار يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إنتاجي لآخر، فمثلا في الدول الآسيوية (الهند، كوريا الجنوبية) فإن حجم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتراوح ما بين 35-200 ألف دولار، في حين يصل إلى 700 ألف دولار في الدول المتقدمة، ونجد بعض الدول لا تكتفي بمعيار واحد وإنما تجمع بين عدة معايير، فمثلا في فرنسا تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة عندما يكون عدد عمالها أقل من عامل، ورأس مالها المستثمر أقل من مليون فرنك أو ما يعادلها بالدولار.
- **كمية وقيمة الإنتاج:** ينصب اهتمام هذا المعيار بشكل رئيسي على تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بصغر إنتاجها حجما وقيمة، وذلك لعلاقتها مع أسواق صغيرة أصلا.
- **رقم الأعمال:** يعتبر رقم الأعمال من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم، ويستخدم لقياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، ويستخدم بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، إذ تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتبط هذا المعيار تشوبه بعض النقائص، ولا يعبر بصورة صادقة عن أداء المؤسسة، نظرا لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة ويسود الاعتقاد بأن ذلك كان نتيجة تطور أداء المؤسسة، ولكن في الواقع هو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة، ولذلك يتم استخدام الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال وليس الاسمي.

## 2-2- أهمية تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الدولة:

يتعين على كل دولة أن تضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من أجل:<sup>1</sup>

- زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة لها
- ترشيد استخدام الموارد المائية وضمان وصولها إلى الهدف
- تقييم أداء وتصحيح مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- سهولة التنسيق بين الجهات والمؤسسات في مجال الدعم والمساندة.

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 29.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسبة الأكبر من حيث العدد في كافة البلدان بما فيها الصناعية، فهي بمثابة الدعامة والركيزة الأساسية للبناء الاقتصادي، وتتمتع هذه الأخيرة بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة.

### 1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة منها:

**1-1- التخصص الناجح:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التخصص الناجح في العمل الذي تقوم به، كما تعتمد على التخصص في المستهلك، حيث عادة ما تبحث عن سوق مستهدف Market Niche معين تستطيع أن تتميز في خدمته مثل المنظمات التي تخصصت في إنتاج أدوات التجميل للسود في أمريكا مما يعطيها ميزة تنافسية.

**1-2- مرونة الإدارة:** لها القدرة التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء، بساطة الهيكل التنظيمي، وهذا ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تقبل التغيير والابتكارات وتبني سياسات جديدة على عكس المؤسسات الكبيرة.

**1-3- انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل:** أدى انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جعلها مؤسسات إلى جعلها مؤسسات كثيفة العمالة، الشيء الذي رشحها لتكون

حلا ناجعا لمشكل البطالة في العديد من الدول كالهند ومصر، وهذا جانب إيجابي على الرغم من أن ذلك

يتطلب برامج واسعة لتدريب اليد العاملة، كما أدى هذا الانخفاض في النسبة إلى استعمال أقل للتكنولوجيا، مما جنّب هذه المؤسسات مصاريف إضافية تتمثل في مصاريف الصيانة.<sup>1</sup>

**1-4- قلة التكاليف اللازمة للتدريب:** وذلك لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل، فضلا عن استخدامها في الغالب للتقنيات الغير معقدة، وإعداد أجيال للمدربين للعمل في المشروعات الكبيرة، وهي بهذا المعنى تعد منبثا للتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 30.

**1-5-سهولة التأسيس:** تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من احتياجاتها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبياً، تستند بالأساس على جذب مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي.

**1-6-محدودية الانتشار الجغرافي:** إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية.

**1-7-بساطة الهيكل التنظيمي:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة الهيكل التنظيمي،

وعدم تعقده مما يسمح بسرعة الاتصال واقتراب العمال بالمسيرين لطرح مشاكلهم، وبالتالي القدرة على حلها ومعالجتها في أسرع وقت ممكن، كما أن قلة التدرج الوظيفي في هذه المؤسسات تسمح بسرعة وصول المعلومة الاقتصادية في أقصر وقت، وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة الخاصة بالإنتاج والأسعار والوظائف المختلفة في أسرع وقت، وبهذا تكون المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، التي تؤثر على حركيتها وديناميكيته.

**1-8-الكفاءة و الفعالية :** تتجلى كفاءة و فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قدرتها على تحقيق

الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لمالكيها، و إشباع رغبات و احتياجات العملاء بشكل كبير.

**1-9-القابلية للتجديد و الابتكار :** تتوافر لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القدرة العالية على التجديد في

أعمالهم، وابتكار الأساليب المتفوقة بما يحقق رضا العملاء.<sup>1</sup>

## 2-أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

بقيت القناعة بأهمية المؤسسات الكبيرة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي، مهيمنة على الفكر الاقتصادي حتى منتصف عقد السبعينات من القرن العشرين، لكن سرعان ما تغيرت هذه القناعة في منتصف السبعينات، مع ظهور كتاب البروفيسور شموكلر "Small is beautiful"، فلم تعد هذه الصناعات رمزا للتصنيع و التطور التكنولوجي و النمو الاقتصادي، و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصراً أساسياً في الحياة الاقتصادية، و ذلك لمدى مساهمتها في التنمية الجهوية في كل المجالات الاقتصادية، إضافة إلى كونها مجالاً ربحاً للتجارب الصناعية، و مصدر للتجديد ( الابتكار ) الدائم للصناعة و التجارة، و مثالاً للتنافسية

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص31.

و الديناميكية، فقد باتت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل أكثر من 90 % من مجموع المشاريع الاقتصادية في العالم، و لقد أشارت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع إلى العديد من النقاط التي تبرز أهمية هذه المؤسسات منها:<sup>1</sup>

1-2- استيعابها للكثير من اليد العاملة .

2-2- دعم المؤسسات الكبيرة .

2-3- قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار و التجديد.

2-4- جذب الاستثمارات الأجنبية.

2-5- نواة الصناعات التصديرية .

2-6- تحقيق التنمية المتوازية جغرافيا بين مختلف المناطق .

2-7- تساهم في تنشيط و تطوير حالة المنافسة.<sup>2</sup>

المطلب الثالث : المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسة

#### 1-مراحل إنشاء المؤسسات:

يمر إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة مراحل يشكل تصميم مخطط الأعمال إحداها. وتعكس هذه المراحل في الواقع التدرج فيفي إنجاز عملية التأسيس للوصول إلى تنفيذ الفكرة والوصول بها إلى تطبيقات عملية. وفي هذا المجال، يسمح لنا تقديم موجز مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقدير أهمية المركز الذي يحتله مخطط الأعمال.

**1-1- الفكرة:** هي نقطة البداية، تعبر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو إلهام. تجد الفكرة الأصلية عادة مصدرا لها في ماضي من يحملها (المقاول). فإذا كان المقاولون يتحركون فعلا بشكل فردي، فإن الدوافع التي تحركهم يمكن تفسيرها جزئيا بأصولهم وانتماءاتهم الاجتماعية. حيث يشكل الانتماء إلى عائلات أو فئات اجتماعية معينة عاملا هاما يسمح لهم بالذهاب أبعد من المعايير السائدة مع احترام قواعد المجتمع ، مع ذلك، يمكن القول أن الفكرة يمكن تطويرها تدريجيا عبر إجراء لقاءات، أو تسجيل ملاحظات وترسيخ القنوات

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup>سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص32.

المكتسبة. وهكذا فإن الفكرة التي تبدو في بداية الأمر بسيطة وحتى ساذجة وتتميز بعدم هيكل واضحة يمكن تطويرها وتحسين صياغتها عبر طرق مختلفة حتى إذا نضجت تصبح جاهزة للانطلاق.<sup>1</sup>

**1-2-المشروع:** الفكرة تسبق المشروع. يعكس المرور من الفكرة إلى المشروع تطورا نحو تصميم المنتج، ونحو تعريف دقيق للخدمة وتعريف لشروط تسويقها. وإذا كانت الفكرة ترتبط بالتخيل، فإن المرور إلى المشروع يتطلب توافر كم من المعارف والمعلومات حول هيكل السوق وتصميم الخدمات وفق احتياجاته.

**1-3-عملانية المشروع:** هي مراجعة أولية لمدى قابلية المشروع للانجاز والاستمرار. في حالة إنشاء

المؤسسات، لا توجد عملانية للمشروع إلا في حالة وجود منتج وسوق. وبالتالي يعتبر تحليل قطاع النشاط جدي هاما. ترتكز هذه الخطوة كما هو واضح على التأكد حول المنفعة التي يقدمها المنتج، بمعنى فائدته السوقية.

**1-4-مخطط الأعمال:** يعتبر خطوة جد حاسمة في نجاح المشروع. هو تصميم يمكن بواسطته شرح ماهية المنتج، وتمييز سوقه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية). كما يبين تطور النشاط في المستقبل. يعتبر مهما لأنه يعتبر وسيلة اتصال تسمح لأطراف أخرى (شركاء، رأس المال المخاطر، البنوك،...) بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في هذا المشروع. كما يبين مخطط الأعمال بيان توقعي ومخطط تطور المبيعات. عبر مخطط الأعمال تبرز شخصية المقاول.

**1-5-الشكل القانوني:** عندما يتم الانتهاء من تصميم مخطط الأعمال، فإن ذلك يمكن منطقيا من توافر أكبر عدد من عناصر الاختيار لإنشاء الهيكل القانوني ووضع التنظيم الأساسي (القانون الأساسي) الملائمين للمشروع. يتعين اختيار اسم جميل وقادر على حمل علامة المنتج ورسالة المؤسسة إلى السوق.

**1-6-التمويل:** يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر مخطط الأعمال إلى جانب العنصر التسويقي تمثل هذه الخطوة في تحديد الحاجات المالية والتي يتم التعبير عنها بواسطة مخطط التمويل فضلا عن تحديد مصادر تمويلها. يتوقف الحصول على التمويل الخارجي (بنوك، رأس مال مخاطر،...) إلى حد كبير على جودة مخطط الأعمال من حيث مصداقية المعلومات وكذا التحليل الذي يقدمه لاسيما على مستوى تمييز السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطرش الطاهر ، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص2.

<sup>2</sup> لطرش الطاهر ، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، نفس المرجع السابق، ص3.

**1-7- الخطوات الإدارية:** والتي تتم مع الهيئات الإدارية ذات الصلة بإنشاء المؤسسات (السجل التجاري، الضرائب، هيئات الدعم والإسناد، مؤسسات التمويل،...). توجد عادة آليات وهيئات مساعدة تقدم المشورة للمقاول وترافقه في إتمام مختلف الإجراءات الإدارية.

**1-8- الإنتاج، البيع وتحقيق الأرباح:** إلى هنا يعتبر كل شيء جاهز لإطلاق النشاط الجديد، فقد تم اعتماد مخطط الأعمال، وتمت الحيازة على الوسائل المالية بشكل يسمح بإحضار المعدات والتجهيزات والموارد البشرية الضرورية للانطلاق في الإنتاج. ثم تأتي مرحلة العمل على بيع المنتج. في هذا المجال، يعتبر استعمال العلاقات وشبكة الدخول إلى السوق (أهمية التسويق) أمرا هاما للنجاح. ثم تأتي مرحلة تحقيق الأرباح.

**1-9- التسيير:** من أهم خصائص المسير الجيد هي قدرته على تحديد طبيعة المعلومات التي يحتاجها لتسيير الحاضر والمستقبل القريب. كما تتمثل مهمته الثانية في جمع هذه المعلومات. وتعكس مرحلة التسيير السعي نحو تحقيق الأهداف المحددة في مخطط الأعمال.

**1-10- ضمان الاستمرارية:** بعد انطلاق النشاط، لا تسيير الأمور دائما كما هو مخطط لها. بفضل ردود الفعل التي يكتسبها المسير، يمكن أن يضمن التوازنات الضرورية. وعليه، يقوم هذا المسير بوضع مخطط يسابق الأحداث. يؤدي تراكم الخبرة لديه إلى تزايد قدرته على القيام بردود أفعال سريعة ومناسبة.

تعتبر الخطوات الستة الأولى جد حاسمة في نجاح المشروع لأنها تشكل القاعدة العملائية لانطلاقه وعمله. كما أنه يمكن دائما قبل بلوغ المرحلة الثامنة القيام بمراجعة المشروع أو حتى إلغائه. وعند انطلاق المؤسسة في العمل، تعتبر الخطوتان التاسعة والعاشر مهمتين لضمان الاستمرار، مع التأكيد على أن القدرة على الاستمرار تكون أيضا محكومة بجودة الخطوات الستة الأولى، ولكنها تكون أيضا محكومة بجودة البحث التسويقي الذي كان أساسا للمرور نحو تنفيذ المشروع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص4.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال و خصائصه

مخطط الأعمال هو إستراتيجية تعتمد على سلسلة من الدراسات المتتابعة و المترابطة و المتكاملة للمشروع من كافة نواحي المشروع المقاولاتي، والتي تتعلق بالبيئة الخارجية (التسويقية، الفنية و الإنتاجية و خاصة المالية منها)، والداخلية، بغية التحكم في مدى صلاحية المشروع و بالتالي التكيف مع هذه المتغيرات من أجل الاستمرار.<sup>1</sup>

### 1- مفهوم مخطط الأعمال:

خطة الأعمال هي كشف مدون بالأهداف والموارد المتاحة والوسائل والأدوات المستخدمة من أجل تحقيق تلك الأهداف ومن أهم متطلبات خطة الأعمال إحساس صاحب المشروع بأهمية التخطيط وجدواه، ودون ذلك فإن أفضل الخطط تتحول إلى مجرد وثيقة لا قيمة لها. كما أن الخطة يجب أن تكون واضحة، ومختصرة، ومنطقية قابلة للفهم، وواقعية (تناسب الأهداف مع الموارد)، وهذا يتطلب تحليل السوق واتجاهاته، والمنافسة وخصائصها، كما يتطلب القيام بالتحليل المالي من حيث المتطلبات الرأسمالية، وهيكل التمويل (حقوق الملكية والقروض).<sup>2</sup>

مخطط الأعمال هو وثيقة مختصرة و ختامية لتقديم مشروع استثمار ناجح، وينشأ من خلال المنافسة الداخلية أو الخارجية للشركة،<sup>3</sup>

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو صاحب المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)، كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة عند :

- إحداث مؤسسة جديدة.

<sup>1</sup>فواز واضح، عنتر بوتيار، اليقظة الإستراتيجية ودورها في انجاز و متابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود، مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة المسيلة، جامعة بسكرة، ص 4  
<sup>2</sup>قبة فاطمة، الحاضنات- كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، محددات تحقيق مخطط الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بليدة، ص 4

<sup>3</sup>Michel sion ,réussir son business plan ,dunod ,paris,2007,2010 p2

- عرض خدمة أو منتج جديد.
- اكتساح سوق جديدة.
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية.
- البحث عن شركاء لتمويل المشروع.<sup>1</sup>

## 2- الخصائص العامة لمخطط الأعمال.

لمخطط الأعمال عدة خصائص، يمكن لنا تلخيصها فيما يلي:

### 1. الإيجاز والتلخيص:

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية. إضافة إلى ذلك، هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز.

والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل. وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطباعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.<sup>2</sup>

### 2. صياغة مناسبة للمرسل إليهم:

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي، ...).

<sup>1</sup>أقية فاطمة، الحاضنات- كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، محددات تحقيق مخطط الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 4

<sup>2</sup>لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص11.

## 2. الوضوح وسهولة الفهم:

يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موهلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص). كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

تعتبر خاصية الوضوح جد هامة بالنسبة لوثيقة (مخطط الأعمال) تعني أطرافاً عديدة، حيث يساعد عادة في تفادي التأويلات الخاطئة والمتعددة من طرف القارئ (المرسل إليهم). حيث يكون الوضوح مساعداً على فهم ما يريده صاحب المشروع بدقة بشكل يساعد على زيادة التعاون حول تحقيق هذا المشروع.

## 3. العمالية والواقعية:

تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها. فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها. كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد عمالية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.<sup>1</sup>

## 5. المصدقية والدقة:

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع. وعلى هذا الأساس، يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطباعاً سلبياً حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش والكذب والخداع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه، تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص12

موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

## 6. الهيكلية الجيدة:

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.<sup>1</sup>

## 7. التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. إن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته. يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة انسجامه، طالما أن وجود تناقضات في هذا المخطط توجي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال و فوائده.**

### 1- أهمية مخطط الأعمال:

لإنجاز مخطط الأعمال أهمية كبيرة، لأنها تسمح للمقاولة بالتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، و هذا المخطط يحتاج إلى مجموعة من البيانات و المعلومات المعممة للدراسة، و ذلك للوصول إلى النتائج النهائية المتعلقة بتحديد مدى صلاحية المشروع المراد القيام به، وذلك من النواحي التسويقية، الإنتاجية، المالية.

<sup>1</sup>لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص13.  
<sup>2</sup>لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص13،14.

مخطط الأعمال مبني على مجموعة من المعلومات المتعلقة بالمشروع كدرجة المنافسة، عدد المنافسين، مقدار الطاقة الإنتاجية لموارد المقاول، مع تحديد نوع التكنولوجيا الواجب استعمالها في العملية الإنتاجية مع تحديد الطرق الملائمة و الأقل تكلفة للحصول عليها.

كما أن هذا المخطط يساعد المقاول في التنبؤ بالتكاليف التي يمكن أن يتطلبها المشروع، و الفوائد المتوقع الحصول عليها، و يساعد أيضا في تحديد كل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تمويل المشروع ماليا و المفاضلة بينها التي تتم على أساس تكلفة الحصول على تلك الأموال.<sup>1</sup>

### 3-فوائد مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ومن فوائد مخطط الأعمال:

- تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر.
- إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.
- تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.
- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.
- الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.
- تقديم الدعم لإعداد خطة عمل مقنعة .
- العمل على إنشاء مشروع تجاري ناجح .
- يضمن للمستثمر نسبة عالية في نجاح عملية إطلاق وإدارة المشروع الجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فواز واضح، عنتر بوتيار، اليقظة الإستراتيجية ودورها في انجاز و متابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة ، نفس المرجع السابق، ص4.  
<sup>2</sup>علي فلاح الزغيبي، فرص وحدود مخطط الأعمال ، الفكرة والإعداد والتنفيذ ، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثالث حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص9.

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال.

### 1-أنواع مخطط الأعمال:

يوجد لدى صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال و ذلك لاختلاف الظروف و الأحوال و المواقف التي تدعو إليها احتياجات مختلفة و لهذا سنذكر الأنواع الخاصة بالتصنيف الأول لمخطط الأعمال وهي:

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين:

**1-1-مخطط مختصر:** وهو مخطط قصير يعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط الأهم منه للعمل الجديد، و يتم التركيز في هذا النوع على ثقل القضايا التسويقية مثل: الأسعار، المنافسة وقنوات التوزيع، ويعطي القليل للإجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الأعمال يكون ملائم في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل.

وعلى العموم فالمخطط المختصر يكون مرضي للممولين والمستثمرين خاصة عندما يحتوي على توقعات مالية للنتائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

**1-2-مخطط شمولي:** ويحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والحرجة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث أن هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيدا عندما:

- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة مخطط الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008، الأردن عمان، الطبعة الأولى 2007، ص215.

المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال و خطوات إعداد خطة العمل الناجحة.

### 1-مكونات مخطط الأعمال.

لقد تزايدت شعبية مخطط الأعمال في السنوات الأخيرة إلى درجة أن تحضيره أصبح يمثل اتجاها يعبر عن فلسفة قائمة حول ماهية المشروع وتنفيذه. ويرغم تنوع التدخلات في هذا المجال وعدم وجود مخطط أعمال نموذجي وموحد، هناك توافق كبير حول ماهية العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال الجيد، حيث تعكس هذه العناصر بشكل صادق محتوى المشروع وتعرضه بشكل مباشر وواضح. وبشكل عام يتم أعداد وكتابة مخطط الأعمال بناء على مجموعة من العوامل مثل طبيعة المشروع، مستوى النضج الذي بلغه، مرحلة حياة المؤسسة

انطلاقا من ذلك، يمكن فيما يلي التعرض بشكل مقتضب إلى العناصر الأساسية التي يتعين أن يتضمنها مخطط الأعمال.

**1-المشروع:** يهدف هذا الجزء إلى تقديم تصور عام عن مشروع المؤسسة ومراحل إنجازها. ويحتوي بشكل عام على العناصر الفرعية التالية.

#### 1-1-تقديم المؤسسة أو المشروع: يتم هذا التقديم بعرض المعلومات التالية:

- اسم المؤسسة وروابط الاتصال بها.
- التاريخ المنتظر للانطلاق.
- أسماء المؤسسين وروابط الاتصال بهم. حيث يتم تقديم أصل هؤلاء المؤسسين (طبيعة ومستوى التكوين، الخبرة في القطاع، القوى وشبكة العلاقات).
- وصف مختصر للمشروع. حيث يتضمن هذا العنصر تعداد المنتجات أو الخدمات التي تنوي هذه المؤسسة إنتاجها وعرضها.<sup>1</sup>

**2.1. مهمة المؤسسة:** يتعين أن يكون وصف مهمة المؤسسة مختصرا وعمليا. بمعنى التصريح بما تنوي عمله بشكل مباشر وشديد الوضوح، وكيف تنوي القيام به ولماذا، ويتعين أن يكون ذلك في عدد قليل من السطور، يتعين أيضا أن يقدم هذا العنصر إجابات للأسئلة التالية:

<sup>1</sup>لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص.5.

- ماذا؟ بمعنى ماهية المنتجات والخدمات التي تنوي المؤسسة عرضها.
- لمن؟ بمعنى الزبائن المستهدفين بعرض هذا المنتج أو هذه الخدمة.
- أين؟ بمعنى تواجد السوق أو المجال الجغرافي الذي ترغب المؤسسة في تغطيته.
- كيف؟ بمعنى الطريقة التي ترغب المؤسسة في استعمالها لعرض منتجاتها وخدماتها.

**3.1. الأهداف:** يتم البدء بعرض الأهداف قصيرة المدى ( 1 إلى 3 سنوات)، ثم متوسطة المدى ( 3 إلى 5 سنوات) فطويلة المدى (أكثر من 5 سنوات).

**4.1. جدولة الانجاز:** يتضمن هذا العنصر الفرعي عرضا للمراحل الأساسية لإنجاز المشروع مثل: دراسة السوق، اختيار الموقع وكراء المكان، إعداد مخطط الأعمال، الحصول على التمويلات اللازمة، شراء التجهيزات، توظيف اليد العاملة، الإشهار المعلن عن الافتتاح.

**5.1. الشكل القانوني المرغوب للمؤسسة:** يجسد هذا العنصر خطوة عملية وواقعية لتناول الجانب القانوني للشركة الذي يحدد شخصيتها الاعتبارية. يتم اختيار هذا الشكل بطبيعة الحال من ضمن الأشكال القانونية التي يتيحها القانون مثل شركة ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة، ...، حيث يتعين تبرير وشرح مثل هذا الاختيار. يتم تجسيد الشكل القانوني للشركة بوضع التنظيم الأساسي (القانون الأساسي) الملائم واعتماده عبر المسار التنظيمي المحدد قانونا (الموثق).<sup>1</sup>

**2. المؤسسون وتسيير المؤسسة:**

يتضمن هيكل الملكية وذمة كل شريك وسيرته المهنية وتوزيع المهام بينهم (التنظيم).

**3. السوق:**

تعتبر دراسة السوق أكثر عناصر مخطط الأعمال حساسية لأنها تحدد مدى مصداقيته وواقعيته فضلا عن أنها تسمح بتقييم أفق المشروع ومدى فرص تطويره مستقبلا. تتم دراسة السوق عبر تحليل العناصر الفرعية التالية:

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص.6.

### 1.3. تحليل القطاع وطاقة السوق الممكنة:

يمس هذا التحليل الجوانب التالية:

- قطاع النشاط والمحيط: يتعين تحليل الوضع العام للقطاع، والحالة التي يوجد عليها (نمو، تشبع، تدهور)، والاتجاهات الجديدة الناشئة وعادات الاستهلاك الجديدة. كما يتعين الإشارة إلى الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة في القطاع. ثم تنهى هذه الفقرة بوضع خلاصة تبين ديناميكية القطاع وظروفه المواتية.
- يتعين أن يبين هذا العنصر الفرعي، وذلك على ضوء العنصر السابق، أن هناك مقطع من السوق يتضمن طاقة بيع كافية وأن إستراتيجية التسويق تسمح بتحقيق تموقع مواتي للمؤسسة في ظل المنافسة السائدة. يسمح هذا العمل بإجراء تقدير للمبيعات المتوقعة بشكل واقعي.
- يتضمن هذا القسم وصف مفصل للمنتج وخصائصه (جودة، ديمومة، سهولة الصيانة، التغليف، ...). كما يتعين أن يشير إلى مساهمة المنتج في رقم الأعمال (إذا كانت المؤسسة تنتج أكثر من منتج واحد). فضلا عن ذلك، يتعين أن يشير إلى أهداف تطوير وتحسين المنتجات والرغبات التي يهدف المنتج إلى إشباعها.

### 2.3. تحليل السوق:

وعليه تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تسمح بقياس حجم الزبائن المحتملين. كما تبين أهمية دراسة العوامل الكيفية التي تسمح بمعرفة مفصلة وسليمة للسوق الذي تعمل فيه المؤسسة. يشمل هذا الجزء كيفية تقييم تطور الأعمال، وتحديد المكان المستهدف، وتحديد الخصائص السوسيو-ديمغرافية، تحديد الوسائل التي سمحت بمعرفة وجود سوق لهذا المنتج. يشكل هذا الجزء الأساس الذي تتوقف عليه مصداقية المخطط لأن هذا الجزء يتطلب الكثير من البحث. وفي هذا المجال، يتعين الاستعانة بمصادر المعلومات ذات المصداقية.<sup>1</sup>

**3.3. تحليل المنافسة:** يتضمن هذا الجزء تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين حسب أهمية كل واحد منهم، وخصائص منتجاتهم، والأماكن التي يبيعون فيها، وحصص كل منافس، وتقييم واقعي لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص7.

**4.3. الإطار التشريعي والتنظيمي :** يشير الإطار التشريعي إلى البيئة (المحيط) القانونية التي تنشط فيها المؤسسة والتي تشكل بطريقة ما قيودا على أداء هذه المؤسسة. ويتم تحليل الإطار التشريعي والتنظيمي في جوانبه المختلفة، لاسيما: الاتفاقات، المعايير، التراخيص لمزاولة النشاط.

