جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع

# صناعة منتجات غذائية صحية لفائدة مرضى السكري والأطفال

# _ حلويات ومرطبات _

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر/ مؤسسة ناشئة

_تخصص محاسبة_

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذ:

- بن يحي فتحية أ/ حكيم شبوطي

السنة الجامعية

2023 - 2022



# الشكر والعرفان

قال الله تعالى:

﴿فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل: 19].

فالحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل،

وعرفانا بالجميل أتقدم بشكري وامتناني لأستاذي المشرف

" البرفيسور حكيم شبوطي "

وإلى من يرغمني دائما على ذكر اسمه لأنه أهل أن يشكر،

إلى من اصطفاه الله ليكون من أهله وخاصته، أتقدم بشكري إلى معلمي

" الشيخ مصطفى هجري "

# الإهداء

إلى التي قالت لي ذات ليلة، وأنا في السابعة من عمري:
هل صليت العشاء؟ فقلت لها ــ كاذبة ــ نعم!
فنظرت إلى نظرة شك، وقالت قلي ما شئت...
ولكنه قد رآك!
إلى أمــي...
إلى الذي نظر لي ذات يوم نظرة حب وقال:
" الطريق سالك بإمكانكي أن تكبري في أمان يا بنيتي "
إلى أبــي...
إلى أول من عرفت والتقيت في حياتي
إلى الذين التصقت روحهم بروحي
إلى إخوتــي...

# فهرس
# المحتويات

# فهرس المحتويات


**الشكر والعرفان**..... II

**الإهداء**..... III

**فهرس المحتويات**..... VI-VII

**قائمة الجداول**..... VIII

**قائمة الأشكال**..... IX

**المخلص**..... Erreur ! Signet non défini.

**المقدمة**..... أ-د


## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال


**تمهيد**..... 2

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.**..... 3

**المطلب الأول: مفهوم، خصائص، أهمية وأهداف مخطط الأعمال**..... 3

**الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال**..... 3

**الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال**..... 5

**الفرع الثالث: أهمية مخطط الأعمال**..... 8

**الفرع الرابع: أهداف مخطط الأعمال**..... 9

**المطلب الثاني: مكونات ومراحل إعداد مخطط الأعمال**..... 10

**الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال**..... 10

**الفرع الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال**..... 13

**المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال**..... 17

**المطلب الأول: المخطط التسويقي والمخطط التنظيمي**..... 17

الفرع الأول: المخطط التسويقي.....17
الفرع الثاني: المخطط التنظيمي.....29
المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي والمالي.....33
الفرع الأول: المخطط الإنتاجي.....33
الفرع الثاني: المخطط المالي.....37
خاتمةالفصل: .....44
الفصل الثاني: نموذج إعداد مؤسسة ناشئة لمشروع صناعة منتجات غذائية صحية لفائدة مرضى السكري والأطفال_حلويات ومرطبات_
تمهيد.....46
المحور الأول: تقديم المشروع. .....47
المحور الثاني: الجوانب الابتكارية. .....60
المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق. .....62
المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم.....67
المحور الخامس: الخطة المالية. .....71
خاتمة الفصل.....84
خاتمة.....86
قائمة المراجع .....90
قائمة الملاحق .....94

## قائمة الجداول:


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | أمثلة لنقاط القوة والضعف | 25-24 |
| (1-2) | فريق عمل مشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية | 51 |
| (2-2) | توصيف صاحب المشروع | 52 |
| (3-2) | توصيف مسؤول قسم الإنتاج | 53 |
| (4-2) | توصيف المحاسب | 54 |
| (5-2) | توصيف المخبري | 54 |
| (6-2) | توصيف عمال الإنتاج | 55 |
| (7-2) | توصيف عمال التخزين | 55 |
| (8-2) | توصيف عمال التوزيع | 56 |
| (9-2) | توصيف القائم على المنصة الرقمية | 56 |
| (10-2) | توصيف الحارس | 57 |
| (11-2) | توصيف عاملة النظافة | 57 |
| (12-2) | جدول زمني لتحقيق المشروع | 60 |
| (13-2) | السوق المستهدف | 64 |
| (14-2) | المنافس غير المباشر لمنتجاتنا | 66 |
| (15-2) | مراحل العملية الإنتاجية | 68 |
| (16-2) | احتياجات المشروع من اليد العاملة | 70-69 |
| (17-2) | تحديد تكاليف اليد العاملة والأجور | 73-72 |
| (18-2) | الآلات والمعدات | 74-73 |
| (19-2) | معدات النقل اللازمة للمشروع | 74 |
| (20-2) | تجهيزات مكاتب الإدارة | 75-74 |
| (21-2) | احتياجات إضافية للمشروع | 75 |

| | | |
|---|---|---|
| (2-22) | الخدمات الضرورية | 75-76 |
| (2-23) | المواد الأولية اللازمة | 76-77 |
| (2-24) | مواد التغليف اللازمة | 77 |
| (2-25) | الميزانية المتوقعة لبداية عمل المشروع | 78 |
| (2-26) | الميزانية المتوقعة لبداية عمل المشروع | 79 |
| (2-27) | طرق ومصادر الحصول على التموين | 79-80 |
| (2-28) | رقم الأعمال المتوقع | 81 |
| (2-29) | جدول حسابات النتائج المتوقع | 81-82 |
| (2-30) | خطة الخزينة المتوقعة | 82 |
| (2-31) | الإيرادات والنفقات لكل شهر | 83 |


## قائمة الأشكال:


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (2-1) | طرق التواصل بين فريق العمل | 58 |
| (2-2) | طبيعة الابتكارات | 61 |

## مستخلص

تهدف دراستنا إلى إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المؤسسة قبل إنشائها والعلاقة التي تربط بينه وبين إنشاء أي منظمة جديدة، وكذا إلى إزالة هاجس الدخول في مثل هذه المشاريع (المؤسسات الناشئة) ودراسة مدى إمكانية نجاحها، كما تهدف دراستنا أيضا إلى المساهمة في تمويل الخزينة العمومية عن طريق الضرائب والرسوم التي سوف ندفعها.

اعتمدنا في دراستنا على الدليل المقدم من طرف اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من القيم التقديرية المحتملة نتيجة لنشاط المؤسسة في السنوات الأولى.

خلصت دراستنا إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال باعتباره عنصرا أساسيا في إستراتيجية أي منظمة اقتصادية، وهو وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة لدى مختلف الأطراف التي تتعامل معها (الجهات الداعمة، مؤسسات القرض)، كما يمثل أيضا وسيلة اتصال اتجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر والفرص التي تنتج عن دعمهم لمشروع المؤسسة، وتطرقنا كذلك إلى مجموعة من الدراسات التقديرية التي شملت تقديم المشروع بجوانبه الابتكارية، مع وضع الخطة الإنتاجية، التنظيمية، وكذا المالية والتحليل الإستراتيجي للسوق المستهدف.

**الكلمات المفتاحية:** مخطط الأعمال، إنشاء مشروع، حاضنة الأعمال.

**Summary:**

This study aims to highlight the role of a business plan in highlighting the image of an institution prior to its establishment and the relationship it establishes with the creation of any new organization. Additionally, it aims to alleviate concerns about entering such projects (start-up enterprises) and assess their potential for success. Furthermore, this study aims to contribute to public treasury funding through the taxes and fees we will pay.

This study relied on the guide provided by the National Coordinating Committee for Innovation Monitoring and University Business Incubators where a set of potential estimated values were adopted based on the institution's activities in the early years.

Findings show the importance of preparing a business plan as an essential element in the strategy of any economic organization. It serves as an identity document that defines the institution to various stakeholders who interact with it (supporting entities, lending institutions). It also serves as a means of communication towards these stakeholders, enabling them to assess the risks and opportunities resulting from their support of the institution's project. We also addressed a range of estimative studies that encompassed presenting the project with its innovative aspects, along with the development of production, organizational, financial plans, and strategic analysis of the target market.

**Keywords:** business plan, project establishment, business incubator.

## المقدمة

إن فكرة انطلاق أي مؤسسة هي وليدة لظروف معينة، فقد تكون نتاج حدث ما أو رد فعل على حدث بذاته، حتى أن انطلاق أكبر المشاريع والمؤسسات والإنجازات البشرية كان أساسه فكرة مشروع خطرت ببال صاحبها.

ولا يزال مرض السكري من الأمراض الأكثر انتشارا بين الناس وأكثرها خطرا، إذ يعد أي خطأ في نظامهم الغذائي قد يؤدي فجأة إلى ارتفاع مستويات الجلوكوز لديهم، وبالرغم من كل هذا، فإن معظم الناس لا يمكنهم الاستغناء عن السكر الاصطناعي للذة طعمه، وسهولة تحضيره، وصعوبة إيجاد بديل يفي بغرضه في إشباع حاجيات المستهلكين، الأمر الذي أدى بنا إلى التفكير في إعداد بعض أنواع الحلويات والمرطبات الملائمة لمرضى السكري والأطفال، بمكونات طبيعية وتساعد على تبني نظام غذائي صحي متوازن.

وقبل القيام بأي نشاط تجاري أو صناعي وجب تحديد خطة أولية لهذا النشاط لدراسة مدى قابليته للتجسيد، ولنحدد من أين نبدأ وعلى ماذا سنركز، وهذا التفكير يعد بمثابة الخطوة الأولى لإنشاء أي مشروع، والتي تسمى بمخطط الأعمال، حيث أنه يغطي كل زوايا المشروع، ويضمن دراسة مفصلة لأهم نواحيه تسويقيا، تنظيميا، وإنتاجيا، وكذا تحديد طرق وأساليب التمويل، إستراتيجية التسويق، والعديد من الأمور المهمة، كما أن مخطط الأعمال أداة إقناع للهيئات المالية التي ستمول وتتبنى فكرة المشروع.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع مخطط الأعمال سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على أهم الأبعاد النظرية لإعداده، وعليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على الشكل التالي:

**ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال مشروع صناعة منتجات غذائية صحية لفائدة مرضى السكري والأطفال _حلويات ومرطبات_؟**

ويمكن أيضا حل مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن طرحها حول هذا الموضوع لتدعيم الإشكالية الرئيسية متمثلة فيما يلي:

- ما هو مخطط الأعمال، كيفية إعداده، مراحله، وخصائصه؟
- كيف يتم إعداد المخطط التسويقي والإنتاجي والتنظيمي والمالي للمشروع؟
- كيف يتم إعداد مخطط أعمال مشروع صناعة منتجات غذائية صحية لفائدة مرضى السكري والأطفال _حلويات ومرطبات_؟

❖ **أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المؤسسة قبل إنشائها.
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المؤسسة الجديدة.
- إزالة هاجس الدخول في مثل هذه المشاريع والمتمثلة في إنشاء مؤسسات ناشئة، ودراسة مدى إمكانية إنجاح هذا المشروع.
- تحديد العوائق والعوامل المؤثرة في هذا المشروع.
- إبراز تطور مثل هذه الصناعات والفوائد الناتجة عنها.
- المساهمة في تمويل الخزينة العمومية عن طريق الضرائب والرسوم التي سوف ندفعها.

❖ **دوافع اختيار موضوع البحث:** يعود اختيار هذا البحث إلى مجموعة من المبررات منها الموضوعية ومنها الذاتية، ومن هذه المبررات ما يلي:

- الرغبة الشخصية لإنجاز هذا المشروع.
- تحسين الدخل الشخصي.
- إنشاء سوق محلية قائمة بحد ذاتها ومستقلة في هذا المجال.

- الاهتمام بفئة مرضى السكري والأطفال.
- معالجة النقص الحاد في البسكويت بدون غلوتين (المنتوج المحلي).
- تخفيض سعر المنتوج المحلي مقارنة بالمنتجات الوطنية أو المستوردة، والقضاء أو التقليل من استيراد مثل هذه المنتجات في حالة نجاح المشروع.
- توفير مناصب العمل.
- التعرف على مخطط الأعمال والذي يساعد رجال الأعمال في تفادي مخاطر الوقوع في مشاريع فاشلة.

❖ **منهج وأدوات الدراسة:** يجب أن يتوافق النموذج المستخدم مع نوع الدراسة، فموضوع دراستنا هو إنشاء مخطط أعمال لمشروع صناعة منتجات غذائية صحية لفائدة مرضى السكري والأطفال –حلويات ومرطبات_ كما سبق ذكره، ومنهج دراستنا سيكون المنهج الوصفي من الجانب النظري، لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا نتيجة لوصف يلم بأطراف الظاهرة لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع، والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي وقع اختيارنا فيه على مؤسسة لم يتم إنشاؤها بعد، واتبعنا خطوات دليل إعداد مذكرة تخرج مؤسسة ناشئة والمعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

❖ **أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لمشروع لم يتم إنشائه بعد:

- تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأهمية مخطط الأعمال لضمان نجاح المشروع.
- معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال.

- تحديد دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل.
- المساهمة في التعريف بالمراحل الأساسية لإنشاء مشروع صناعة منتجات غذائية لفائدة مرضى السكري والأطفال، والتعرف على أهم الصعوبات التي يواجهها هذا النوع من المشاريع.
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.

❖ **هيكل الدراسة:** من أجل معالجتنا لهذا الموضوع سوف نتطرق في دراستنا لمشروع صناعة منتجات غذائية صحية لفائدة مرضى السكري والأطفال إلى فصلين أساسيين، الأول نظري حول مخطط الأعمال، إذ يتناول ماهية مخطط الأعمال، أهميته، أهدافه، خصائصه، مكوناته ومراحل إعداد، أما الثاني تطبيقي يتضمن إتباع دليل إعداد مذكرة تخرج مؤسسة ناشئة والمعتمد من طرف اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، من خلال استعراض المشروع وتقديمه، تحديد الجوانب الابتكارية لمشروع صناعة منتجات غذائية صحية لفائدة مرضى السكري والأطفال، التحليل الاستراتيجي للسوق، خطة الإنتاج والتنظيم، لنختم الدراسة بالخطة المالية واستعراض أهم الملاحق التي ساعدت في إعداد المشروع.

❖ **صعوبات الدراسة:** نستطيع حصر أهم صعوبات هذه الدراسة في صعوبات تقدير المبيعات، وهذا نتيجة للتغيير المستمر في أذواق وميولات المستهلكين، وكذا إلى التقلبات الكبيرة التي تشهدها أسعار المواد الأولية المحلية.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لمخطط الأعمال

## تمهيد

مما لا شك فيه أن المؤسسات الناجحة هي مشاريع تستند إلى دراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة، لذا فقد أصبح من الضروري إتباع خطة دقيقة للوصول إلى الأهداف المسطرة، الأمر الذي يجعل مخطط الأعمال يحظى بالأهمية البالغة في تكوين وإنشاء المؤسسات، كونه يبين لنا من جهة كافة التفاصيل المتعلقة بالمشروع من حيث طبيعة وحجم المنتج، حجم المنافسة، الإنتاج، طريقة التسويق، وكذا الموارد المالية والبشرية المتعلقة بهذا المشروع، ومن جهة أخرى فهو يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بطريقة صحيحة يضمن إقناع الهيئات المالية بدعم المشروع.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مجموعة من المفاهيم التي تصب في هذا السياق وفقا لمبحثين كما يلي:

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

**المبحث الثاني:** المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.

يأخذ مخطط الأعمال حيزا كبيرا لنجاح واستمرارية المشاريع الاقتصادية، ذلك كونه يعتبر موجها لتنفيذ الأعمال ومراقبتها، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، ويستمد مخطط الأعمال الأهمية البالغة من كونه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة لدى مختلف الأطراف، كما يسمح بالاتصال بين هذه الأطراف، حيث يتيح لهم تقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الدخول في المشروع.

### المطلب الأول: مفهوم، خصائص، أهمية وأهداف مخطط الأعمال.

يعتبر مخطط الأعمال وسيلة إرشاد داخل المؤسسة، ويمكن استخدامه خارجيا مع الممولين لمساعدتهم على الاطلاع عن الأهداف التي تحاول المؤسسة تحقيقها والمطلوب إنجازها.

#### الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال.

هناك العديد من المفاهيم والتعاريف التي أعطيت لمخطط الأعمال نذكر أهمها في التعاريف التالية:

**تعريف01:** مخطط الأعمال هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريغ)، كما يعرف مخطط الأعمال على أنه منهج تحليل إستراتيجي يمكن تحضيره، كما نجده إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية

كما يستعرض خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية.[1]

**تعريف02:** مخطط الأعمال هو عبارة عن خطة شاملة ووصف مكتوب لمزاولة نشاط مشروع، وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة أو الخدمات، وتقنيات الإنتاج والأسواق والعملاء، وإستراتيجية التسويق، والموارد البشرية والتنظيم، والمتطلبات فيما يتعلق بالبنية التحتية والإمدادات، ومتطلبات التمويل ومصادر واستخدامات الأموال.[2]

**تعريف03:** هو مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين، ولطلب هذه الدراسات لابد من توفر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ قراره الاستثماري السليم.[3]

**تعريف04:** هي وثيقة مكتوبة يقوم بإعدادها المبادر، والتي تصف جميع العناصر الداخلية والخارجية المرتبطة بمجال أعمال معين أو المتعلقة بمجال أعمال جديد، وتمثل هذه الخطة إطارا متكاملا للخطط الوظيفية (خطط الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية).[4]

---

[1] بن عامر شمس الدين، إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة صناعة بسكويت لمرضى السكري، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2018، ص6.

[2] زرارقة محمد عبد الرفيق، إعداد مخطط أعمال لإنشاء مشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020/2019، ص7.

[3] محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الخلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2016، ص153.

[4] علاء عباس ومحمد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص71.

## الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال.

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، وعليه يتوجب على المقاول أو المحرر الحرص والعناية ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر أن يعتمد عليها ما يلي:[1]

**الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، أي 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.

**صياغة مناسبة للمرسل إليهم (الأطراف الخارجية):** تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع، وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تطبيق مقصد معين من بين هذه المقاصد، وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد، وعلى هذا الأساس يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف، ويكون هذا بإبراز الجانب المناسب في الملف (طبيعة وأهداف الأطراف المرسل إليهم – رأس المال المخاطر، البنك...الخ).

---

[1] لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال فرص ومخطط الأعمال الفكرة، الإعداد التقية بجامعة بسكرة ،16/17/18 أفريل 2012، ص 16.

**الوضـــوح والدقـــة وســـهولة الفهـــم:** يشـترط مـن الأطـراف الملزمـة بإعـداد مخطـط الأعمـال أن تأخـذ بعـين الاعتبـار البسـاطة فـي الصـياغة وسـهولة الفهـم، ويتحقـق ذلـك مـن خـلال اسـتعمال المفـردات البسـيطة والواضـحة للمعنـى وكـذا القـادرة علـى التعبيـر عـن الفكـرة بشـكل دقيـق. كمـا يمكـن تحقيـق الوضـوح وتسـهيل الفهـم باسـتعمال مختلـف طـرق العـرض التـي يمكـن مـن خلالهـا تقـديم صـورة واضـحة لكـل قـارئ مهمـا كـان تخصصه أو مستواه.

**الواقعيـــة:** وهـي أحـد الجوانـب المهمـة التـي يجـب أن يأخـذ بهـا المقـاول أو المبـادر عنـد وضـع مخطـط الأعمـال، أي الاعتمـاد علـى معطيـات موجـودة فـي الواقـع وتجنـب الخيـال، فلـيس مهمـا أن تعبـر عـن طموحـات كبيـرة لا توجـد مبـررات كافيـة فـي الواقـع تؤيد تحقيقها.

**المصـــداقية:** تتمثـل مصـداقية مخطـط الأعمـال فـي جمـع واسـتعمال معطيـات تتميـز بالموثوقيـة، أمـا فيمـا يخـص عنصـر الدقـة فيتمثـل فـي التركيـز علـى جـوهر المشـروع والأهـداف الرئيسـية، وهـو مـا يعنـي ضـرورة اختيـار المعطيـات التـي تتناسـب وتنسـجم مـع المشـروع، وبمـا أن المصـداقية تعتبـر حاسـمة فـي تحديـد خيـارات مختلـف الأطـراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

**الهيكلـــة الجيـــدة:** يتعـين أن يكـون الملـف معروضـا بشـكل منطقـي مـع هيكلـة جيـدة علـى مسـتوى تبويـب عناصـره مثـل التمييـز بـين مكوناتـه إلـى عناصـر رئيسـية وعناصـر فرعيـة بشـكل يخـدم العـرض والتحليـل، كمـا يتعـين أيضـا أن يبـين العـرض والتحليـل مراكز القوة والضعف في الملف المقدم.

**التجـــانس فـــي عـــرض البيانـــات والتحليـــل:** يعتبـر الانسـجام فـي عـرض البيانـات وتحليلهـا، إلـى جانـب مبـدأ المصـداقية مـن العناصـر الهامـة المميـزة لمخطـط الأعمـال

الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، ويقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له دور هام ويتمثل فيما يلي:

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- وسيلة للتوضيح بطرق تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- يعتبر خريطة طريق(roadmap)، مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- عملية للتنفيذ.
- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

## الفرع الثالث: أهمية مخطط الأعمال.

تكمن أهمية مخطط الأعمال فيما يلي:

**1-أهمية مخطط الأعمال:** إن الكثير من مسيري المؤسسات لا يعرفون ولا يدرون دور مخطط الأعمال الجيد إذ له أهمية تكمن فيما يلي:[1]

يحتوي مخطط الأعمال على المعلومات المالية، التاريخية، الحالية أو المخطط لها في المستقبل، والأرقام الخاصة بك التي تحتاج كل الأطراف إلى رؤيتها.

إن خطة الأعمال والسوق الذي تعمل من خلاله، يمكن أن يعطي أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.

يحتوي مخطط الأعمال على الخطة الخاصة بالمؤسسة والإستراتيجية المتبعة من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.

إن مخطط الأعمال يعطي فكرة للماليين المحتملين عمن تكون، وإذا ما كان لديك أفكار جديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك، وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.

---

[1] جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 16/17/18 أفريل 2012، ص 04.

**2- من الذي يقوم بإعداد مخطط الأعمال؟:** إن أولوية إعداد مخطط الأعمال تكون من طرف المنشأ أو المنشئين، وفريق الإدارة التي تكون مقيدة بجزء منه، هذا يعنى عدد قليل من الأشخاص لكنهم مشتركون في المشروع.

**3-متى ينجز؟:** إن مخطط الأعمال قبل كل شيء هو وثيقة عمل، حيث أن صاحب المشروع يمكن أن يعتبره كدفتر للقيادة، بمجرد وجود فكرة الإنشاء، ويصبح من الضروري البدء في إنجاز مخطط الأعمال، حيث يقوم بكتابة مخطط الأعمال الأولي والذي يسمى بمخطط الأعمال المرجعي، هذه الوثيقة هي وثيقة عمل المنشأ وشركاؤه، وبعده كل خطوة تدل على تقدم المشروع، ثم المؤسسة المنشأة.

إن مخطط الأعمال يقيم من أول يوم إلى آخر يوم ومن غير النادر أن تكتب العشرات منه (مخطط الأعمال) مع تعديلات هامشية ذات أهمية، هذا لا يدل على أن المنشأ يكتب أوجه مختلفة لمخطط الأعمال.[1]

## الفرع الرابع: أهداف مخطط الأعمال.

يهدف مخطط الأعمال إلى ما يلي:[2]

- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.

---

[1] لعور محمد، دور مخطط الأعمال استمرارية المشاريع، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص33.

[2] شرقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بحث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة 18/17/16 أفريل 2012، ص09.

- مساعدة صاحب المنشأة على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز، أي معرفة خطة مخطط أعمال المعني، والمتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
- إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من (Fayolle.A ) و (L.J. Filion) فيدور حول مفهومين:
- وظيفة داخلية أي وسيلة القيادة الإستراتيجية للمشروع.
- وظيفة خارجية أي وسيلة البحث عن الموارد الخارجية (وسيلة اتصال نهائي).

## المطلب الثاني: مكونات ومراحل إعداد مخطط الأعمال.

تختلف محتويات ومكونات مخطط الأعمال من مشروع لأخر، ومن أجل الإجابة عن الاستفسارات المتوقعة من الآخرين وآلية دعمهم للمشروع يجب إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل لإعداد مخطط الأعمال.

### الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال.

تتمثل مكونات مخطط الأعمال في العناصر الرئيسية التالية:[1]

[1] خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2006، ص 113.

- **الصفحة الرئيسية:** تتضمن كافة العناصر الرئيسية للخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة، طبيعة الأعمال، كافة أرقام الهواتف، الموقع الالكتروني، الحاجات المالية من أسهم وديون، ووثيقة متعلقة بضمان طبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.
- **ملخص التنفيذ:** يتكون من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عما تعالجه سواء تتعلق باستراتيجية التسويق المالية أو إجراءات البيع.
- **تحليل الصناعة والبيئة:** والذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:
- **الاقتصادية:** والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديموغرافي وحجم البطالة.
- **الثقافية:** والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
- **التكنولوجية:** والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
- **وصف الأعمال:** يتم توضيح مهمة الأعمال ووظيفة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية التي يمكن توضيحها في:
  - الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية.
  - مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.
  - حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
  - الاتجاهات الموجودة في السوق.

- خصائص المستهلكين المحليين.

- **خطة الإنتاج أو العمليات:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج وتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين والموارد الأولية، الموردين وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة وتتضمن ما يلي:
  - هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟
  - لماذا تم انجاز عقود الإنتاج مع الآخرين؟
  - لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
  - ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟
  - ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
  - من هم المزودين بالمواد الخام؟ وما هي التكاليف؟
  - ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
  - ما هي آلية نقل المواد الخام؟
- **الخطة التسويقية:** يتوجب في الخطة التسويقية إن تتطابق مع حاجات السوق لذلك لابد من إجراء عملية تحليل السوق، وكذلك الإستراتيجية التسويقية وتنبؤات المبيعات والموازنة.
- **الخطة التنظيمية:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالتنظيم وتتضمن ما يلي:[1]
  - ما هو نموذج الملكية في المؤسسة؟
  - إذا كان هناك شركاء من هم؟ ما هي الاتفاقيات والعقود؟
  - من هم المساهمين وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

[1] فاز جمعة صالح نجار وعبد الستار محمد العالي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2006، ص 323.

- من هم الأعضاء في المجلس الإداري؟
- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟
- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟
- ما هي الأوامر والمسؤولية لأعضاء فريق الإدارة؟
- ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

- **الفريق الإداري:** ويشمل أعضاء الفريق وإستراتيجية الأفراد، والتفاصيل.
- **الخطة المالية:** وتشمل على الربح والخسارة، التدفقات النقدية، كشف الموازنة، تحليل نقطة التعادل، التقديرات المالية، ومعايير قياس الأداء المالي وغيرها.
- **الملاحق:** تبين كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن إلى قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.[1]

## الفرع الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال.

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن، وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:[2]

---

[1] خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 114.

[2] علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16 أفريل 2012، ص 07-11.

**1- تحديد الزبائن والمستهدفين:** وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل الصناعة والخدمات الخ)؟ وما هي المناطق التي ينشطون فيها؟

**2- التعرف على المنافسين:** تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى، ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.

**3- ضبط قائمة بالموردين والمجهزين:** وتتضمن هذه القائمة اسم المورد وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمدها.

**4- إعداد دراسة السوق:** بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك القائمة المزودين يمكنك إطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة وان الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

- تحديد بدقة من هم الزبائن.
- التوقع في موقع المنافسة.
- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.
- ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من:
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أول جذب للزبائن.
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

**5- إعداد خطة التسويق:** فهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتاد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

**6- إعداد تقديرات الموازنة:** يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي عملية تهدف إلى التحقق من قوة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهذه التقديرات تحتوي على:

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية والتسديد كل المصاريف.
- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.
- بيان الربح والخسائر.

**7- إيجاد التمويل والمساعدات:** هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث عن حلول فيما ينقص من المال، والمؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

**8- اختيار هيئة قانونية:** هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة سواء على المستوى المتعلق بالذمة

المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي. ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة، بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي.

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

**10-إقامة المؤسسة:** أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، ومن جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث، وليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية لإدارة المؤسسات.

## المبحث الثاني: المحاور الأساسية المخطط الأعمال.

من المعلوم أنه من خلال خطة العمل يمكن تحديد حجم الطلب ودراسة سوق السلعة أو الخدمة، وكذلك أماكن التوزيع والتسويق لهاته الأخيرة، ولهذا حاولنا تسليط الضوء في هذا المبحث عن الارتباط والتكامل بين المحاور الأساسية لمخطط الأعمال وضرورة الاطلاع عنها، ويمكن صياغتها في أربعة محاور أساسية هي: المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي والمخطط المالي.

### المطلب الأول: المخطط التسويقي والمخطط التنظيمي.

تعتبر الخطة التسويقية من أهم الجوانب في مخطط الأعمال وذلك نتيجة للتغير المستمر والسريع للتكنولوجيا، الأمر ذاته بالنسبة للمخطط التنظيمي الذي يهتم بتقسيم المؤسسة إلى أقسام ووحدات مختلفة.

#### الفرع الأول: المخطط التسويقي.

إن معظم الشركات الرائدة والناجحة في مجالاتها هي في الحقيقة نشأت ضمن شروط مناسبة ومواتية وكل ما يقال عنها أنها طبيعية لكن أبعد من هذا لا يعني أنها استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة.

1. **تعريف المخطط التسويقي:** هو تسلسل منطقي للخطوات والذي يؤدي إلى تحديد أهداف التسويق ووضع خطط تمكن من تحديد الأهداف اللازمة، ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والقيام بإيجاد حلول لمعوقات الأداء، والاستفادة من الايجابيات المتوصل إليها في زمن معين وهو في حد ذاته ليس أكثر من منهج منظم لتحديد مجموعة من

الخبرات وجعلها واضحة لما يتفق مع أي مؤسسة. والتي تمكن من تنظيم وبرمجة وحفظ الإجراءات التي من شأنها أن تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.[1]

2. **أهمية المخطط التسويقي:** المخطط التسويقي هو عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد الأهداف وهو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة وهو ذو أهمية يمكن حصرها في:

- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك، عادات الشراء، تطور المنتجات، المنافسة،
- التجديد التسويقي، وفتح أسواق جديدة.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان نظرا لأنه يعطي الفرصة.
- للتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثل اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.

---

[1] مراد إسماعيل وشلغاف ابن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 16/17/18 أفريل 2012 ص5.

- يساعد على تحديد الفرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

3. **عملية إعداد المخطط التسويقي:** تتم عملية إعداد المخطط التسويقي على النحو التالي:

- **مهمة المؤسسة:** وهي أول خطوة لتخطيط النشاط، وتكون في شكل مهام محددة وواضحة بعيدة عن الغموض.
- **تدقيق ومراجعة حسابات التسويق (المؤسسة):** من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم واستيعاب نقاط ومكامن القوة والضعف المرتقبة في نشاطها وفعاليتها المختلفة، ومن خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية، كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية والعمل بالاجتهاد لبلوغها والمحافظة عليها.[1]
- **تحليلSWOT:** بعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) بمثابة مشغل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجهها. ويمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة / المنتج، فرص وتهديدات القائمة في السوق / البيئة، وهو أسلوب غالباً ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة السوق والبيئة والمنتج وكذا المؤسسة، ويلعب هذا التحليل دوراً حيوياً في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:
  - تشخيص وتحديد أولويات القطاعات السوقية

[1] مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، مرجع سابق ص 15.

- تشخيص وتحديد أوليات الفرص.

4. **المـــزيج التســـويقي:** المنـتج مـن منظـور تسـويقي هـو مجموعـة مـن العناصـر الماديـة والغيـر الماديـة القابلـة للاسـتعمال والتقيـيم والـذي يرغـب المسـتهلك فـي الخـدمات التـي تقـدمها والقـدرة علـى إشـباع حاجياتـه، حيـث أن العناصـر الماديـة هـي الخصـائص التقنيـة والفيزيائيـة للمنـتج بينمـا العناصـر الغيـر الماديـة هـي تطلعـات رمزيـة ونوعيـة يراها المستهلك.

كمـا أن قابليـة الاسـتعمال تخـص الاسـتعمال النـافع للمنـتج مـثلا: السـاعة تشـير للوقت وربما للتاريخ أما قابلية التقييم فهي تعطي للمنتج قيمة معنوية ودورا للاتصال.

5. **دراســة الســوق وبحــوث التســويق:** تعـد دراسـة السـوق أحـد مكونـات بحـوث التسـويق، إلـى جانـب بحـوث المنتجـات، بحـوث البيـع، بحـوث الإعـلان، بحـوث التوزيـع وبحـوث تكـاليف التسـويق، وتهـتم بحـوث السـوق بالكشـف عـن خصـائص المسـتهلكين وأهـم العوامـل التـي تـؤثر فـي قـراراتهم الشـرائية، كمـا تهـتم بحـوث المنتجـات بالكشـف عـن فـرص البيـع أمـام المنتجـات الجديـدة والمسـاعدة علـى تطويرهـا واختبارهـا قبـل نزولهـا علـى نطـاق واسـع، وتخـتص بحـوث البيـع والمبيعـات بتحليـل المبيعـات وتقيـيم الأداء البيعـي لرجـال البيـع، وسـعت بحـوث الإعـلان إلـى اختيـار الرسـائل الإعلانيـة الفعالـة وتقييم واختيار أنسب وسائل الإعلان ومتابعة وتقييم فاعلية الحملات الإعلانية.[1]

6. **تحليل البيئة:** وتجمع المعلومات التي تتعلق بـ:

- **تحليــل الطلــب:** ويشـمل خصـائص وسـلوك المسـتهلك مثـل: (مـاذا يشـتري؟، مـن يقـوم بالشـراء؟، أيـن يـتم الشـراء؟، لمـاذا يـتم الشـراء؟، كيـف يـتم الشـراء؟، متـى يـتم

[1] سـطوطح عبـد القـادر وبـن شـهرة محمـد أمـين، أهميـة مخطـط الأعمـال فـي إنشـاء تطـوير المؤسسـات الناشـئة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، المدية، 2022/2021، ص29_30.

الشراء؟، ما هو حجم الشراء؟)، خصائص السوق (كحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة، الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية).

- **المنافسة:** ويتم جمع المعلومات عن المنافسين وخصائصهم وأوجه القوة والضعف لديهم، وخصائص البيئة.
- **التنافسية، والبيئة العامة:** وتتضمن معلومات عن الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية والتشريعات والقوانين والتكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المنظمة.
- **البيئة الداخلية:** وتهدف إلى جمع كل المعلومات عن الموارد والقدرات المتوفرة لدى المنظمة في مختلف وظائفها واتجاهاتها المستقبلية.

7. **مقاييس الأداء:** وتهتم بجمع المعلومات عن حجم المبيعات الحالي لخطوط المنتجات، وحجم نصيب السوق، ومستوى إدراك المستهلك لحملات الشركة الإعلانية، وصورة المنظمة في ذهن المستهلك لحملات الشركة الإعلانية ومستوى إشباع حاجات المستهلك ورضاه عن منتجات المنظمة، ونسبة فشل المنتجات الجديدة.[1]

8. **استراتيجيات اختيار السوق المستهدف:** وتنقسم إلى:

أ- **إستراتيجية التسويق غير المتنوع (المعلم):** يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواق مستهدفة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج، فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، وتوجه لهم مزيج تسويقي واحد ومكثف.