**4. السياسة التجارية:** تعكس السياسة التجارية بشكل صادق النتائج التي تم التوصل إليها عبر تحليل السوق. ويتعين أن تتضمن السياسة التجارية تحليلا وتبريرا للخيار المعتمد من طرف المؤسسة في توزيع منتوجها وذلك من بين الإستراتيجيات المتاحة في هذا المجال. ويتعلق الأمر على وجه التحديد بما يلي:

- إستراتيجية المنتج والخدمة.

- إستراتيجية السعر.

- إستراتيجية التوزيع والتموقع.

- خدمة ما بعد البيع والصيانة.

- إستراتيجية الإشهار والترقية.

**5. مخطط العمليات:**

يتضمن هذا الجزء تقديم عمليات الإنتاج وشروطها. ويتعين أن يمس هذا التحليل الجوانب الأساسية التالية: وسائل الإنتاج، صيرورة العمليات، طاقة الإنتاج والبيع والخدمة، مقارنة الجودة، التموين.<sup>1</sup>

**6. مخطط التمويل:**

يشكل التمويل، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مشكلة عويصة لأسباب عديدة. يأتي مخطط الأعمال لتقديم أجوبة دقيقة وحاسمة عن جزء كبير من الإشكاليات المتصلة بعملية التمويل، لاسيما فيما يتعلق بالقدرات التسويقية، التنظيمية والتقنية لهذه المؤسسات. وبالتالي، يشكل مخطط الأعمال حجة حاسمة تستعملها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام الدائنين المحتملين للحصول على التمويلات المناسبة. في سبيل ذلك، وإضافة إلى العناصر الأخرى التي يتضمنها مخطط الأعمال، يتعين أن يتضمن هذا الأخير أيضا جانبا ماليا يكون ترجمة لكل الخطوات التي تنوي المؤسسة القيام بها. يسمح هذا الجانب المالي بتقييم طبيعة

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص8.

وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. وعليه، يهدف مخطط التمويل إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزمع إنشاؤها.<sup>1</sup>

## 7. المرفقات:

يشكل هذا العنصر جزء لا يتجزأ من مخطط الأعمال. ويشمل على كل الجداول الملحقة التي تتضمن التفاصيل المتصلة بعناصر مخطط الأعمال في جوانبه المختلفة النوعية والكمية.<sup>2</sup>

### 2-خطوات إعداد خطة العمل الناجحة:

1-وصف المشروع وأهدافه.

2-دراسة السوق وتحليله من ناحية دراسة الطلب وتحليل الوضع التنافسي.

3-رسم إستراتيجية خاصة لتسويق المنتج أو الخدمة المقدمة.

4-الدراسة الفنية: وهي خطة التشغيل والإنتاج وتشمل التالي :

1-4-تحديد الطاقة الإنتاجية.

2-4-اختيار التكنولوجيا المستخدمة.

3-4-اختيار المكان والمعدات.

4-4-تحديد المواد والمدخلات.

5-الخطة التطويرية: حيث تشمل إستراتيجية التطوير لمدة 2-3 سنوات، متضمنة تطوير المنتج أو عمليات الإنتاج، الخطة التسويقية، العملاء، والموظفين.

6-دراسة الموقع وتشمل التالي<sup>3</sup> :

1-6-اختيار الموقع.

2-6-تصميم الموقع.

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص8.  
<sup>2</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مرجع سابق، ص9.  
<sup>3</sup> بوطرفة صورية، بن رحومة عبد الحميد، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، جامعة ام البواقي، جامعة المسيلة، ص11.

6-3-دراسة الهياكل الأساسية والمرافق والخدمات.

7-دراسة التنظيم والإدارة.

8-دراسة الجوانب التشريعية وتشمل التالي :

8-1-الشكل القانوني للمشروع.

8-2-الأنظمة التي سيخضع لها المشروع.

8-3-الإجراءات القانونية المطلوبة لتأسيس المشروع.

9-خطة تنفيذ المشروع وتشمل التالي :

9-1-وضع خطة لتنفيذ المشروع.

9-2-متطلبات تحقيق الخطة.

10-الدراسة المالية.

11-التمويل: تحديد التمويل المطلوب، إستراتيجية التمويل (مستثمرون، بنوك،....).

12-الملاحق: كالرسومات البيانية، والقوائم المالية وغيرها.

13-وصف المشروع وأهدافه.

14-دراسة السوق وتحليله من ناحية دراسة الطلب وتحليل الوضع التنافسي.

15-رسم إستراتيجية خاصة لتسويق المنتج أو الخدمة المقدمة.<sup>1</sup>

نبدأ خطة العمل بوضع خطة بسيطة أي حوالي خمس صفحات، أو من الممكن أن تكون خطة طويلة تشمل التوقعات لجميع أنواع السيناريوهات وتحدد طرق التعامل معهم وتتضمن عرض موجز، ومعلومات عن الملاك والإدارة، وتحليل السوق ومفاتيح النجاح، لمعرفة ما إذا كان هناك

<sup>1</sup> بوظرفة صورية ، بن رحومة عبد الحميد ، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة ، نفس المرجع السابق، ص12.

عمل جدير بالمتابعة. ولكن الأكثر أهمية في الخطة هي تحليل التدفق النقدي وتفاصيل محددة للتنفيذ. والتدفق النقدي هو أمر مهم للشركة لأنه عادة ما يساء فهمه على الأرباح. أما تفاصيل التنفيذ هي التي تجعل الأشياء تحدث، فالاستراتيجيات الخاصة بالشركة وتنسيق الوثائق هي مجرد نظرية إلا إذا كانت إسناد للمسؤوليات، مع التواريخ والميزانيات، ومتابعة النتائج.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي

#### المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي وعناصره الأساسية

##### 1- مفاهيم أساسية في التسويق:

إن التسويق كنشاط مهم من أنشطة المنظمة ينصب على عمليات تخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات لخلق تبادل يشبع حاجات الأفراد ويحقق أهداف المنظمات أن المفهوم الحديث للتسويق جاء عقب تطور تاريخي لمفاهيم قديمة كانت تنظر إلى عملية التبادل كعملية بيعية تنصب أساساً على قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات بجودة محدودة دون فهم الرغبات وحاجات المستهلكين وكان يعتقد أن الربح يمكن تحقيقه من خلال بيع أكبر كمية من السلع والخدمات للمستهلكين لذلك فإنه يركز أساساً إلى بيع ما تم إنتاجه. وقد تطور الأمر اليوم وأصبح مفهوم التسويق أكثر شمولية واتساعاً حيث كان مفهومه قائماً على أساس إنتاج ما يمكن تسويقه كما أنه اشتمل على عدد كبير من الأنشطة الفرعية الضرورية لزيادة قدرة المنظمة في المنافسة والحصول على حصة في السوق.<sup>2</sup>

إن التسويق نظام متكامل من أنشطة أعمال مترابطة تصمم لتخطيط السلع والخدمات والأفكار وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لكي تشبع حاجات المستهلكين والمستخدمين الحاليين والمرتقبين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوطرفة صورية ، بن رحومة عبد الحميد ، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة ، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، نفس المرجع السابق، ص620.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، الأردن، عمان، ص9.

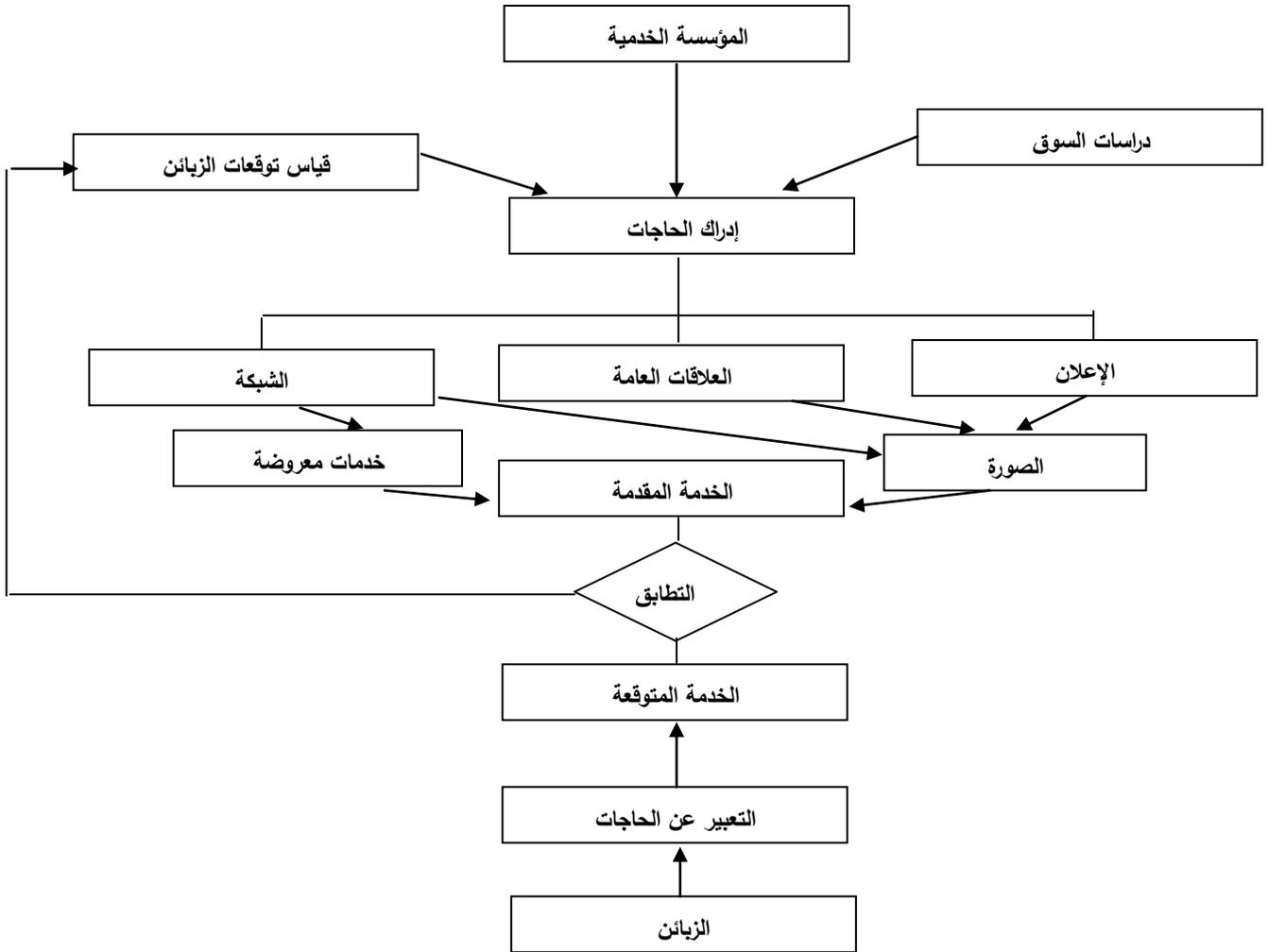
## 1-1- مفهوم تسويق الخدمات:

يعرف تسويق الخدمات على انه تحديد حاجات ورغبات وتفضيلات وميول السوق المستهدف، ثم العمل على تطبيق ما يوافق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات لإحداث السلوك المرغوب لدى العملاء أو المستفيدين بشكل فاعل وكفاءة عالية، بطريقة تعزز أهداف الأفراد والمنشآت الخدمية والمجتمع.

وهذا ما نلمسه في الشكل التالي نموذج لتسويق الخدمات الذي يبين الهدف الأساسي لتسويق الخدمات والمتمثل في دراسة السوق للكشف عن مختلف توقعات الزبائن والعمل على إشباعها من خلال عرض خدمات مطابقة لتوقعاتهم من اجل تحقيق رضا الزبون وأهداف المؤسسة الخدمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حبيبة قشي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007، ص 86.

الشكل رقم (01): نموذج تسويق الخدمات



المصدر : حبيبة قشي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2006/2007 ص 86

2- مفهوم الخدمات وخصائصها:

2-1- مفهوم الخدمات:

تعرف الخدمة على أنها منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة، اعتبرها Kotler و Armstrong كوتلر و أرمسترونج على أنها: "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (وهو منتجها) إلى طرف آخر (وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة)، دون أن يترتب على ذلك نقل الملكية من المنتج إلى العميل.<sup>1</sup>

2-2- تصنيف الخدمات:

يبين الجدول رقم (01) الفرق بين السلع والخدمات ومختلف الأصناف الممكن أن تتخذها الخدمة والتي

تتمثل في:

الجدول رقم (02): تصنيف السلع والخدمات

السلع		الخدمات	
سلع مادية خالصة	سلع مادية تصاحبها خدمات	خدمات تصاحبها سلع مادية	خدمات خالصة
-معجون الأسنان.	- شراء السيارات	- كراء السيارات	-الخدمات الطبية
-تجهيزات المكتب	-شراء جهاز كمبيوتر	-الفندقة	-الحلاقة
- الغسيل	-شراء تلفاز	-المطاعم	-التعليم
	شراء هواتف	-الرحلات الجوية	-عمل الوكيل

المصدر: حبيبة قشي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2006/2007 ص 88

<sup>1</sup>حبيبة قشي، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية، نفس المرجع السابق، ص87.

### 3- أهمية وأهداف التسويق:

يعتبر التسويق عنصر مهم جدا في إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة و عليه يمكن أن نذكر ما يلي:

- اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- إدراك حاجات الزبائن واستيعابها.
- توضيح أساليب وطرق استثمار الفرص الجديدة.
- تحقيق التوازن العملي في صالح المنظمة بين الفرص وحاجات الزبائن وإمكانات المنظمة.
- يساهم في إيصال المنتجات إلى الأسواق والزبائن وترقية رغبة الشراء لديهم وكسب ولاء هؤلاء الزبائن.
- إعطاء المنظمة سمعة وصورة إيجابية في الأسواق وتعزيز جوانب الثقة في التعاملات، وكسب حصة سوقية مناسبة تساهم في زيادة الأرباح التي تستخدم في تطوير منتجات جديدة تتماشى وحاجات الزبائن المتجددة.<sup>1</sup>
- تعطي الأنشطة التسويقية أعلام ومعلومات كافية عن منتجات المنظمة للمستهلكين وهكذا يزداد الوعي الاستهلاكي وتجويد عمليات اتخاذ قرارات الشراء لدى الأفراد، وينعكس هذا بفوائد كثيرة على المنظمة.
- تكامل أنشطة إدارة التسويق مع باقي الأنشطة الأخرى مثل الإنتاج والعمليات والبحث والتطوير والإدارة المالية والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية، ويؤدي هذا إلى تقوية قدرات المنظمة وتعزيز الميزات التنافسية.<sup>2</sup>

### 4- خطوات إعداد المخطط التسويقي:

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي:

1-4- تحديد الأهداف.

2-4- وضع الفروض التخطيطية.

3-4- تحديد البدائل.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، الأردن، عمان، ص 327.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، نفس المرجع السابق، ص 403.

4-4- تقييم البدائل.

4-5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة.

4-6- وضع الخطط التفصيلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دراسة السوق

إن الهدف الأساسي لإجراء دراسة الجدوى التسويقية في أي مرحلة من مراحل المشروع سواء في مرحلة المفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة أو في مرحلة دراسة الجدوى التمهيدية أو في مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية هو تحديد مدى تقبل السوق للمنتج أو مزيج المنتجات التي يقدمها المشروع أي إمكانية التسويق من عدمه ومن ثم فإن الدراسات الخاصة بدراسة السوق والتنبؤ بالطلب ونمط الاستهلاك الذي يقصد به نوعية واحتياجات واتجاهات المستهلكين المرتقبين تحدد في الغالب النواحي التسويقية فيما يختص بالمزيج السلعي وهيكल التسويق عموماً وفيما يلي عرض للعناصر الواجب أن تتضمنها دراسة السوق:

1- توصيف المنتج

2- توصيف السوق

3- تجزئة السوق إلى قطاعات

4- تحديد السوق المستهدف

5- تقدير حجم السوق<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية:

إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هناك شيء أكيد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها، وعلى هذا الأساس تأخذ عملية اختيار

<sup>1</sup>مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup>عبد اللطيف بلغرسة، صالح صبرينة، الأساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 2.

الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة، وهذا الاختيار يكون بين ثلاث إستراتيجيات مشتقة من نموذج "بورتر" كما يبينها الشكل رقم 10 وتعتمد كل إستراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين:<sup>1</sup>

الشكل رقم(02): الإستراتيجيات الأساسية لـ "بورتر"

كل القطاع	إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة	إستراتيجية التمييز
مجال القطاع	إستراتيجية التركيز	
جزء من القطاع		

التكلفة

القيمة المدركة

المصدر : مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008 ، ص 30

### 1- إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة:

أخذت هذه الإستراتيجية حيز كبير من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحنى الخبرة، وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما ازدادت قدرة المؤسسة على عرض الأسعار أقل، وهذا يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق الأرباح المرغوب فيها، وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب ترتبط لقدرتها على الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة، ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج، وبتطبيق<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص 30.

<sup>2</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، نفس المرجع السابق، ص 31.

هذا المفهوم فإن المؤسسة تحصل على قدرة أكبر على المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة من السوق والمنافسين.

ويمكن تلخيص إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في الجدول رقم(03):

جدول رقم(03): إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة

المخاطر	المتطلبات التنظيمية	الخصائص
- تشبع السوق	- التحديد الواضح للمسؤوليات	- البحث الدائم عن خفض التكاليف.
- خسارة الميزة التنافسية نتيجة التطورات التكنولوجية	- الإدارة بالأهداف	- استثمارات معتبرة في الإنتاج المكثف.
- المنافسة من طرف الدول ذات العمالة المنخفضة	- أهداف كمية محددة	- تبسيط عمليات الإنتاج
- القدرة التفاوضية للموزعين.	- التحكم في التكاليف	- اقتصاديات الحجم
		- سياسة اتصال مكثفة
		- التدويل.

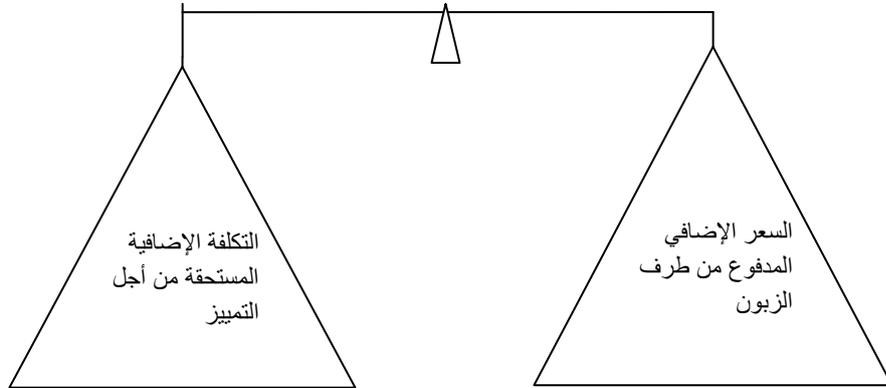
المصدر: مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009/2008 ص 35.

## 2- إستراتيجية التمييز:

حسب مفهوم "برتراند" فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي الأسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي إلى انعدام الأرباح، وتعتبر إستراتيجية التمييز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون عند مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة، فإستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة<sup>1</sup> مختلفة مقارنة مع المنافسين من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، و يبين الشكل رقم ( 03 ) توازن إستراتيجية التمييز.

<sup>1</sup>مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، مرجع سابق، ص 35.

الشكل رقم (03): توازن إستراتيجية التمييز.



المصدر : مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2008 / 2009 ، ص 35.

### 3- إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين والعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية، وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة فهم وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات المختلفة لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: المزيج التسويقي

يقصد بإستراتيجية التسويق خطة هدفها خلق التكامل في قرارات المنتج و السعر والمكان والترويج، وكذلك التنسيق بينها حيث تتطابق مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وتساهم في تحقيقها، وتتضمن إستراتيجية التسويق أمرين مهمين، يتمثل الأول باختيار و تحليل السوق المستهدف، أما الثاني فهو إيجاد وإدامة صيغة مناسبة من المزيج التسويقي.

<sup>1</sup> مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، مرجع سابق ، ص 38

من أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة فإنها تعتمد على عدة متغيرات، يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين هذه المتغيرات، متغيرات المزيج التسويقي، التي يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات والخدمات وتتمثل هذه المتغيرات في 7P : الخدمة، التسعير، التوزيع، الترويج، التكنولوجيا، الفرد، البيئة المالية.<sup>1</sup>

## 1- المنتج

### 1-1- تعريف المنتج:

يشمل مصطلح المنتج ثلاث عناصر أساسية: السلعة، الخدمة والأفكار حيث أن المنظمات تقدم منتجات صناعية أو خدمية أو أفكار وتركز جهودها لتسويقها بأساليب مختلفة، ويمكن تعريفه على أنه شيء يقنتى بمقابل ويتضمن خصائص ملموسة وغير ملموسة ومنافع متوقعة ويمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو فكرة. السلعة: هي عبارة عن كيان مادي ملموس.

الخدمة: هي تفاعل اجتماعي نتيجة لتطبيق جهود إنسانية أو ميكانيكية وهي منتجات غير ملموسة. الفكرة: عبارة عن صيغة فلسفية أو درس أو مفاهيم أو نصائح.

### 2- أنواع المنتج:

يمكن أن تصف إلى نوعين رئيسيين: منتجات للمستهلك ومنتجات صناعية.<sup>2</sup>

#### 1-2- منتجات المستهلك:

هي منتجات تشتري من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر ويمكن أن نجد عدة أصناف منها: المنتجات الميسرة: وهي منتجات تشتري بشكل متكرر ولا تعتبر غالية الثمن وتعرض في أماكن قريبة للسكن مثل: معجون الأسنان، السكر والخبز والصحف... إلخ، منتجات التسوق: هي منتجات تتطلب التفكير والمقارنة بين بدائل عديدة من العلامات التجارية للحصول عليها، مثل: التجهيزات الكهربائية،

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 622.

<sup>2</sup> طاهر مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق ص 625، 626.

منتجات خاصة: هي منتجات ذات صفة خاصة وتتطلب جهدا خاصا لشرائها وتخطيطا طويلا وهي ذات سعر عالي ولا تكون مقارنة بين الأسعار لأن المنتج قد يكون فريدا في خصائصه مثل: ساعات فاخرة ذات علامة مميزة، منتجات غير منشودة: وهي منتجات غير حاضرة في الذهن ولا تطلب إلا بعد أن تحفز الحاجة إليها من خلال الإعلان مثل: الجراحة التجميلية.<sup>1</sup>

## 2-2-منتجات صناعية:

المنتجات الصناعية هي المنتجات يتم شرائها بقصد إعادة بيعها أو استخدامها لإنتاج مواد أخرى وعادة التي يتم شرائها من قبل المشتريين الصناعيين، لذلك فإن الفرق بين المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية يمكن من اعتماده على الهدف من شرائها، أي إذا تم شراؤه بقصد استخدامه أو استعماله من قبل المشتري فهو منتج استهلاكي، أما إذا تم شراء المنتج بقصد استخدامه لإنتاج منتجات أخرى فهو منتج صناعي.<sup>2</sup>

## 2- التسعير:

### 2-1-تعريف التسعير:

يمكن أن نعرف السعر على أنه المبلغ المالي الذي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين وفي ظل ظروف محددة، والمستهلك يعير أهمية كبيرة للسعر باعتبار المقابل الذي يدفع للقيمة التي يقدمها له المنتج ومدى إشباعه للحاجة التي اشتراه من أجلها. ومن الضروري أن يدرك المستهلك أن هذه القيمة قياسا بالسعر هي مناسبة وفي صالحه.<sup>3</sup>

### 2-2-أهداف التسعير:

يمكن للمنظمة أن تحقق الأهداف التالية من جراء القيام بعملية تسعير السلع والخدمات التي تنتجها وتتنافس فيها في السوق:

- الربح .
- المنافسة.

<sup>1</sup> طاهر مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، مرجع سابق ص 627.

<sup>2</sup> د. شفيق إبراهيم حداد. نظام موسى سويدان ، أساسيات التسويق ، الطبعة الأولى ، 1998. دار الحامد للنشر والتوزيع. شفا بدارش. ص 221

<sup>3</sup> طاهر مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، مرجع سابق ، ص 633.

- حجم المبيعات و الحصة السوقية.
- الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.
- الموقع في السوق.<sup>1</sup>

### 3-التوزيع Distribution:

#### 3-1-تعريف التوزيع:

يعرف التوزيع بأنه العملية التي يتم فيها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها. أما قنوات التوزيع فيشار إليها بأنها مؤسسات التسويق المتعددة وكذلك العلاقات المتبادلة فيما بينها والمسؤولة عن تدفق المنتجات وحقوقها من المنتجين إلى المستهلكين أو المستخدمين الصناعيين. ولهذا فإن قنوات التوزيع تجسر الفجوة ما بين المنتج والمستهلك أو المشتري.

#### 3-2-قنوات التوزيع:

##### 3-2-1-قنوات التوزيع المتعلقة بالمستهلك النهائي:<sup>2</sup>

- |     |      |   |         |
|-----|------|---|---------|
| (1) | منتج | ← | مستهلك  |
| (2) | منتج | ← | تجزئة ← |
| (3) | منتج | ← | جملة ←  |
| (4) | منتج | ← | وكيل ←  |
| (5) | منتج | ← | وكيل ←  |

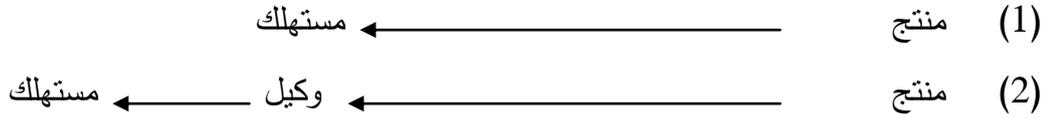
##### 3-2-2-قنوات التوزيع للسلع الصناعية:

- |     |      |   |                 |
|-----|------|---|-----------------|
| (1) | منتج | ← | المشتري الصناعي |
| (2) | منتج | ← | موزع صناعي ←    |
| (3) | منتج | ← | وكيل المنتج ←   |
| (4) | منتج | ← | وكيل منتج ←     |

<sup>1</sup> طاهر مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، مرجع سابق ، ص634.  
<sup>2</sup> شفيق إبراهيم حداد ، نظام موسى سويدان ، أساسيات التسويق ، نفس المرجع السابق ، ص169.

3-2-3- توزيع الخدمات:

هناك قناتين فقط لتوزيع الخدمات وهي:



3-2-4- وظائف قنوات التوزيع:

تؤدي قنوات التوزيع العديد من الوظائف في نظام التسويق الكلي، وتتضمن هذه الوظائف الآتي<sup>1</sup>:

- تسهيل العملية التبادلية.
- التنسيق بين حاجات المشترين والبائعين.
- تنميط العمليات التبادلية.
- عملية البحث.

4- الترويج:

4-1- تعريف الترويج :

تباينت آراء الكاتب في تحديد مفهوم الترويج، وانتقلت هذه الآراء من المفهوم الضيق للترويج إلى مفهوم الاتصالات بمعناه الواسع وفقا للحقبة الزمنية التي عبر فيها الكتاب عن آرائهم<sup>2</sup>.

ففي اللغة يقال راجت السلعة رواجاً: نفقت وكثر طلابها، وروج السلعة أي جعلها تروج. أما كتاب التسويق فقد عرفوا الترويج "على أنه تقديم أو عرض لموضوع أو مجموعة من المواضيع للجمهور من أجل ترسيخ أو تغيير المواقف والآراء لذلك الجمهور". فقد اقتصر هذا التعريف على الدفاع والتأييد لما هو معروض قائم. ويرى آخرون أن الترويج يتضمن "إجراء الاتصالات مع السوق المستهدف بخصوص المنتج، المكان (قنوات التوزيع)، وسعر المنتجات.

<sup>1</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 216.

#### 4-2- أهداف الترويج:

ويمكن تحديد أهداف الترويج بصورة عامة في العناصر التالية:

- إعداد وتهيئة الإدراك والانتباه.
- إعداد المعلومات عن المنظمة أو المنتج أو كليهما.
- شرح وتوضيح أفعال المنظمة.
- إغراء واستمالة الوسطاء لشراء وخزن المنتج.
- الحصول على ولاء الزبائن.
- زيادة كمية وتكرارية الاستخدام.
- التعلم من معرفة الزبائن المستهدفين.
- تقليل تقلبات المبيعات.<sup>1</sup>

#### 4-3- المزيج الترويجي :

يعرف المزيج الترويجي بأنه مجموعة من الأدوات المختارة والمستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة الترويجية المحددة يذكر كتاب التسويق ثلاث أدوات من مكونات المزيج الترويجي وهي: الإعلان، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات، ولكنهم اختلفوا في الأدوات الأخرى، فقد حدد Pintel المزيج بالإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات فقط وأضاف عليه Ulanoff الدعاية، ويضيف Mc Culloch العلاقات العامة والدعاية أما Kotler فجعلها خمس أدوات "الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والتسويق المباشر ولكننا نرى بأن المزيج الترويجي يتكون من خمس أدوات هي: الإعلان، البيع الشخصي، المعارض التجارية، تنشيط المبيعات، والعلاقات العامة والدعاية وسوف نستعرض بإيجاز لهذه الأدوات وخصائص كل منها.<sup>2</sup>

#### 4-3-1- الإعلان

يشكل أحد العناصر الرئيسية في المزيج الترويجي، وقد عرف بأنه وسيلة اتصال جماهيرية تستخدم من قبل منظم يدفع أجراً لقاء إيصال رسالته من خلال هذه الوسيلة بهدف أخبار وإقناع المستفيدين حول المنتج أو الخدمة أو الفكرة فهو يستخدم لتغيير إدراك المشتري وعرفته وموقفه، بينما يعرفه آخر بأنه " ... أي جهة مدفوعة

<sup>1</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 217.

<sup>2</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 203.

قيمته في استعراض أو ترويج أفكار معينة، سلع معينة أو خدمات تقدمها جهة معينة، وقد أطلق على الإعلان بأنه الصيغة غير الشخصية مدفوعة الأجر لتقديم وترويج الأفكار والسلع والخدمات من قبل منظم محدد، ولكون الإعلان يمثل العديد من الصيغ والاستخدامات.<sup>1</sup>

#### 4-3-2- تنشيط المبيعات.

عرفت جمعية التسويق الأمريكية تنشيط المبيعات بالأنشطة التسويقية عدا البيع الشخصي والإعلان والدعاية التي تحفز فاعلية شراء المستهلك أو الوكيل بحيث تضيف قيمة للمنتج لفترة محدودة من الزمن. أو أنه نشاط أو موضوع (أو كلاهما) موجهة بشكل مباشر لاستمالة تجار التجزئة ورجال البيع أو المستهلكين بإضافة قيمة أو حافز للمنتج. ويحدد هذا التعريف أساليب تنشيط المبيعات بأنها موجهة إلى ثلاثة قطاعات هي: الوسطاء، الموظفين "رجال البيع" وقطاع المستهلكين.<sup>2</sup>

#### 4-3-3- البيع الشخصي :

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه اتصال يتم وجها لوجه مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من أجل القيام بعملية البيع أو هي عملية أخبار المستهلكين/ أو المستفيدين والمستهلكين وإقناعهم لشراء المنتجات من خلال الاتصال الشخصي.<sup>3</sup>

#### 4-3-4- العلاقات العامة والدعاية :

برز بشكل واضح دور العلاقات العامة كأحد الإدارات الرئيسية في المنظمات المعاصرة، فقلما تجد منظمة دون وجود إدارة للعلاقات العامة هدفها الرئيسي إبقاء صورة إيجابية عن المنظمة وما تقدمه من منتجات للمجتمع، ويمكن تعريفها "العلاقات العامة هي العلاقات مع الجمهور أو فن معاملة الجمهور أو فن مساندة الناس ومجاراتهم واكتساب رضائهم وثقتهم وتأييدهم".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 208.

<sup>3</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 211 .

<sup>4</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 213.

أما الدعاية، فهي طريقة غير شخصية لتنشيط الطلب على المنتج وذلك بنشر بيانات ومعلومات عنها في إحدى وسائل النشر كالصحف والراديو والتلفزيون، وهي ليست مدفوعة الأجر من جانب الجهة التي تقوم بهذا النشر وتعتبر هذه الإدارة فاعلة.

#### 4-3-5- المعارض التجارية

تباينت آراء الكتاب في موقع المعارض التجارية ضمن المزيج الترويجي، فقد اعتبرها البعض بأنها جزء من أدوات تنشيط المبيعات أو جزء من البيع الشخصي، ولكننا نرى بأن المعارض التجارية هي أداة ترويجية رئيسية ضمن المزيج الترويجي وذلك للميزات والخصائص والأدوار التي تؤديها المعارض التجارية، وللصفات المشتركة مع كل إدارة ترويجية أخرى.<sup>1</sup>

5- عملية تقديم الخدمة (التكنولوجيا): يعني كيفية تقديم و توصيل الخدمة يعد عملا مهما وكذلك حسن الاستقبال.<sup>2</sup>

#### 6- الجمهور (الفرد): يجب الأخذ بعين الاعتبار أمرين هما:<sup>3</sup>

1- مقدمو الخدمة: الذين يلعبون دورا هاما في الخدمة ذاتها.

2- متلقوا الخدمة و العلاقات التفاعلية بينهم حيث من الصعب على المؤسسة السيطرة عليها.

7- البيئة المادية: تتكون البيئة المادية من عناصر كالألوان، الأثاث، الديكور، حيث تؤثر على ادراكات الزبون، وتصنيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة.<sup>4</sup>

#### المبحث الرابع : ماهية المخطط التنظيمي .

يعتبر المخطط التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة في إعداد ترتيب متجانس و موحد لمختلف الوظائف و المهام المتعددة الخاصة بها، لهذا يتوجب على المدير أن يحدد المخطط التنظيمي الخاص بالمؤسسة لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص222.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي و الفندق، مدخل صناعة السياحة والفندقة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013، الاردن، ص 78.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص139.

<sup>4</sup> علي فلاح الزعبي، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، مرجع سابق، ص78.

المطلب الأول : تعريف المخطط التنظيمي و الهيكل التنظيمي.

### 1-تعريف التنظيم:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالتنظيم بقدر عدد الباحثين في هذا الموضوع نذكر من بينهما التعاريف التالية :

- عرف هنري فايول ( Henry Fayol ) التنظيم بأنه : إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية ، الآلات والأفراد ، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض ، وبين الأشياء بعضها ببعض .
- وعرفه جورج تيري (George Terry) بأنه " ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود و الأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف .

### 1-2-خطوات عملية التنظيم :

تتمثل خطوات عملية التنظيم في ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تحديد هدف المؤسسة .
- 2-تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة .
- 3-تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية .
- 4-تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- 5-تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا.
- 6-تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة
- 7-ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً ، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
- 8-رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.

<sup>1</sup>بغداد راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008، ص2.

9- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

### 1-3- فوائد التنظيم :

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.

- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.

- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.<sup>1</sup>

### 2- تعريف الهيكل التنظيمي :

• عرف Robert Appleby الهيكل التنظيمي على انه إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في

اتخاذ القرارات و تتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي .

• كما عرفه Stomer و freeman بأنه يعني الطريقة التي تم بها تقسيم أنشطة المنظمة و

تنظيمها و تنسيقها .

• وعرفه blau بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات

الأدوار بين هؤلاء الأفراد.

• وعرف Max Weber الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي

الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر للأفراد آخرين على نحو الرشيد

والكفاءة.<sup>2</sup>

حيث عرفه LAURENCE بان " هيكل التنظيم هو جسده ، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية

للأفراد والجماعات داخل التنظيم ، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات ،

والهيكل التنظيمي هو محاولة الترتيب ، هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار

النظام.

<sup>1</sup>بغداد راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، نفس المرجع السابق ،ص3.

<sup>2</sup>حسين محمود حريم،الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، الطبعة الثانية ،2000،دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان،ص45.

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فان تقسيمها للعمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمراً ضرورياً وكذلك إيجاد الصيغة التسويقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل. والهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة ومن السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوباً مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير و باستمرار .

### مكونات الهيكل التنظيمي :

يمكن القول أن الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال يتكون من جانبين :

#### 1. الهيكل الرسمي formal structure

ويعبر عنه بكونه الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها وعادة ما تصور الخارطة التنظيمية أبعاد وأجزاء الهيكل الرسمي إن دراسة وتحليل الخارطة التنظيمية لمنظمة الأعمال يمكن أن تعكس أساسيات التنظيم الرسمي والمتمثلة فيما يلي :<sup>1</sup>

#### • تقسيم العمل:

إن عنوان الوظيفة وموقعها في الهيكل يمكن أن تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية ومن خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة.

#### • العلاقات الإشرافية:

إن العلاقات بين المستويات والأقسام والوظائف في الخارطة التنظيمية تعطي صورة واضحة عن من يرأس من ، ولمن يقدم المسؤولون تقاريرهم ومن يراقب انجازهم .

#### • قنوات الاتصال:

إن العلاقات تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة .

<sup>1</sup>بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سابق،ص6.

• الوحدات الرئيسية:

تظهر الخارطة التنظيمية الوحدات الرئيسية أو الوظائف الرئيسية وما يرتبط بها من وحدات فرعية .

• مستويات الإدارة:

هي الطبقة الراسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي وتبدو في الخارطة التنظيمية.<sup>1</sup>

2. الهيكل غير الرسمي **informal structure**

ويمكن خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلالة وهو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة ، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية وتلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلا علاقات العمل الجماعي والتنظيم غير الرسمي دور مهم للمساعدة في انجاز الأعمال ونجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدم هذا التنظيم للتعامل مع الواقع الجديد ويمكن أن يكون العكس حيث معرقلا للعمل في حالات كثيرة وغير مساهمة في الإنجاز.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي وأهميته.

1 - خصائص الهيكل التنظيمي:

بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة ولذلك كان لابد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي مجموعة من المواصفات تمكنا من القول انه هيكل جيد ومن بينها ما يلي:<sup>3</sup>

- **الاستفادة من التخصص** : يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة ، وان يتم تشغيل هذا الفرد في عمل متخصص فيه

<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، مرجع سابق، ص361،362.

<sup>2</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الاعمال، مرجع سابق،ص363.

<sup>3</sup>بغدود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، مرجع سابق، ص12.

- **التنسيق بين أعمال المنظمة** : إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية ، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد و بشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها .
- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة** : تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات . فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية .
- **تحقيق الرقابة التلقائية** : يعني مبدأ التلقائية بان لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى، برئاسة شخص واحد.
- **عدم الإسراف** : إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة وعليه الهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذ يمكن المنظم من تقدير التكاليف والإرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية .
- **مراعاة الظروف البيئية (المرونة)** : حيث أن البيئة التي تعمل فيها متغيرة باستمرار لذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابل للتغيير .
- **الوضوح** : يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه ، أين يقف، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.
- **اتجاه الرؤيا** : يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى أداء بدلا من توجيهها نحو المجهودات ، كما يجب توجيه الرؤيا نحو النتائج ، أي نحو أداء المنظمة بكاملها .
- **تعاون بين العاملين** : حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة ولذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.
- **الدوم والتجديد الذاتي** : معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أو يتعلم ويتطور في كل عمل يتولاه ويجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء ودوام المنظمة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز الإبداع.
- **درجة التعقيد** هناك ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي : التقسيم والتخصص الأفقي ، التقسيم الراسي والتقسيم الجغرافي . وتجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الثلاثة للتقسيم لا يمكن أن تعتبر مستقلة عن بعضها البعض ، بل قد تتغير في آن واحد. <sup>1</sup>

<sup>1</sup>بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، مرجع سابق، ص13.

- الرسمية: تشير هذه الخاصية إلى البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيهه وضد سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداءه للعمل .
  - المركزية: يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها .فقد عرفها Robbins موقع ومكان اتخاذ وصنع القرارات في المنظمة ، وفي حين ذكر Hall أنها تعني توزيع القوة في المنظمة، اما Hage فعرّفها بأنها مستوى وتنوع مشاركة جماعات العمل في القرارات الإستراتيجية .<sup>1</sup>
- 2- أهمية الهيكل التنظيمي :

نستطيع أن نذكر بعض النقاط التي تميز أهمية الهيكل التنظيمي ونذكر منها ما يلي <sup>2</sup>:

- تحقيق منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها
- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة ، فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس .
- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة .
- تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة مما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات والإجراءات والمعايير .
- المساعدة في اتخاذ القرارات .
- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمنشأة .
- تقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات .
- تجنب الاختناقات في العمل.<sup>3</sup>
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار .
- تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات .<sup>4</sup>

<sup>1</sup>بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup>حسين محمود حريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، نفس المرجع السابق، ص61.

<sup>3</sup>بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سابق ، ص20.

<sup>4</sup>حسين محمود حريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص49.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي ومراحل إعداده

### 1- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

هناك جملة من العوامل تؤثر في تصميم الهيكل لتنظيمي من أهمها :

1. حجم المنظمة أو المشروع فكما كانت كمية العمل كبيرة كلما كان التنظيم كبيرا.
2. عدد ونوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
3. مدى اتساع المنطقة الجغرافية والمواقع التي تغطيها المنظمة.
4. أهداف المنظمة .
5. سياسات المنظمة
6. المركز المالي للمنظمة .
7. النظام الاقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة أو المشروع.
8. قدرة المنظمة في الحصول على مديرين أكفاء .

### ثانيا: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة هو الهيكل الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها ، لذلك تتأثر طبيعته بنوع وحجم هذه القرارات ، وبهذا المفهوم تكون الوظيفة الرئيسة للهيكل التنظيمي تسهيل اتخاذ وتنفيذ القرارات المطلوبة ، والحد من اتخاذ وتنفيذ القرارات غير المطلوبة .

ويوجد بكل منظمة هيكلان للتنظيم احدهما رسمي والآخر غير رسمي ، ويتكون الأول من الوظائف التي بالمنظمة ، حيث يوضح سلطات ومسؤوليات كل منها ، وحدود العلاقة بينهما ، ويتكون الثاني داخل النوع الأول نتيجة للتعامل المباشر بين الأفراد الذين يشغلون تلك الوظائف<sup>1</sup> .

### 3-خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية:

#### -الخطوة الأولى:

تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف .

<sup>1</sup>زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010، الأردن، عمان، ص146.

-الخطوة الثانية :

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

-الخطوة الثالثة :

فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

-الخطوة الرابعة:

تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال

تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

السلطة - المسؤولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان

-الخطوة الخامسة :

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

-الخطوة السادسة :

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)

-الخطوة السابعة:

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه ( الخريطة التنظيمية )  
والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي ( التنظيم ) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.  
وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، مرجع سابق، ص147.

-الخطوة الثامنة:

إعداد الدليل التنظيمي في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

-الخطوة التاسعة:

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة<sup>1</sup>.

المطلب الرابع: الخريطة التنظيمية و مقومات نجاح فريق العمل.

1- الخريطة التنظيمية:

وهي احد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

1-1-تعريف الخريطة التنظيمي:

شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي ، وقد عرفها الجوهري بأنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات خريطة التنظيمي بينما يسمي كتاب التنظيم الإداري وتحليل النظم يسمي الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم<sup>2</sup>.

1-2-أقسام الخرائط التنظيمية

-خرائط التنظيم العام: وهي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونات المنشأة أو المنظمة.

-خرائط الاختصاص: وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية للتقسيمات الرئيسية على صورة عبارات

<sup>1</sup> زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، مرجع سابق، ص148.

<sup>2</sup> www.kananaonline.com/users/ahmedkordy.19:29 1/4/02015

قصيرة مختصرة.

-خرائط الأفراد: وهي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إدارية.

### 1-3- ما يجب أن توضحه الخريطة التنظيمية:

توضح الخريطة التنظيمية العناصر التالية:

- الأنشطة الرئيسية والفرعية.

- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية.

- عدد المستويات الإدارية.

- نطاق الإشراف.

- خطوط السلطة.

- مواقع الإدارات.

- مراكز اتخاذ القرار.

- المجالس واللجان الدائمة.

### 1-4- أنواع الخرائط التنظيمية

-خريطة تنظيمية رئيسية: وهي تشمل المنظمة وأقسامها وأعمالها كاملا

-خريطة تنظيمية مكملة: وهي عادة ما تكون لقسم إداري أو لجزء من المنظمة

### 1-5- رسم الخريطة التنظيمية:

عند رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية لا بد من مراعاة العناصر التالية:<sup>1</sup>

1-تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة.

2-الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى.

3- يعبر عن كل وظيفة بصندوق ( مستطيل أو مربع)

4- رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى .

<sup>1</sup>www.kananaonline.com/users/ahmedkordy.19:29 1/4/2015

- 5- يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق.
- 6- خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.
- 7- ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب (إدارة الإنتاج أو مدير الإنتاج).
- 8- تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة وهي ثلاثة أنواع: عمودي أو رأسي، أفقي، دائري.

### 1-6-الدليل التنظيمي

وإعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها وفلسفتها، وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل، فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية. والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضا وصف للوظائف المختلفة، ويمكن أن نجمل الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة.<sup>1</sup>

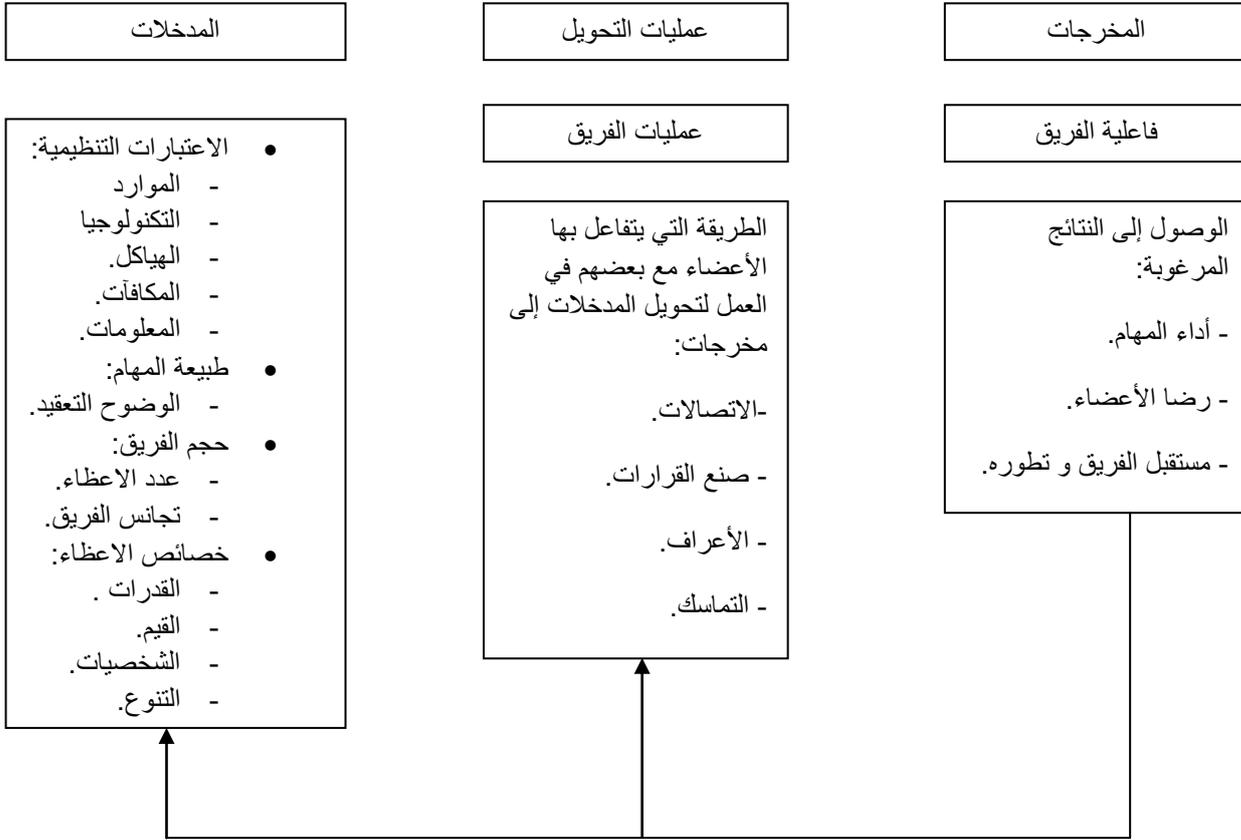
### 2-مقومات نجاح فريق العمل.

إن فعالية الفريق تعني قدرته على تحقيق أهدافه بمستوى أداء عالي مع شعور أعضاء الفريق بالرضا و قدرتهم على التطور المستقبلي، و تتحدد فاعلية الفريق بطبيعته مدخلات هذا الفريق من جهة و عمليات الفريق التي تمثل الطرق التي يستخدمها أعضاء الفريق للعمل مع بعض لإنجاز المهام الموكلة إليهم من جهة أخرى، و يعرض المخطط التالي فاعلية فريق العمل في إطار نظرية النظام المفتوح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>www.kananaonline.com/users/ahmedkordy.19:29 1/4/2015

<sup>2</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و استراتيجية منظمة الاعمال، مرجع سابق ص 514.

الشكل رقم(04): نموذج النظام المفتوح لفعالية و مقومات فريق العمل.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008، الأردن عمان ، الطبعة الأولى 2007 ،ص515.

#### المبحث الخامس: ماهية المخطط الإنتاجي.

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تعني بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد و خطة العمل اللازمة واطر تحديد الفترة الزمنية اللازمة لنتائج العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

(1) محمد ابيوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004 ، ص 49.

المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي.

### 1- مفهوم المخطط الإنتاجي:

هناك تعريف ومفاهيم متعددة للمخطط الإنتاجي ومن هذه المفاهيم نذكر:

- يشير الباحث "NILLAND" إلى أن المخطط الإنتاجي هو إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج.
- أما الباحثان " SILVER،GARRET " فيعرفان المخطط الإنتاجي: على انه عبارة عن تسليم المنتجات أو المخزون التام إلى المستهلكين عن طريق جدول معين، بحيث أن جميع أنشطة الدورة التصنيعية يجب أن تعتمد على التخطيط والتنسيق والسيطرة إلى أن يتم تحقيق الهدف.
- أما الباحث " MAYER " فيشير إلى أن المخطط الإنتاجي هو الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساسي تم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة هذا الطلب، أي أن هذا يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التوقع إلى مختلف المتطلبات الإنتاجية، والعمل على الحصول على هذه المتطلبات.
- أما الباحث AHUKA " هو عبارة عن متوالية تقوم بتحويل الموارد من شكل إلى آخر مرغوب فيه ويركز هذا التعريف على مفهوم العمليات، والتي تمر بها مدخلات العملية الإنتاجية وتتحول إلى مخرجات يمكن الاستفادة منها.<sup>1</sup>

### 2- أهمية المخطط الإنتاجي وأهدافه:

تكمن أهمية المخطط الإنتاجي إلى ما يلي:

- الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة فهي تنبثق من الأهداف التسويقية، تستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة لبلوغ خطة الإنتاج فهي لا تتم دفعة واحدة بل تمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية ( تكتيكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط.
- الإمكانيات والموارد المادية والمالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ هدفها.
- السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
- الفترة اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لانجاز أو تنفيذ الخطة.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 25، 26.

- النتائج الأمتل للعمليات وبما يحقق انجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة.<sup>1</sup>
- الجودة وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون.
- المرونة ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية.
- التسليم السريع أي تقديم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبون.
- الإبداع التكنولوجي وهو القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسن ما هو موجود.<sup>2</sup>
- تحقيق الرضا لدى العاملين وتطويرهم.
- الكفاءة.
- تحسين نوعية المنتجات/ الخدمات.
- الربحية.
- زرع قوة الانتماء للمنظمة والشعور بالمسؤولية.
- قيادة السوق والسيطرة عليه.
- تعظيم مقسوم الأرباح أو أسعار الأسهم لمالكي الأسهم.
- القدرة على التكيف.
- خدمة المجتمع.<sup>3</sup>
- الإنتاجية وهي مؤشر مهم على قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات.
- الكلفة والمقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون الكلفة معقولة لمنظمة الأعمال بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المعقول.<sup>4</sup>

### 3 أنواع خطط الإنتاج:

على أساس فترة التخطيط فيمكن أن نميز ثلاث أنواع من الخطط هي:

- الخط الإنتاجية طويلة الأجل.
- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل.

<sup>1</sup> محمد ابيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، نفس المرجع السابق، ص 50.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 589.

<sup>3</sup> مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة ش نفس المرجع السابق، ص 27.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري ، و طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، مرجع سابق ، ص 589

• الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل.