---

[1] أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية المخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص 44-24.

**ب- إستراتيجية التسويق المتنوع:** تبعا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق (أي قطاع) سوقا مستهدفا منفصلا عن القطاعات الأخرى.

**ت- إستراتيجية التسويق المركز:** يرى بعض خبراء التسويق أن إستراتيجية التسويق المركز قد يكون لبعض المؤسسات طبقا للسلع المنتجة، مربحا وكفؤا بدليل اعتماد عدد متزايد من المؤسسات عليه، ويضيف هؤلاء أن المؤسسات الصغيرة استطاعت أن تخترق أسواقا أو القطاعات مهمة، وأن تحقق أرباحا تفوق ما تحققه المؤسسات الكبيرة، ذلك أنها كانت ذكية وبارعة في اقتناص وإرضاء رغبات شريحة من المستهلكين، لم ينتبه إليها المسوقون الكبار.

**9. عناصر المزيج التسويقي:** أن عملية تحضير وتجديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين، حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة ترى أن المزيج التسويقي يكمن في عناصره الأربعة أي "المنتوج، السعر، مكان البيع، الترويج"، كما يعتبر المزيج التسويقي العنصر الأمثل للمؤسسة في وظائف إدارة التسويق الحديثة، حيث أن مخطط التسويق للمؤسسة يتيح التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة، والعوامل المؤثرة فيها.[1]

- **المنتوج:** المنتوج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، والمنتوج لا يقصد به إنتاج أو خدمة معينة منتجة ثم نقوم بتسويقها، ولكن يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج، والبحث في التطور وجميع الخدمات التي ترافق المنتوج (المحافظة والتركيب)، من خلال دراسة مستمرة وعميقة لطبيعة المنتوج، ومدى استجابة المستهلك لخدمة المنتوج.

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، د س ن، ص 203.

- **السعر**: يمثل المقابل النقدي الذي يجب على الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتوج، كما أن هذا المقابل لا يمكن أن يكون ثابت بالنسبة لطرفي عملية التبادل أي المشتري والبائع، حيث أن عوامل عديدة لها تأثير كبير ومباشر في تحديد السعر من بينها المنافسة، وانخفاض تكلفة الإنتاج، وعادة ما تؤدي إلى التأثير على مستوى السعر إلى الانخفاض حيث يتم دراسة العنصر الثاني من خلال التعريف به وتخفيض التسعيرة إضافة إلى شروط الدفع وشروط القرض.
- **التوزيع**: التوزيع أو بعبارة أوضح ضمان توفير المنتوج في المكان والزمان المناسبين حيث أن المسؤولين عن التسويق يستطيعون اختيار الحل الذي يفضلونه حتى يتمكن الزبون من الحصول على المنتوج، وإن العوامل المذكورة لها تأثير مباشر على التوزيع، حيث أن التخزين والنقل ووضعيات المخازن هي التي تزيد أو تخفض من مستويات المبيعات لدى أي مؤسسة، فكلما اعتمدت المؤسسة على دراسة معمقة لمكان البيع، كلما كانت سياستها التجارية مبينة على أسس منطقية وواقعية تساهم بطريقة مباشرة في عملية التسويق والتحكم أكثر في النفقات أو التكاليف الإضافية التي تقع على عاتق المؤسسة.
- **الترويج**: يقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتوج وخصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين.[1]

[1] أكساس وفاء، مرجع سابق، ص47.

**10. التحليل الموقفي للسوق الحالي:** ويقصد به تحليل وتقديم مبدئي للسوق، والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل الاستثمار المطلوب، درجة المنافسة، التوزيع، أدوات التطوير، درجة ثبات الطلب وتقدير نوعية العملاء المرتقبين.[1]

كل هذه الصفات يمكن إجمالها في جزأين أساسيين هما تحليل الفرص والتهديدات وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

- **نقاط القوة والضعف:** على المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لأداء المؤسسة حتى يتمكن من الحكم على إمكانية استغلال المؤسسة للفرص أو مواجهة التهديدات وتحديد الإستراتيجية الملائمة لكل حالة، فمدير التسويق يقوم بتقويم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، فنقاط قوة المؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي تعتمد عليها المؤسسة في غزو الأسواق أما نقاط الضعف فتمثل الجهة التي تهدد المنافسة للمؤسسة.

**الجدول (1_1): أمثلة لنقاط القوة والضعف.**

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| – تكاليف الإنتاج منخفضة.<br>– القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة.<br>– حصة تسويقية كبيرة.<br>– توافر قوة طبيعية على درجة عالية من المهارة.<br>– وجود خدمات ما بعد البيع.<br>– سمعة جيدة للمؤسسة في الأسواق. | – عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير.<br>– ضعف نظام الحوافز.<br>– إنتاج سلع موسمية.<br>– عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف.<br>– عدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.<br>– ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع. |

**المصدر**: فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص113.

[1] زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، الشركة العربية للإعلام العالي، لبنان، 1993، ص109.

**ب- الفـــرص والتهديـــدات:** حيـث تقـوم بتحليـل الفـرص التسـويقية التـي يمكـن المؤسسـة اقتناصـها، والتهديـدات التـي عليهـا أن تتجنبهـا، فمحمـد فريـد الصـحن يعـرف الفرصـة بأنهـا المجـال التسـويقي الـذي تتمتـع فيـه المؤسسـة بميـزة تفضـيلية بالمقارنـة مـع المؤسسات المنافسة.[1]

فـيمكن أن تنشـأ الفـرص مـن خـلال التغيـرات التـي تحـدث فـي السـوق، أو عـدم قـدرة المنافسين على تلبية حاجات المستهلكين.

**11. مستويات المنتج:** هي على الشكل التالي:

أ. **مسـتوى النـواة (المسـتوى الأساسـي):** تمثـل الإجابـة عـن السـؤال مـاذا يشـتري الزبـون، اذ يتعلـق الأمـر بـالميزة المقدمـة للمشـتري فـي مواجـه المشـكل المطـروح فزبـون الفنـدق يشـتري المبيـت، وزبـون وسـيلة النقـل يطلـب التنقـل، أما مشتري Mercedes يطلب الفخامة.

ب. **منتـوج فـي مسـتوى موسـع:** بالإضـافة إلـى النـواة فهـو محـاط بكـل الخصـائص التـي لا تتنـافى مـع الغايـة الأساسـية التـي وجـد مـن أجلهـا المنتـوج، فغرفـة الفندق تحتوي بالإضافة إلى سرير (كرسي، مغسل...الخ).

ج. **المنتـوج المنتظـر:** يتعلـق بمجمـوع الآمـال والتوقعـات التـي ينتظـر الزبـون أن يجدها في المنتوج فلا يتوقع أحد أن تشير الساعة إلى الوقت.

د. **المنتـوج فـي المسـتوى الكلـي:** هـو يمثـل مجمـوع مـا يقدمـه ومـا يعرضـه الصـانع حـول المنتـوج الموسـع لكـي يجعلـه مختلـف، ولقـد قـاد التفكيـر حـول المنتـوج الكلـي كثيـرا مـن الصـناعات إلـى التوجـه نحـو بيـع النظـام أكثـر مـن بيـع منتـوج. وحسـب: LEVITT لا تقـع المنافسـة الحاليـة فـي مسـتوى مـا

[1] فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص110.

تصنعه المؤسسات في مصانعها وإنما في مستوى ما تضيفه لمنتجاتها القاعدية من حيث التوظيف، الخدمة، الإشهار، مساعدة الزبائن، القروض، سهولة التسليم والتخزين، كذلك كل المميزات الأخرى والتي لها قيمة في السوق كخدمات ما بعد البيع والصيانة.

هـ. **المنتوج الكامن:** يوافق كل التحسينات والتحويلات الممكنة.

**12. تصنيف المنتجات:** يمكن أن نميز بين المنتوج المادي الملموس والخدمة غير العادية، وبالرغم من ذلك قد نجد أن بعض السلعة لها شق غير مادي، كما قد يجد سلعة صرفية، أو خدمة بحتة، أو سلعة مصحوبة بخدمة أو عدة خدمات، أو خدمة مصحوبة بسلعة أو عدة سلع.

**13. تصنيف المنتجات حسب طبيعتها:**[1]

- **المنتجات الاستهلاكية:** تتفرع منها صنفين:
  - **المنتجات الميسرة أو سهلة المنال:** وهي التي لا أبذل جهد في البحث عليها مثل الصحف اليومية، الخبز ويميزها:
    - انخفاض سعرها.
    - توفرها في أماكن قريبة.
    - انخفاض كمية الشراء في المرة الواحدة.
    - معدل دوران السلع عالي جدا.
    - طبيعة قرار القراء روتينية ولا يتطلب دراسة معمقة (خصائصها التسويقية).

[1] خلف السكارنة بلال، مرجع سابق، ص123.

- **منتجات التسوق أو التفاضل والانتقالية:** السلع المعمرة والنصف المعمرة مثل (العجانة) يتطلب شراؤها القيام بدراسة وتقييم البدائل، وأهم ما يميزها:
  - الارتفاع النسبي للأسعار.
  - تتوفر في محلات متخصصة.
  - يتم عرضها بشكل لائق.
  - لا يتكرر الشراء أكثر من مرة في العمر عند غالبية المستهلكين.
  - يكون البيع عن طريق وكلاء أو موزعين معتمدين.
- **المنتجات الخاصة:** هي التي يبذل المستهلك جهدا كبيرا عند عملية الشراء بسبب انفرادها بخصائص أو سمعة عالية كما هو الحال بالنسبة للسيارات الفارهة والساعات ROLEX، وحقائب SAMSONITE، وأهم ما يميزها:
  - ذات سمعة عالية وارتفاع أسعارها.
  - تتمتع بأسماء تجارية واسعة الشهرة أي لا يتم بيعها إلا في أماكن معينة.
  - يتم ترويج هذه السلع عن طريق رجال بيع مخلصين فنيا في مجالات تقنية ما.
- **المنتجات الصناعية:** وتسمى سلع الإنتاج، وهي المنشآت التي تنتج السلع الاستهلاكية أو غيرها من السلع الإنتاجية، وتوجه إلى المشروعات الصناعية كي تساعد في الإنتاج، وهي لا تقدم للمستهلك

النهائي، وتنقسم إلى سلع المواد الأولية، سلع التجهيزات، والسلع المساعدة والخدمية، وأهم ما يميزها:[1]

- الشراء المباشر (بعكس السلع الاستهلاكية).
- الشراء الكبير الحجم.
- الحاجة للمشورة الفنية.
- الشراء يتم عن فترات بعيدة.
- اشتراك عدد من الأفراد في اتخاذ قرار الشراء.
- طول مدة التفاوض.
- التركيز الجغرافي.
- عدد قليل من المشترين.
- الطلب المشتق.
- تقلبات كبيرة للطلب.

- **مزيج المنتج:** هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة الواحدة للسوق، والتي تكون في صورة تشكيلية أو عدة تشكيلات.

نسمي التشكيلية GAMME مجموعة من المنتجات المرتبطة فيما بينها من حيث كونها تودي نفس الوظيفة، تستهدف نفس الزبائن، تباع في نوع معين من نقاط البيع.

تتألف التشكيلية بدورها من خط أو عدة خطوط للمنتجات، حيث يعرف خط المنتجات بأنه مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها إما لأنها:

- لها نفس منافذ التوزيع.

[1] يحي عيسى، تحليل السوق، جامعة الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، د س ن، ص38.

- تشبع حاجات متشابهة.
- تقع في نفس نطاق الأسعار.
- ويتكون خط المنتجات بدوره من عدة مفردات (وحدات/ منتجات).

- **تقـــدير المخـــاطر**: وتتضـــمن الكيفيـــة التـــي يـــتم بهـــا تقـــدير المخـــاطر والإســتراتيجية الملائمــة لمواجهــة المخــاطر بمــا يتناســب مــع أهــداف وخطــة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

## الفرع الثاني: المخطط التنظيمي.

يعـد المخطـط التنظيمـي مهـم جـدا فـي نجـاح أي مشـروع، وذلـك مـن خـلال كيفيـة إدارة رأس المـال الفكـري والهيكـل التنظيمـي الـذي يمثـل المحـور الأساسـي فـي اسـتمرار المشروع.

### 1. الموارد البشرية.

- **تخطـــيط المـــوارد البشـــرية:** التخطـيط للمـوارد البشـرية هـو محاولـة لتحديـد احتياجـات المشـروع مـن العـاملين خـلال فتـرة زمنيـة معينـة، وذلـك بتحديـد أعـداد ونوعيـات العمالـة المطلوبـة خـلال فتـرة الخطـة، ولهـذا التخطـيط أهميـة بالغـة تظهـر في:[1]

- يسـاعد تخطـيط المـوارد البشـرية علـى تخطـيط المسـتقبل الـوظيفي للعـاملين حيث يتضمن ذلك تحديد الأنشطة.
- يسـاعد تخطـيط المـوارد البشـرية علـى منـع الارتباكـات الفجائيـة فـي خطـة الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

[1] أحمـد نـافع المدادحـة وسـلامة سـويلم النوافعـة، مبـادئ التخطـيط والتنظـيم فـي الإدارة والمكتبـات، دار صـفاء للنشـر والتوزيع، ط01، عمان، 2013، ص74.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- التدريب والنقل والترقية.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

- **استقطاب الموارد البشرية:** يشير الاستقطاب إلى مجموعة النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. ومن منظور أخر فان الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف، وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة وظروفها وإمكانياتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.[1]

- **تحفيز الموارد البشرية:** إن الحوافز تعبر عن القوى الخارجية التي تهدف إلى تحريك دوافع الإنسان والتي تشبع حاجاته، وفي مجال الإدارة هي مجموعة العوامل التي تهيئها الأخيرة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم في العمل الأمر الذي يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.[2]

- **الحفاظ على الموارد البشرية:** من بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية هي تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخيات العمل الصحية والسليمة، إذ أن صحة وسلامة الموارد البشرية قد ضمنتها عدة تشريعات وقوانين في مختلف بلدان

---

[1] عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008، ص38.

[2] فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية العربية الادارية، معجم المصطلحات الادارية القاهرة، 2007، ص 216.

العالم، إضافة إلى ذلك فإن العديد من المؤسسات تنبهت مؤخرًا للأوضاع الصعبة، من إصابات وجروح جسدية تصيب أفرادها، كما الحالات النفسية المعقدة والإرهاقات الناتجة عن العمل، وأعدت لها البرامج العملية والعلمية الكفيلة بالتخفيف من مخاطرها على صحة ونفسية أفرادها.

**2. الهيكل التنظيمي.**

- **تعريف الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي على أنه عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية، فهو إذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف وهذا ما تجسده خطوات ومراحل تصميمه:[1]
  - تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
  - تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف.
  - تحليلها ووصيفها وصيفا دقيقا.
  - تجميع الأعمال والأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.
  - تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة الأقسام.
  - تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.
  - تحديد عدد المستويات التنظيمية.
  - تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

[1] بلقاسم سلاطنية و اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة –التصور والمفهوم–، دار الفجر للنشر والتوزيع،الجزائر، ط1، ص70.

- **خصائص الهيكل التنظيمي:** هناك خصائص معينة يعد توفيرها في الهيكل التنظيمي أمرا ضروريا للتنظيم الإداري، ووجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم بالنسبة لها ومناسب للمؤسسة وإدارتها:[1]

- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي.
- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل مستوياتها حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في الأداء والخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.
- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطه.
- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوس وطبيعة العمل.
- إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جديد، سواء أكان رئيسيا أم فرعيا، فعنصر التكلفة يجب مراعاته، وهذا يتحقق من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد.
- يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي، بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

[1] موسى اللوزي، التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص 54-55.

- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات والعمل على خلق كوادر إدارية جيدة.

## المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي والمالي.

لا يكتمل مخطط الأعمال إلا بوجود خطة إنتاجية محكمة، حيث تهدف خطط الإنتاج إلى تقليل التكلفة وتعظيم الربح، وكذلك يجب التركيز عن الاحتياجات المالية والبحث عن مصادر تمويلية بالكمية والتكلفة المناسبة.

### الفرع الأول: المخطط الإنتاجي.

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

1. **ماهية تخطيط الإنتاج:** تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج، والعمليات الوظيفة، والتخطيط يعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ثم تحديد الإمكانات والموارد وخطة العمل اللازمة، وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال، وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة، فالتخطيط هو نشاط يعنى بالتحديد:[1]

- الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة، فأهداف تخطيط الإنتاج في الظروف الراهنة تنبثق من الأهداف التسويقية، وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة

[1] خلف السكارنة بلال، مرجع سابق، ص114.

الأخرى للمنظمة مثل خطط المشتريات والمخازن، النقل، الطاقة، التمويل ومن المؤكد بأن نوع خطة الإنتاج لهذه الأهداف الإستراتيجية لا يتم دفعة واحدة، بمعنى أن بلوغ هذه الأهداف يمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية (تكتيكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط.

- الإمكانات والموارد سواء المادية أم المالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها.
- السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة.
- فالتخطيط بدون فترة زمنية محددة ليس تخطيطا وإنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال فترة محددة فمن المفترض تغيير بعض بنود هذه الخطة أو تغييرها كاملة، بما يسمح ببلوغ أهدافها خلال الفترة المحددة.
- التتابع الأمثل للعمليات وبما يحقق انجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة.

وهكذا نجد أن تخطيط الإنتاج أو خطة الإنتاج إنما تمثل نشاطاً محوريا يتكامل ويتقاطع مع مختلف نواحي النشاطات الأخرى في المنظمة، وإذا كانت خطة التسويق أو المبيعات أشبه ما تكون بالدورة الدموية لجسم الإنسان في المنظمة، فإن خطة الإنتاج أشبه ما تكون بالهيكل العظمي للإنسان في المنظمة.