وسنقوم بشرح مختصر لكل من هذه الأنواع:

**3-1- الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:**

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر وغالب ما توضح هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحديد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي، وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

**3-2- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:**

وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

**3-3- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:**

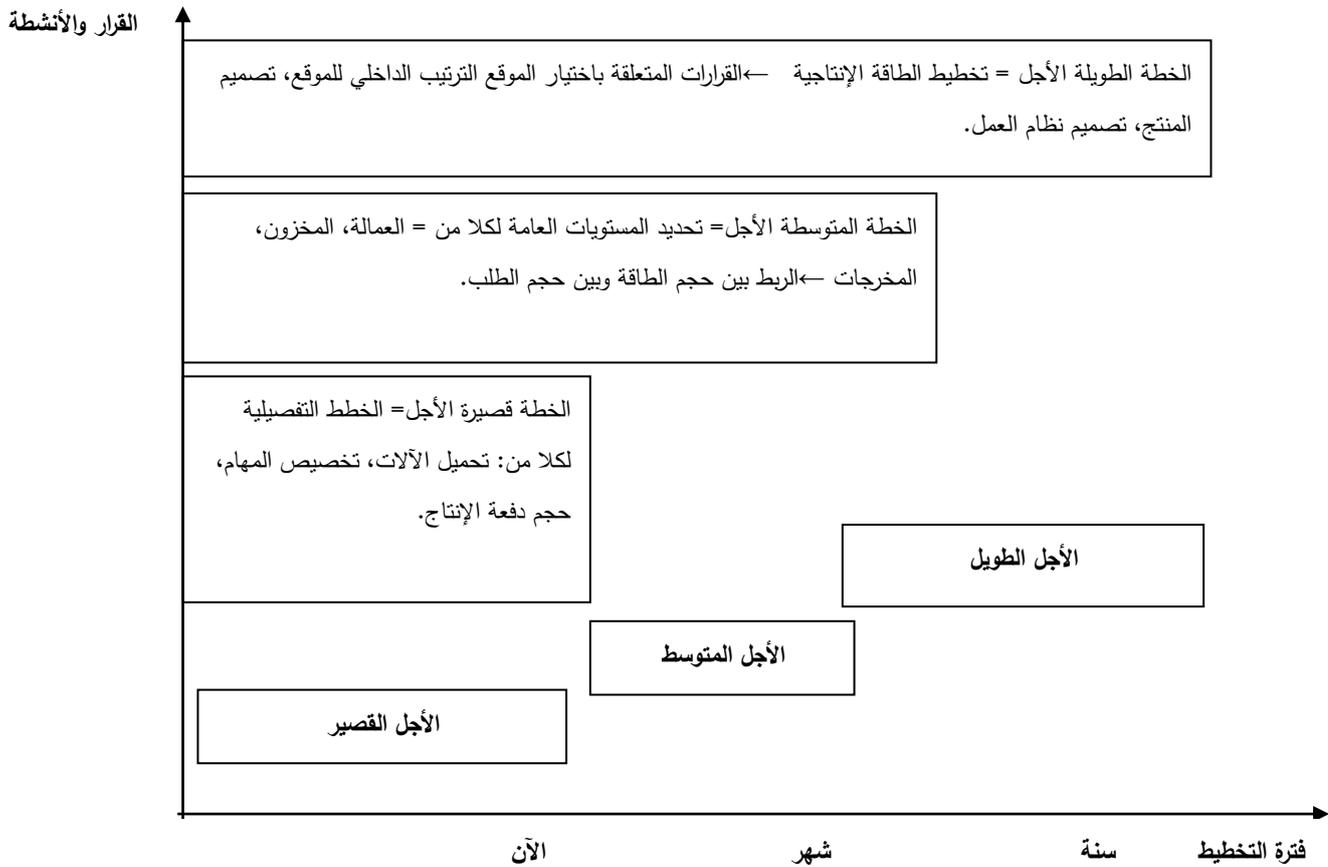
وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي. مع أنها في الواقع تضم خطط تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.<sup>1</sup>

إن خطة الإنتاج متوسطة الأجل تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق. بين محجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة بشكل عام تجدر الإشارة بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية، فالخطة الطويلة الأجل تحده الطاقة في المدى الطويل ومن ثم فهي تحدد نطاق وقيود الخطة المتوسطة الأجل والتي تحدد بدورها الحدود والقيود الواجب مراعاتها عند وضع الخطة القصيرة الأجل وبالتالي الشكل التالي يوضح العلاقة بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، مرجع سابق، ص 50

<sup>2</sup> محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، مرجع سابق، ص 51.

الشكل رقم (05): العلاقة بين الخطوات الإنتاجية



المصدر : محمد بديوي الحسين ، تخطيط الإنتاج ومراقبته ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان 2004 ، ص 52  
المطلب الثاني: تخطيط الإنتاج والجودة.

## 1 تعريف الجودة: QUALITY

نستطيع أن نذكر مفهوم الجودة على أنها الجهود التي تبذل من قبل المستهلك أو المنتج أو أية جهة كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في سلعة أو خدمة معينة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق الإشباع.

## 2-مراحل مراقبة جودة الإنتاج:

يمكن تقسيم مراحل مراقبة الجودة إلى أربع مراحل أساسية وهي: <sup>1</sup>

1-2- المرحلة الأولى: وتسمى مرحلة التفتيش حيث أن هذه المرحلة تم الاعتماد على:

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، تخطيط مراقبة الإنتاج ، مرجع سابق، ص 407

أ. المقارنات.

ب. خرائط التفتيش واستخدامها في الإنتاج.

ج. خرائط مراقبة المتغيرات.

د. خرائط الرقابة الوصفية.

2-2- المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة على ضبط الجودة إحصائياً وتعتمد على:<sup>1</sup>

أ. مخطط باريتو.

ب. مخطط السبب والنتيجة.

ج. غير ذلك من أساليب تحسين الجودة.

2-3- المرحلة الثالثة: وتعتمد هذه المرحلة على ضمان الجودة والتأكد منها وبالتالي تعتمد على مايلي:

أ. مبدأ التلف الصفري.

ب. ضمان الجودة (الثقة بالسلعة سوف نستوفي متطلبات الجودة)

2-4- المرحلة الرابعة: ضمان لغاية الوقت الحاضر:

حيث في هذه المرحلة تم الاعتماد على ما يلي:

أ. ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ب. مشاركة الأفراد العاملين في الرقابة على جودة الإنتاج.

ج. ظهور وتطور المواصفات العالمية.

د. تحقيق القيمة الشاملة للزبون.

3- مهام مراقبة جودة الإنتاج:

نستطيع أن نذكر مهام مراقبة جودة الإنتاج فيما يلي:<sup>2</sup>

3-1- التفتيش على الموارد الأولية الخام الواردة إلى المصنع لمعرفة مدى جودتها وصلاحيتها للإنتاج.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، تخطيط مراقبة الإنتاج، مرجع سابق، ص 407

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، تخطيط مراقبة الإنتاج، مرجع سابق، ص 408.

- 3-2- مراقبة عمليات الإنتاج في مختلف مراحلها من بداية دخول المواد الأولية إلى القاعة الإنتاجية (الخط الإنتاجي) ولغاية الحصول على المنتجات الجاهزة الصنع.
- 3-3- دراسة وتقييم كفاءة الإنتاج وكفاءة الأجهزة والأدوات المختلفة واختبار صلاحيتها للعمل.
- 3-4- إعداد البرامج التدريبية والتنقيفية للعاملين في المصنع حول مراقبة الجودة وأساليب السيطرة على الأخطاء والانحرافات في النوعية.
- 3-5- إعداد المواصفة اللازمة أو إعادة تقييم المواصفات الموضوعية بشكل عام والمتعلقة بجودة المنتج.
- 3-6- جمع البيانات اللازمة لمعرفة العيوب وتحليلها إحصائياً.
- 3-7- الإشراف على ظروف خزن المواد الأولية (درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، إنارة، تهوية، الخ)
- 3-8- التأكد من مطابقة الإنتاج طبقاً للوائح والتشريعات النافذة في البلد.
- 3-9- التنسيق مع أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المختلفة وبشكل فوري والتحقق من شكاوي المستهلكين وإدارة العلاقة مهم بشكل مستمر.

### المطلب الثالث: النظام الإنتاجي:

#### 1-1- عملية النظام الإنتاجي :

تجري عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في ظل نظام يدعى بالنظام الإنتاجي فقد عرفه SHAFET بأنه مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)<sup>1</sup>.

ويرى أن مكونات النظام الإنتاجي تتألف من (مجهزين والمدخلات) العملية التحويلية والمخرجات من (التكنولوجيا والزبائن) والتغذية العكسية بالإضافة إلى العمليات الرقابة للحفاظ على ديمومة النظام وكالاتي:

#### 1-1-1-المجهزون والمدخلات:

يتمثل دور المجهزون في توفير المدخلات اللازمة للعمليات التحويلية وقد يكون المجهز داخلياً حيث يكون نظاماً إنتاجياً فرعياً من داخل المنظمة كقيام قسم الخراطة بتزويد أقسام المعمل بالبراغي أو أن يكون

<sup>1</sup> مؤيد الفصل، تخطيط مراقبة الإنتاج، مرجع سابق، ص 412

خارجياً إلا أنهم تحكمهم مدة محددات من قبل المنظمة ( التسليم في الموعد المحدد، كميات المتفق عليها جودة المواد المجهز...).

أما المدخلات وتشمل (الأموال والمواد الأولية، القوى العاملة، المهارات، الزمن، التسهيلات، والطاقة المكنائ والمعدات)، لان جميع المدخلات يجب أن تفحص قبل تسلمها من المجهزين ويكون عن طريق (الفحص بالعينات أو الفحص الكلي) لضمان جودة المخرجات.

### 1-2- العمليات التحويلية:

تشير إلى مجموعة العمليات اللازمة لتمويل المدخلات في النظام الإنتاجي إلى مخرجات سلع وخدمات وتعد هذه العملية العنصر الأساسي في النظام الإنتاجي والتي من خلالها يتم إضافة قيمة أو تحقيق منفعة وهناك عدة طرق لتحقيق ذلك من الآتي<sup>1</sup>:

1. يعتبر شكل المدخلات لجعلها ذات فائدة وشكل أفضل كتحويل الخشب الأشجار إلى كراسي.
2. نقل المدخلات من مكان إلى آخر يحقق المنفعة المكانية مثل الطابوق من المعامل إلى مواقع البناء.
3. خزن المدخلات إلى فترة أخرى يزيد من قيمتها شرط أن لا تتعرض للتلف أو تقادم في الإضافة إلى المنفعة الزمانية كخزن المدافئ المصنعة صيفا لبيعها شتاء.
4. فحص المدخلات والذي من شأنه زيادة قيمتها كان يكون شراء ارض ومن خلال الدراسة يلاحظ أن ستقع على شارع تجاري بشأنه يزيد من سعرها.

### 1-3- المخرجات:

تتمثل بالسلع والخدمات أو كل ما هو حصيلية كعملية التمويل وإضافة إلى السلع والخدمات قد تخرج مواد ضارة غير مرغوب بها تؤثر على الأفراد داخل المنظمة وخارجها أو النفايات المشعة الملوثة للبيئة.

<sup>1</sup>عسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي ألبياتي، إدارة الإنتاج والعمليات ( مرتكزات معرفية وكمية )، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2008 عمان، الأردن، ص 26.

#### 1-4- الزبائن والتكنولوجيا:

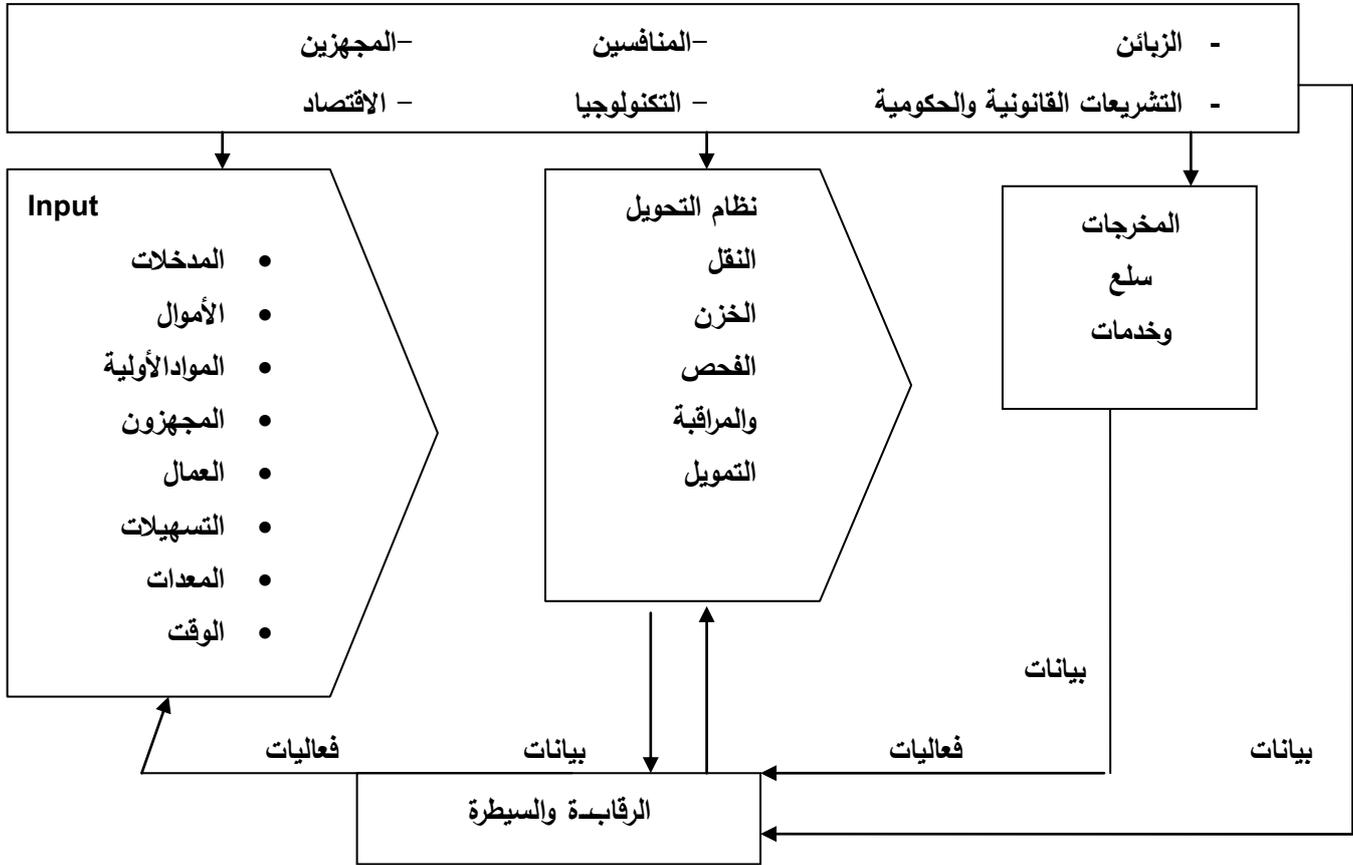
يعدون المجموعة التي تسعى المنظمات لسد احتياجاتها من السلع والخدمات لكونهم يمثلون عملية النمو والتطور للمنظمات في السوق ويقسم الزبائن إلى زبائن مستهلكين للمنتجات ( اقتناء السلعة بهدف استهلاكها) وآخر زبون داخلي استخدامها كموارد تكميلية كمنظمة إنتاج الثريات وقسم إنتاج المصابيح لتكمل منتجاتها) وآخر زبون خارجي ( أي يقتني السلعة بهدف بيعها مرة أخرى) أما التكنولوجيا فتشمل جميع المعدات والآلات التي تساعد المنظمة على أداء أعمالها بسرعة الجودة عالية وبكلفة قليلة ومنها (الإنسان الآلي وأنظمة الحاسوب وغيرها).

#### 1-5- التغذية العكسية والرقابة:

تشمل المعلومات المرتدة من المجهزين والمدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات والزبائن والتطور التكنولوجي وتساعد هذه المعلومات مدراء العمليات في التخطيط الفعال لاتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الرقابة المستمرة للنظام عناصر نظام إدارة العمليات متشابهة مع سابقة نظام إدارة الإنتاج حيث يتكون أيضا من المدخلات ( العمال، المدراء، المعدات، استهلاك، المواد الخام، الخدمات الأرض - النشاط والقوة) ومن العمليات التحويلية والمخرجات ( سلع وخدمات) والزبائن ومعلومات عن الانحياز والتي تمثل بمثابة تغذية عكسية، ويبين الشكلان الآتيان عناصر كلا من النظام الإنتاج ونظام العمليات.<sup>1</sup>

(1) غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي ألبياتي ، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية) ، نفس المرجع السابق ، ص 27.

الشكل رقم(06):عناصر النظام



المصدر : غسان قاسم داود اللامي ، اميرة شكرولي البياتي ، إدارة الإنتاج والعمليات ( مرتكزات معرفية وكمية ) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2008 عمان ، الأردن ، ص27

## 2- إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الخدمية:

تتشابه نظم الإنتاج والعمليات في المنظمات الخدمية والصناعية من حيث مكونات النظام فأى نظام سواء أن كان إنتاجي أو خدمي لابد أن يتألف من ( مدخلات ← عمليات ← مخرجات وتغذية عكسية ورقابة) إلا أن هناك جملة اختلافات بها منه:

1. أن سلعة تكون ملموسة بينها تكون الخدمة غير ملموسة الأمر الذي جعل عملية تخزينها امراً مستحيلاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية) ، مرجع سابق، ص 24.

2. صعوبة عملية النقل والخدمات من مكان إلى آخر أو التنازل عن ملكيتها لشخص آخر بسبب عدم ملموسيتها.
  3. إنتاج الخدمات يتلزم مع استهلاكها على العكس من السلعة لذا تعتبر الخدمة سريعة التلف.
  4. الخدمة قد تحدث مشكلا في تخطيط الطاقة لاستعانتها بالأبنية والأجهزة والقوى العاملة أثناء وقوع الطلب فإذا لم يتحقق هذا أو تحقيق جزءا منه كانت حسابات تخطيط الطاقة ولجهد المبذول ذهب سدى.
  5. لا يمكن الحكم على جودة الخدمة إلا بعد استهلاكها كما أن سمعة مقدمها تعد أمرا جوهريا لان الانطباع من الجودة ينقل شفويا بين الزبائن.
  6. تتركز المنظمات الخدمية في مناطق تواجد المستهلكين بينهما لا تفترض ذلك المنظمات الصناعية أو ليس بالضرورة أن تكون قريبة منهم لإمكانية تخزينها ونقلها.
  7. تتطلب المنظمات الخدمية احتكاكا مباشرا مع الزبائن بينما المنظمات الصناعية غالبا ما تنتج سلعا للبيع في الأسواق المحلية والدولية (العالمية) أو الوظيفية مما يتطلب امتلاك استثمارات عالية وأتمتة وتكنولوجيا متطورة على العكس من الخدمة التي تركز على القوى العاملة أكثر من رؤوس الأموال.
  8. العوائد تتولد أساسا من المنتوجات الملموسة حال إنتاجها.
- لكن هذا لا يعني أن المنظمات الصناعية تصنع سلعا فقط وكذلك بالنسبة للمنظمات الخدمية بل توجد منظمات تقدم سلعا وخدمة مثل شركات صناعة السيارات لديها ورش لتصليح السيارات إذا أنها تبيع (سلعا سيارات وخدمة التصليح) أما إذا كانت تقدم سلعا فقط فتسمى سلعية حرفة أو تقدم خدمات فقط تدعى خدمية صرفية كمنظمات الاستشارات القانونية ويبين الشكل مدى تواجد الخدمة في المنظمات السلعية أو في عملية إنتاج السلع. الملموسة وبوضوح الجدول التالي مواصفات السلع والخدمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، إدارة الإنتاج والعمليات (مركزات معرفية وكمية) ، مرجع سابق، ص 24.

المبحث السادس: ماهية المخطط المالي

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وخطواته:

**1-تعريف المخطط المالي:** ترجع أهمية المخطط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير وكما سلف الذكر تقوم العملية التخطيطية على تحديد الهدف والتوقع وإذا كان الهدف هو تحقيق مستوى معين من الأرباح، فإن التنبؤ هو الأداة التي تستخدم في تحديد كل من حجم المبيعات اللازم لتحقيق هذا الهدف والاحتياجات اللازمة لتحقيق هدف المبيعات.

**2-خطوات المخطط المالي :**

تتمحور خطوات عملية التخطيط المالي فيما يلي:

- 1 تحليل كافة البدائل المتاحة أمام المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل واختيار أنسب البدائل.
- 2 التنبؤ بالنتائج المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية.
- 3 وضع خطة مالية متكاملة تشمل كافة مجالات الاستثمار والتمويل الخاصة بالمنشأ وتنطوي هذه الخطة على مجموعة القرارات التي يتم اختيارها في ضوء الخطوات السابقة.
- 4 تقييم الأداء الفعلي في ضوء أهداف الخطة المالية السابق إقرارها.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: التمويل والهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة

**1-تعريف الهيكل التمويلي :**

يقصد بالهيكل التمويلي Financial Structure توليفة مصادر التمويل التي اختارتها الشركة لتغطية استثماراتها. ويتكون الهيكل المالي للشركة من مجموعة العناصر التي تشكل جانب الخصوم في الميزانية العمومية سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أم كانت قصيرة الأجل، وسواء كانت أموال دين (افتراض) أو أموال ملكية.

<sup>1</sup>: عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، 2007، ص147.

وتختار المؤسسة هيكلها المالي في ضوء العديد من الاعتبارات، ومع تغير هذه الاعتبارات بتغير الهيكل المالي، غير أنه يجب أن يكون لدى إدارة المشروع دائماً تصور محدد لهيكلها المالي في ضوء هذه التغيرات فإن الهيكل المالي الأمثل يجب أن يحقق الموازنة بين العائد والخطر بشكل يعظم من قيمة سهم الشركة.<sup>1</sup>

إن الهيكل التمويلي يمثل الجانب الأيسر من الميزانية العمومية للمشروع، ويعبر عن تركيز أو مكونات الأموال التي بموجبها يتم تمويل الأصول المتمثلة بالجانب الأيمن في الميزانية العمومية، حيث يمكن تمويل هذه الأصول من مصادر متعددة.<sup>2</sup>

### 2- محددات الهيكل التمويلي:

ثمة عوامل أساسية تباشر تأثيراتها على القرارات الخاصة بتشكيل الهيكل المالي لأي مؤسسة و من بين هذه العوامل نذكر منها ما يلي:

مخاطر النشاط، الموقف الضريبي للمؤسسة، المخاطر المالية، المرونة المالية والتمويلية، درجة تحفظ أو جرأة الإدارة، مدى استقرار المبيعات، هيكل الأصول، الرفع التشغيلي، معدل النمو، الربحية Profitability، التحكم أو السيطرة Control، مواقف المقرضين ووكالات تصنيف الائتمان، أحوال وظروف سوق رأس المال Market Conditions، الظروف الداخلية للشركة.<sup>3</sup>

### 3- متطلبات التمويل:

تقتضي الضرورة الاهتمام بأنشطة التمويل للأعمال الصغيرة في كافة مراحل عملياتها وتأخذ هذه الأنشطة أهمية خاصة وكبيرة في بداية تأسيس هذه الأعمال إن وجود الأفكار الجيدة ووضعها في خطة عمل ممتازة قد تبقى مجرد أفكار نظرية لا تنتقل إلى أرض الواقع لتتجسد في منظمة أعمال صغيرة عند عدم وجود الأموال الكافية واللازمة لتأسيس العمل الصغير. كذلك قد يراد تطوير وتوسيع العمل أو تشغيل برامج جديدة في المنظمات الصغيرة أو المتوسطة الحجم وجميع هذه الأفعال تتطلب تمويل مناسب لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عاطف وليم أندراوس. التمويل للإدارة المالية للمؤسسات ، نفس المرجع السابق، ص 401.

<sup>2</sup> عدنان هاشم السامرائي. الإدارة المالية.، دار زهران للنشر ، الطبعة 1997 ، عمان ، ص 188.

<sup>3</sup> عاطف وليم أندراوس. التمويل للإدارة المالية للمؤسسات ، مرجع سابق، ص 402.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة و استراتيجية منظمة الاعمال ، مرجع سابق، ص 253.

-يرتبط تقدير متطلبات التمويل دراسة تحليلية وتشخيصية صادقة وصحيحة للعديد من العوامل ذات الارتباط بالأعمال المتوسطة والصغيرة المراد تحويل عملياتها وأنشطتها، إن من بين أهم هذه العوامل ما يأتي:

### 3-1- القدرات الاقتصادية الكامنة المرتبطة بالمنظمة المتوسطة والصغيرة:

فإذا كانت هذه القدرات تؤثر نمو عالي وأرباح كبيرة يصبح للعمل إمكانية أفضل في الحصول على الموارد، قياسه بعمل آخر قد يكون مناسب لنمط وأسلوب المستثمر وطريقة حياته لكنه غير جذاب من الناحية الاقتصادية والتمويلية.

### 3-2- حجم العمل ومستوى نضجه:

إن حجم العمل ودرجة ومستوى مروره في المراحل المختلفة من التواجد الفعلي في العمل الميداني له أثر على التمويل والحصول عليه.

### 3-3- نمط ونوع الأصول:

تتنظر المصارف إلى نوعين من الموجودات عندما ترغب بتمويل العمل الصغيرة الأول الأصول الملموسة والثاني الأصول غير الملموسة. الأصول الملموسة هي تلك التي ترى وتلمس وتقيم على أسس موضوعية مثل: الأراضي والمباني وغيرها.

أما الأصول غير الملموسة من قبيل الشهرة والسمعة والاستثمارات السابقة المكرسة للبحث والتطوير.

### 3-4- تفصيل المالك أو المالكين للتمويل بالمدىونية وبالملكية:

على المالك الإجابة الواضحة على سؤال بشأن التمويل من خلال المدىونية أو التملك أو توليفة معينة من الاثنين معا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ، ادارة و استراتيجية منظمة الاعمال ، مرجع سابق، ص 254.

ثانيا: الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة.

في بعض الأحيان لا يعتمد المستثمرون في تمويل مشاريعهم على مصدر واحد للتمويل وإنما يعملون على تنويع تلك المصادر، ذلك ما نسميه بهيكل التمويل الذي يمكن أن نقول بأنه "توليفة مصادر التمويل المختلفة والتي في ظلها تتحقق الموازنة بين العائد وبما يسمح في النهاية بتعظيم القيمة السوقية للأسهم. لكن هذه التوليفة تتحكم عدة معايير في قرار اختيارها وهي:

### 1. الرفع المالي:

يقصد بالرفع المالي نسبة مجموع القروض إلى مجموع الأصول ، فالرفع المالي يعتبر من الاعتبارات الهامة في تخطيط الهيكل التمويلي للشركة وعليه فلا بد من إيجاد العائد الصافي للسهم العادي في ظل كل هيكل تمويلي مقترح وعليه فلا بد من المستثمرين القيام باختيار مصادر التمويل التي تدر أكبر قدر من الأرباح ، فنجد أن تكلفة الحصول على القروض أقل من تكلفة الأسهم الممتازة وذلك لأن الفائدة المدفوعة على القروض تكون معفية من الضريبة فإذا كان العائد المتوقع الحصول عليه من الإقراض أكبر من الفائدة المطبقة على القروض ، فذلك يؤدي إلى ترغيب سعر السهم السوقي ، ومنه زيادة أرباح السهم العادي والعكس صحيح .

### 2. الملائمة

ونقصد بالملائمة هنا ارتباط مصادر التمويل التي يلجا إليها المستثمر من أنواع الأصول المستخدمة في المشروع وطبيعتها، وعليه فلا بد من مراعاة النقاط التالية عند اللجوء إلى التمويل.

- تمويل الأصول الثابتة والدائمة فلا بد من اللجوء إلى القروض الطويلة الأجل وأموال الملكية (الأسهم العادية)
- عدم استعمال واستخدام القروض الطويلة الأجل في تمويل الأنشطة الموسمية، لأن الأنشطة الموسمية تنتهي بانتهاء موسم معين ،وعليه يكون للمشروع القدرة على تسديد القروض لوجود تدفقات نقدية ، ولكن الفائدة تبقى مستمرة لأنه قرض طويل الأجل ، هذا ما قد يولد مشكلة في السيولة بالنسبة للمشروع .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابن حسان حكيم ، دراسة الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية دراسة حالة مؤسسة G.M.D LA BELLE لصناعة الفرينة والسميد ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ص113.

- عدم تمويل الأصول المتداولة بواسطة أموال الملكية ، لأنه بانتهاء النشاط الموسمي تكون المؤسسة ملزمة على دفع التوزيعات لحملة الأسهم وذلك ما قد يؤثر على الربحية.

### 3. المرونة

ونقصد بالمرونة قدرة المشروع على تكييف هيكله المالي مع الاحتياجات التي تنشأ بتغير الظروف المحيط به ، فدرجة المرونة في الشركة (الهيكل المالي ) تتوقف على :

- المرونة في التكاليف الثابتة للمشروع .
- الشروط المقيدة في اتفاقيات القروض .
- الطاقة الاستيعابية للشركة على الاقتراض .

فالمرونة تفيد جدا في تكوين الهيكل المالي الأمثل لعملها على توفير عدد من البدائل المختلفة للتمويل وعليه ففائدة المرونة يمكن إظهارها في :

- في شروط الاقتراض وإذا أصر المشروع على أن يتضمن عقد القرض شرطا يعطي لها الحق في رد السندات وقتما تشاء ، تزداد للمشروع فرص إنهاء القرض ، وعمل قرض جديد بما يحقق للمشروع فائدة أكبر .

- إذا توفرت المرونة زادت قوة المشروع على المساومة والتفاوض مع مصادر الأموال المختلفة ولكن لتوفر المرونة في الهيكل المالي يستلزم تكلفة إضافية فإذا أرادت المؤسسة مثلا الحصول على قروض مسيرة فهي ملزمة على دفع فائدة أعلى ، وعليه لا بد على المؤسسة دراسة مقارنة بين التكاليف الإضافية ومزايا التمتع بالمرونة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن حسان حكيم ، دراسة الجدوى و معايير تقييم المشاريع الاستثمارية-دراسة حالة مؤسسة G.M.D LA BELLE لصناعة الفريضة و السميد ، نفس المرجع السابق،ص114.

#### 4. الضرائب ونمو واستقرار المبيعات:

تؤثر الضرائب على الهيكل التمويلي من خلال الوفورات الضريبية التي تحققها، وبالتالي عند اختيار هيكل تمويلي يتم تفصيل الهيكل المالي ، الذي يتضمن نسبة عالية من الاقتراض وذلك للاستفادة من الخصم الضريبي ، بحيث أن الوفر الذي تحققه تلك الإعفاءات الضريبية هي :

سعر الفائدة ومعدل الضريبة ، هذه الوفورات تؤدي على زيادة قدرة المنشأة في مقابلة التزاماتها الثابتة، أما التقلبات في المبيعات فتؤدي إلى زيادة المخاطر التجارية ، ذلك ما يؤدي إلى امتناع المنشآت على الإقتراضات الكبيرة الحجم ، خوفا من عدم قدرتها على السداد ، أما إذا كانت المبيعات تتجه نحو النمو و الارتفاع ، فذلك أمر يستلزم زيادة التمويل الخارجي للمنشأة ، وفي هذه الحالة تعتبر القروض من أنسب مصادر التمويل لرخصها.

#### 5- تكلفة الحصول على الأموال :

وفق هذا العامل يتم تفضيل الهياكل التمويلية التي تعرف انخفاض في تكلفة الحصول على الأموال ، هذه التكلفة تختلف وفق نسبة الاقتراض على حقوق الملكية ، ولقد تمت دراسة هذه التكلفة وفق المداخل التالية :

#### 1 مدخل صافي الربح والذي نقصد به تغير متوسط التكلفة وفق اختلاف نسبة الاقتراض، فكلما

زادت نسبة الاقتراض في الهيكل التمويلي كلما زادت التكلفة في الانخفاض وعليه يكون الربح مرتفع.

#### 2 - مدخل صافي ربح العمليات والذي يفترض ثبات متوسط التكلفة بوجود علاقة بين زيادة الاقتراض داخل

الهيكل التمويلي وبين درجة المخاطرة المرتبطة بذلك ، ذلك ما يزيد من تكلفة الأموال الخاصة بأموال الملكية.<sup>1</sup>

#### 3 - المدخل التقليدي والذي يفترض تغير متوسط التكلفة بتغير نسبة الاقتراض داخل الهيكل التمويلي ، فهذا

المدخل يفترض انخفاض متوسط التكلفة بارتفاع نسبة الاقتراض داخل الهيكل التمويلي وذلك حتى

<sup>1</sup> بن حسان حكيم، دراسة الجدوى و معايير تقييم المشاريع الاستثمارية-دراسة حالة مؤسسة G.M.D LA BELLE لصناعة الفرينة و السميد ، مرجع سابق، ص115.

الوصول إلى أدنى مستوى لها وذلك في نقطة الافتراض المثلى، وإذا استمرت نسبة الافتراض في الارتفاع  
فذلك ما يؤدي إلى ارتفاع متوسط التكلفة مجددا

**4 -** مدخل مدجيلباني وميلر والذي يفترض ثبات متوسط التكلفة مهما تغيرت نسبة القروض إلى حقوق الملكية.

## 6. المخاطرة

إن المنشأة عند اختيارها للهيكل التمويلي فهي تعمل على اختيارها أو على اختيار الهيكل التمويلي الذي يتميز بأقل درجة من المخاطرة ، ولذا يمكن لنا التمييز بين :

- المخاطر العامة وهي تلك المخاطر التي تكون مرتبطة بالاقتصاد الوطني ، ولا يمكن للمنشأة تجاوزها، كتغير أسعار الفائدة.

- المخاطر الخاصة و هي تلك المخاطر التي تكون المنشأة قادرة على مواجهتها كتتنوع المخاطر المالية<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: مكونات المخطط المالي.**

يتكون المخطط المالي من مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:

### 1-الميزانية الافتتاحية.

#### 1-1-تعريف الميزانية الافتتاحية:

الميزانية جدول يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول وفي جانبه الأيسر مجموعة الخصوم التي تمتلكها المؤسسة، بحيث حافظ على تساوي الطرفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن حسان حكيم ،دراسة الجدوى و معايير تقييم المشاريع الاستثمارية-دراسة حالة مؤسسة G.M.D LA BELLE لصناعة الفرينة و السميد ،مرجع سابق ،ص116.

<sup>2</sup> محمد بوتين. المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 1998 ، بن عكنون ، الجزائر،ص8.

وهي عبارة عن تقرير مالي يتضمن معلومات تفصيلية عن المعادلة المحاسبية الخاصة بالأصول والمطلوبات وحقوق المالكين وهي في كل الأحوال لمحة سريعة عن الموقف المالي للمنظمة في لحظة معينة.<sup>1</sup>

### 1-2-1- عناصر الميزانية:

تتشكل الميزانية من أساسا من عنصرين هما الأصول والخصوم:

#### 1-2-1-1- الأصول:

يشار لها أيضا باسم الموجودات وهي موارد اقتصادية تمتلكها المنظمة وتعتبر ذات قيمة مستقبلية تتكون الأصول من:

-الاستثمارات: تتضمن الاستثمارات العناصر التالية: المصاريف الإعدادية، القيم غير المادية (شهرة المحل، حقوق الملكية...)، الأراضي بمختلف أنواعها، تجهيزات الإنتاج، تجهيزات اجتماعية، استثمارا تقيد الانجاز.

-المخزونات: وتتضمن مخزون البضائع، مخزون الموارد واللوازم، مخزون المنتجات ...

-المدينون (الحقوق): وتتضمن الأسهم والسندات، حقوق المؤسسة تجاه الشركاء، حقوق المؤسسة تجاه الغير، الأموال الجاهزة بالصندوق والحسابات الجارية.

#### 1-2-2-1- الخصوم:

تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول وتتكون الخصوم من:

- الأموال الخاصة وتتضمن الحصص المقدمة عند التأمين: المبالغ المضافة، الاحتياطات، الأرباح..
- الديون بأنواعها المختلفة (طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال، مرجع سابق، ص 680.

<sup>2</sup> محمد بوتين. المحاسبة العامة للمؤسسة. مرجع سابق. ص9.

## 2-الموازنات التقديرية

### 1-تعريف الموازنة التقديرية:

وهي أداة رقابية وتخطيطية مهمة تساعد المدراء على اتخاذ القرارات في ضوء ما تحتويه من تقديرات للإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل بند من بنود الموازنة.<sup>1</sup>

#### 1-1-التوقع بالمبيعات:

يعتبر عامل التوقع بالمبيعات من العوامل الأساسية بل العامل الفعال والمؤثر الذي يمثل الخطوة الأولى في إعداد الميزانيات التقديرية للمشروع فقد اتفقت جميع الدراسات على أن نجاح نظام الميزانيات التقديرية لأي منشأة أو المنظمة اقتصادية يعتمد بدرجة كبيرة على الجهة المبذول في الوصول إلى درجة كبيرة من الدقة في التوقع بالمبيعات الاقتصادية.<sup>2</sup>

#### 1-2-الميزانية التقديرية للمبيعات:

تعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات من أكثر الميزانيات التقديرية الفرعية أهمية، فبالإضافة إلى كونها اللبنة الأولى في بناء الميزانية التقديرية الشاملة فإن عديد من الميزانيات التقديرية الأخرى وتتأثر هذه الميزانية بشكل مباشر بعملية التوقع بالمبيعات والعوامل التي تلعب دورا بارزا في تقديرها والتي تمت الإشارة إليه سابقا.<sup>3</sup>

#### 1-3-الميزانية التقديرية للإنتاج بالوحدات:

تعد هذه الميزانية لتوضيح عدد الوحدات المطلوب إنتاجها لكل مدة أو سلعة يقوم المشروع بإنتاجها على ضوء الأرقام في الميزانية التقديرية أن يتم تحويل الكميات والقيم التقديرية الواردة في الميزانية التقديرية للمبيعات إلى تقديرات للإنتاج توضح بيد العاملين في قسم الإنتاج كدليل لتخطيط الإنتاج ومن ثم التنسيق والرقابة عليه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الاعمال ، مرجع سابق، ص 681.

<sup>2</sup> عدنان هاشم السامرائي ، الإدارة المالية ، نفس المرجع السابق، ص 141.

<sup>3</sup> عدنان هاشم السامرائي ، الإدارة المالية ، مرجع سابق، ص 143.

<sup>4</sup> عدنان هاشم السامرائي ، الإدارة المالية ، مرجع سابق، ص 147.

#### 1-4- الميزانية التقديرية للمخزون السلعي:

يعتمد أعداد الميزانية التقديرية للمخزون السلعي على تحديد المخزون السلعي المستهدف لكل سلعة من السلع المنتجة في المشروع ولكل مادة من المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج كما وقيمة. إذ يتم تحديد رقم هذا المخزون من قبل الإدارات المختلفة المختصة أي التي يهملها رقم المخزون لمواجهة عدد من الظروف الطارئة الاستثنائية التي تصاحب عملية استهلاك المنتجات من قبل المستهلكين إلى جانب مواجهة الطوارئ الخارجية المتعلقة بظروف الاقتصاد العام للبيئة والمحيط الذي يتواجد في المشروع المنتجة.<sup>1</sup>

#### 1-5- الميزانية التقديرية لمشتريات مواد أولية:

وتمثل هذه الميزانية جدولاً لتقدير احتياجات المشروع في المواد الأولية التي تتدخل في عملية الإنتاجية كما وقيمة، أي تحديد تكلفة هذه المواد التي تمثل بالتالي تكلفة المشتريات كذلك يؤخذ بعين الاعتبار كمية المخزون المستهدف لآخر المدة من المواد الأولية والذي تحدده ظروف الإنتاج داخل المنشأة وتوقعات المسؤولين عن الإنتاج والمبيعات والمشتريات والتسويق حيث يشتركون في عملية تحديد الرقم المستهدف للتخزين في المواد الأولية آخذين بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية في تقلبات السوق والأسعار والعلاقات الدولية مع الدول المجهزة لهذه المواد وإذا كانت المواد الأولية تستورد من الخارج بفضل الاتصال بعدد من المجهزين في أكثر من بلد للاتصال بهم في حالة توقف المجهز المعتمد عن التجهيز لأي سبب كذلك خزير المواد الأول أول المدة المتوفر لدى المشروع حيث يتم طرحه من مجموع كمية المواد الأولية المطلوبة للإنتاج ورصيد المواد الأولية آخر المدة لتحديد الاحتياجات الوقتية للكمية المراد شراؤها.<sup>2</sup>

#### 1-6- الميزانية التقديرية للأجور المباشرة (العمل المباشر):

تعتبر الميزانية التقديرية للعمال إحدى ميزانيات التكاليف المهمة التي تدخل في عملية تحديد كلفة الإنتاج إلى جانب تكلفة المواد الأولية الداخلية في الإنتاج أيضاً. وتعتمد هذه الميزانية في أعدادها بتحديد الأجور المعطاة من قبل المشروع للعاملين ضمن نطاق الإنتاج وتدخل في هذا المجال نوعين من الأجور الأول الأجور التي تعطي للعاملين المحددين بإنتاج سلعة معينة بشكل مباشر وتسمى الأجور المباشرة والثاني الأجور التي تعطي للعاملين في الأقسام التي تقدم خدماتها الإنتاجية لأكثر من سلعة أو المشرفين على عدد من الأقسام

<sup>1</sup>عدنان هاشم السامرائي ، الإدارة المالية ،مرجع سابق، ص،148.

<sup>2</sup>عدنان هاشم السامرائي ، الإدارة المالية ،مرجع سابق، ص 150.

الإنتاجية وفي هذه الحالة يتم استخراج معدل لتكلفة ساعة العمل لكل سلعة من السلع المنتجة في المشروع باستخدام عدد من الطرق الإحصائية ومن ثم يعتمد هذا الرقم أو الأرقام لكثير من سلعة في الميزانية التقديرية للعمالة في تحديد تكلفة العمل.

#### 1-7- الميزانية التقديرية للتكلفة الصناعية الإضافية:

تمثل هذه الميزانية للعنصر الثالث من عناصر تحديد تكلفة السلعة المنتجة (تكلفة الإنتاج) بعد تكلفة المواد الأولية المباشرة وتكلفة العمل المباشر وفيها يتم الفصل بين عناصر التكلفة المتغيرة على ضوء المؤشرات التي تعتمد حجم الإنتاج المباشرة ووفق وحدة قياس تحددها الإدارة ذات العلاقة وتشمل قائمة التكاليف هذه جميع عناصر التكاليف التي تساهم في العملية الإنتاجية أي بوضع السلعة بشكل إنتاج تام قابل للتسويق.<sup>1</sup>

#### 1-8- الميزانية التقديرية لتكلفة الإنتاج:

يتم إعداد الميزانية التقديرية لتكلفة الإنتاج المباع على ضوء البيانات الواردة في كل من الميزانيات التقديرية للإنتاج المخزون، المواد المباشرة، العمل المباشر والتكلفة الإضافية الصناعية وتعتمد صيغة المعادلة التالية:

تكلفة خزن الإنتاج التام أول المدة + إجمالي تكاليف الإنتاج خلال الفترة = تكلفة الإنتاج المتاح للبيع خلال الفترة - تكلفة المخزون المستهدف آخر المدة = تكلفة الإنتاج المباع.<sup>2</sup>

#### 1-9- الميزانية التقديرية للمصاريف التسويقية والإدارية:

وتشمل هذه الميزانية في الحقيقة ميزانيتين تقديريتين الأولى للمصاريف البيعية والتسويقية والأخرى للمصاريف الإدارية ويعتمد هذا التقييم على حجم نشاط المشروع إذا كان حجم نشاطها كبيرا فيتم فصل هذه الميزانية التقديرية إلى ميزانيتين تقديريتين الأولى الميزانية التقديرية للمصاريف، التسويق أو المبيعات والثانية الميزانية التقديرية للمصاريف الإدارية.

<sup>1</sup>عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص152.

<sup>2</sup>عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص155.

وتتضمن هذه الميزانية بيانا لتجميع الفقرات التي تدخل في نطاق المصروف أليبيعي أو التسويقي أي النفقات والمصاريف التي ترتبط بنشاط إدارة المبيعات أو إدارة التسويق، وكذلك المصاريف التي تدخل في نطاق نفقات الأقسام الإدارية الأخرى للمنشأة والإدارة العليا.<sup>1</sup>

### 3-جدول حسابات النتائج:

#### 3-1-تعريف جدول حسابات النتائج:

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج بأنه ثالث وثيقة شاملة (كلية) من الوثائق الشاملة التي جاء بها المخطط المحاسبي الوطني، إلا أنه يسهل حساب مختلف النتائج منها نتيجة الاستغلال نتيجة خارج الاستغلال بالنتيجة الإجمالية والنتيجة الصافية.<sup>2</sup>

#### 3-2-مكونات جدول حسابات النتائج :

يتكون جدول حسابات النتائج من العناصر التالية:

مبيعات البضائع، بضائع مستهلكة، الهامش الإجمالي، إنتاج مباع، إنتاج مخزون، إنتاج المؤسسة لنفسها، خدمات مقدمة، تحويل أعباء الإنتاج، المواد ولوازم مستهلكة، خدمات، القيمة المضافة، إيرادات متنوعة، تحويل أعباء الاستغلال، نفقات المستخدمين...

وللتوضيح أكثر نوجزها في الجدول التالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عدنان هاشم السامرائي ، الإدارة المالية ، مرجع سابق، ص 157

<sup>2</sup>محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة ، مرجع سابق، ص188

<sup>3</sup> عيسى بولخوخ ، منصر دواوي ، المحاسبة في البكالوريا ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، ص 285.

الجدول رقم(04):جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	مبيعات البضائع		
60	بضائع مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي		
80	الهامش الإجمالي		
71	إنتاج مباح		
72	إنتاج مخزن		
73	إنتاج المؤسسة لنفسها		
74	خدمات مقدمة		
75	تحويل أعباء الإنتاج		
61	مواد ولوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		
81	القيمة المضافة		
77	إيرادات متنوعة		
78	تحويل أعباء الاستغلال		
63	نفقات المستخدمين		
64	ضرائب ورسوم		
65	نفقات مالية		
66	نفقات متنوعة		
68	مخصصات		
83	نتيجة الاستغلال		
79	إيرادات خارج الاستغلال		
69	أعباء خارج الاستغلال		
84	نتيجة خارج الاستغلال		
83	نتيجة الاستغلال		
84	نتيجة خارج الاستغلال		
880	النتيجة الإجمالية للدورة		
889	الضريبة على الأرباح		
88	نتيجة الدورة		

المصدر: عيسى بولخوخ ، منصر دواوي ، المحاسبة في البكالوريا ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، ص 285.

#### 4-الميزانية الختامية:

4-1- تعريفها: عبارة عن جدول ذو طرفين الأصول والخصوم يظهر فيه النتيجة الصافية بعد طرح مبلغ الضريبة ( الأخذ بعين الاعتبار الضرائب المستحقة على الأرباح المؤسسة) وكذا يظهر المؤونات واهتلاكات المجمعّة تجمع لكل السنوات.

وهي عبارة عن الميزانية الافتتاحية مضافا إليها التغيرات التي طرأت حتى تاريخ 12/31/ ن و يكون هذا التاريخ هو تاريخ الميزانية الختامية.

تخصص النتيجة في الدورة المقبلة حسب استراتيجية المؤسسة.

حساب النتيجة: يتم الحصول عليها انطلاقا من مقارنة الإيرادات والتكاليف.

النتيجة = النواتج - التكاليف.

إن هذا الكشف يعبر عن المركز المالي للمؤسسة بتاريخ معين.

عند انطلاق المؤسسة في النشاط تسمى بالميزانية الافتتاحية وتسمى بالميزانية الختامية عند نهاية الدورة.

#### 4-2-خصائص الميزانية الختامية:

تتكون الميزانية الختامية من خصائص نذكر منها ما يلي:

- توازن جانبي الأصول والخصوم و ترتيب الأصول حسب درجة السيولة والخصوم حسب تاريخ الاستحقاق.
- تسجيل نتيجة الدورة الصافية في أحد الجانبين بعد طرح مبلغ الضريبة.
- الأخذ بعين الاعتبار الضرائب المستحقة على الأرباح عند إعداد الميزانية.
- المدونات و الإهتلاكات تجمع لكل السنوات.
- النتيجة تخصص في الدورة المقبلة حسب استراتيجية المؤسسة.
- تعد الميزانية الختامية في نهاية الدورة المحاسبية حسب المخطط الوطني للمحاسبة.<sup>1</sup>

#### 4-3-مكونات الميزانية الختامية:

تتكون من جانبين:

- جانب الأصول: و الذي يمثل حقوق المؤسسة أي ما للمؤسسة على الغير ويحتوي هذا الجانب كل من الإستثمارات المخزون المدينون (الذمم).

<sup>1</sup> <http://www.mouwazaf-dz.com>

- جانب الخصوم: و الذي يمثل التزامات المؤسسة أي ما للغير على المؤسسة و يحتوي هذا الجانب على كل من الأموال الخاصة و الديون.
- وما يميز الميزانية الختامية كذلك هو ظهور النتيجة سواء خسارة أو ربح (في حالة الربح تظهر كنتيجة صافية).
- توازن جانبي الأصول والخصوم بعد إضافة النتيجة إلى الجانب الأقل.
- فإذا كانت النتيجة ربح تضاف إلى جانب الخصوم.
- إذا كانت النتيجة خسارة تضاف إلى الأصول.
- ترتيب عناصر الأصول حسب درجة السيولة تصاعديا من الأقل سيولة إلى الأكثر سيولة.
- ترتيب عناصر الخصوم تصاعديا أيضا حسب درجة الاستحقاق.
- تجميع مخصصات الإهلاكات والمؤونات لكل السنوات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.mouwazaf-dz.com>

## خلاصة الفصل:

يهدف مخطط أعمال المشروع للوصول إلى قرار استثماري جيد، من خلال منهجية تبدأ بدراسة، ثم خطة تسويقية، إنتاجية، تنظيمية، تمويلية، لتنتهي بتنفيذ المشروع، وهذا يشير إلى مخطط الاعمال انه يرتكز على التعرف المسبق للآثار الناجمة عن ممارسة نشاط معين ، و ذلك بعد تقديرها من النواحي البيئية، القانونية، التسويقية، الفنية، المالية، و التوقع و استقراء المستقبل بناء على الحاضر و هذا من خلال دراسة جدوى المشروع، مما يسمح باتخاذ قرار نهائي بشأن إقامة المشروع او تعديله ، رفضه او تأجيله.

و بهذا فمخطط الاعمال يعد عملية متكاملة ينطلق من دراسة فكرة المشروع التي تختلف من مشروع لأخر حسب طبيعة النشاط، لتحديد المحاور الكبرى لاحتياجه، بالشكل الذي يضمن تقدير التكاليف اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية و العوائد المترتبة عنها.

**تمهيد:**

لقد قامت الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة بإنشاء مجموعة من الهيئات الداعمة والمرافقة لحاملي المشاريع الصغيرة والمتوسطة قصد التقليل من الاعتماد على الربيع في الاقتصاد، ومن بين هذه الهيئات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والتي تعتبر هيئة داعمة ومرافقة للشباب حاملي المشاريع وقصد التسجيل في هذه الهيئة وجب تقديم مخطط أعمال للمشروع المراد انجازه، ففي الشق النظري من هذه المذكرة تم التعرض لمخطط الأعمال بمختلف جوانبه، وعليه سيتم في الشق الثاني إسقاط الجانب النظري على المشروع المختار والذي يخص تقديم مخطط أعمال مقترح لغسل السيارات المتقل في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ وفق معطيات تلامس الواقع.

حيث نرى وجود زيادة في نسبة ارتفاع الطلب في المجال الخدماتي مما يرغب في التوجه نحو الاستثمار في هذا المجال، وبناء على ذلك سيتضمن هذا الجانب التطبيقي محاولة إبراز بعض الجوانب المتعلقة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، بالإضافة إلى مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المشروع لذلك تم القيام بتقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: أساسيات المشروع.**

**المبحث الثاني: الدراسة التسويقية للمشروع.**

**المبحث الثالث: الدراسة الإنتاجية للمشروع.**

**المبحث الرابع: الدراسة التنظيمية للمشروع.**

**المبحث الخامس: الدراسة المالية للمشروع.**

## المبحث الأول: أساسيات المشروع.

يتطلب المشروع تعريف شامل ووضوح كامل للتعرف عليه ودراسة جميع جوانبه والتعرف على نوع المشروع والوكالة التي تقوم بعملية الدعم لذلك خصصنا هذا المبحث لتوضيح هذه الجوانب.  
المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ و مهامها.

### 1- التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب عملاً بأحكام المادة 16 من الأمر رقم 96-14 المؤرخ في 8 صفر عام 1417 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 جانفي 1996 وقد وضعت تحت سلطة حكومة . ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش الاستثمار الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات.