2. **أنواع الخطط الإنتاجية:** على أساس فترة التخطيط للخطط الإنتاجية، حيث يمكن التميز بين ثلاث أنواع من الخطط هي:[1]

[1] زرارقة محمد عبد الرفيق، مرجع سابق، ص38.

- **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، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة. وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، الترتيب الداخلي، تصميم المباني، المستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.
- **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.
- **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:** وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضمن خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. ولما كانت هذه الخطة تشير إلى تخطيط إجمالي للإنتاج في العام فانه يشار إليها في بعض الكتب بتسميات عديدة مثل التخطيط الإجمالي للإنتاج أو الجدولة الإجمالية.

وفي كل الأحوال وتحت أي من التسميات أعلاه فإن 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 الموائمة والتوفيق من حجم الطاقة، وبالتالي حجم الإنتاج، وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

3. **دورة حياة المنتج:** لا يمكن ضمان استمرار إقبال المستهلك على منتج معين بمواصفاته نفسها إلى ما لا نهاية، فالتغير الدائم في كل من الرغبات والعادات

والقدرات الشرائية وظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي يجعل من الصعب قبول فرص الاستمرارية لمبيعات المنتج في السوق وبالمستوى نفسه، فكل منتج له ما يسمى بدورة حياة المنتج، ويقصد بذلك علاقة حجم المبيعات لمنتج معين بالزمن الذي يبدأ منه إدخال المنتج إلى السوق، وعادة ما تقسم تلك الدورة إلى أربع مراحل أساسية:[1]

- **المرحلة الأولى:** تقديم المنتج.
- **المرحلة الثانية:** قبول المنتج.
- **المرحلة الثالثة:** النضج.
- **المرحلة الرابعة:** تدهور المبيعات.

4. **الإطار العام لعملية تخطيط الإنتاج:** أوضح PATENS&OLIVA إطارا عاما لعملية تخطيط الإنتاج، والذي يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات، المخرجات، وعملية التخطيط ذاتها (الأسلوب).[2]

- **المدخلات:** وهي مجموعة البيانات الأساسية الواجب توفرها حتى يتسنى استخدام أي أسلوب من أساليب تخطيط الإنتاج، ويمكن تقسيمها على ثلاثة أنواع:

– **أرقام الطلب الإجمالي المتوقع:** طالما أن الهدف من العملية الإنتاجية هو مواجهة الطلب المتوقع بطريقة اقتصادية في حدود الطاقة المتاحة، فإن التقديرات الإجمالية للطلب لكل فترة زمنية خلال مدة الخطة عادة سنة، ويجب توفرها وبشكل دقيق، ويجب أن يكون واضحا إلا أن ذلك لا يعني

[1] عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج، جامعة الاسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ط1، ص28.

[2] محمد صالح الحناوي ومحمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص31.

تلقائيا أن يكون مستوى الإنتاج المخطط لكل فترة مساويا للطلب خلالها، فقد يكون هذا الرقم أعلى أو أقل حسب ظروف الطاقة وبغرض تقليل تكاليف مدة الخطة ككل.

- **القيم المبدئية التي تمثل الوضع المالي للعملية الإنتاجية (أصفر، ع صفر، م صفر):** يقصد بذلك مستوى الإنتاج وحجم المخزون وحجم العمالة في نهاية الفترة السابقة مباشرة على فترة التخطيط وهذه تمثل أرقام الإنتاج والمخزون والعمالة التي تبدأ بها خطة الإنتاج.
- **أنواع التكاليف المرتبطة باستراتيجيات مواجهة الطلب المتذبذب:** في هذه الحالة سوف يتم تغيير مستوى العمالة بسبب التغير في مستوى الإنتاج أو قد يكون ذلك عن طريق تعبير مستوى المخزون مع ثبات في مستوى الإنتاج أو قد يكون ذلك عن طريق تشغيل الوقت الإضافي أو عن طريق الاعتماد على إنتاج جهات أخرى.

- **المخرجات:** المخرجات التي تتوقعها في عملية تخطيط الإنتاج هي كالتالي:

- **مستوى الإنتاج لكل فترة زمنية (أ ت):** وهو تقدير إجمالي لمستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه في كل شهر.
- **مستوى العمالة لكل فترة زمنية (ع ت):** وهي التقديرات الإجمالية من العمالة المباشرة.
- **مستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية (م ت):** وهي تقديرات إجمالية لتوقعات المخزون المفروض تواجدها في نهاية كل فترة زمنية.

## الفرع الثاني: المخطط المالي.

1. **تعريف المخطط المالي:** يمكن حصرها في المفاهيم التالية:

- **تعريف01:** الخطة المالية تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.[1]
- **تعريف02:** هو مصادر وإمكانيات حصول المشروع على الموارد المالية اللازمة الاستمارات المشروع وتعتبر النواحي التمويلية ذات أهمية محورية بالنسبة لأي مشروع حيث يتحدد بناءا عليها:[2]
  - حجم المشروع وإمكانياته.
  - العائد الممكن أن يحققه المشروع.
  - مقدار العائد يرتبط بشروط الفروض التي يتحصل عليها المشروع مثل فترة السماح وسعر الفائدة ومقدار القرض المتاح المشروع وفقا لما يقدمه من ضمانات.
- **تعريف03:** هو عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال يعطي لنا نظرة شاملة على المردودية، والتوازن المالي للمؤسسة فيما يخص معرفة جميع وسائل وإمكانات الاستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى الإنتاج بأقل قيمة.[3]

## 2. أهمية المخطط المالي:[4]

---

[1] بلال خلف سكارنة، مرجع سابق من 119.

[2] أسعد طه علام، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار العرقد، الطبعة الأولى، دمشق سوريا، 2006، ص61.

[3] عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص56.

[4] عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد النعيمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، 2008، ص170.

- مساهمة في تحسين قدرة الشركة على التركيز في العمل وتوفير المرونة مع احتياجاتها.
- تحقيق القدرة التنافسية.
- التنسيق وربط أهداف كافة المستويات التنظيمية مع الهدف العام لشركة.
- إدارة الوقت.
- تسهيل عملية الرقابة.

3. **أهداف المخطط المالي:** أهداف المخطط المالي بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:[1]
   - تحديد احتياجات المنشأة من الأموال.
   - التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات.
   - التخطيط لاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.
   - استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.

وهذه الأمور جميعها تجعل التخطيط المالي أمرا لا غنى عنه للمؤسسة.

حيث يساهم المخطط المالي في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتحسين اتجاهات الأداء كما يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، كيفية إدارة الوقت والجهد، بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة وزيادة فعاليتها.

4. **مراحل تمويل المشروع.**

أ. **مرحلة الإنشاء:** عند إقامة المصنع وشراء الآلات والتجهيزات المختلفة.

ب. **مرحلة التشغيل:** ويكون تمويلها عن طريق القروض.

[1] زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص193.

ج. **مرحلـــة التوســـع:** وتبـدأ عنـدما يـزداد الطلـب علـى الخدمـة أو المنـتج لهـذا يتوجب على إدارة المؤسسة تقديمها:

- ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الأموال؟
- ما هي مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة في كل مرحلة؟
- متى تحتاج المؤسسة إلى الأموال؟
- ما هي المدة التي تحتاج المؤسسة للأموال خلالها؟
- ما هو المصدر المناسب؟
- ما هي طرق التسديد في حالة الفروض؟

5. **مصـــادر تمويـــل المشـــروع:** المصـــادر الرئيســـية للتمويـــل فـــي الأمـــوال الخاصـــة لصـاحب (أصـحاب) العمـل، وأمـوال لآخـرين تتـوفر مـن مصـادر مختلفـة عـن طريـق الاقتراض:

- **مصـادر تمويـل داخليـة:** تتمثـل فـي رأس المـال المملـوك، سـواء كـان فـي صـورة حصـص خاصـة بالمؤسسـين أوفـي صـورة أسـهم عاديـة أو أسـهم ممتـازة، وذلـك بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة.
- **التمويـل بـأموال الآخـرين:** هنالـك مجموعـة مصـادر للتمويـل غيـر الثـروة الخاصـة لأصحاب العمل، الإدارة المالية الجيدة تستدعي محاولة الاستفادة منها.
- **الائتمـــان التجـــاري:** تحصـــل عليـــه المنشـــأة مـــن المـــوردين ويتمثـــل فـــي قيمـــة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية.
- **الاقتـــراض:** مصـدر مهـم وشـائع الاسـتخدام، كمـا تتـوفر لصـاحب العمـل الجديـد عـدة مصـادر للاقتـراض، لهـا مزايـا ومسـاوئ، لـذلك تصـبح هنالـك الحاجـة لاختيار المصدر الأفضل، والمصادر الأكثر شيوعا للاقتراض هي:

- **الأهل والأصحاب:** تتميز هذه القروض بكونها غالبا ما تتوفر بشروط ميسرة وبدون إجراءات معقدة.
- **البنوك التجارية:** مصدر مهم للاقتراض، ولكنها تتقاضى فائدة تجعل كلفة الاقتراض موضوعا مهما، كما تشترط شروطا معقدة على صاحب العمل الالتزام بها، وإلا عرض العمل لمخاطر التصفية.
- **المنظمات المتخصصة بدعم الأعمال الصغيرة:** التي تقيمها الدولة، أو الجهات المعنية بدعم الأعمال الصغيرة لمساعدة هذه الأعمال، ويتميز هذا المصدر بأنه يوفر قروض ميسرة بشروط تشجيعية.
- **شركات الاستثمار:** تقام بهدف الربح ونشاطها الرئيسي هو الاستثمار في أعمال أخرى رابحة، ولهذا فهي تبحث عن أمثال هذه الأعمال وتسعى للاستثمار فيها عن طريق تقديم القروض مقابل فوائد، وعوائد.
- **مصادر أخرى:** تختلف باختلاف الدولة والاقتصاد من ذلك مثلا شركات الرهن، أجهزة حكومية، مصادر قروض أخرى.[1]

**6. أنواع التخطيط المالي.**

- **التخطيط طويل الأجل:** يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية، والتي في ضوئها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح الخطط المالية قصيرة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وبفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس سنوات، فإنه يبدأ بالتنبؤ أو مجموعة من الافتراضات التي تغطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة وظروف الصناعة والمناخ القياسي

[1] عادل طه فايد، دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص102.

خلال نفس الفترة، كما يجب أن يغطي التنبؤ أيضا بعض النواحي الهامة الأخرى مثل ظروف العمالة، الأجور، إمكانية الحصول على المواد الأولية والتغيرات المتوقعة في أسعارها، ظروف السوق، مستويات الأسعار، قوى المنافسة، والمستوى التكنولوجي، وبالرغم من أن التنبؤ ببعض هذه المتغيرات قد يكون صعبا وتنقصه الدقة التامة إلا أن هذا لا يمنع من المحاولة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن التنبؤ بظروف سوق رأس المال خصوصا فيما يتعلق باتجاهات أسعار الفائدة ومدى توفر الأموال يعتبر أيضا ضروريا، وحقيقة أن جميع المتغيرات السابقة قد لا تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة، كما قد يكون من الصعب وجود ارتباط قوي بين الظروف الاقتصادية العامة وعمليات المشروع، ومع ذلك فإن هذه الظروف وسائر المتغيرات الأخرى لها تأثير غير مباشر على عمليات أي مؤسسة تجارية بغض النظر عن نوع النشاط التي تزاوله ومن ثم فمن الضروري وضع مجموعة من الافتراضات المتعلقة بتأثيرها المستقبلي على عمليات المشروع.

إن التقديرات السابقة والمتعلقة بالظروف الاقتصادية العامة تمثل الأساس الذي يستند عليه المالي في تحديد أفضل المصادر وأنسب الأوقات الملائمة للحصول على الاحتياجات المالية اللازمة للمشروع، وإذا كان هذا العمل يمثل صلة بمسؤولية المدير المالي.

إن الاحتياجات المالية لا يمكن تحديدها على أساس التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة فحسب، بل إن الأمر يتطلب ضرورة التحديد التفصيلي لبرامج النشاط المزمع تنفيذه، وهذا التحديد يمثل الخطوة التالية في عملية التخطيط الطويل الأجل. والبرنامج التفصيلي للنشاط لابد أن يتضمن تنبؤات البيع والسلع الجديدة المقرر إضافتها، والتوسع في السوق الحالية والأسواق الجديدة والمحتملة، التغير في المزيج السلعي، الحملات الإعلانية، وإذا كان هذا البرنامج يتطلب استثمارات جديدة في المعدات الرأسمالية أو زيادة في حجم القوة العاملة، فإن التحديد الدقيق لحجم الاستثمار اللازم و الزيادات في الأجور يمثل خطوة ضرورية في التخطيط المالي

السليم وفي هذه المرحلة يبدو مرة أخرى الدور الذي يقوم به مراقب الحسابات في عملية التخطيط المالي، فمن واقع البرنامج الذي يحدد ما سوف تقوم به المؤسسة من عمليات، يقوم مراقب الحسابات بأعداد الميزانيات العمومية وقوائم الدخل المتوقعة، ومنها يمكن تحديد الاحتياجات المالية.

ومن الطبيعي أن تتوقف الدقة في تحديد الاحتياجات المالية على مستوى الدقة المتبعة في إعداد الميزانيات العمومية وقوائم الدخل، والتي تعتمد بدورها على مدى الفعالية في وضع البرنامج التفصيلي لنشاط المؤسسة. وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:

- كيفية تحديد الخطة الاستثمارية.
- البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.
- كيفية سداد القروض المختلفة.
- إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.

فالكثير من المؤسسات التي تهدف إلى الانضمام أو الاندماج مع بعض المؤسسات الأخرى أو إلى أي صور التوسع التي لا تدخل ضمن العمليات العادية، ومثل هذه الأموال ينبغي أخذها في الحسبان لأنها سوف تؤثر حتما على الخطة المالية.

- **التخطيط قصير الأجل:** لا توجد فروق جوهرية بين تخطيط قصير الأجل وطويل الأجل من حيث المدخلات الطريقة التي تتبع في الحالتين، والخطة قصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة وأكثر تفصيلا للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة، وتعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، والخطة القصيرة تغطي فترة سنة أو بضعة أسابيع، وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة الطويلة الأجل، وذلك لضمان أنها تأخذ بعين الاعتبار التغيرات

في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل. وعادة ما تأخذ الخطط القصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية، والتي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة خلال فترة التخطيط.[1]

## خاتمة الفصل:

يمكننا القول في نهاية الفصل بان مخطط الأعمال هو العمود الفقري لإنشاء أي مؤسسة ونجاحها وتمكنها من المنافسة في الأسواق، إذ يحتوي على معلومات دقيقة يمكن من خلالها اتخاذ قرارات تخدم الأهداف المسطرة للمؤسسة، كما يمنح صورة شاملة حول الجدوى الاقتصادية للمشروع، ومخطط الأعمال هو عبارة عن أداة إستراتيجية فعالة إذ يمكن صاحب المشروع من وضع منهجية متناسقة لجميع مراحل نشاطه.

ومن خلال مخطط الأعمال يمكننا كذلك معرفة مختلف الموارد المادية والبشرية التي يحتاجها المشروع وكيفية تسيرها مقارنة بخطة العمل الموضوعة سواء من ناحية الوقت المستغرق أو من ناحية الموارد المستعملة في عملية الإنتاج، وإقناع مختلف الأطراف بتمويل المشروع والاستثمار فيه.

[1] http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104 05/05/2023 20:50.

# الفصل الثانـي

**نموذج إعداد مؤسسة ناشئة لمشروع**
**صناعة منتجات غذائية صحية لفائدة**
**مرضى السكري والأطفال**
**_حلويات ومرطبات_**

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية لتجسيد مشروعنا لصناعة منتجات غذائية لصالح مرضى السكري والأطفال – حلويات ومرطبات صحية – سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للمشروع من خلال إبراز جوانبه الابتكارية التي تمثل بدورها حل لمشكلة قائمة قابلة للتطبيق الفعلي والتطوير ثم تقييم تكاليفها ومدى إمكانية تجسيدها في الواقع وكذا الجودة المرجوة منها، الأمر الذي سمح لنا من اختبار فكرة هذا المشروع قبل إطلاقها من خلال وضع نموذج أولي للمشروع.

تم تقسيم هذا الفصل إلى المحاور الأساسية التالية:

- **المحور الأول:** تقديم المشروع.
- **المحور الثاني:** الجوانب الابتكارية.
- **المحور الثالث:** التحليل الإستراتيجي للسوق.
- **المحور الرابع:** خطة الإنتاج والتنظيم.
- **المحور الخامس:** الخطة المالية.
- **المحور السادس:** النموذج الأولي التجريبي.

## المحور الأول: تقديم المشروع.

ستركز دراستنا في هذا المحور على فكرة المشروع والقيم المقترحة منه، وفريق العمل، كما سنوضح الأهداف المتعلقة بهذه الفكرة والمرجو تحقيقها في المستقبل، وكذا وضع جدول زمني للمشروع في حال تجسيده على أرض الواقع.

**أولا: فكرة المشروع (الحل المقترح):** يتمثل المشروع في صناعة حلويات ومرطبات صحية لصالح مرضى السكري والأطفال، يتم تجسيده في إطار القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 2022/09/27، المتعلق باستحداث مذكرة تخرج مؤسسة ناشئة/ شهادة جامعية.