### 2- الهياكل التمويلية من طرف الوكالة ANSEJ.

#### 1-2- التمويل الثنائي:

التركيبية المالية:

في صيغة التمويل الثنائي تتشكل التركيبية المالية من:

- 1- المساهمة الشخصية للشباب التي تتباين حسب مستوى الاستثمار.
- 2- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب مستوى الاستثمار.

#### 1-1-2- الهيكل المالي للتمويل الثنائي:

جدول رقم (05): الهيكل المالي الثنائي المستوى 1 و2

#### المستوى 1

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة أنساج)	المساهمة الشخصية
حتى 5000.000 دج	29%	71%

#### المستوى 2

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة أنساج)	المساهمة الشخصية
من 5000.000 دج إلى 10.000.000 دج	28%	72%

## 2-1-2- الامتيازات الجبائية:

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية:

- في مرحلة انجاز المشروع:

-الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات والحصول على الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار تطبيق معدل منخفض نسبته 5 من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار .

-الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الإكتسابات العقارية.

-الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

- في مرحلة استغلال المشروع:

لمدة ثلاث (3) سنوات ابتداء من تاريخ انطلاق النشاط و 6 سنوات للمناطق الخاصة

الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات -الضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاط المهني.

تمديد فترة الإعفاء لمدة عامين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف (03) ثلاث على الأقل لمدة غير محددة عند

نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي ب:

70% خلال السنة الأولى من الضرائب.

50% خلال السنة الثانية من الضرائب.

25% خلال السنة الثالثة من الضرائب.

-الإعفاء من الرسم العقاري على البيانات وإضافات البيانات.

-الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق

الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

## 2-2- التمويل الثلاثي:

التمويل الثلاثي يلتزم فيه كل من صاحب المشروع والبنك والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. هذا النوع

من التمويل يتشكل من:

1- المساهمة الشخصية للشباب أصحاب المشاريع.

2- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

3- قرض بنكي تخفض فوائده بنسبة 100% ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار

القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع.

2-2-1- الهيكل المالي للتمويل الثلاثي:

جدول رقم (06): الهيكل المالي الثنائي المستوى 1 و2

المستوى 01:

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة أنساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
حتى 5.000.000 دج	29%	1%	70%

المستوى 02:

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة أنساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
من 5.000.000 إلى 10.000.000 دج	28%	2%	70%

- تخفيض نسب الفوائد البنكية:

نسبة فائدة القرض البنكي بـ 100% بالنسبة لكل النشاطات (نسبة الفائدة 0%)

- الإعانات المالية:

ثلاثة قروض أخرى بدون فائدة تمنح للشباب أصحاب المشاريع:

قرض بدون فائدة لاقتناء ورشات متنقلة: 500.000 دج لفائدة حاملي شهادات التكوين المهني قرض بدون فائدة للكراء : 500.000 دج

قرض بدون فائدة لإنشاء مكاتب جماعية يصل إلى 1.000.000 دج للإعانة من أجل الكراء بالنسبة للجامعيين (أطباء، محامون ...) لإنشاء مكاتب جماعية.

2-2-2- الامتيازات الجبائية

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية:

- في مرحلة إنجاز المشروع:

الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات والحصول على الخدمات التي تدخل مباشرة في

إنجاز الاستثمار تطبيق معدل منخفض نسبته 5 من الحقوق الجمركية.

للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار.

-الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتسابات العقارية.

-الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

- في مرحلة استغلال المشروع:

لمدة 3 سنوات ابتداء من تاريخ انطلاق النشاط أو 6 سنوات للمناطق الخاصة

الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاط المهني.

تمديد فترة الإعفاء لمدة عامين ( 2 ) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة ( 3 ) عمال على الأقل لمدة غير محددة

عند نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي بـ:

70 % خلال السنة الأولى من الضرائب.

50% خلال السنة الثانية من الضرائب.

25% خلال السنة الثالثة من الضرائب.

-الإعفاء من الرسم العقاري على البيانات وإضافات البيانات.

-الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق

الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

### 3- الإطار القانوني للمشروع

إن الدولة تشجع الاستثمار حيث فتحت عدة وكالات لتشجيعها على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM). إذ أنها لا توجد أي قوانين أو تشريعات جزائرية تمنع إقامة هذا النوع من الاستثمارات.

وبالتالي فإن القيود التي يمكن إيجادها لا تشكل خطر على ديمومة واستمرارية المشروع، ولكن بعض القرارات

التي تصدرها الدولة قد تؤثر على المشروع مثل كثرة الإجراءات القانونية عند تشكيل الملف التأسيسي لأن هذا النوع من المشاريع يتطلب مجموعة من الإجراءات.

المؤسسة التي بين يدينا هي مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، تخضع إلا لنوع واحد من الضرائب هي الضريبة على الأرباح.

### 3-1- ملف السجل التجاري:

الملف الخاص بالشخص المعنوي يحتوي على الوثائق التالية:

-طلب محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري؛

- عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي (باسم الشركة)؛
  - نسختان من القانون الأساسي للشركة؛
  - نسخة من الإعلان عن قانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي جريدة يومية وطنية؛
  - مستخرج من شهادة الميلاد ومستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين والمتصرفين الإداريين وأعضاء المديرين أو أعضاء مجلس المراقبة؛
  - وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص في التشريع الجبائي المعمول به (4000دج)؛
  - وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به؛
  - الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمها الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة؛
- و بما أن المؤسسة ستعتمد على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي:
- أن يكون بطالا؛
  - الجنسية الجزائرية؛
  - أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و 35 سنة، ويمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى؛
  - أن يكون مؤهلا؛
  - يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار؛
  - ألا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفية مأجورة عند تقديم طلب الإعانة؛
  - يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط)؛
- بعد أن تستوفى هذه الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع، تباشر مرحلة إعداد الملف الإداري والمالي:

### 3-1-1- الملف الإداري

- شهادة ميلاد تحمل رقم الحالة المدنية رقم 12 ؛
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف أو رخصة السياقة؛
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع (شهادة تعليم، شهادة عمل أو الخبرة المهنية)؛

-شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع؛

-عندما يحدث الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع

الشركاء في المقولة) يمكن رفع سن مسير المقولة المحدثه إلى 40 سنة كحد أقصى؛

تثبيت صفة صاحب المشروع العاطل على العمل عن طريق وثيقتين تسحب من:

(CNAS): وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛

(CASNOS): وثيقة تثبت عدم الانتساب لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛

و تسحب هاتين الوثيقتين من الإدارة المعنية وفق شروط هي:

- (2) شهادة ميلاد؛

-مستخرج الضرائب؛

آخر وثيقة تثبت نهاية الانتساب في حالة الانتساب.

### 3-1-2-الملف المالي:

-الفواتير الشكلية للتجهيزات، حيث يكون المبلغ خارج الرسم؛

-كشف كمي وتقديري لأشغال التهيئة إن وجدت؛

-فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر؛

-الدراسة التقنية-اقتصادية ملحقة بالميزانيات وجدول حسابات النتائج TCR التقديري لمدة 5سنوات، حيث

تحضر الدراسات بالوكالة مقابل 1500 دج.

### 3-2-الامتيازات الجبائية

#### 3-2-1- مرحلة تنفيذ المشروع :

-الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز

الاستثمار.

-تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة والتي تدخل

مباشرة في إنجاز الاستثمار.

-الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

3-2-2-مرحلة استغلال المشروع :

وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة ثلاثة (3) سنوات بداية من انطلاق النشاط أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة، وتمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين ( 02 ) عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة وتتمثل هذه الامتيازات في:

-الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.

-الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.

-الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق

الأمر بتزيم الممتلكات الثقافية.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أساسيات المشروع.

للمشروع أساسيات نلخصها فيما يلي:

تسمية ونوع المشروع:

المشروع: غسل السيارات المتنقل

الاسم التجاري: speed cars wash

العنوان (موقع المشروع) : ولاية باتنة

الهاتف: 05.55.27.36.56

الشكل القانوني : مؤسسة خاصة تأخذ صفة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL

رقم النشاط: 1511200

النشاط المصرح به: خدمات متنقلة.

اسم صاحبة المشروع: زاوي زينب

المبيعات التقديرية : 2142000,00 سنويا

الأرباح السنوية:76427,44دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup>وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

### المطلب الثالث: فكرة المشروع و وصفه.

للتعرف على المشروع وتوضيحه يتوجب علينا وضع فكرة المشروع، أسباب اختياره وأهميته وعناصر أخرى تجعل المشروع أكثر وضوحاً ونذكرها في العناصر التالية:

#### 1- فكرة المشروع:

لم تأتي فكرة المشروع من حلقة مفرغة بل نتيجة لما نلاحظه اليوم من عدم توفر الوقت الكافي في الاستفادة من الخدمة بطريقة آمن وبجودة عالية ؛ ومنه جاءت فكرة إنشاء هذا المشروع بإضافة فكرة مبتكرة إلى مشروع غسل السيارات العادي في المحطات الثابتة وذلك باستعمال آلة البخار في تقديم الخدمة.

#### 2- وصف المشروع

مشروع **speed cars wash** هو مؤسسة خاصة تأخذ صفة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL المتمثل في الأنسة: زاوي زينب.

هذه المؤسسة تتم بمزاولة نشاط غسل السيارات وتلميعها بطريقة متقلبة وسط مدينة باتنة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، يتمثل مشروع غسل السيارات المتنقل في تقديم الخدمة باستخدام الطرق التكنولوجية الحديثة المتمثلة في آلة البخار التي تقوم بغسل السيارة من الداخل والخارج وبإضافة لمسة التلميع بمواد تنظيف متطورة. يقوم الزبون بإجراء اتصال بالمؤسسة لتلقي الخدمة دون التوجه إلى المحطات فيتلقى الخدمة في المكان الذي يتواجد به حيث تستخدم شاحنة ذات حجم كبير في التنقل إلى مكان تواجد الزبون. إن المشروع المتداول بين أيدينا يمثل أحد أهم المشاريع الحضارية الحديثة في هذا المجال إذ يتميز بتوفير الأمان والجودة في تقديم خدماته بأسعار تكون في متناول الجميع وعلى مدار السنة.

#### 3-أسباب اختيار المشروع و أهميته .

##### 3-1- أسباب اختيار المشروع:

تم اختيار هذا المشروع لمجموعة من الأسباب نذكر منها ما يلي:

- يعطي هذا النوع من المشاريع فرصة كبيرة للاستثمار لدى صاحب المشروع؛
- تخوف الزبائن من استعمال سياراتهم من طرف عمال المحطات لأداء أغراضهم الشخصية؛
- كثرة عمليات سرقة السيارات وهذا جراء نسخ المفاتيح؛
- عدم وجود نشاط مشابه في الولاية؛
- لا يحتاج المشروع إلى رأس مال كبير؛
- ريح الوقت بالنسبة للفئة العاملة خاصة؛

- يتميز المشروع بالديمومة والاستمرارية؛
- لا يحتاج المشروع إلى موقع محدد؛
- العمل بطريقة مستقلة؛
- توفر الآلات والمواد الأولية في الولاية المراد انشاء المشروع فيها.
- بالإضافة إلى دوافع شخصية أخرى نذكر منها ما يلي:
- التخصص في مجال المقاولاتية الذي يفرض فكرة جديدة مبتكرة؛
- الرغبة في توظيف الأفكار والقدرات الخاصة العملية والعلمية في التسيير والإدارة وخلق أفكار جديدة في هذا المشروع؛
- الرغبة في تحسين الحالة الاقتصادية لصاحبة المشروع؛
- حب ورغبة كبيرة في انجاز المشروع؛
- الدافع إلى تحمل المسؤولية وتحقيق الذات والاعتماد على النفس؛
- عدم انتظار منصب عمل لدى الدولة والخواص.

### 3-2- أهمية المشروع:

- تتمحور أهمية المشروع في النقاط التالية:
- المحافظة على طلاء السيارات على المدى الطويل؛
- توفير مناصب عمل على المدى الطويل؛
- تقديم الخدمة أمام مرأى الزبون تكون بطريقة آمن تقلل نسبة المخاطرة؛
- ربح الوقت في الحصول على الخدمة؛
- تحقيق الربح؛
- من المشاريع النادرة (القليلة)؛
- ملائمة للشروط البيئية والحفاظ على المياه ونظافة محيط غسل السيارات ؛
- اعتماد المشروع على فكرة ريادية تسمح بتمويل نشاط بعض الباحثين عن حلول عمل؛
- أول مشروع من نوعه في الولاية.

### 3-3- الصعوبات التي تواجه المشروع:

- يواجه المشروع عوائق نستطيع أن نذكرها فيما يلي:
- التسجيل في الغرفة التجارية؛

- إمكانية التفاوض مع بنوك التمويل للحصول على القرض؛
- عدم توفر البيانات والمعلومات من المنافسين؛
- تطلب الوقت لاكتشاف وقبول الأفراد وإدراكهم لقيمة هذه الخدمة؛
- إمكانية تقليد المشروع؛
- علاقة ولاء الزبائن مع طرق الأخرى لغسيل السيارات.

### 3-4- موقع المشروع :

لا يحتاج المشروع إلى موقع محدد لأنه يتميز بخاصية التنقل فمكان تواجد المؤسسة في المنزل الخاص بصاحبة المؤسسة الواقع في بلدية باتنة بالتحديد -بوزوران- وهو هيبية من طرف الوالد. مدينة باتنة ، مقر الولاية، تقع على بعد 425 كم جنوب شرق الجزائر العاصمة، الولايات المحاذية لولاية باتنة هي: من الشرق تبسة، أم البواقي وخنشلة ومن الشمال الغربي سطيف ومسيلة ومن الشمال الشرقي ميلة ومن الجنوب بسكرة، حيث أن مناخ مدينة باتنة شبه جاف تتراوح درجات الحرارة بين 4 درجات مئوية في الشتاء و 35 درجة في الصيف وبتراوح خلال الشتاء متوسط سقوط المطر فيبلغ حوالي 210 مم في السنة اما الثلج فيسقط خلال أيام.

ستتعامل المؤسسة في تنقلها مع الزبائن المتواجدين وسط الولاية وهذا راجع لحجم المشروع ولأنها في بداية انطلاق المشروع ستعمل بشاحنة واحدة وبعامل واحد وهذا لأنها تسعى إلى تخفيض التكاليف وبعد تحقيق الأرباح تقوم المؤسسة بمسح الديون وبعدها ستقوم المؤسسة بزيادة حجمها وبالتالي تغطية الولاية كاملة .

### 3-5 المدة الزمنية للمشروع في العمل:

تتراوح مدة المشروع في العمل من 6 أشهر إلى سنة بالتقريب وهذا راجع للتجهيزات، الآلات، معدات النقل، شراء مواد التنظيف وغيرها من التحضيرات اللازمة للبدء في العمل.

### المبحث الثاني:المخطط التسويقي للمشروع.

المخطط التسويقي يعتبر من أهم مكونات مخطط الأعمال الخاص بالمؤسسة وعليه سنوضح النقاط التالية:

#### المطلب الأول:الدراسة التسويقية:

في هذا المطلب سنتطرق إلى النقاط التالية:

1-الشعار:

اتصل .....و نحن نأتي إليك.

2-رسالة المؤسسة:

مؤسسة Speed cars wash خدمة غسل وتلميع السيارات نقدم احتياجات الزبائن في الوقت المناسب وأمام مرآه بطريقة آمن وبجودة عالية متوفرة على مدار السنة.

3-الرؤية الإستراتيجية:

مؤسسة Speed cars wash تسعى لأن تكون الأفضل والأسرع للوصول إليكم حيث ما كنتم وكسب ثقتكم من اجل تحقيق غاياتكم.

4-القيم الأخلاقية والجوهرية:

يلتزم موظفو المؤسسة بمجموعة من القيم التي تحكم مسار عمل المؤسسة وعلاقاتها الداخلية والخارجية:

-أخلاقيات الموظف المهنية مع جميع الزبائن؛

-النظافة التامة أثناء تقديم الخدمة وعند الانتهاء منها؛

-الجودة والإتقان عند تقديم الخدمة؛

-السرعة والتميز؛

-الولاء والأمان؛

-التحسين والتطوير المستمر.

5-السوق المستهدف:

يستهدف السوق بولاية باتنة جميع أصحاب السيارات النفعية السياحية ، ومؤسسات بيع وكراء السيارات،

ومؤسسات النقل الحضري ( نوات الحجم الصغير).

6-دراسة السوق:

تتمثل دراسة السوق في المحيط الخارجي الذي يتعامل معه المشروع، ويتمثل السوق في أصحاب السيارات النفعية السياحية ذات الحجم الصغير وأصحاب الشركات والوكالات الخاصة ببيع السيارات والكرء ومؤسسات النقل الحضري بولاية باتنة.

7-المنافسين:

هم أصحاب المشاريع الذين يملكون أو الذين ينشطون في تقديم نفس الخدمة (محطات غسل السيارات الثابت)، وهذا المشروع هو الوحيد على مستوى الولاية الذي يقدم هذه الخدمة بهذه المواصفات وعلى هذه الطريقة، فالمنافسون داخل الولاية يتراوح عددهم 107 منافس يقومون بغسل السيارات في المحلات أو المحطات الخاصة بهم أي ثابتة، وهذا ما يجعل المنافسة شرسة جدا على مستوى الولاية.

7-1-نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين:

جدول رقم(07): يبين نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين.

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافسين
-معاملة المسؤول العمال بطريقة غير لائقة. -إهمال المسؤول للمستحقات المالية. -التكلفة المرتفعة (الكرء، الزمن المستغرق، الاستهلاك الوافر للمياه).	-الموقع الاستراتيجي المناسب. -ولاء الزبون. -إمكانية غسل أكثر من سيارة.	-محطة غسل السيارات إبراهيم
-عدم توفر المحل على آلات متطورة. -تواجد المحطة بعيدا عن وسط المدينة. -نفور العمال من المحطة بسبب عدم تحمل تلك المسؤولية الاجتماعية تجاهه(أجور، أوقات عمل، المعاملة).	- إرضاء الزبون بسبب عدم التأخر في تلقي الخدمة.	-محطة غسل السيارات فوزي
-عدم استعمال مواد التنظيف الجيدة.	-ربح التكاليف. -الاستفادة من الوقت. -ضمان سلامة السيارة.	-غسل السيارات في المنزل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة من المنافسين.

8-الموردون:

هم الأشخاص التي تتعامل معهم المؤسسة لتزويدها بكل من المواد الأولية والآلات والمعدات الخاصة بالمشروع فنذكرها فيما يلي:

-آلة البخار يتم الحصول عليها من شركة معمرى للتجهيزات الصناعية (الولاية)؛

-آلة المكنسة الكهربائية يتم الحصول عليها من شركة معمرى للتجهيزات الصناعية؛

-آلة المولد الكهربائي يتم الحصول عليه من شركة معمرى للتجهيزات الصناعية؛

-مواد التنظيف يتم الحصول عليها من محلات بيع قطع غيار السيارات متوفرة بكثرة وسط المدينة؛

-الشاحنة يتم الحصول عليها من طرف شركة PEUGEOT (باتنة) لبيع السيارات.

يحتاج المشروع إلى مواد تنظيف أخرى متوفرة يتم الحصول عليها بسهولة وعلى مدار السنة في محلات

بيع مواد التنظيف الخاصة بالسيارات.

9-الزبائن:

يبحث الزبائن على سلامة السيارة والحفاظ على طلائها والثقة المتبادلة بين الزبون وصاحب المؤسسة،

يسعى المشروع على توفير ما يحتاجه الزبون من خدمات تجعله يتعامل مع المؤسسة بكل ثقة ويوفر الخدمة أمامه

وهذا لكسبه وعدم العجلة في طلب الخدمة ، فتسعى المؤسسة أن تقدم الخدمة مع جميع أصحاب السيارات النفعية

السياحية ووكالات بيع السيارات، ومؤسسات النقل الحضري، ومؤسسات كراء السيارات داخل الولاية.

10-دراسة الطلب و العرض:

10-1-الطلب:

أن المؤسسة تسعى إلى تقديم مميزات تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن وأن لا تترك للزبون مجال

الاختيار والاستعجال في طلب خدمة أخرى، وتسعى المؤسسة أن تكون الرائدة في هذا المجال، و بناء على

الإحصائيات المتخذة من مديرية النقل بولاية باتنة أن عدد السيارات المتواجدة داخل البلدية كالتالي:

جدول رقم(08): يوضح عدد السيارات.

عدد السيارات	عدد السيارات النفعية السياحية	عدد سيارات النقل الحضري	السنوات
25985	897		2014
21051	608		2013
16193	518		2012
15160	471		2011

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة من مديرية النقل ولاية باتنة.

اما بالنسبة لوكالات بيع السيارات ومؤسسات كراء السيارات فيقدر عددها في الجدول التالي:

جدول رقم(09):يوضح عدد الوكالات ومؤسسات الكراء.

السنوات	عدد الوكالات	عدد مؤسسات كراء السيارات
2014	41	83
2013	00	76
2012	20	39
2011	19	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة من مديرية النقل ولاية باتنة.

### 10-2-الطلب المتوقع:

يتوقع عدد السيارات التي يتم غسلها في اليوم حسب الطاقة الإنتاجية للمؤسسة هو 10سيارات، وتوقعنا غسل 10 سيارات من الداخل والخارج و تستطيع المؤسسة أن تضيف سيارة واحدة من الداخل وأخرى من الخارج وهذا لارتفاع نسبة رغبة الزبائن في طريقة الغسل الداخلي والخارجي، والطلب المتوقع للمشروع في الشهر يفوق 260 سيارة وهذا راجع لمتوسط طلب غسل السيارات في المحطات التي يتراوح بمعدل 10 سيارات في اليوم، وعدد المحطات هو 107 محطة، وطلب الغسيل يصل إلى 37265 سيارة شهريا تتوزع على 107 محطة؛ فنجد حوالي 27820 يتجهون إلى المحطات أما الباقي فيقومون بالغسيل في منازلهم فنرى أن الطلب متوفر بكثرة وتستطيع المؤسسة أن تغسل أكثر من 10 سيارات في اليوم خاصة في فترات الأعياد والمناسبات، وفي فصل الشتاء.

### 10-3-مميزات الطلب:

- زيادة إقبال الناس على اقتناء السيارات باعتبارها من الضروريات يجعل للطلب مؤشرا متزايدا؛
- المناسبات والأعياد سبب يجعل أصحاب السيارات النفعية السياحية تطلب الخدمة في أسرع وقت؛
- مظهر السيارة أصبح مكمل لمظهر صاحبها مما يجعل الإقبال أكثر على طلب الخدمة وخاصة أصحاب مؤسسات سيارات الأجرة؛
- انعدام وجود محطات غسل السيارات وسط المدينة وهذا بسبب ارتفاع سعر الكراء وبالتالي الزبائن يجدون صعوبة في الاتجاه إلى المحطات وخاصة أنهم ملزمون بأوقات العمل وهذا يزيد في حجم الطلب؛
- المناخ يساهم في زيادة الطلب خاصة في فصل الشتاء .

**10-2- العرض:**

من خلال المعلومات التي قمنا بجمعها من محطات غسل السيارات نستنتج بأنها تجد صعوبة في إرضاء الزبائن من حيث الثقة والوقت وأماكن تواجدها خصوصا في فترات الأعياد والمناسبات وهذا لبعدها عن وسط المدينة.

**11-تقدير الخدمات:**

لتقدير الخدمات اعتمدنا على إجراء استبيان وزع على مجموعة من الفئة المستهدفة وهذا لمعرفة رأي عينة من السوق لتقدير حجم مبيعاتنا و قمنا بتوزيع 161 استمارة وزعت في أماكن مختلفة ببلدية بانتة وسط المدينة، داخل الجامعات، واسترجعنا 100 استمارة قابلة للتحليل قمنا بدراستها وكانت نتائج الاستبيان موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح نتائج الاستبيان.

	الأسئلة	الاحتمال 1	الاحتمال 2	الاحتمال 3	الاحتمال 4
1	الجنس	63	37	/	/
2	الفئة	30	45	05	20
3	ما رأيك في فكرة توفير خدمة غسل السيارات "المتنقل" في مكان تواجدك؟	76	24	0	/
4	أي نوع من الخدمة تفضل؟	82	18	/	/
5	ما رأيك في الوقت الأنسب للاستفادة من هذه الخدمة؟	18	31	51	/
6	كم مرة تقوم بغسل سيارتك في الشهر؟	10	36	54	/
7	ما هو رأيك في السعر المناسب مقابل هذه الخدمة؟	8	92	/	/
8	ما هي الخدمات في تفضلها؟	5	10	85	/
9	ما هي الفترة المناسبة لك لغسل السيارة؟	28	18	36	18
10	عند غسل سيارتك هل تهتم؟	/	/	40	60
11	هل تحبذ غسل سيارتك في؟	44	18	38	/
12	ما هو الوقت المستغرق في الانتظار حتى يتم غسل سيارتك عند وضعها في محطات غسل السيارات؟	00	17	40	43
13	هل تفضل أن يتم غسل سيارتك في أي وقت و في أي مكان تريد بدون انتظار؟	100	/	/	/
14	حجم السيارة المستخدمة؟	27	73	/	/
15	ما هو السعر الذي تدفعه مقابل الخدمة؟	39	41	20	/

المصدر: من إعداد الطالبة.

### التحليل:

من خلال المعلومات المجمعة في الاستبيان والمدونة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 63 % من السيارات هي ملك للرجال، ونسبة 37% نساء، ومعظمهم عاملين في مجالات مختلفة وطلبة جامعيين، استنتجنا حين قمنا بالاستبيان بطريقة مباشرة وطرح الأسئلة بطريقة واضحة وتسجيل الأجوبة أن نسبة 76% من الأشخاص الذين طرحنا عليهم مجموعة الأسئلة رأيت فكرة توفير خدمة غسل السيارات المتنقل في مكان تواجدهم فكرة جيدة وجد مقبولة ولم تكن مرفوضة أبداً، فمعظم أصحاب السيارات يفضلون الخدمة في أماكن تواجدهم فتتراوح نسبهم إلى 82% ، أما نسبة قليلة تفضل محطات غسل السيارات وغسل سياراتهم في منازلهم، وهذا لعدم توفر الوقت والتزامهم بأوقات العمل، لكن إجمالاً لاحظنا أن معظم الأشخاص أعجبهم فكرة غسل السيارة في أوقات العمل أو الدراسة و

ذلك لربح الوقت وعدم الالتزام بموعد محدد مع صاحب المحطة لوضع السيارة وكذلك عدم الانتظار لتلقي الخدمة فنتراوح نسبهم الى 51% ، ونسبة 31% من أصحاب السيارات يفضلون غسل سياراتهم في نهاية الأسبوع وهذا لالتزامه بالعمل أما البقية غير ملزمون بإعطاء وقت محدد للاستفادة من الخدمة، يقوم أصحاب السيارات بغسل سياراتهم مرتين إلى 3 مرات في الشهر وحتى إلى 4 مرات خاصة بالنسبة لأصحاب النقل الحضري والموظفين الذين يستعملون سياراتهم بكثرة في التنقل فنتراوح نسبهم ما بين 36% إلى 54% وعند اقتراحنا للسعر المناسب مقابل هذه الخدمة فكانت إجاباتهم كلها مقبولة 100%، وتفضل خدمة غسل السيارات من الداخل والخارج بنسبة 85% ، أما الفترات الزمنية فمعظمهم لا يهتمهم الوقت سواء في الفترة الصباحية أو المسائية إلى أنهم يفضلون وبنسبة 28% الفترة الصباحية و18% فترة مسائية و18% من 4 إلى 8 ليلا، أما 36% لا يهتمهم الوقت. الاهتمام الكبير لأصحاب السيارات هو الوقت المستغرق في الانتظار زيادة على ذلك نقص الجودة المستخدمة وعدم توفر الثقة و الأمان في مختلف المحطات بنسبة 1% إلى 40% يفضلون الجودة أما نسبة 60% يهتمهم الوقت والأمان، توجد نسبة صغيرة تحبذ وضع سياراتهم في المحطات لمجرد الغسيل فقط بنسبة 18% أما 38% يفضلون محطات معروفة وموثوقة، أما الأشخاص الذين يغسلون سياراتهم بأنفسهم فمعظمهم طلبة جامعيين فنتراوح نسبهم 38%، وضح أصحاب السيارات أن الوقت المستغرق في الانتظار يتراوح ما بين ساعتين فما أكثر بنسبة 43%، أما نسبة 17% إلى 40% فمدة الانتظار ساعة ونصف تقريبا وممكن اكثر ، يفضل أصحاب السيارات غسل سياراتهم في أماكن تواجدهم وفي الوقت الذي يناسبهم بنسبة 93% ، أما السعر الذي يدفعه مقابل الخدمة ب 600 دج بنسبة 39% ، 700 دج بنسبة 41%، أما البقية فأكثر من 700 دج.

## 12-تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات:

قمنا بتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات للمشروع بناءً على تحليل **SWOT**.

ونلخص مجموع الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف التي توصلنا إليها من خلال تقييم البيئة الخارجية والداخلية فيما يلي:

جدول رقم (11): يوضح تحليل SWOT للمشروع:

داخل المؤسسة	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشروع الأول في الولاية يعتمد على التنقل.</li> <li>- عدم احتياج المشروع إلى موقع محدد مما يقلل التكاليف.</li> <li>- استعمال الهاتف في توفير الخدمة يضمن زيادة الزبائن.</li> <li>- توفر اليد العاملة والمواد الأولية.</li> <li>- الطلب كبير على مدار السنة.</li> <li>- السعر الجيد والخدمة ذو جودة عالية.</li> <li>- الآلات متطورة محلية.</li> <li>- لا يحتاج المشروع إلى الكراء.</li> <li>- التعاقد مع الزبائن الأوفياء عن طريق تقديم الخدمة دوريا.</li> <li>- إعادة تدوير ورق الجرائد من الوكالات و المؤسسات التي نتعامل معها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حدة المنافسة مرتفعة.</li> <li>- نقص المختصين في صيانة الآلات.</li> <li>- إدراك الزبائن لقيمة خدمة الغسيل المتنقل يتطلب جهود و وقت كافي.</li> </ul>
خارج المؤسسة	
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسة لها استقلالية كاملة.</li> <li>- فرص إمكانية تمويل هذا النوع من المشاريع من وكالات الدعم.</li> <li>- توفر المعدات والآلات.</li> <li>- عدم استغراق الوقت في الانتظار.</li> <li>- توفر الفئات المستهدف.</li> <li>- فرصة عمل للأفراد الباحثين عن العمل.</li> <li>- الاهتمام بالجانب البيئي يجعل هذا المشروع من مشاريع ذات الطابع البيئي (الضوضاء، المياه).</li> <li>- عدم وجود خدمات بديلة تنشط بنفس المواصفات في الولاية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حدة المنافسة من طرف المنافسين المباشرين.</li> <li>- إمكانية تقليد المشروع.</li> <li>- ارتفاع قيمة مواد التنظيف .</li> <li>- ارتفاع نسبة الضرائب.</li> <li>- إنشاء مشاريع مشابهة خاصة إذا عرف المشروع نجاحا في السوق.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة.

بعد التعرف على نقاط القوة للمؤسسة التي تتمثل في الأمان والخدمة المتميزة والسرعة هنا تنشئ المؤسسة علاقة ثقة كبيرة مع الزبون والتي تجعلها تتغلب على التحديات والتي تتمثل في دخول المنافسين لعدم وجود حواجز الدخول، ونلاحظ أيضا أن نقاط الضعف بسيطة تستطيع التقليل منها بتقليص المصاريف الأولية وهذا للحد من التحديات ودخول منافسين جدد وهذا في تغطية طلب كبير من خلال امتيازات تقدمها للزبائن، أما المؤسسة تستغل

الفرص المتاحة لتمتكن من مواجهة وتقليل نقاط الضعف والتهديدات وهذا بالتكثيف أو التوسيع في حجم المشروع وخدمة الزبائن.

### 12-1- كيف يمكن أن أعالج أو أتعامل مع نقاط الضعف ؟

-سرعة احتكار السوق بتطوير حجم المشروع على مستوى الولاية؛

-ربط شبكة علاقات قوية مع الزبائن؛

-منح امتيازات للزبائن الدائمين؛

المطلب الثاني :الإستراتيجية التسويقية للمشروع.

### 1-العلامة التجارية:



العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة تحتوي على الحصان ليبدل على السرعة في تلقي الخدمة، اما السيارة فهي تدل على غسيل خاص بالسيارات ذات الحجم الصغير، اما EURL فهي تعني مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة و SPEED CARS WASH فنعني به غسل السيارات السريع وهو الاسم التجاري الخاص بالمؤسسة.

### 2-الاسم التجاري : SPEED CARS WASH

### 3-الإستراتيجية التسويقية:

اتخذت المؤسسة سعراً 600دج بالتقريب كباقي المنافسين وهذا للسيطرة على الزبائن في اختيار مؤسستنا بسبب خفض سعر تقديم الخدمة بالرغم من أنها تتجه إلى مكان تواجد الزبون وذلك من أجل ربح ثقة الزبون وارتفاع نسبة الطلب بالتالي تغطية تكاليفها، التنقل و جودة الخدمة هي الميزة التي اتخذتها المؤسسة لتكون مميزة عن باقي المنافسين وهذا لراحة الزبون وسرعة الاستفاداة من الخدمة لأنه مرتبط بوقت العمل، فاعتمدت المؤسسة على إستراتيجية التمييز لتغطية تكاليفها وتحقيق أرباحاً أكثر.

#### 4-الميزة التنافسية للمؤسسة:

تتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات بتوفيرها للسرعة المطلوبة للخدمة وضمانها للأمانة التامة، فسرعة الخدمة تتضمن تقديمها باستقبال الاتصال المباشر من الزبون وتلقيه للخدمة المميزة (الغسيل بالبخار، استدامة لون ولمعان الطلاء) فوراً، وأمانتها تكمن في حماية سيارة الزبون من ظاهرة السرقة، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الزبون والمؤسسة، والصفة التي تجعل المؤسسة تتميز عن غيرها في تقديم خدماتها ولا يمكن للزبون الاستغناء عنها هي ميزة التنقل.

#### 5-تأثير المشروع على المحيط:

لا يوجد أي تأثير سلبي للمشروع على المحيط، حيث نجد أن عملية غسل السيارات بآلة البخار لا نجد لها فضلات أو بقايا مضرّة بالمحيط بالإضافة إلى ذلك أن الآلات لا تصدر أي ضوضاء وتستهلك كمية قليلة جداً من الماء.

#### المطلب الثالث: المزيج التسويقي.

##### 1- المنتج (الخدمة):

يقوم هذا المشروع بتقديم خدمة غسل السيارات المتنقل وهو عبارة عن خدمة محلية تقدم على مستوى الولاية بالأخص وسط مدينة باتنة.

تحمل المؤسسة اسم **SPEED CARS WASH** وتتمتع المؤسسة بتوفير خدمة ذو جودة عالية وبسعر في متناول الجميع بطريقة آمنة وأمام مرآه وفي الوقت الذي يقترحه.

#### جدول رقم(12):يوضح نوع الخدمة.

الخدمة	وصف الخدمة	المبلغ (دج)
غسل داخلي للسيارة	نفظ الكراسي و مسح لوحة المفاتيح	600دج
غسل خارجي للسيارة	غسل هيكل السيارة و العجلات	300دج
غسل داخلي و خارجي للسيارة	غسل الهيكل،العجلات....الخ	300دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### 2- السعر:

يتم تحديد السعر على أساس تكاليف الإنتاج وكذلك على أساس أسعار المنافسين والغاية من ذلك جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، و السعر الذي تم وضعه يقدر ب: 600 دج للسيارة الواحدة.

جدول رقم (13): يوضح السعر.

الخدمة	السعر الموجه للخدمة (دج)
السعر الذي يرغب في دفعه الزبون	600 دج
السعر الأكثر ارتفاعا بالنسبة للمنافسين	700 دج
السعر الأدنى بالنسبة للمنافسين	600 دج
السعر الذي اقترحتة	600 دج
السعر النهائي	600 دج

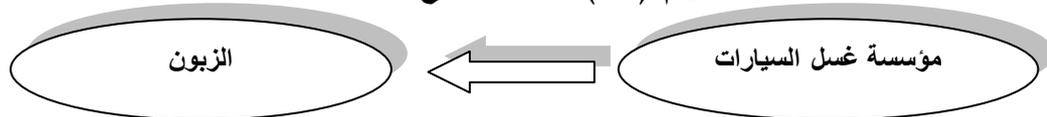
المصدر: من إعداد الطالبة.

ركزت صاحبة المؤسسة على وضع السعر 600 دج وهذا للتأثير على الزبون ووكالات بيع السيارات وسيارات الكراء والأجرة لعدم توجههم للمحطات الأخرى لأنها تهتم بتحقيق الربح و تعتمد في تقديم الخدمة بالوقت والجودة في توفيقها بأسعار جد معقولة.

3- التوزيع:

تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة مباشرة إلى الزبائن الموجودين وسط المدينة بولاية باتنة وهذا عند تلقي الاتصال من الزبائن يتجه العامل مباشرة إلى مكان تواجد الزبون. قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة هي في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

4- الترويج:

يتم الترويج للمؤسسة عن طريق الإعلان بوضع حوالي 50 ملصقة داخل المحلات وحافلات النقل كذلك إضافة مواقع الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وذلك بإظهار مقاطع فيديو مميزة تبرز كيفية تقديم الخدمة وهذا يجعل الزبون يقبل على استخدام هذه الخدمة، ذلك ستقوم المؤسسة بتقديم وتوزيع بطاقات الزيارة الخاصة بها إلى الأصدقاء، العائلة وزملاء العمل وكذلك الزبائن حوالي 400 بطاقة، ووضع اللافتات داخل محلات البيع وفي حافلات النقل الحضري، وعلى هيكل الشاحنة ستقوم المؤسسة بوضع رقم الهاتف، الشعار الخاص بها والاسم التجاري.

وتقوم المؤسسة بتطبيق المزيج الترويجي عن طريق:

**البيع الشخصي:** يقوم صاحب المؤسسة بالمقابلة الشخصية مع الزبائن وجه لوجه بعروض غسل السيارات وهذا لتوعية الفئة المستهدفة لأهمية المشروع واكتشاف مميزاته.

**تنشيط المبيعات:** من خلال مشاركة المؤسسة في المعارض الخاصة بعروض بيع السيارات و هذا لتوعية الفئة المستهدفة لأهمية المشروع واكتشاف مميزاته.

#### 5- التكنولوجيا:

يعتمد المشروع في تقديم الخدمة على مجموعة من الآلات التكنولوجية المتطورة التي تتميز بسهولة استخدامها، وجودة أدائها وهذه الآلات مستخدمة حاليا في العديد من الدول العربية منها: مصر، المملكة العربية السعودية... الخ.

#### 6- البيئة المادية:

تتمثل البيئة المادية في خدمات غير ملموسة للزبون مثل اللباقة، السرعة، الجودة المستخدمة، النظافة، الآلات، هيكل الشاحنة، حيث تؤثر على ادراكات الزبون وتتجاوب معه.

#### 7- الأفراد :

تعمل المؤسسة مع عامل واحد مؤهل في المجال يقوم بتقديم الخدمة بجودة عالية بمواد التنظيف المتطورة وبطريقة سريعة باستعمال التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الآلات المستعملة.

تقدم المؤسسة خدماتها للزبائن المتمثلون في أصحاب السيارات النفعية السياحية ومؤسسات النقل الحضري ومؤسسات كراء السيارات ووكالات بيع السيارات.

#### المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.

يشمل هذا الجزء من المخطط تحديد جميع الآلات والمعدات، المواد الأولية، المستلزمات الأخرى... وغيرها

الخاصة بالمشروع وتتمثل في التالي:

#### المطلب الأول: تحديد متطلبات المشروع.

يحتاج المشروع للانطلاق في عملية تقديم الخدمة إلى مجموعة من الآلات و المعدات و المستلزمات والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1- الآلات و المعدات:

يتطلب المشروع عدة آلات ومعدات وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): الآلات والمعدات.

المبلغ (دج)	الوظيفة	الصورة	العدد	المصدر	الآلات والمعدات
299145 دج	غسل و تلميع السيارة من الداخل والخارج		1	محلي	1-آلة البخار
43500 دج	نفض الغبار المتواجد داخل السيارة وفي الكراسي		1	محلي	2-آلة المكنسة الكهربائية
448500 دج	شحن الآلات		1	محلي	3-المولد الكهربائي

2194017 دج	حمل الآلات و التنقل		1	محلي	4-الشاحنة
------------	------------------------	--	---	------	-----------

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مؤسسة معمري للتجهيزات الصناعية.

## 2-المواد الأولية:

تستخدم المؤسسة مواد تنظيف تساعد على غسل وتلميع السيارة بجودة عالية، وتتمثل هذه المواد في مادة مسح لوحات المفاتيح، مادة غسل العجلات ومادة مسح الزجاج، يتم الحصول على هذه المواد من محلات بيع غيار السيارات وهي متوفرة بكثرة في البلدية، بعد عملية جمع المعلومات من مختلف المنافسين لاحظنا إن معظمهم يستعملون مواد تنظيف عادية وبأسعار جد منخفضة وسنوضح المواد المستعملة التي تستعملها المؤسسة في هذا الجدول:

جدول رقم(15):المواد الأولية المستخدمة لمقدمي الخدمة:

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
أول نوع للمادة الأولية: مادة تنظيف الزجاج دلو سعته 5ل													
الكمية	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	15
القيمة	400	400	400	400	400	400	800	400	400	800	400	800	6000
ثاني نوع للمادة الأولية:مادة تنظيف العجلات دلو سعته 5ل													
الكمية	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	15
القيمة	600	600	600	600	600	600	1200	600	600	1200	600	1200	9000
ثالث نوع للمادة الأولية:مادة تنظيف لوحة المفاتيح دلو سعته 5ل													
الكمية	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	15
القيمة	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	1000	1000	2000	1000	2000	15000
رابع نوع للمادة الأولية: قطع القماش القطنية.													
الكمية	13	13	13	13	13	13	26	13	13	26	13	26	195
القيمة	1300	1300	1300	1300	1300	1300	2600	1300	1300	2600	1300	2600	19500
خامس نوع للمادة الأولية: ازييس سائل													
الكمية	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	30
القيمة	260	260	260	260	260	260	520	260	260	520	260	520	3900

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للمشروع

سادس نوع للمادة الأولية: معطر الجو													سعر القارورة: 200 دج
15	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	الكمية
3000	400	200	400	200	200	400	200	200	200	200	200	200	القيمة
سابع نوع للمادة الأولية: peau de chameau													سعر القطعة: 300 دج
15	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	الكمية
4500	600	300	600	300	300	600	300	300	300	300	300	300	القيمة
ثامن نوع للمادة الأولية: مادة التلميع دلو سعته 5 كل													سعر الدلو: 500 دج
15	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	الكمية
7500	1000	500	1000	500	500	1000	500	500	500	500	500	500	القيمة
القيمة الإجمالية للشراء													
68400	2190	4560	2190	4560	4560	9120	4560	4560	4560	4560	4560	4560	المبلغ الإجمالي (دج)

المصدر: من إعداد الطالبة.

3- تقدير الخدمات:

جدول رقم (16): المخطط الشهري للخدمات (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج).

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

الخدمة 1 غسل السيارات من الداخل.													
الكمية	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
سعر الوحدة	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
قيمة المبيعات	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	93600

الخدمة 2 غسل السيارات من الخارج.													
الكمية	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
سعر الوحدة	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
قيمة المبيعات	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	93600

الخدمة 3 غسل السيارات من الداخل و الخارج.													
الكمية	260	260	410	260	260	410	260	260	260	260	260	260	3570
سعر الوحدة	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
قيمة المبيعات	156000	156000	246000	156000	156000	246000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	2142000

القيمة الإجمالية	156000	156000	246000	156000	156000	246000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	2142000
------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة.

4-المستلزمات الأخرى:

بالإضافة إلى مستلزمات أخرى والتي تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (17) يوضح المستلزمات الأخرى.

الوحدة=دج

المستلزمات الأخرى	العدد	السعر
سترة السلامة	1	1680 دج
القبعة	1	500 دج
القفازات	1	450 دج
الحذاء	1	1500 دج
مطفأة غبارية	1	2500 دج
علبة الصيدلية	1	1100 دج
مثلث	1	900 دج
جيلي	1	300 دج
مساحة الزجاج	4	480 دج
دلو الماء سعته 20ل	4	1200 دج
المجموع		10610 دج

المصدر: من إعداد الطالبة

5-الإشهار:

اما التكاليف التي تعتمد عليها المؤسسة في الإشهار بخدماتها فهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح مصاريف الإشهار.

الوحدة=دج

البيان	العدد	السعر
هيكل السيارة	1	30000 دج
اللافتات	50	2500 دج
بطاقات الزيارة	700	7000 دج
المجموع		39500 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

6-متطلبات العمال :

يتراوح أجر العامل وصاحبة المؤسسة المبالغ التالية فيقدر بحوالي :

الجدول رقم(19): يوضح الأجور.

الوحدة=دج

المنصب	العدد	الشهادة	الراتب الشهري دج	قيمة الضمان الاجتماعي دج
مسير المشروع	1	ماستر مقاولاتية	30000 دج	2700 دج
موظف	1	مؤهل في المجال	26000 دج	6760 دج
المجموع				9460 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

ملاحظة : يتم تمويل المسير بنسبة 9% و العامل بنسبة 26% .

المطلب الثاني : مراحل تقديم الخدمة.

تكمّن تقديم الخدمة في مراحل مترابطة يقوم بها العامل بطريقة سهلة وبسيطة تنقل فيما يلي:

-المرحلة 1:

في المرحلة الأولى يقوم العامل بملء صهاريج الماء والتأكد من سلامة الأجهزة والآلات ومواد التنظيف ثم

تشغيل محرك السيارة وهذا إلى أن يستقبل الاتصال من مسؤولة المؤسسة وهذا للتوجه إلى مكان تواجد الزبون

مباشرة.

-المرحلة 2:

بعد المرحلة الأولى تأتي المرحلة الثانية والتي تبدأ بالشرع في عملية الغسيل وهذه طبعا حسب رغبة الزبون

في نوعية الخدمة التي يطلبها، أولا يقوم العامل باستعمال آلة النفط والتي تقوم بعملية النفط الداخلي لكراسي السيارة

ثم يلي ذلك التوجه إلى غسل هيكل السيارة ومسحه وتلي هاته الخطوة غسل العجلات ومسح الزجاج ولوحة المفاتيح

خطوة تلو الأخرى وبعد الانتهاء يعطي للسيارة لمسة عطرة باستعمال معطرات الجو.

-المرحلة 3:

يقوم العامل بقبض المبلغ من الزبون الأول ويتجه إلى مكان تواجد الزبون الثاني.

المطلب الثالث: تكاليف الخدمة.

جدول رقم (20) يوضح أنواع الخدمة و تكاليفها.

الوحدة=دج

غسيل داخلي و خارجي	غسيل خارجي	غسيل داخلي	
23.07	2.30	/	مادة تنظيف العجلات
15.38	1.54	1.54	مادة مسح الزجاجات
38.46	/	3.85	مادة مسح لوحة المفاتيح
19.23	2	/	مادة التلميع
7.69	/	0.76	معطر الجو
10	1	1	ازيس سائل
50	5	5	قطع القماش القطنية
11.53	1.2	/	Peau de chameau

المصدر: من إعداد الطالبة.

ملاحظة:

تم وضع التكاليف الخاصة بأنواع الخدمة الموضوعة على أسا 10 سيارات غسيل داخلي وخارجي و1سيارة غسيل داخلي والأخرى غسيل خارجي،علما أن المؤسسة تستطيع أن تغسل أكثر من سيارة غسيل داخلي او خارجي.

**المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع.**

يتطلب المشروع احتياجات بسيطة من الموارد البشرية و التي تتمثل فيما يلي:

**المطلب الاول: الهيكل التنظيمي للمشروع:**

سيكون هيكل المؤسسة على أساس الوظيفة لكل فرد داخل المؤسسة، ويمكن أن نمثل الهيكل التنظيمي في

الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

**المطلب الثاني: تحديد السلطات والمسؤوليات و أوقات العمل.**

تحدد مجموع السلطات والمسؤوليات على كل طرف داخل المؤسسة وتتمثل مهام كل طرف فيما يلي:

**1-تحديد السلطات و المسؤوليات:**

-المسير:

نجده في أعلى الهيكل التنظيمي وهو المكلف بإدارة المشروع وتتمثل مهامه فيما يلي:

-مراقبة عملية وجودة الخدمة؛

-دفع الأجر للعمال وتقديم العطل؛

-يشرف على جميع التعاملات مع الزبائن؛

-يتلقى الاتصالات من الزبائن ويسجل مكان تواجدهم والوقت الذي يريدونه للتوجه إليهم؛

-له الحق في اتخاذ كل القرارات؛

-يشرف على قسم المحاسبة (مسك الحسابات)؛

-المحافظة على حسن سير المؤسسة؛

-تسديد الأعباء والمصاريف.

-العامل:

هو الذي يشرف عليه المسير حيث يقوم بالمهام والخدمات التالية:

-يقوم بتقديم الخدمة للزبائن من خلال الغسل والتلميع؛

-يقوم بقيادة الشاحنة (يتجه إلى مكان تواجد الزبون)؛

-يقوم بالرد على اتصالات المسير؛

-العناية التامة والمحافظة على السيارة والمعدات؛

-احترام الوقت.

**المطلب الثالث: الحجم الساعي للعمل.**

**أوقات العمل:**

-من 9:00 صباحاً ← 18:00 مساءً في فصل الشتاء.

-الحجم الساعي في اليوم: 9 ساعات .

-فترة الراحة: 1 ساعة و 30 دقيقة.

-عدد ساعات العمل: 7 ساعات و 30 دقيقة أي 450 دقيقة.

- عدد الساعات المستغرقة في التنقل في اليوم: 1 ساعة و 40 دقيقة
- عدد أيام العمل الفعلي في الشهر: 26 يوم.
- عدد أيام العمل الفعلي في السنة: 312 يوم.
- عدد أيام التوقف عن العمل في الشهر: 4 أيام وتحدد بيوم الأحد من كل أسبوع.
- عدد أيام التوقف عن العمل في السنة: 48 يوم.

### المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

إن الدراسة التمويلية من أهم وأدق الدراسات التي تؤثر تأثيرا كبيرا على إقامة أي مشروع لأنه بدون تمويل لن يكون هناك مشروع .

#### المطلب الأول: الهيكل التمويلي والتكلفة الإجمالية.

##### 1- الهيكل التمويلي:

حيث سيتم تمويل المشروع ب: 4001588,35 دج عن طريق وكالة دعم وتشغيل الشباب ANSEJ وذلك عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بنكي بنسبة 70% سنويا ويسدد في مدة خمس سنوات و 29% كدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ التي تمنحه بدون تسديد فوائد عليه ولا يتم إرجاعه إلا بعد تسديد قرض البنك مع الفوائد و 01% كمساهمة شخصية و الجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (21): الهيكل التمويلي:

المبلغ "دج"	النسبة	البيان
40015,88	1%	المساهمة الشخصية
1160460,62	29%	قرض الوكالة
2801111,84	70%	قرض بنكي
4001588.35	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة من وكالة التشغيل و الشباب ANSEJ (أنظر الملحق رقم 3).

#### 2- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:

تحتوي على التكاليف الثابتة و المتغيرة.

#### 2-1- التكاليف الثابتة والمتغيرة:

لتقديم ما هو أفضل يتقاضى شهريا

بالنسبة للمؤسسة تتكون من عامل مؤهل وله خبرة كافية

حوالي 26000 دج و صاحبة المشروع حوالي 30000 دج

أما بالنسبة إلى المستلزمات الأخرى، الإشهار والآلات فتعتبرها المؤسسة تكاليف ثابتة في السنة الأولى، أما المواد المستعملة فهي تكاليف متغيرة لأنها لا تستطيع التحكم فيها.

### 3- التكاليف الإجمالية للمشروع:

تتمثل التكاليف الإجمالية للمشروع في الجدول التالي:

#### جدول رقم(22):التكاليف الإجمالية.

المبلغ السنوي"دج"	البيان
50000,00	تكاليف الإنشاء القانوني
68400,00	تكاليف المواد الأولية
39500,00	تكاليف الإشهار
327192,00	تكاليف البنزين
10610,00	تكاليف مستلزمات أخرى
672000,00	أجور العمال
<b>1167702,00</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة.

### 4-قيمة الاستثمار:

نجد قيمة الاستثمار مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم(23):يبين قيمة الاستثمار.

التكلفة الكلية	نوع الاستثمار
258448.35	مصاريف إعدادية
925640.00	تجهيزات إنتاج محلية
26675000	معدات نقل
100000.00	ضرائب و رسوم أخرى
50000.00	رأس مال العامل
<b>4001588.35</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبابANSE(أنظر الملحق رقم3).