ظهرت فكرة المشروع نتيجة إلى الحاجة للغذاء الصحي الذي تحتاجه فئة كبيرة من المجتمع ، وكذا إيجاد حلول علمية وعملية للمشكلة المتعلقة بالنقص الحاد في توفير الحلويات والمرطبات الصحية لفئتي مرض السكري والأطفال، إضافة إلى المشكل المتعلق بعدم تغطية السوق الوطنية بهذه المنتجات بشكل ملائم، الأمر الذي اقترن بارتفاع أسعارها من ناحية، وإلى الانتشار المخيف للأمراض الخطيرة الناتجة عن الاستهلاك المفرط للسكر الأبيض الذي يدخل في صناعتها من ناحية أخرى، وبعد عملية البحث الميدانية اكتشفنا أن جميع المواد الأولية الاصطناعية التي تدخل في صناعة هذه المنتجات يمكن استبدالها بمواد أولية طبيعية يتم إنتاجها محليا، وتحتل الجزائر المراتب الأولى في تصديرها على غرار منتوج التمر الذي نعتمده كمادة أساسية في إعداد منتجاتنا، التي يمكن لها من خلال ذلك أن تكسب ميزة تنافسية مرتبطة بجودتها و أسعارها في السوق، نتيجة لتثمين منتوج التمر وانخفاض تكلفته، بالإضافة إلى استعمال مواد تعبئة وتغليف صديقة للبيئة ذات جودة، والعمل على إعادة تدويرها لضمان التسويق الذي يرتكز أساسا على تطوير منصة رقمية

يمكن تحميلها على الهواتف النقالة، الأمر الذي يسمح لنا باستقطاب أكبر فئة من العملاء لتحقيق نمو سريع في العائد.

**ثانيا: القيم المقترحة:** يقترن مفهوم القيم المقترحة بمجموعة من الإضافات التي يمكن لها أن تجعل المنتج أكثر استهلاكا وطلبا في الأسواق، يمكن إدراجها في النقاط التالية:

- **الحداثة:** يمكن أن نلمسها في حداثة السوق المستهدفة (مرضى السكري والأطفال) والجانب الابتكاري للمنتوج التي ستسمح لمنتجات مشروعنا في حالة تجسيده من تلبية احتياجات لم تلبى في السابق.
- **الأداء:** إن أداء منتوج المشروع سيسمح للعميل بتجاوز فكرته النمطية بعدم إمكانية تعويض المواد الاصطناعية (السكر) بمواد طبيعية في صناعة الحلويات والمرطبات وجعله يغير نمط غذائه نحو منتجاتنا الصحية.
- **التكييف:** إن فكرة تطوير منصة رقمية في مشروعنا جاء أساسا من أجل العمل على الاستجابة لاحتياجات العملاء، وكذا إلى تدارك الأخطاء والنقائص، ودراسة الاقتراحات التي يمكن تسجيلها.
- **إنجاز المهمة:** من خلال المساعدة لتلبية رغبات الأشخاص المصابين بمرض السكري في تناول الحلويات والمرطبات دون الإخلال بنظامهم الغذائي الصحي الذي يتوافق مع حالتهم الصحية، وكذا الوقاية التي ستحظى بها فئة الأطفال من الأمراض الناتجة عن تناول منتجات تدخل في تركيبتها مواد اصطناعية.
- **التصميم:** إن تصميم منتجاتنا الجذاب والعملي في عدة نقاط، سيسمح لها بالتميز عن منافسيها في السوق بجذب العملاء والولاء لها والتفاعل معها وزيادة القيمة المتصورة لها مما يجعلها أكثر قبولا لدى المستهلكين من خلال استهدافنا

لفئة المرضى والأطفال من جهة، وكذا العمل على إعادة تدوير أغلفتها وجعلها صديقة للبيئة من جهة أخرى، الذي يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

- **السعر**: نسعى في بداية مشروعنا هذا إلى توفير منتجات متنوعة بأسعار تنافسية وفقا لجودتها من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق بهدف ترسيخ جودتها والحفاظ على منتجاتنا في المنافسة، على أن يتم فيما بعد إتباع سياسات تسعير أخرى تنسجم مع المتغيرات البيئية.

- **خفض التكاليف**: نسعى من خلال مشروعنا إلى ضرورة التوصل إلى إطار فعلي يسمح بمساعدة العملاء على تخفيض تكاليفهم بشكل فعلي ودائم ويلائم البيئة التنافسية بالاعتماد على الأساليب المعاصرة لقياس وتخفيض التكاليف، الأمر الذي قمنا بمحاولة تجسيده في مرحلة أولى من خلال تفعيل دور التغليف التفاعلي الابتكاري في تطوير تصميم عبوات تغليف تجارية لمنتجاتنا، تسمح بإعادة تدويرها مقابل تخفيضات تجارية نمنحها لعملائنا، بالشكل الذي يسمح بتحسين الصورة الذهنية للمنتج والتحفيز على شراءه.

- **الحد من المخاطر**: عن طريق العمل على استخدام نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP)، والذي يسمح بإجراء تحليل للمخاطر المختلفة ومصادرها المحتملة التي قد تؤثر على منتجاتنا ابتداء من المادة الخام حتى المنتج النهائي، الأمر الذي يعزز من ثقة العملاء في سلامتها ونوعيتها ويساهم في رفع تنافسيتها في الحركة التجارية الوطنية والدولية.

- **سهولة الوصول**: من خلال التبني والالتزام بقواعد المسؤولية الاجتماعية بجميع أبعادها لضمان البقاء في السوق ومواجهة المنافسة بشكل أحسن، فالاهتمام بالعملاء وعدم الإضرار بصحة المستهلك بإنتاج منتجات صديقة للبيئة وصحية التي يوفرها مشروع مؤسستنا يكسبها سمعة جيدة ويجلب لها زبائن جدد وهذا ما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيقها لأهدافها المرجوة.

- **الملائمة / سهولة الاستخدام:** يمكننا قياسها وتطويرها في مشروعنا من خلال قيام العملاء المستهدفين باختبار أو استخدام منتوجاتنا والحصول على تغذية راجعة منهم للاستمرار في تحسين منتجاتنا وتلبية احتياجات العملاء.

**ثالثا: فريق العمل:** حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة، يجب عليها وضع فريق عمل ذي كفاءة وجودة عالية، ويتكون فريق عمل مشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية على ما يلي:

**جدول رقم (2_1): فريق عمل مشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية.**

| | اسم الطالب | التخصص | الدورات التكوينية |
|---|---|---|---|
| 1 | بن يحي فتحية | محاسبة | • ليسانس محاسبة<br>• المشاركة في دورة تكوينية لتصميم الشعارات الإلكترونية |
| 2 | مزواري حمزة | تسير عمومي | • ماستر تسير عمومي<br>• التحكم في المجال القانوني بحكم الوظيفة |
| 3 | حلوي خديجة | اقتصاد كمي | • ماستر اقتصاد كمي<br>• المشاركة في دورة تكوينية لصناعة الحلويات العصرية |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

- يتمثل دور الطالبة الأولى في توليها لمهام قسم المحاسبة والتوزيع.
- يمثل دور الطالب الثاني في تسيير المؤسسة وتمثيلها قانونيا.
- يتمثل دور الطالبة الثالث في توليها قسم الإنتاج والتسويق.

- **التنظيم المناسب (توزيع المهام والمسؤوليات):** يتم توزيع المهام والمسؤوليات لكل عامل داخل المؤسسة، وذلك بحسب احتياجاتها كما يلي:

1. **صاحب المشروع (المسير):** مسير مؤسسة صناعة الحلويات والمرطبات الصحية هو في قمة الهرم التنظيمي ويمكن توضيحه كما يلي:

**جدول رقم (2_2): توصيف صاحب المشروع.**

| المسير (صاحب المشروع) | |
|---|---|
| **المهام** | **المهارات والإمكانيات** |
| – **المحافظة على السير الجيد للمؤسسة.**<br>– **الإشراف على العمال.**<br>– **تحفيز العاملين وتقييم أدائهم.**<br>– **وضع الاستراتيجيات والخطط ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، مع إمكانية التنبؤ بالمستقبل.**<br>– **التفاوض الجيد مع الموردين والزبائن.**<br>– **كسب ثقة الزبون والعمل على تحسين صورة المؤسسة في السوق.**<br>– **تسير الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية.**<br>– **الإشراف على عمليات الإنتاج.**<br>– **الحفاظ على سرية تركيبة المنتوج.**<br>– **العمل على تطبيق لوائح البيئة والصحة والسلامة المهنية.** | – **الطموح والإبداع والرغبة الشديدة في التطور.**<br>– **الإتقان الجيد لأساليب القيادة والتحفيز للعاملين.**<br>– **الاطلاع المبكر لمبادئ وأساليب السوق.**<br>– **إتقان مهارات الاتصال داخل المنظمة أو خارجها.**<br>– **التحكم الجيد في مهارات التحليل، التخطيط، التنبؤ، ووضع الأفكار والاستراتيجيات.**<br>– **الاستفادة من العلاقات التي تنشأ بينه وبين مختلف العملاء لصالح المؤسسة.** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

2. **مسؤول قسم الإنتاج:** يعد قسم الإنتاج العمود الفقري لأي مؤسسة إنتاجية، كما أن مسؤول قسم الإنتاج تشرف على العملية الإنتاجية للحلويات والمرطبات الصحية، ويمكن توصيفها كما يلي:

**جدول رقم (2_3): توصيف مسؤول قسم الإنتاج.**

| مسؤول قسم الإنتاج | |
|---|---|
| **المهام** | **المهارات والإمكانيات** |
| – **المحافظة على السير الجيد لعملية الإنتاج.**<br>– **الإشراف على عمال مصلحة الإنتاج.**<br>– **التموين الجيد بالمواد الأولية، وحسن تسيرها.**<br>– **كسب ثقة الموردين.**<br>– **الحرص على العمل بالتركيبة الأساسية للمنتجات الصحية.** | – **الاطلاع المسبق لاحتياجات ومستلزمات العملية الإنتاجية.**<br>– **النزاهة والحرص على زرع عقلية العمل الجماعي.**<br>– **التحكم في تكنولوجيا الآلات والمعدات الإنتاجية ونقلها إلى العمال.** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

3. **المحاسب:** يعد المحاسب الذراع الأيمن للمسير، إذ يعتبر مسؤولا عن تطبيق النظام المحاسبي لتسير المؤسسة، وإعداد التقارير المالية والتصريحات الجبائية الدورية، وكذا متابعة مدى تطبيق الأنظمة المحاسبية والمالية، ويمكن توصيفه كما يلي:

**جدول رقم (2_4): توصيف المحاسب.**

| المحاسب | |
|---|---|
| **المهام** | **المهارات والإمكانيات** |
| – **إعداد الأجور والرواتب.**<br>– **تسجيل العمليات المالية في الدفاتر اليومية.**<br>– **الإشراف على كل المستندات والوثائق الصادرة والواردة إلى قسم المحاسبة.**<br>– **التعامل مع مختلف المصالح (مصلحة الضرائب، التأمينات...إلخ).**<br>– **إعداد قوائم الإيرادات والمصروفات والحسابات الختامية.** | – **الخبرة والمعرفة الكافية في المحاسبة.**<br>– **التطلع على كل التغيرات والإجراءات المحاسبية.**<br>– **التوجيه الجيد للوثائق الثبوتية.** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

4. **المخبري:** يعد المخبري المسؤول الأول عن تحليل الحلويات والمرطبات الصحية، والحرص على مطابقتها لأصل وجود هذه المؤسسة، ويمكن توصيف المخبري كما يلي:

**جدول رقم (2_5): توصيف المخبري.**

| المخبري | |
|---|---|
| **المهارات والإمكانيات** | **المهام** |
| – **مراعاة أخلاقيات المهنة.**<br>– **الخبرة والمعرفة الكافية في المجال.**<br>– **متابعة التطورات الخارجية في المجال.** | – **تحليل عينات من تركيبة المنتج قبل عملية الإنتاج.**<br>– **فحص المنتج عند، أثناء، وبعد عملية الإنتاج.**<br>– **تحديد تاريخ نهاية صلاحية المنتج.** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

5. **عمـــال الإنتـــاج:** يحظـى عمـال الإنتـاج بالأهميـة البالغـة فـي المؤسسـة، ذلـك لأنهـم يشرفون على أهم عملياتها، ويمكن توصيف عمال الإنتاج كما يلي:

**جدول رقم (2_6): توصيف عمال الإنتاج.**

| عمال الإنتاج | |
|---|---|
| **المهارات والإمكانيات** | **المهام** |
| - **اليقظـة والفطنـة والمعرفـة التامـة بخصـائص المنتوج.**<br>- **الخبـرة والكفـاءة العاليـة فـي مجـال الحلويـات الصحية.** | - **القيام بالتحضيرات الأولية.**<br>- **متابعـة سلسـة الإنتـاج، والعمـل علـى الآلات والمعدات الإنتاجية.**<br>- **فـرز الوحـدات المنتجـة المشـوهة، وتهيئـة وتعبئة العلب بالمنتوج.** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

6. **عمـــال التخـــزين:** التخـزين أمـر ضـروري لسـير المؤسسـة، والحـرص علـى وضـع المنـتج النهـائي بموصـفات عاليـة لكسـب ثقـة الزبـون، ويمكـن توصـيف عمـال التخزين كما يلي:

**جدول رقم (2_7): توصيف عمال التخزين.**

| عمال التخزين | |
|---|---|
| **المهارات والإمكانيات** | **المهام** |
| - **الخبرة في تخزين السلع والمحافظة عليها**<br>- **المعرفة الجيدة لخصائص المنتوج**<br>- **الكفـاءة المهنيـة فـي مجـال صـناعة الحلويات** | - **تخزين المواد الأولية وحمايتها من التلف**<br>- **وضـع المنتجـات فـي المخـازن وغـرف التبريد**<br>- **المتابعة والاطلاع الدائم لشرط التخزين**<br>- **التنسـيق بينـه وبـين عمـال الإنتـاج وعمـال التوزيع** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

7. **عمـال التوزيـع (السـائق):** السـائق بمثابـة حلقـة الوصـل بـين نقطـة الإنتـاج ونقطـة البيع وله مهام أخرى يمكن توصيفها كما يلي:

**جدول رقم (2_8): توصيف عمال التوزيع.**

| عمال التوزيع (السائق) | |
|---|---|
| **المهارات والإمكانيات** | **المهام** |
| **أن يكـون السـائق حـائز علـى رخصـة سـياقة الصنف _ب_**<br>**الالتـزام بمواعيـد إيصـال الطلبيـات واقتنـاء المواد الأولية**<br>**المعرفة الجيدة لطرق الولاية** | **نقـل المنتجـات مـن نقطـة الإنتـاج إلـى نقطـة البيع**<br>**توصيل الطلبيات إلى الزبائن**<br>**اقتنـاء المـواد الأوليـة وكـل مسـتلزمات المؤسسة** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

8. **القـائم علـى المنصـة الرقميـة:** تعـد المنصـة الرقميـة مـن أهـم الوسـائل التسـويقية الحديثـة، والتـي تـوفر الوقـت والجهـد، كمـا تعمـل كـذلك علـى تحفيـز الزبـون علـى الشراء، ويمكن توصيف القائم على هذه المنصة كما يلي:

**جدول رقم (2_9): توصيف القائم على المنصة الرقمية.**

| القائم على المنصة الرقمية | |
|---|---|
| **المهارات والإمكانيات** | **المهام** |
| – **معرفـة معلومـات الزبـائن مـن أجـل إيصـال الطلبيات بالطريقة الصحيحة**<br>– **الـتحكم الجيـد فـي المنصـة والعمـل علـى تطويرها** | – **تسـجيل الطلبيـات والتعامـل مـع الزبـائن وكسب ثقتهم**<br>– **العرض الجيد للمنتجات على المنصة**<br>– **الاطـلاع المسـتمر للمنتجـات المتـوفرة وعرضها للبيع** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

9. **الحـــارس:** تحتـاج مؤسســة صـناعة الحلويـات والمرطبـات الصـحية لفائـدة مرضــى السكري والأطفال إلى حارس في الليل، ويتم توصيفه كما يلي:

**جدول رقم (2_10): توصيف الحارس.**

| الحراس | |
|---|---|
| **المواصفات** | **المهام** |
| – **اليقظة والفطنة** | – **فتح وغلق الأبواب ومراقبة المكان** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

10. **عاملــة النظافــة:** مصـنعنا فـي البدايـة يحتـاج عاملـة نظافـة واحـدة يمكـن توصـيفها كما يلي:

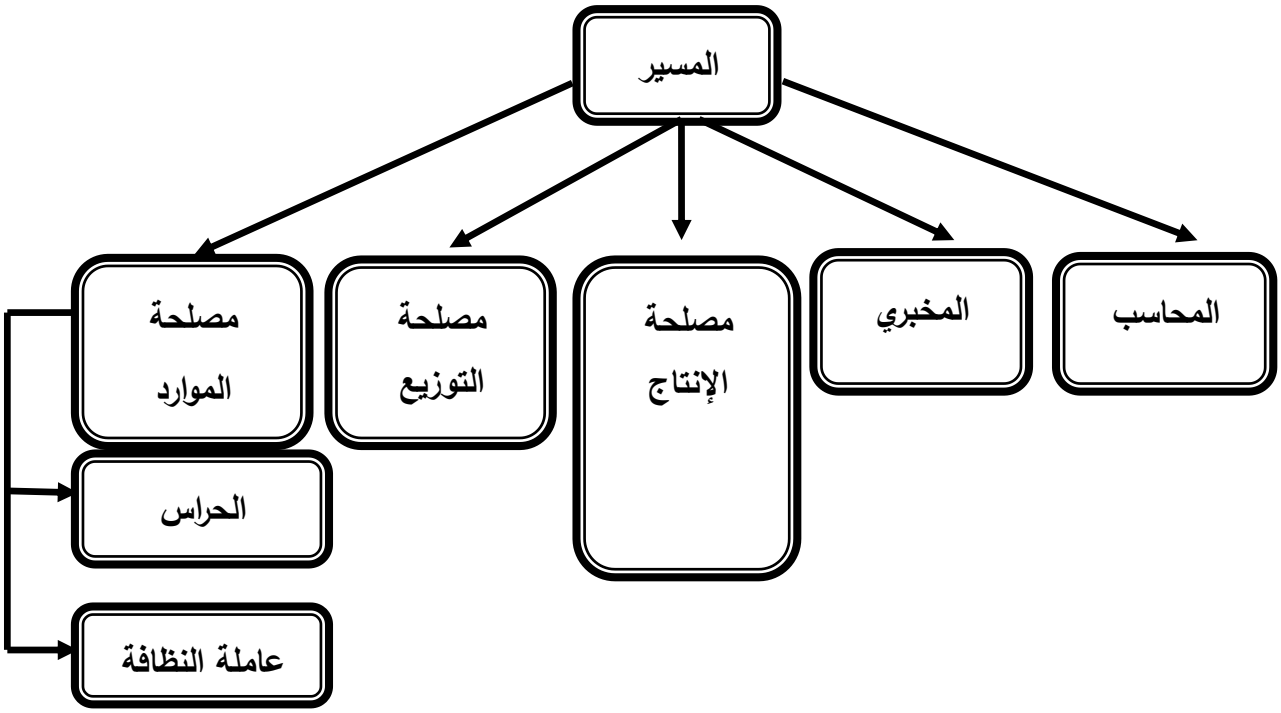
**جدول رقم (2_11): توصيف عاملة النظافة.**

| عاملة نظافة | |
|---|---|
| **المواصفات** | **المهام** |
| – **الانضباط**<br>– **الأمانة** | – **القيـام بتنظيـف ورشـات الإنتـاج والتخـزين وكذا تنظيف المكاتب**<br>– **مسـاعدة عمـال الإنتـاج فـي تنظيـف الآلات والمعدات الإنتاجية** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

- **طــرق التفاعــل والتواصــل بــين الفريــق:** يـتم التواصـل بـين فريـق العمـل لمشـروع صـناعة الحلويـات والمرطبـات الصـحية علـى أسـاس الوظيفـة لكـل فـرد مـن أفـراده، ويتمثل في المخطط التالي:

**الشكل رقم (2_1): طرق التواصل بين فريق العمل.**




**المصدر**: من إعداد الطالبة.

**رابعا: أهداف المشروع:** تتمثل أهداف المشروع فيما يلي:

- المساهمة في الإقلاع الاقتصادي الذي تتبناه السلطات العليا في البلاد.
- المساهمة في تغطية السوق المحلية كمرحلة أولى بطرح حلويات ومرطبات صحية تتناسب مع فئتي الأطفال ومرضى السكري، والأشخاص الذين يتبعون الحمية.
- تحقيق عوائد مالية لأصحاب المشروع لضمان الاستمرارية.
- المساهمة في تخفيض فاتورة الاستيراد والتخلص من هاجس الثمن المرتفع للمنتجات المستوردة، والمحلية.
- ترقية الجانب الإنساني في المجال الاستثماري من خلال التكفل بالاحتياجات الغذائية لفئة من المجتمع تعاني في صمت.

- المساهمة في تحسين صورة المنتوج المحلي.
- توفير الجهد والوقت للحصول على الاحتياجات الغذائية، من خلال تبني تقنيات تسويقية مبتكرة (منصة رقمية).
- المساهمة في نشر ثقافة استهلاكية اقتصادية من خلال التحفيز على إعادة تدوير أغلفة المنتجات.
- المساهمة في الرفع من معدلات النمو الاقتصادي والتخفيض من معدلات نمو البطالة.
- المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي والعمل على تصدير المنتجات المحلية للأسواق الخارجية.

**خامسا: الجدول الزمني لتحقيق المشروع:** يحتاج مشروع صناعة المنتجات الغذائية الصحية إلى مدة زمنية معينة لتنظيم احتياجات المشروع وهذا حسب تسلسلها في المخطط التنظيمي للمشروع، نوضحها كما يلي:

## جدول رقم (2_12): الجدول الزمني لتحقيق المشروع.

| | الأسبوع الأول | الأسبوع الثاني | الأسبوع الثالث | الأسبوع الرابع | الأسبوع الخامس | الأسبوع السادس | الشهر الأول | الشهر الثاني | الشهر الثالث | الشهر الرابع | الشهر الخامس | الشهر السادس | الشهر السابع | الشهر الثامن |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدراسات الأولية: اختيار مقر الوحدة الإنتاجية/ تجهيز الوثائق المطلوبة. | | | | * | | | | | | | | | | |
| طلب المعدات والآلات من الخارج. | | | | | | * | | | | | | | | |
| بناء مقر الإنتاج. | | | | | | | | | | * | | | | |
| تركيب المعدات. | | | | | | | | | | | | * | | |
| اختيار اليد العاملة المؤهلة. | | | | | | | | * | | | | | | |
| اقتناء المواد الأولية. | | | | | | | | | | | | | * | |
| بداية إنتاج أول منتج. | | | | | | | | | | | | | | * |
| توزيع المنتج النهائي. | | | | | | | | | | | | | | * |

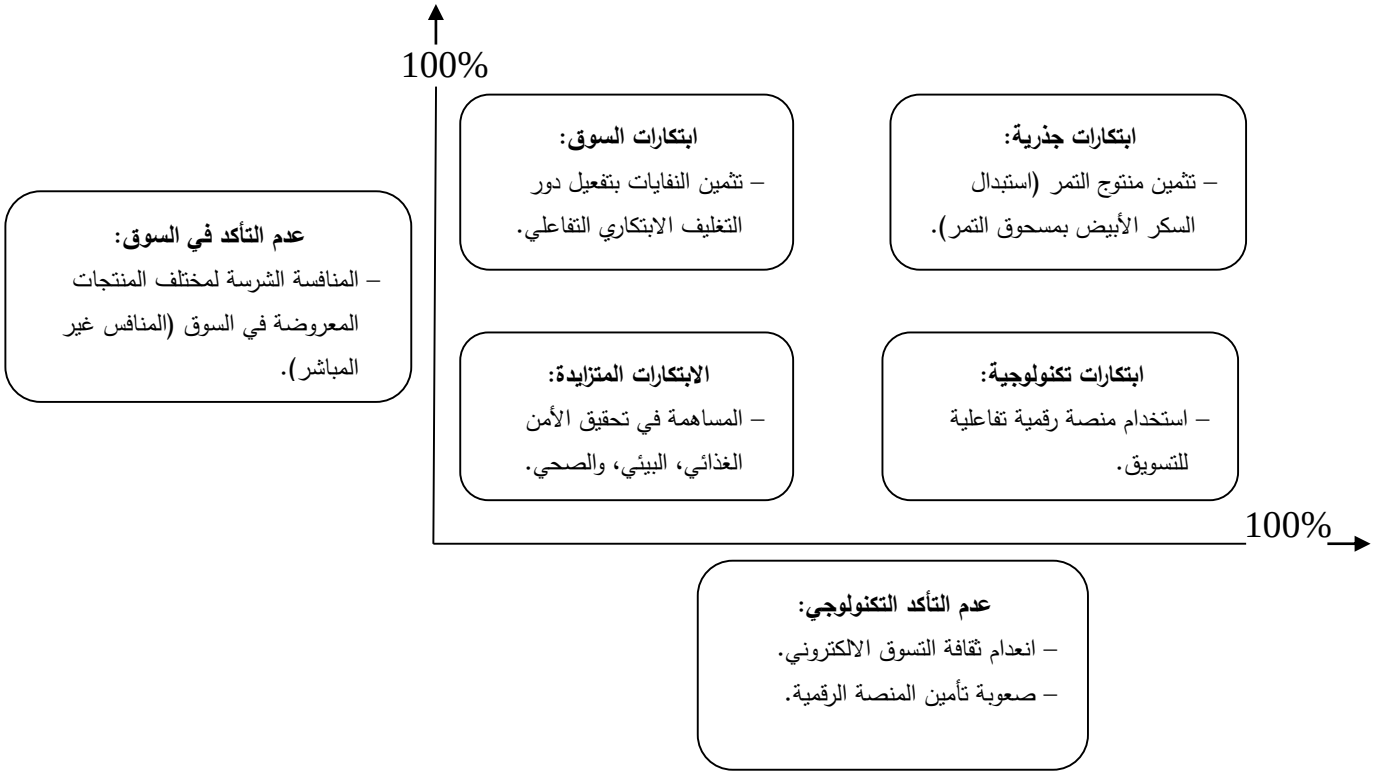
**المصـــدر**: مـن إعـداد الطالبـة بنـاءا عـن النمـوذج المقـدم مـن اللجنـة الوطنيـة التنسـيقية لمتابعـة الابتكـار وحاضنات الأعمال الجامعية.

## المحور الثاني: الجوانب الابتكارية.

تعد الجوانب الابتكارية من أهم الجوانب التي نعمل عليها في مشروعنا، إذ ومن خلال محورنا هذا سنسلط الضوء على طبيعة وجوانب الابتكارات.

**أولا: طبيعة الابتكارات:** الشكل الموضح أسلفه يحدد لنا طبيعة الابتكارات التي نعتمدها في مشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية لفائدة مرضى السكري والأطفال.

**الشكل رقم (2_2): طبيعة الابتكارات.**




**المصدر:** من إعداد الطالبة بناءا عن النموذج المقدم من اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية.

**ثانيا: مجالات الابتكارات:** تتمثل الجوانب الابتكارية في مشروعنا كونه:

- أول مشروع في الجزائر يقوم باستبدال السكر الأبيض (الاصطناعي)، بمسحوق التمر (تثمين منتوج التمر) في مجال الصناعات الغذائية.
- تأمين النفايات (عبوات تغليف المنتجات)، واستخدامها كأسلوب داعم لتسويق منتجات مشروعنا عن طريق تفعيل دور التغليف الابتكاري التفاعلي بمنح تخفيضات تجارية للعملاء.
- استخدام منصة رقمية لتسويق المنتجات والتي تسمح بتلبية طلبيات الزبائن بصفة عامة، والزبائن الأوفياء بصفة خاصة وتكييفها حسب تطور حالاتهم الصحية.
- استهداف فئة جديدة من المستهلكين: من يتناولون الحلويات والمرطبات لدواعي صحية، وفئة مرضى السكري والأطفال.
- مشروع يعمل على المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي والصحي عن طريق استخدام نظام تحليل المخاطر، ونقاط التحكم الحرجة.

## المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق.

يعتبر التحليل الاستراتيجي للسوق من الجوانب المهمة للمشروع، حيث يبين لنا الأرباح التي يمكن أن تتحقق مستقبلا، ويوضح أيضا مدى استمرارية المشروع ونموه.

**أولا: عرض القطاع السوقي:** القطاع السوقي هو تنظيم أنواع مختلفة من الجمهور للوصول إليهم من خلال الإعلانات والحملات التي نقوم بها، ونفصلها في النقاط التالية:

أ. **السوق المحتمل:** يعبر السوق المحتمل عن مجموع الأفراد أو المؤسسات التي تطلب أو يحتمل أن تطلب منتجاتنا لإشباع رغباتهم، خاصة مع قلة توفرها في الأسواق، وقد قدر عدد سكان الجزائر سنة 2023 بنحو 46 مليون نسمة أي ما يقارب 7.35 مليون أسرة جزائرية، وباعتبار أن نشاط مؤسستنا سيكون نشاطا إنتاجيا بامتياز فمن المرجح أن أفراد هذه الأسر سيكنون أول من يقتني هذه المنتجات، لضمان صحتهم وصحة عائلاتهم خاصة أن منتجاتنا تتميز بجودة عالية.

سيكون كل عميل مهما، لأن خطأ واحد في صناعة المنتج يمكن أن يفقدنا العديد من العملاء وسيشوه سمعتنا، وهذا ما نعمل محاولين الابتعاد عنه، لضمان عملائنا وصحتهم، مع وضع بعض التحفيزات للشراء.

**ب. السوق المستهدف:** يعبر السوق المستهدف عن مجموع الأفراد أو المؤسسات التي نعرض عليها منتجاتنا، قصد التعريف بها خاصة في البداية من أجل خلق أسواق جديدة.

## جدول رقم (2_13): السوق المستهدف.

| من الذي يشتري منتجاتنا | المحفز على شراء منتجاتنا | مكان تواجدهم | أعدادهم |
|---|---|---|---|
| تجار الجملة والتجزئة للمواد الغذائية | – انخفاض السعر<br>– شكل المنتج | على مستوى التراب الوطني | – تجار الجملة:78000 تاجر<br>– تجار التجزئة:977000 تاجر |
| الصيدليات | – صحية المنتج<br>– المذاق الرفيع | | – على مستوى الولاية: 164 صيدلية<br>– على المستوى الوطني:12000 صيدلية |
| أطباء التغذية الصحية (عيادات خاصة) | | | – على مستوى الولاية: 11 طبيب<br>– على المستوى الوطني: 383 طبيب |
| الجمعيات (جمعيات مرضى السكري/جمعيات أولياء التلاميذ/الجمعيات الرياضية) | – السعر المنخفض<br>– القيمة الغذائية<br>– سهولة اقتناء المنتجات | | – على مستوى الولاية:17 جمعية<br>– على المستوى الوطني: 147 جمعية |
| المستهلكين النهائيين (مرضى السكري/الأطفال/أصحاب الحمية) | – الذوق الجيد<br>– السعر المنخفض<br>– الوفرة الدائمة في الأسواق<br>– سهولة شراء المنتجات<br>– تناسب مكونات المنتجات مع شروط الحمية الغذائية | | – تضم ولاية المدية حوالي78000 مريض سكري 83000 ألف طفل دون 15 سنة<br>– تضم الجزائر حوالي1.8 مليون نسمة من مرضى السكري وعلى حوالي 5 مليون نسمة من الأطفال دون 15 سنة |

**المصـــدر:** مـن إعـداد الطالبـة بنـاءا علـى مقـابلات مـع تجـار الجملـة والتجزئـة، ومـع رئـيس النقابـة الولائيـة للصيادلة الخواص لولاية المدية، وكذا الزبائن (مرضى السكري، الأولياء، الرياضيين، وأصحاب الحمية الغذائية).

**ج. مبـــررات اختيـــار الســـوق:** تـم اختيـار شـريحة مرضـى السـكري والأطفـال لوجـود القابليـة لـدى هـذه الفئـة للـتخلص مـن الحلويـات التـي تحتـوي وتعتمـد فـي إنتاجهـا أساسـا علـى السـكر الاصـطناعي، وهـذا لحمايـة صـحتهم والحـد مـن الانتشـار الواسـع

للأمراض الناتجة عن الاستهلاك اللاّصحي خاصة لدى فئة الأطفال، وكذا المحافظة على التوازن البيئي للمحيط من خلال طرح أساليب تغليف صديقة للبيئة.

د. **إبرام عقود شراء مع بعض الزبائن المهمين:** يعد إبرام عقود الشراء مع الزبائن من أساليب التسويق الحديث وهو مناسب للواقع الذي نعيشه، والذي فيه إهمال كبير للأكل وللمنتجات الغذائية الصحية، حيث أنه ومن وجهة نظرنا ارتأينا أن هذه المنتجات هي أساسيات للاستهلاك الإنساني الدائم والخالي من المخاطر والأضرار الصحية، وتعود فكرة مشروعنا أساسا إلى عدم وجود منافسين في هذا المجال من الصناعات وبالتالي فإن الحصة السوقية ستكون كبيرة.

وهذا بالإضافة إلى توسيع نشاطنا من خلال إبرام عقود مع بعض الزبائن المهمين وهم كالآتي:

- جمعيات أولياء التلاميذ والجمعيات الرياضية.
- أطباء التغذية والمصحات الخاصة وكذا القاعات الرياضية.
- مرضى داء السكري وأولياء التلاميذ.
- الفنادق/ المطاعم/ المقاهي.
- الصيدليات وتجار التجزئة.

**ثانيا: قياس شدة المنافسة:** نعتمد في دراسة قياس شدة المنافسة على تحديد نوع المنافسين المباشرين وغير المباشرين، عددهم، حصصهم السوقية، وكذا نقاط قوتهم وضعفهم، كما هو موضح فيما يلي:

أ. **المنافس المباشر:** في حقيقة الأمر لا يوجد منافسين مباشرين لمشروعنا القائم على صناعة الحلويات والمرطبات الصحية، كونه فكرة مشروع جديدة قررنا

من خلال فرصتنا في العمل عليها كمذكرة تخرج، وهذا حسب القرار الوزاري **1275** والمتعلق باستحداث مذكرة تخرج مؤسسة ناشئة/ شهادة جامعية.

ب. **المنافس غير المباشر**: إن أهم المنافسين في الأسواق التجارية أغلبهم ينتجون حلويات ومرطبات غير صحية تحتوي على نسب كبيرة من المواد الحافظة ومن السكر الأبيض، وأهم المنافسين غير المباشرين نذكر ما يلي:

**جدول رقم (2_14): المنافس غير المباشر لمنتجاتنا.**

| | المنافسين | أعدادهم | حصصهم | نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|---|---|---|---|
| المنافس غير المباشر | – بيمو<br>– قوفريط بار<br>– بيفا<br>– الحلويات المستوردة بكل أنواعها | 57 منتج محلي ومستورد | / | – الحصة السوقية الكبيرة<br>– الخبرة والأقدمية في الميدان<br>– قوة العلامة التجارية | – الاعتماد على المواد الأولية المصنعة<br>– الاعتماد على مواد تغليف مضرة بالبيئة وبالإنسان<br>– ارتفاع حجم الوعاء الضريبي على عكس المؤسسات الناشئة |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلات مع بعض التجار والزبائن ومعلومات من المركز الوطني للسجل التجاري.

**ثالثا: الإستراتيجيات التسويقية:** نعتمد في تسويق منتجاتنا على مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية يمكن لنا تفصيلها في النقاط التالية:

أ. **إستراتيجية الانطلاق:** بما أن مشروع صناعة المنتجات الغذائية الصحية حديث النشأة، اخترنا أن تكون إستراتيجيتنا في مرحلة الانطلاق إستراتيجية التميز والتركيز على فئة معينة من المجتمع.