- تتمثل المصاريف الإعدادية في رأس المال الضمان والتأمينات ومصاريف أخرى.

**المطلب الثاني: الميزانية الافتتاحية و الإيرادات المالية.**

الميزانية الافتتاحية تتكون من جانب الأصول والخصوم الخاصة بالمشروع وتكون متساوية من الطرفين

تتمثل في المبالغ التالية.

**1- الميزانية الافتتاحية:**

الميزانية الافتتاحية لمشروع غسل السيارات المتنقل:

**الجدول رقم (24): يوضح الميزانية الافتتاحية.**

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات		الأموال الخاصة	
مصاريف إعدادية	258448,35	رأس المال الخاص	40015,88
الآلات و التجهيزات	925640,00		
معدات نقل	2667500,00		
مصاريف أخرى	100000,00		
المدينون		ديون الاستثمار	
الصندوق	50000,00	قرض اونساج	1160460,62
		قروض بنكية	2801111,84
<b>المجموع</b>	<b>4001588,35</b>		<b>4001588,35</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ (أنظر الملحق رقم 3).

- قيمة المصاريف الإعدادية عبارة عن تكاليف الإنشاء القانوني وقسط الضمان و التأمين و مصاريف أخرى.

- يتمثل الصندوق في الأموال التشغيلية التي يتطلبها المشروع في الانطلاق.

1-1 الإهلاكات:

1 1 1 - إهلاك المعدات والأدوات:

الجدول رقم (25): إهلاك المعدات والأدوات

الوحدة=دج

البيان	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك السنوي
آلة البخار	299145	05	59829
آلة المكنسة الكهربائية	43500	05	8700
المولد الكهربائي	448500	10	44850
الشاحنة	2194017	10	219401,7
المجموع			332783,7

المصدر: من إعداد الطالبة.

1-1-2- إهلاك القرض:

يتم إهلاك القرض المعتمد عليه من طرف المشروع و الذي هو قرض بدون فائدة عن طريق دفعات ثابتة، تكون خلال كل سداسي فيالنسبة للبنك يتم التسديد ابتداء من السنة الرابعة، اما الوكالة فالتسديد يبدأ من السنة التاسعة.

جدول رقم (26): يوضح جدول اهتلاك القرض.

مبلغ كلي م	أقساط القرض ANSEJ	الفائدة ANSEJ	رأس المال المتبقي ANSEJ	أقساط القرض banqu e	الفائدة banque	رأس المال المتبقي banque	فترة التسديد
0	0	0	281112	0	0	1 160 461	30/06/2015
0	0	0	281112	0	0	1 160 461	30/12/2015
0	0	0	281112	0	0	1 160 461	30/06/2016
0	0	0	281112	0	0	1 160 461	30/12/2016
0	0	0	281112	0	0	1 160 461	30/06/2017
0	0	0	281112	0	0	1 160 461	30/12/2017
116046	0	0	281112	116046	0	1 160 461	30/06/2018
232092	0	0	281112	116046	0	1044415	30/12/2018
348138	0	0	281112	116046	0	928368	30/06/2019
464184	0	0	281112	116046	0	812322	30/12/2019
580230	0	0	281112	116046	0	696276	30/06/2020
696276	0	0	281112	116046	0	580230	30/12/2020
812322	0	0	281112	116046	0	464184	30/06/2021
928368	0	0	281112	116046	0	348138	30/12/2021
1044415	0	0	281112	116046	0	232092	30/06/2022
1160461	0	0	281112	116046	0	116046	30/12/2022
1188572	28111,2	0	281112		0		30/06/2023
1216683	28111,2	0	253001		0		30/12/2023
1244794	28111,2	0	224889		0		30/06/2024
1272905	28111,2	0	196778		0		30/12/2024
1301017	28111,2	0	168667		0		30/06/2025
1329128	28111,2	0	140556		0		30/12/2025
1357239	28111,2	0	112445		0		30/06/2026
1385350	28111,2	0	84334		0		30/12/2026
1413461	28111,2	0	56222		0		30/06/2027
1441572	28111,2	0	28111		0		30/12/2027

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

2- الإيرادات المالية المتوقعة.

2-1- رقم الأعمال:

تم تقدير رقم الأعمال على أساس الخدمات المتوقعة خلال اليوم باعتبار أن المشروع يعمل 12 شهرا و 26 يوم في الشهر، و لجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(28): يوضح رقم الأعمال خلال السنة الأولى.

المبلغ	رقم الأعمال في اليوم	عدد الأيام	
2142000	6000	312	إنتاج مباع
2142000	0	312	رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبة.

## 2-2- الإيرادات المالية:

وبافتراض أن نشاط المشروع ينمو بمعدل 1.72% سنويا فإن الإيراد المتوقع للسنوات الخمسة القادمة يمكن

توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم(29): يبين الإيراد المالي للسنوات الخمسة القادمة.

الوحدة=دج

السنوات	كمية الخدمات سنويا	سعر الخدمة	المبلغ السنوي
		دج	دج
2016	3750	600دج	2142000
2017	5460	600دج	3276000
2018	5460	600دج	3276000
2019	6480	600دج	3888000
2020	6480	600دج	3888000

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن خدمات المؤسسة تزداد بمعدل يتراوح ما بين 1.72% هي نسبة تزايد الطلب، وهذا لأن السنوات الأولى ستعمل المؤسسة على وضع بالتقريب 10 سيارات إلى 12 سيارات في اليوم و في السنوات القادمة تبقى في تطور و تزايد ملحوظ إلى أن تصل إلى 15 سيارة في اليوم في السنة الرابعة وهذا سيعطي المؤسسة استقلالية مالية بعد أن تبدأ بتسديد القروض البنكية وقروض الوكالة.

2-3- قيمة مواد و لوازم مستهلكة:

الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية والمستلزمات التي تستهلكها المؤسسة.

جدول رقم (30): يوضح قيمة مواد و لوازم مستهلكة:

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
111175,00	105880,96	100839,01	96037,15	91463,95	87108,53	82960,50	79010,00	مواد و لوازم مستهلكة
%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ (أنظر الملحق رقم 3).

-تتمثل قيمة المواد و اللوازم المستهلكة في مصاريف المواد الأولية و المستلزمات الأخرى.

2-4- قيمة الخدمات:

الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة.

جدول رقم (31): يوضح قيمة الخدمات:

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
482541,66	463982,36	446136,89	428977,78	412478,63	396614,07	381359,68	366692,00	الخدمات
482541,66	463982,36	446136,89	428977,78	412478,63	396614,07	381359,68	366692,00	خدمات أخرى
%4	%4	%4	%4	%4	%4	%4	%4	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ (أنظر الملحق رقم 3).

2-5- مصاريف العاملين:

بالإضافة للمصاريف الأولى فإن المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزاماتها اتجاه العمال والممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم(32): يوضح مصاريف العاملين:

		30000			26000		56000		اجر صاحب المشروع
							2		اجر العامل
السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1		
413526,84	405418,47	397469,09	389675,58	382034,88	374544,00	367200,00	360000,00	اجر صاحب المشروع	
451571,31	442716,97	434036,25	425525,73	417182,09	409002,05	400982,40	393120,00	اجر العامل	
%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2	التطور السنوي	
865098,15	848135,44	831505,33	815201,31	799216,97	783546,05	768182,40	753120,00	مصاريف العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ (أنظر الملحق رقم3).

2-6- التأمينات:

جدول رقم (33): يوضح التأمينات.

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
71565,17	79516,86	88352,07	98168,96	109076,63	121196,25	134662,50	149625,00	التأمينات
1960,78	3921,56	5882,33	7843,11	9803,89	9803,89	9803,89	9803,89	رأس مال الضمان
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50000,00	مصاريف أخرى
73525,95	83438,42	94234,40	106012,08	118880,52	131000,14	144466,39	209428,89	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSE (أنظر الملحق رقم 3).

المطلب الثالث: الميزانية التقديرية وجدول حسابات النتائج.

1- جدول حسابات النتائج:

الجدول رقم (35): جدول حسابات النتائج التقديري.

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
خدمات مقدمة	2142192,00	2356411,20	2592052,32	2851257,55	3136383,31	3450021,64	3795023,80	4174526,18
مواد أولية مستهلكة	79010,00	82960,50	87108,53	91463,95	96037,15	100839,01	105880,96	111175,00
الخدمات	366692,00	381359,68	396614,07	412478,63	428977,78	446136,89	463982,36	480541,66
خدمات أخرى	366692,00	381359,68	396614,07	412478,63	428977,78	446136,89	463982,36	480541,66
القيمة المضافة	1696490,00	1892091,02	2108329,73	2347314,97	2611368,38	2903045,75	3225160,48	3580809,52
مصاريف العاملين	722880,00	737337,60	752084,35	767126,04	782468,56	798117,93	814080,29	830361,90
مصاريف مختلفة	209428,89	144466,39	131000,14	118880,52	106012,08	94234,40	83438,42	73525,95
التأمينات	149625,00	1354662,50	121196,25	109076,63	98168,96	88352,07	79516,86	71565,17
مصاريف أخرى	59803,89	9803,89	9803,89	9803,89	7843,11	5882,33	3921,56	1960,78
الإهلاكات	687753,67	687753,67	687753,67	687753,67	687753,67	687753,67	687753,67	687753,67
نتيجة الاستغلال	1620062,56	1569557,66	1570838,16	1573760,23	1576234,31	1580106,00	1585272,38	1591641,52
الناتج الخام للاستغلال	76427,44	322533,36	537491,56	773544,75	1035134,08	1322939,74	1639888,11	1989168,00
الناتج الخام	0,00	0,00	0,00	38677,74	51756,70	66146,99	81994,41	99458,40
النتيجة الصافية للاستغلال	76427,44	322533,36	537491,56	734877,01	983377,37	1256792,76	1557893,70	1889709,60
التدفقات النقدية الصافية	764181,11	1010287,03	1225245,23	1422630,68	1671131,04	1944546,43	2245647,37	2577463,27
التدفقات النقدية المتراكمة	764181,11	1774468,14	2999713,37	4422344,05	6093475,09	8038021,52	10283668,89	12861132,17
التدفقات النقدية الحالية	714187,95	882423,82	1000165,08	1085318,13	1191493,34	1386434,73	1601115,54	1873695,69
VAN(صافي النتيجة المالية للدورة)	<b>5697245,94</b>							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ(أنظر الملحق رقم3).

2- الميزانية التقديرية ل 8 سنوات:

جدول رقم(36):الميزانية التقديرية ل 8 سنوات.

الأصول	السنة 1			السنة 2			السنة 3			السنة 4		
	الخال	الإهتلاكات	الصافي									
الاستثمارات	3951588,35	687753,67	3263834,68	3951588,35	1375507,34	2576081,01	3951588,35	2063261,01	1888327,34	3951588,35	2751014,68	1200573,67
مصاريف إعدادية	258448,35	51689,67	206758,68	258448,35	103379,34	155069,01	258448,35	155069,01	103379,34	258448,35	206758,68	51689,67
تجهيزات الإنتاج	1025640,00	102564,00	923076,00	1025640,00	205128,00	820512,00	1025640,00	307692,00	717948,00	1025640,00	410256,00	615384,00
معدات النقل	2667500,00	533500,00	2134000,00	2667500,00	1067000,00	1600500,00	2667500,00	1600500,00	1067000,00	2667500,00	2134000,00	533500,00
الحقوق			814181,11			1748040,70			2650752,57			3535891,69
الصندوق			244254,33			524412,21			795225,77			1060767,51
البنك			569926,78			1223628,49			1855526,80			2475124,18
المجموع			4078015,79			4324121,71			4539079,91			4736465,36
الخصوم												
رأس المال الخاص			40015,88			40015,88			40015,88			40015,88
القرض البنكي			2801111,84			2801111,84			2801111,84			2801111,84
قرض ANSEJ			1160460,62			1160460,62			1160460,62			1160460,62
ديون الاستغلال			76427,44			322533,36			437491,56			734877,01
المجموع			4078015,79			4324121,71			4539079,91			4736465,36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ(أنظر الملحق رقم3).

جدول رقم (37): الميزانية التقديرية للسنوات المتتالية.

السنة 8			السنة 7			السنة 6			السنة 5			الأصول
الصافي	الإهلاكات	الخام	الصافي	الإهلاكات	الخام	الصافي	الإهلاكات	الخام	الصافي	الإهلاكات	الخام	
205128,00	820512,00	1025640,00	307692,00	717948,00	1025640,00	410256,00	615384,00	1025640,00	512820,00	3438768,35	3951588,35	الاستثمارات
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	258448,35	258448,35	مصارييف إعدادية
205128,00	820512,00	1025640,00	307692,00	717948,00	1025640,00	410256,00	615384,00	1025640,00	512820,00	512820,00	1025640,00	تجهيزات ش
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2667500,00	2667500,00	معدات النقل
1555570,87			2013229,24			4360597,22			3911923,35			الحقوق
466671,26			603968,77			1308179,16			1173577,01			الصندوق
1088899,61			1409260,47			3052418,05			2738346,35			البنك
1760698,87			2320921,24			4770853,22			4424743,35			المجموع
												الخصوم
40015,88			40015,88			40015,88			40015,88			رأس المال الخاص
560222,37			1120444,74			1680667,11			2240889,48			القرض البنكي
1160460,62			1160460,62			1160460,62			1160460,62			قرض ANSEJ
0,00			0,00			1889709,60			983377,37			نتيجة الاستغلال
1760698,87			2320921,24			4770853,22			4424743,35			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (أنظر الملحق رقم 3).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج مجموعة من النتائج وبناءاً على الدراسة التسويقية والتنظيمية والإنتاجية والمالية لمخطط الأعمال لمؤسسة غسل السيارات المتنقل رأينا بأن له دور هام في تحديد نجاح المؤسسة، وكذلك تفصيل كل جانب من جوانبها، وبين لنا مدى أهميته في تطوير المؤسسة وعليه فعلى كل مؤسسة المبادرة بتبني مخطط الأعمال حيث أننا من خلال دراستنا أردنا توضيح الإجراءات المتبعة فيه وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ والبنك أي عن طريق التمويل الثلاثي.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها يتبين لنا أن مشروع غسل السيارات المتنقل بولاية باتنة يمكن إنجازه وتجسيده على أرض الواقع، لأن المشروع يقدم خدمات يمكن الاستفادة منها بشكل كبير يجعل الزبون لا يتعجل في طلب هذه الخدمة، وعليه إن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ لا تمنع في دعم ومنح هذا المشروع امتيازات تجعل صاحب المشروع يوسع ويطور في تقديم خدماته، وبما أن المعدات والآلات والمواد الأولية متوفرة في الولاية دون تلقي أية صعوبات فإن من السهل التوسع في المشروع وذلك بالاعتماد على الجانب التسويقي والتنظيمي في تسيير وتنظيم المشروع ومعالجة التعقيدات لنجاح المشروع واستمراريته.

## خاتمة عامة

تناولنا في دراستنا موضوع مخطط الاعمال و دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية و التي تعتبر كوسيط بين الفكرة و خطة العمل حيث تمثل هذه الأخيرة خطوة واجبة الحصول قبل و بعد القيام بأي مشروع استثماري جديدا او توسعا في مشروع قائم وهذا لضمان نجاح المشاريع الاستثمارية وذلك من خلال مساهمتها في اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد، فهي تعتبر خارطة طريق تساعد المستثمرين على تخصيص و استغلال الموارد الاقتصادية أحسن استغلال.

وتشمل دراسة الجدوى جوانب متعددة و متنوعة تتعلق بالاتجاهات التسويقية، الفنية، الإنتاجية والمالية من اجل الوصول إلى مشروع ناجح.

### الاستنتاجات:

- وختاما لمشروعنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:
- وجدنا صعوبة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا راجع إلى اختلاف درجات النمو و اختلاف النشاط الاقتصادي ويستند تعريفها إلى مجموعة من المعايير و المؤشرات الكمية و النوعية و اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه على معياري العمالة و رأس المال.
  - يكن دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير مناصب الشغل، زيادة في الدخل القومي، تلبية رغبات الزبائن وللدفع بعجلة التنمية إلى الأمام.
  - ورغم دورها الفعال إلا أنها تواجه جملة من التحديات و المعوقات التي تعرقل سيرها و تطورها و في معظم الأحوال زوالها.
  - إن أي عما جديد يتطلب انجاز مخطط الاعمال و ذلك لضمان سير هذا المشروع وفق طريق صحيح و سليم يضمن له الاستمرارية والتوسع.
  - يمثل مخطط الاعمال الوسيلة الضرورية حتى يتم تجسيد هذا المخطط على ارض الواقع، ولا يكون حبر على ورق.
  - كذلك نجد إن مخطط الاعمال يضم مجموعة من الوظائف فهو يمس الجوانب(المالية، التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية)، كما يجنبنا الوقوع في المشاكل وعليه فمخطط الاعمال يتيح لنا الإجابة على مختلف الأسئلة التي تتبادر إلى أذهان أصحاب المشاريع الجديدة فهو بمثابة الطريق او السبيل الذي يرشدنا للمراحل المستقبلية لدورة حياة المشروع.
  - يتطلب انجاز مخطط الاعمال أشخاص ذات كفاءة عالية وبتطبيقه أثناء و بعد الإنشاء.

## خاتمة عامة

-إن إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل و خصوصا إذا كانت فكرة المشاريع جديدة او سوق جديد.

-تعتبر مشاريع الخدمات المتنقلة و المنزلية فكرة إبداعية جديدة في مجتمعنا.

-إن أهم مرحلة يجب أن يقوم بها المقاول عند انشاء مشروع جديد هي دراسة السوق و خصوصا رغبة الزبائن و احتياجاتهم و كيفية تحقيق هذه الرغبة و الاحتياجات بأقل تكاليف.

-إن مرحلة تحديد المخطط التسويقي هي مرحلة تعتمد على ذكاء و فطنة صاحب المشروع في كيفية تسويق منتجاته او خدماته.

### التوصيات:

-يكن دور المشاريع الصغيرة في توفير مناصب عمل، و زيادة الدخل القومي، و تلبية رغبات الزبائن و الدفع بعجلة التنمية إلى الأمام.

-ورغم الدور الذي تلعبه المشاريع الصغيرة إلا أنها تواجه جملة من التحديات و المعوقات التي تعرقل سيرها و تطورها و في معظم الأحوال إلى زوالها.

-إن إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل و خصوصا إذا كانت فكرة المشروع جديدة .

-يجب إعداد دورة تكوينية لأصحاب المشاريع و حصولهم على شهادة التأهيل قبل الحصول على التمويل.

-يجب التقليل من الإجراءات البيروقراطية و القضاء على الدوافع الشخصية في تقديم الدعم.

-يجب تبني ثقافة أكثر و عي لجانب التسويقي كونها من أهم مراحل مخطط الأعمال.

-يجب اعتماد دراسات و أبحاث السوق بهدف تحديد طبيعة المنتج و حجم الإنتاج.

-يجب إعطاء أكثر اهتماما لجوانب العمليات و الإنتاج من جهة اختيار الموقع و أنماط الإنتاج.

-يجب التركيز الكبير على الجوانب المالية و التصريح المالي دون إهمال أي عنصر قد يؤدي إلى رفض مخطط الأعمال من أصحاب المصالح و المستثمرين.

-يجب على مخطط الأعمال أن يكون سهل و واضح و دقيق غير طويل لكي لا يكون ممل حيث يتراوح من 30 إلى 40 صفحة موضح فيه جميع العناصر دون إهمال أي جزئيات صغيرة يمكن أن تؤدي به لرفض.

-يجب أن يكون مخطط الأعمال واضحا فهو يبرز نقاط قوة المشروع و أيضا يكون مكتوب بشكل واضح تعتبر خدمة غسل السيارات المتنقل من المشاريع الإبداعية الجديدة في مجتمعنا.

## المراجع باللغة العربية :

### 1- الكتب:

- (1) حميد الطائي ، بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن عمان ، الطبعة العربية 2009 .
- (2) طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2009 ، الأردن عمان .
- (3) صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2008 ، الأردن عمان.
- (4) مؤيد الفضل ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ( منهج كمي مع حالة دراسية ) ، دار المريخ للنشر ، الطبعة الثانية 2007 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2007 .
- (5) محمد ابيوي الحسين ، تخطيط الإنتاج ومراقبته ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 2004 ، عمان .
- (6) غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية ، 2008 ، عمان الأردن .
- (7) زكريا الدوري ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2010 ، عمان الأردن .
- (8) حسين محمود حريم ، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2000
- (9) عاطف وليم اندراوس ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .

10) محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 1998 ، بن  
عكنون ، الجزائر .

11) عدنان هاشم السامرائي ، الإدارة المالية ، دار زهران للنشر ، الطبعة 1997 ، عمان .

12) عيسى بولخوخ ، منصر دواوي ، المحاسبة في البكالوريا ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،  
عين مليلة ، الجزائر .

13) شفيق إبراهيم حداد ، نظام موسى سويدان ، أساسيات التسويق ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة  
الأولى 1998 ، شفا بدارش .

14) علي فلاح الزعبي ، التسويق السياحي و الفندقي ، مدخل صناعة السياحة و الفنادق ، دار المسيرة  
للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى، 2013 ، الاردن .

15) هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2002 .

16) مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة  
اقتصادية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة،  
2009/2008 .

2- المذكرات :

17) حبيبة قشي ، آليات تطبيق السياسات التسويقية في المؤسسات الصحية -دراسة حالة - ، مذكرة  
مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007 / 2006 .

18) بن حسان حكيم ، دراسة الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية دراسة حالة مؤسسة  
LA BELLE G.M.D لصناعة الفرينة والسميد ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005

- 19)سمية بروبي ، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010/2011.
- 20)بغودود راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2008

### 3-الملتقيات :

- 21)علي فلاح الزغبى ، فرص وحدود مخطط الأعمال : الفكرة والإعداد والتنفيذ ، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثالث حول المقاولاتية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012 .
- 22)قبة فاطمة ،الحاضنات -كألية لضمان نجاح مخطط الأعمال ، محددات تحقيق مخطط الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، بلدية .
- 23)لطرش الطاهر ، مخطط الاعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 24)فواز واضح ، عنتر بوتيارة ، اليقظة الاستراتيجية ودورها في انجاز و متابعة مخطط الاعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود الاعمال الفكرة والاعداد والتنفيذ ، جامعة المسيلة ، جامعة بسكرة .
- 25)بوطرفة صورية ، بن رحومة عبد الحميد ، دور نظام المعلومات في اعداد وتنفيذ مخطط الاعمال بالمؤسسة ،جامعة ام البواقي ، جامعة المسيلة.

26)مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، غرفة التجارة والصناعة الزيبان ،بسكرة.

27)عبد اللطيف بلخرسة، صالح صبرينة، الأساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة20اوت1955، سكيكدة.

الكتب باللغة الأجنبية:

28) Michel sion ,réussir son business plan, paris,pour les édition précentes ,2007,2010.

المواقع الالكترونية

29) [www.kananaonline.com/users/ahmedkordy](http://www.kananaonline.com/users/ahmedkordy).19:29h 1/4/2015.

30) <http://www.mouwazaf-dz.com> 20:30h . 14/4/2015.

31)FACE BOOK ANSEJ BESKRA

وكالة دعم و تشغيل الشباب ANSEJ.

## استبيان

استبيان وزع على أصحاب السيارات النفعية السياحية، وكالات بيع السيارات ، مؤسسات كراء السيارات و مؤسسات سيارات الأجرة بولاية باتنة كانت فترة توزيعه مدة 10 أيام وزع في وسط المدينة وهو مضح كالتالي:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر \_بسكرة\_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنة ثانية ماستر

تخصص: مقاولاتية

قسم علوم التسيير

سيدي(ة):

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مقاولاتية نريد منك سيدي(ة) التعاون معنا في ملأ هذه الاستمارة، إن مساهمتك في الإجابة الموضوعية على هذه الاستبيانة، سوف تمكّنا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا، والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا للتعرف على طلباتكم و تحقيق رغباتكم و نوع الخدمة التي تريدونها ، كما نحيطكم علما سيدي(ة) بأننا سوف نضمن السريّة التامة للإجابات، وعدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا سيدي(ة) كل معالي الاحترام والتقدير

الطالبة: زاوي زينب

الأستاذة المشرفة: رجال سلاف

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

1. معلومات عن الشخص المعني:

1.1 الجنس: ذكر  أنثى

2.1 الفئة: طالب  عامل  وكالة  نقل حضري

1. معلومات عن المشروع:

• ما رأيك في فكرة توفير خدمة غسل السيارات "المتنقل" في مكان تواجدك؟

جيدة  مقبولة  مرفوضة

• أي نوع من الخدمة تفضل؟

في مكان تواجدك  في محطات لغسل السيارات

• ما رأيك في الوقت الأنسب للاستفادة من هذه الخدمة؟

غير محدد  في نهاية الأسبوع  في وقت العمل أو الدراسة

• كم مرة تقوم بغسل سيارتك في الشهر؟

مرة  مرتين  ثلاث مرات  عند الضرورة

• ما هو رأيك في السعر المناسب مقابل هذه الخدمة؟

500 دج  450 دج  600 دج

• ما هي الخدمات في تفضلها ؟

غسل داخلي  غسل خارجي  غسل داخلي وخارجي

• ما هي الفترة المناسبة لك لغسل السيارة ؟

الفترة الصباحية من 7 إلى 11 صباحا  الفترة المسائية من 1 إلى 4 عصرا

من 4 إلى 8 ليلا  لا يهم

• عند غسل سيارتك هل تهتم ؟

بنظافة سيارتك من الأوساخ فقط  تهتم بالجودة المستخدمة في غسل السيارة

تهتم بالثقة و الأمان  تهتم بالوقت المستغرق في تلقي الخدمة

• هل تحبذ غسل سيارتك في ؟

محطة معروفة و موثوقة  أي محطة لمجرد الغسيل فقط

تغسل سيارتك بنفسك

• ما هو الوقت المستغرق في الانتظار حتى يتم غسل سيارتك عند وضعها في محطات غسل السيارات ؟

30 دقيقة  ساعة  ساعتين  أكثر

• هل تفضل أن يتم غسل سيارتك في أي وقت و في أي مكان تريد بدون انتظار؟

لا

نعم

• حجم السيارة المستخدمة ؟

حجم متوسط

حجم صغير

• ما هو السعر الذي تدفعه مقابل الخدمة:

أكثر

600دج

500 دج

هل لديك أي استفسار أو نقاط تود مشاركتنا بها؟

.....

.....

.....

.....