ب. **إستراتيجية النمو:** بعد أن يستطيع مشروعنا كسب جزء كبير في الأسواق المحلية للولاية، نحاول التوجه بعدها إلى أسواق باقي ولايات الوطن، حيث

سنعمل على تخفيض التكاليف عن طريق معدات الإنتاج الحديثة، وكذا الاعتماد على مواد أولية غير مستوردة.

ومن أجل تطبيق هذه الإستراتيجيات سنعتمد على طريقتين لتسويق منتجاتنا كما يلي:

- **التسويق التقليدي (نقط البيع المباشرة):** الاعتماد هنا يكون على نقاط البيع مثل: محلات بيع المواد الغذائية، القاعات الرياضية، الجمعيات، الفنادق، الصيدليات.
- **التسويق الحديث (تطوير منصة رقمية):** يتم هنا التسويق إلكترونيا، وهذا باستخدام المنصة الرقمية، حيث يتم عرض المنتجات مع سعرها ومختلف الخصائص التي تتميز بها.

## المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم.

تعد خطة الإنتاج الجزء الذي يتولاه قسم التصنيع، أما خطة التنظيم فهي جزء من أجزاء خطة العمل والتي تحدد العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفي المحور الآتي سنسلط الضوء على عملية الإنتاج، طريقة التموين، اليد العاملة والشراكات الرئيسية.

**أولا: عملية الإنتاج:** تمر مراحل إنتاج الحلويات والمرطبات الصحية لفائدة مرضى السكري والأطفال، انطلاقا من مختلف العمليات التي نقوم بها، وفي الجدول التالي سنعرض مراحل تصنيع منتجاتنا كما يلي:

**جدول رقم (2_15): مراحل العملية الإنتاجية.**

| المرحلة | الآلة | الوصف |
|---|---|---|
| اقتناء المواد الأولية | / | يتم هنا اقتناء جميع المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية. |
| التحضير | آلة الإنتاج | يتم هنا وضع المواد الأولية بالكميات اللازمة، حيث يتم الخلط لتكوين العجينة. |
| النقل | | تنقل العجينة من الخلاط الذي يهيئها للمرحلة القادمة. |
| التقطيع والطبع | | هنا يتم تقطيع الحلويات بالشكل الذي نريد أن نحصل عليه. |
| الإدخال إلى الفرن | | في هذه المرحلة يتم إدخال الحلويات إلى الفرن. |
| الانتقال في الفرن | | تنتقل الحلويات داخل نفق الفرن تحت درجة حرارة 300°. |
| التبريد | | تنتقل الحلويات في هذه المرحلة لتبرد عبر ناقل طوله حوالي 10متر. |
| التغليف | آلة التغليف | توضع الحلويات في أكياس صحية للتغليف. |
| التعبئة | آلة التعبئة | توضع أكياس الحلويات في الكرتون ويتم تحويلها إلى المخزن قصد توزيعها. |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناءا على ملاحظة السلاسل الإنتاجية للمنافسين غير المباشرين.

**ثانيا: التموين:** يعد التموين المسؤول الأول عن تلبية احتياجات الإنتاج كونه يوفر المنتجات والخدمات الضرورية للسير العادي للعملية الإنتاجية، وفيما يلي سنعرض بعض التقنيات التمويلية لمشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية كما يلي:

أ. **سياسة الشراء:** نعتمد في مشروعنا على سياسة شراء المواد الأولية بكميات متوسطة تغطي فترة زمنية تقدر بشهر واحد، وهذا لضمان استمرار عملية الإنتاج، وتفادي مخاطر التخزين والتقادم وتقلبات الأسعار.

ب. **أهم الموردين:** يعتمد مشروعنا أساسا على التعامل المباشر مع مصدر المادة الأولية دون اللجوء إلى وسطاء من أجل خفض التكاليف وخلق ميزة تنافسية جديدة لمشروعنا (منتجو التمور، حقول القمح، المزارع).

ج. **سياسة الدفع ووقت الاستلام:** يتم دفع فواتير المواد الأولية في بداية مشروعنا عن طريق تقسيم قيمتها على دفعتين، فالجزء الأول يكون عند تقديم الطلبية، أما الجزء الثاني فيكون بعد استلام المادة الأولية، وهذا في الوقت المتفق عليه حسب ظروف الإنتاج.

**ثالثا: اليد العاملة:** في البداية يحتاج المشروع إلى 15 عاملا، كل هذا بناءا على تقسيم المهام لكل عامل والمتمثلة في الجدول التالي كما يلي:

**جدول رقم (2_16): اليد العاملة.**

| المناصب | العدد | الكفاءات والمهارات |
|---|---|---|
| **أصحاب المشروع:**<br>• **المسير**<br>• **مسؤول قسم الإنتاج** | **1**<br>**1** | **شهادة ماستر تسير العمومي**<br>**شهادة مهنية تخصص الحلويات والمخبوزات (شهادة تربص في المهنة)** |
| **المحاسب** | **1** | **شهادة ماستر في المحاسبة** |
| **المخبري** | **1** | **شهادة ماستر في البيولوجيا** |

| المناصب | العدد | الكفاءات والمهارات |
|---|---|---|
| عمال الإنتاج | 4 | شهادة تكوين في الحلويات (من المعاهد الوطنية أو الورشات الخاصة لتعليم الحلويات) |
| عمال التخزين | 2 | كفاءة مهنية في مجال صناعة الحلويات |
| عمال التوزيع | 2 | حائز على رخصة سياقة صنف _ب_ |
| القائم على المنصة الرقمية | 1 | شهادة ماستر في الإعلام الآلي |
| الحارس (ليل ونهار) | 1 | المؤهل غير مطلوب |
| عاملة نظافة | 1 | المؤهل غير مطلوب |
| المجموع | 15 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

**رابعا: الشراكات الرئيسية:** تعبر الشراكات الرئيسية هنا عن مجموع الجهات والهيئات التي يمكن لها أن تقدم الإضافة والدعم لمشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية وهي موضحة كما يلي:

أ. **الموردون:** يلعب الموردون دورا هاما في مشروعنا، إذ أن تموينهم بالمواد الأولية واللوازم والمتطلبات الضرورية للمؤسسة يساعدها على الاستمرارية في الإنتاج.

ب. **مخبر التحاليل الغذائية:** تعد حاجتنا لمخبر التحاليل الغذائية حاجة دورية، وهذا بسبب خلق منتجات متجددة تحتاج إلى التراخيص من المخبر قبل دخولها للسوق.

ج. **صناديق الاستثمار المعتمدة:** تتيح لنا صناديق الاستثمار فرصة تمويل مشروعنا، وهذا بعد إقناع مختلف المستثمرين بضرورة تطبيق فكرة هذا المشروع على أرض الواقع.

د. **حاضنة أعمال جامعة المدية:** إن متابعة حاضنة الأعمال لكيفية تجسيد مشروعنا أمر مهم، حيث تعمل الحاضنة على إسداء النصائح والتوجيهات والدعوة للمشاركة في مختلف الدورات التكوينية.

هـ. **الشركة المصدرة للآلات والمعدات:** لابد أن نبقى على تواصل مع هذه الشركة كوننا بحاجة دائمة إليها من أجل تكوين العمال وتأهيلهم، وكذا لصيانة الآلات في حالة عطلها.

و. **شركات التوصيل:** يعد تعاملنا مع شركات التوصيل من النشاطات الدائمة في مؤسستنا، إذ يعتبر توصيل المنتجات للزبائن وللشركاء الرئيسين أمرا مهما لاستمرارية نشاط المؤسسة.

## المحور الخامس: الخطة المالية.

الخطة المالية هي تحديد كل الأنشطة والموارد والمعدات والمواد اللازمة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المسطرة، وفي هذا المحور سنتطرق إلى تحديد التكاليف والأعباء، رقم الأعمال، جدول حسابات النتائج المتوقع، وكذا خطة الخزينة.

**أولا: التكاليف والأعباء:** يحتاج مشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية في البداية إلى اليد العاملة، الآلات والمعدات الإنتاجية، وكذا إلى اقتناء مواد أولية.

أ. **تكلفة اليد العاملة للمشروع:** كما سبق وأن ذكرنا سابقا، بأن المشروع يحتاج إلى 15 عاملا في البداية، وفي الجدول التالي نفصل أجر كل عامل، وذلك حسب الوظيفة المسندة إليه، لجميع أنواع العقود تدفع كل ثلاثة أشهر.

**ملاحظة: قيمة الضمان الاجتماعي هي 26%.**

**جدول رقم (2_17): تحديد تكاليف اليد العاملة والأجور.**

| الرقم | المنصب | عدد العمال | 1- الأجرة الشهرية | 4- مساهمة صاحب العمل (26%) | المجموع (1+4) |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | المسير | 1 | 100000 | 26000 | 126000 |
| **2** | مسؤول قسم الإنتاج | 1 | 70000 | 18200 | 88200 |
| **3** | المحاسب | 1 | 60000 | 15600 | 65400 |
| **4** | المخبري | 1 | 50000 | 13000 | 54500 |
| **5** | عمال الإنتاج | 4 | 50000<br>200000=4*50000 | 52000 | 252000 |
| **6** | عمال التخزين | 2 | 40000<br>80000=2*40000 | 20800 | 100800 |
| **7** | عمال التوزيع | 2 | 42000<br>84000=2*42000 | 21840 | 105840 |

| الرقم | المنصب | عدد العمال | 1- الأجرة الشهرية | 4- مساهمة صاحب العمل (26%) | المجموع (1+4) |
|---|---|---|---|---|---|
| **8** | القائم على المنصة الرقمية | 1 | 40000 | 10400 | 50400 |
| **9** | الحارس | 1 | 30000 | 7800 | 37800 |
| **10** | عاملة النظافة | 1 | 30000 | 7800 | 37800 |
| **المجموع** | | **15** | **740000** | **192400** | **932400** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

**الأجر السنوي= الأجر الشهري*12= 932400*12=11188800 دج.**

**ب. تكلفة الآلات والمعدات الإنتاجية:** يتطلب المشروع مجموعة من المعدات والآلات حسب احتياجات كل وحدة من وحدات الإنتاج، هذه الآلات يتم استيرادها من طرف شركة صينية لتصدير الآلات والمعدات للمواد الغذائية والتي تحمل اسم: ZHAOQING CORAL FOODSTUFF MACHINE.

وقد تم اختيار هذه الشركة بالذات لأن مدة التسليم أقصاها 100 يوم، وأن عملية النقل والتركيب على حسابها، ففي المرحلة الأولى من الشراء يتم دفع 30% من المبلغ الإجمالي للآلة، أما في المرحلة الثانية من عملية الشراء فيتم دفع باقي المبلغ بعد إيصال الآلة وتركيبها، وبمدة ضمان تقدر بسنة كاملة.

سنحاول جمع كل الآلات والمعدات التي يتطلبها مشروعنا في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2_18): الآلات والمعدات.**

| اسم الآلة | الكمية | سعر الآلة/ دج |
|---|---|---|
| **آلة إنتاج (متعددة الخدمات)** | **1** | **5590000.00** |
| **آلة تغليف المنتجات** | **1** | **1800000.00** |
| **ميزان إلكتروني** | **1** | **15000.00** |
| **فرن للطبخ** | **5** | **75000.00** |

| اسم الآلة | الكمية | سعر الآلة/ دج |
|---|---|---|
| حاملة للكرتون | 1 | 12000.00 |
| آلة لصق الكرتون | 2 | 4000.00 |
| المجموع | 11 | 7496000.00 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة اعتمادا على الفاتورة الشكلية للمصدر.

**ج. احتياجات المشروع من معدات نقل:** يحتاج المشروع إلى سيارة لنقل وتوزيع المنتجات وتكاليفها مبينة في الجدول التالي:

**جدول رقم (2_19): معدات النقل اللازمة للمشروع.**

| معدات النقل | العدد | السعر/ دج |
|---|---|---|
| سيارة نقل | 1 | 2230000.00 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

**د. تجهيزات مكاتب الإدارة:** يوجد مجموعة من التجهيزات التي يحتاجها مشروعنا في مكاتب الإدارة، سنحاول تلخيصها في الجدول التالي:

**جدول رقم (2_20): تجهيزات مكاتب الإدارة.**

| التجهيز | العدد | سعر الوحدة/ دج | السعر الإجمالي/ دج |
|---|---|---|---|
| مكتب المسير | 1 | 50000.00 | 50000.00 |
| مكتب المحاسب | 1 | 40000.00 | 40000.00 |
| مكتب المخبري | 1 | 40000.00 | 40000.00 |
| كراسي استقبال | 12 | 1500.00 | 18000.00 |
| جهاز كمبيوتر | 3 | 48000.00 | 144000.00 |
| طابعة | 3 | 15000.00 | 45000.00 |
| مطفأة حريق | 5 | 3000.00 | 15000.00 |
| علبة الإسعافات | 5 | 3000.00 | 15000.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| أدوات مكتبية | 3 | 3000.00 | 9000.00 |
| مكيفات | 4 | 50000.00 | 200000.00 |
| هاتف | 2 | 4000.00 | 8000.00 |
| فاكس | 3 | 12000.00 | 36000.00 |
| المجموع | | | 620000.00 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

هـ. **احتياجات إضافية للمشروع:** يحتاج مشروع إنتاج الحلويات والمرطبات الصحية إلى بعض التعديلات من أجل تهيئة مكان العمل نوضحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2_21): احتياجات إضافية للمشروع.**

| احتياجات إضافية للمشروع | المبلغ الإجمالي |
|---|---|
| تهيئة المكان | 450000.00 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

و. **الخدمات الضرورية:** يمكن حصر مختلف الخدمات التي يحتاج إليها مشروعنا في مختلف الفواتير الناتجة في حال تجسيد المشروع، نوجزها فيما يلي:

**الجدول رقم (2_22): الخدمات الضرورية.**

| الخدمات | المبلغ الإجمالي سنويا |
|---|---|
| الكهرباء والغاز | 120000.00 |
| الماء | 12000.00 |
| الانترنت | 24000.00 |
| الكراء | 720000.00 |
| الهاتف | 20000,00 |
| تأمين العتاد | 562105,04 |

| الخدمات | المبلغ الإجمالي سنويا |
|---|---|
| CASNOS | 108000,00 |
| مصاريف أخرى | 1000000,00 |
| مصاريف الإشهار | 134200.00 |
| مصاريف الصيانة | 100000.00 |
| مصاريف الوقود | 15000.00 |
| المجموع | 2815305.04 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

ز. **تكلفة اقتناء المواد الأولية ومواد التغليف:** تعتبر تكاليف المواد الأولية وتكاليف مواد التغليف من التكاليف الضرورية لأي مؤسسة إنتاجية، ويمكن إدراجها كما يلي:

- **تكلفة اقتناء المواد الأولية:** إن أي مشروع إنتاجي يحتاج إلى مواد أولية، ليتم تحويلها إلى منتجات قابلة للبيع في الأسواق، ويحتاج مشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية إلى المواد الأولية التالية:

**جدول رقم (2_23): المواد الأولية اللازمة (باعتبار السعر ثابت).**

| الشهر | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي | جوان | جويلية | أوت | سبتمبر | أكتوبر | نوفمبر | ديسمبر | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| شراء المواد الأولية بناء على مخطط المبيعات | | | | | | | | | | | | | |
| الفرينة (فرينة القمح الكامل) سعر كغ60دج/ بمعدل 5 خلطات في اليوم (100كغ في اليوم) *22 يوم | | | | | | | | | | | | | |
| الكمية | 2200 | 2200 | 2200 | 2200 | 2200 | 1540 | 1540 | 1540 | 2200 | 2200 | 2200 | 2200 | 24420 |
| القيمة (دج) | 132000 | 132000 | 132000 | 132000 | 132000 | 92400 | 92400 | 92400 | 132000 | 132000 | 132000 | 132000 | 1465200 |
| الزيت النباتي سعر الوحدة 150 دج/ بنسبة 20% لـ: 100كغ فرينة بمعدل 10 خلطات *22 يوم | | | | | | | | | | | | | |
| الكمية | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 308 | 308 | 308 | 440 | 440 | 440 | 440 | 4884 |
| القيمة (دج) | 66000 | 66000 | 66000 | 66000 | 66000 | 46200 | 46200 | 46200 | 66000 | 66000 | 66000 | 66000 | 672600 |
| سكر التمر سعر 1كغ بـ 250 دج/ بـ نسبة 20%لـ: 100كغ فرينة بمعدل 10 خلطات *22 يوم | | | | | | | | | | | | | |
| الكمية | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 308 | 308 | 308 | 440 | 440 | 440 | 440 | 4884 |

| الشهر | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي | جوان | جويلية | أوت | سبتمبر | أكتوبر | نوفمبر | ديسمبر | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القيمة (دج) | 110000 | 110000 | 110000 | 110000 | 110000 | 77000 | 77000 | 77000 | 110000 | 110000 | 110000 | 110000 | 1221000 |
| الشوفان سعر 1كغ بـ 160دج/ بـ نسبة 8%ـ: 100 كغ فرينة بمعدل 10 خلطات * 22 يوم | | | | | | | | | | | | | |
| الكمية | 176 | 176 | 176 | 176 | 176 | 123 | 123 | 123 | 176 | 176 | 176 | 176 | 1953 |
| القيمة (دج) | 28160 | 28160 | 28160 | 28160 | 28160 | 19680 | 19680 | 19680 | 28160 | 28160 | 28160 | 28160 | 312480 |
| الخروب سعر 1 كغ بـ 100 دج/ بـنسبة 8%ـ: 100 كغ فرينة بمعدل 10 خلطات * 22 يوم | | | | | | | | | | | | | |
| الكمية | 176 | 176 | 176 | 176 | 176 | 123 | 123 | 123 | 176 | 176 | 176 | 176 | 1953 |
| القيمة (دج) | 17600 | 17600 | 17600 | 17600 | 17600 | 12300 | 12300 | 12300 | 17600 | 17600 | 17600 | 17600 | 195300 |
| قيمة المواد الأولية المختلفة الأخرى (في حالة وجود أكثر من خمسة أنواع من المواد الأولية) | | | | | | | | | | | | | |
| القيمة (دج) | 72000 | 72000 | 72000 | 72000 | 72000 | 51000 | 51000 | 51000 | 72000 | 72000 | 72000 | 72000 | 801000 |
| القيمة الإجمالية للمشتريات من المواد الأولية | | | | | | | | | | | | | |
| المجموع(دج) | 425760 | 425760 | 425760 | 425760 | 425760 | 298580 | 298580 | 298580 | 425760 | 425760 | 425760 | 425760 | 4727580 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أسعار المواد الأولية.

- **تكلفة اقتناء مواد التغليف:** بعد تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، تحتاج بعدها تغليف لتصبح منتجات قابلة للتسويق عبر مختلف نقط البيع، ويحتاج مشروع صناعة الحلويات والمرطبات إلى مواد التغليف التالية:

**جدول رقم (2_24): مواد التغليف اللازمة.**

| الشهر | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي | جوان | جويلية | أوت | سبتمبر | أكتوبر | نوفمبر | ديسمبر | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التعبئة والتغليف | 5562 | 5562 | 5562 | 5562 | 5562 | 2781 | 2781 | 2781 | 5562 | 5562 | 5562 | 5562 | 58401 دج |
| علب التوزيع | 4841 | 4841 | 4841 | 4841 | 4841 | 2444 | 2444 | 2444 | 4841 | 4841 | 4841 | 4841 | 50901 دج |
| المجموع | 10403 | 10403 | 10403 | 10403 | 10403 | 5225 | 5225 | 5225 | 10403 | 10403 | 10403 | 10403 | 109302 دج |

**المصدر**: من إعداد الطلبة اعتمادا على أسعار مواد التغليف.

ومن أجل التحديد الدقيق لكافة تكاليف المشروع والاستثمارات المطلوبة قمنا بالاستعانة بالميزانية الموضحة كما يلي:

**الشكل رقم (2_25): الميزانية المتوقعة لبداية عمل المشروع.**

| الأصول (الاستخدامات) | المبالغ | الخصوم (الالتزامات) | المبالغ |
|---|---|---|---|
| **الأصول غير الجارية** | **10796000** | **الأموال الخاصة** | |
| **عملية الترتيب والتهيئة** | **450000** | **رأس المال** | **2850000** |
| **آلات ومعدات** | **7496000** | **إعانات التجهيز** | **_** |
| **معدات نقل** | **2230000** | | |
| **تجهيزات مكتب** | **620000** | **الخصوم عير الجارية** | |
| | | **القروض** | **12717400.2** |
| **الأصول الجارية** | **4771400.2** | **الخصوم الجارية** | |
| **مواد أولية ولوازم** | **4761400.2** | | |
| **الصندوق** | **10000** | | |
| **مجموع الأصول** | **15567400.2** | **مجموع الخصوم** | **15567400.2** |

**المصـــدر**: من إعداد الطالبة بناءا عن النموذج المقدم من اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية.

- **طرق ومصادر الحصول على التموين:** يتم تموين مشروعنا بالمواد الأولية بطريقة دورية دون انقطاع حتى لا يحدث خلل في عملية الإنتاج، وهذا عن طريق مجموعة من الاتفاقيات التي تبرم مع الموردين والتي تتضمن طريقة التموين وكيفية التسديد وهي موضحة كما يلي:

## جدول رقم (2_26): طرق ومصادر الحصول على التموين.

| المادة الأولية | طريقة التموين | طريقة التسديد |
|---|---|---|
| فرينة القمح الكامل | يومية | تسديد 50% من المبلغ |
| الزيت النباتي | أسبوعية | تسديد 40% من المبلغ |
| الشوفان | شهرية | تسديد 60% من المبلغ |
| سكر التمر | أسبوعية | تسديد 30% من المبلغ |
| الخروب | أسبوعية | تسديد 30% من المبلغ |
| مواد أولية مختلفة | يومية | تسديد كل المبلغ |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

- **كيفيـة اسـترداد الأمـوال (جـدول العوائـد)**: تـتم عمليـة اسـترداد الأمـوال عـن طريـق المبيعات التي يمكن تحقيقها سنويا، وهي موضحة كما يلي:

## جدول رقم (2_27): كيفية استرداد الأموال.

| الشهر | جانفي | فيفري | مارس | أفريل | ماي | جوان | جويلية | أوت | سبتمبر | أكتوبر | نوفمبر | ديسمبر | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **المنتج1/بسكويت** | | | | | | | | | | | | | |
| الكمية (علبة) | 3432 | 3432 | 3432 | 3432 | 3432 | 2402 | 2402 | 2402 | 3432 | 3432 | 3432 | 3432 | 26212 |
| السعر(د.ج) | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| القيمة(د.ج) | 411840 | 411840 | 411840 | 411840 | 411840 | 288240 | 288240 | 288240 | 411840 | 411840 | 411840 | 411840 | 4571280 |
| **المنتج2/ حلويات متنوعة** | | | | | | | | | | | | | |
| الكمية (حبة) | 20592 | 20592 | 20592 | 20592 | 20592 | 14414 | 14414 | 14414 | 20592 | 20592 | 20592 | 20592 | 228570 |

| الشهر | السعر(د.ج) | القيمة(د.ج) | الكمية (حبة) | السعر(د.ج) | القيمة(د.ج) | الكمية (حبة) | السعر(د.ج) | القيمة(د.ج) | المجموع(د.ج) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المنتج3/كيك | | | المنتج4/حلويات جافة للأطفال | | | القيمة الإجمالية للمبيعات | | |
| جانفي | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 686400 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| فيفري | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 686400 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| مارس | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 686400 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| أفريل | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 686400 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| ماي | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 68640 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| جوان | 40 | 576560 | 12012 | 40 | 480480 | 9609 | 20 | 192180 | 1537460 |
| جويلية | 40 | 576560 | 12012 | 40 | 480480 | 9609 | 20 | 192180 | 1537460 |
| أوت | 40 | 576560 | 12012 | 40 | 480480 | 9609 | 20 | 192180 | 1537460 |
| سبتمبر | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 68640 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| أكتوبر | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 68640 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| نوفمبر | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 68640 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| ديسمبر | 40 | 823680 | 576560 | 40 | 68640 | 13728 | 20 | 274560 | 2196480 |
| المجموع | 40 | 9142800 | 190476 | 40 | 7619040 | 123148 | 20 | 3047580 | 24380700 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

**ثانيا: رقم الأعمال:** يعبر رقم الأعمال عن إجمالي المبيعات من المنتجات والناتج عن الأنشطة المحقق، وسنقوم في الجدول التالي بحساب رقم الأعمال التقديري لمشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية كما يلي:

**جدول رقم (2_28): رقم الأعمال المتوقع.**

| 2024 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **الكمية / الحجم** | الكمية المنتجة | الكمية المباعة | سعر الوحدة | المبيعات |
| **بسكويت** | 38094 | 38094 | 120 | 4571280 |
| **حلويات متنوعة** | 228570 | 228570 | 40 | 9142800 |
| **كيك** | 190476 | 190476 | 40 | 7619040 |
| **حلويات جافة للأطفال** | 152379 | 152379 | 40 | 3047580 |
| **المجموع** | | | | 24380700 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءا عن النموذج المقدم من اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية.

يقدر رقم الأعمال في هذه الحالة بـ 24380700 دج، وهو رقم مقبول لحد كبير مقارنة بالصعوبات التي تواجهها في بداية النشاط، في انتظار مضاعفته في الأعوام القادمة.

**ثالثا: جدول حسابات النتائج المتوقع:** يعبر جدول حسابات النتائج عن إجمالي المبيعات والتكاليف خلال فترة زمنية معينة تسمى بالسنة المحاسبية، وسنوضح فيما يلي جدول حسابات النتائج المتوقع لمشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية لفائدة مرضى السكري والأطفال:

**جدول رقم (2_29): جدول حسابات النتائج المتوقع.**

| رقم الحساب | البيان | المبالغ |
|---|---|---|
| **70** | المبيعات | **24380700** |
| **72** | الانتاج المخزن | **00** |
| **1** | إنتاج السنة المالية | **24380700** |
| **60** | المشتريات المستهلكة | **4943400.2** |
| **62+61** | خدمات خارجية + خدمات خارجية أخرى | **1298305.04** |

| رقم الحساب | البيان | المبالغ |
|---|---|---|
| 2 | استهلاك السنة المالية | 6241705.24 |
| 3 | القيمة المضافة | 18138994.76 |
| 63 | مصاريف المستخدمين | 11188800 |
| 4 | إجمالي فائض الاستغلال | 6950194.76 |
| 68 | مخصصات الإهتلاكات | 1329500 |
| 78 | إسترجاعات عن مخصصات الإهتلاك | _ |
| 5 | النتيجة العملياتية | 5620694.76 |
| 6 | النتيجة العادية قبل الضرائب | 5620694.76 |
| 69 | الضرائب | _ |
| 7 | النتيجة الصافية للسنة المالية | 5620694.76 |

**المصـــدر:** مـن إعـداد الطالبـة بنـاءا عـن النمـوذج المقـدم مـن اللجنـة الوطنيـة التنسـيقية لمتابعـة الابتكـار وحاضـنات الأعمال الجامعية.

**رابعـــا: خطـــة الخزينـــة:** تسـمح لنـا خطـة الخزينـة بتحديـد كـل الإيـرادات وكـل النفقـات خـلال السـنة الأولـى لنشـاط المؤسسـة، وثـم حسـاب الإيـرادات والنفقـات كـل شـهر علـى مـدى سـنة كاملـة، وتتمثـل خطـة خزينـة صـناعة الحلويـات والمرطبـات الصـحية كمـا يلي:

**جدول رقم (2_30): خطة الخزينة المتوقعة.**

| البيان | 2024 |
|---|---|
| **تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال** | _ |
| **التحصيلات المقبوضة من الزبائن** | 17066490 |
| **المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين** | -14910478.6 |
| **صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال** | 2156011.44 |
| **تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار** | _ |
| **تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية** | -874060 |
| **صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار** | 1281951.44 |
| **تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل** | 996576698.9 |
| **تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة** | / |

| البيان | 2024 |
|---|---|
| صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل | _ |
| تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات | -10000 |
| صافي تغير الخزينة خلال الفترة | 1271951.44 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بناءا عن النموذج المقدم من اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية.

- **حساب الإيرادات والنفقات:** يتم هنا حساب الإرادات والنفقات كل شهر بالنسبة للسنة الأولى كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (2_31): الإيرادات والنفقات كل شهر.**

| | جانفي | | فيفري | | مارس | | أفريل | | ماي | | جوان | | جويلية | | أوت | | سبتمبر | | أكتوبر | | نوفمبر | | ديسمبر | | مجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات | إيرادات | نفقات |
| رصيد أول مدة | 00 | | 600404.6033 | | 1200809.2066 | | 1801213.8096 | | 2401180.4126 | | 3002023.0159 | | 3074374.2192 | | 3146725.4225 | | 3219046.6258 | | 3819451.2291 | | 4419855.8324 | | 5620694.76 | | / | |
| الإيرادات/النفقات | 2196480 | 1596075.3967 | 2196480 | 1596075.3967 | 2196480 | 1596075.3967 | 2196480 | 1596075.3967 | 2196480 | 1596075.3967 | 1537460 | 1465108.7967 | 1537460 | 1465108.7967 | 1537460 | 1465108.7967 | 1596075.3967 | 2196480 | 1596075.3967 | 2196480 | 1596075.3967 | 2196480 | 24380700 | 187600005.24 | | |
| رصيد أخر مدة | 600404.6033 | | 1200809.2066 | | 1801213.8096 | | 2401180.4126 | | 3002023.0159 | | 3074374.2192 | | 3146725.4225 | | 3219046.6258 | | 3819451.2291 | | 4419855.8324 | | 5020260.4357 | | 5620694.76 | | 5620694.76 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة.

## خاتمة الفصل

ومن خلال هذا الفصل نكون قد قمنا بإعداد الجانب التطبيقي لمشروع صناعة الحلويات والمرطبات الصحية لفائدة مرضى السكري والأطفال وهذا بالاعتماد على الدليل المقدم من اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، حيث تطرقنا إلى الحل المقترح لهذه المشكلة مع بعض القيم المقترحة لها، وتم تحديد المجال الزمني لإنجاز هذا المشروع والذي قدر بثمانية أشهر، كما عرض في هذا الإطار الجوانب الابتكارية للمشروع والتحليل الإستراتيجي للسوق، وتطرقنا إلى خطة الإنتاج والتنظيم، على أن يحقق المشروع أرباحا وهذا بعد أن قمنا بوضع الخطة المالية للمشروع من خلال تحديد التكاليف والأعباء، رقم الأعمال، جدول حسابات النتائج وكذا خطة الخزينة، وفي الأخير تبين لنا أن هذا المشروع قابل للتجسيد على أرض الواقع من خلال مجموع الدراسات التقديرية التي قمنا بها.

# خاتمة

## خاتمة

إن الهدف من هذا البحث عموما هو التطرق إلى كيفية إنشاء مؤسسة إنتاجية لصناعة منتجات غذائية صحية لفائدة مرضى السكري والأطفال –حلويات ومرطبات–، ولقد ارتأينا أنه من الضروري وضع طريقة ممنهجة تعتمد على مجموعة من الأدوات والوسائل التي يمكن أن تساعدنا للوصول إلى المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يخفى علينا أنه من الضروري تحديد المنتجات التي ستعرضها مؤسستنا في السوق، ووضع سياسة تسعير عصرية ومدروسة، وكذا الاهتمام بطريقة تسويق المنتجات، كل هذا سيلعب دورا كبيرا في نجاح مشروعنا.

ومن خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- يحظى مخطط الأعمال بالأهمية البالغة في إنشاء المؤسسات، كونه يوضح ويحدد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- إن توضيح الحلول والقيم المقترحة من خلال فكرة المشروع، يساعد رواد الأعمال على اتخاذ قرارات إيجابية لصالح المؤسسة.
- إن تطبيق فكرة مشروعنا تعمل على الحد من مشكلة البطالة وتحسين سوق العمل من خلال التوسع في نشاط المؤسسة.
- ترقية الجانب الإنساني في المجال الاستثماري من خلال التكفل بالاحتياجات الغذائية لفئة من المجتمع تعاني في صمت.
- تعمل الابتكارات الجديدة سواء كانت تسويقية أو إنتاجية على رفع القيمة السوقية للمؤسسة.

- المساهمة في الحد من التلوث البيئي ونشر ثقافة استهلاكية اقتصادية حديثة من خلال التحفيز على إعادة تدوير أغلفة المنتجات.
- للدراسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة دور في تحديد متطلبات السوق من ناحية الكم والنوع.
- يلعب المزيج التسويقي دورا هاما في المؤسسة من خلال اختيار أحسن الطرق للتواصل مع الزبون.
- تعمل الخطة الإنتاجية والتنظيمية على مساعدة المؤسسة تجنب الوقوع في فائض الإنتاج، أي تحديد الطاقة الإنتاجية وتحمل التكاليف الإضافية.
- الخطة المالية تقوم بترجمة المعطيات التسويقية والفنية إلى أرقام وتقديرات في المستقبل، لتصحيح الانحرافات ولتفادي تكرار الأخطاء.

**التوصيات:** نوجزها في النقاط التالية:

- العمل على إنشاء مراكز تقوم بإعداد مخطط الأعمال تحت إشراف مختصين.
- ضرورة توفير مجموعة من الإحصائيات الدورية لتسهيل الدراسات في مخطط الأعمال.
- تشجيع الاعتماد على الدراسات الواقعية في إعداد مخطط الأعمال، من أجل ضمان استمرار المشروع وتفادي الخروج المبكر من السوق.
- تنظيم دورات تكوينية لأصحاب المشاريع، وتسهيل حصولهم على شهادات التأهيل.
- ضرورة اعتماد المؤسسات الناشئة للذكاء الصناعي.
- دعم الدولة للمقاولين الشباب، وتشجيع فكرة العمل الخاص من أجل خلق ثروات بديلة عن المحروقات.
- تسهيل مشاركة المؤسسات الناشئة في المعارض المحلية والدولية.

- محاربة البيروقراطية في المؤسسات العمومية، خاصة في المؤسسات المالية والبنوك.
- ضرورة إيجاد قوانين وتشريعات مساعدة للاستثمار في الجزائر، مع توفير المرونة في مصادر التمويل.
- ضرورة مرافقة الشباب وحاملي الأفكار والمشاريع المبتكرة من طرف الجهات المعنية.

**آفاق الدراسة:** وفي ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك الكثير من المحاور التي تستحق البحث والتعمق فيها، وهي كما يلي:

- دراسة أثر مخطط الأعمال في تحويل الأفكار إلى مشاريع مؤسسات ناشئة.
- دراسة مقارنة بين المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا: الكتب


1) أحمد نافع المدادحة وسلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2010.
2) أسعد طه علام، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار العرقد، الطبعة الأولى، دمشق سوريا، 2006.
3) بلقاسم سلاطنية واسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة –التصور والمفهوم–، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1.
4) خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2006.
5) زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، مصر،2013.
6) زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، الشركة العربية للإعلام العالي، لبنان، 1993.
7) عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج، جامعة الاسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ط 1.
8) عادل طه فايد، دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
9) عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
10) عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد النعيمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، 2008.

11) عـلاء عبـاس ومحمـد السـلامي، ريـادة الأعمـال والمشـروعات الصـغيرة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.

12) فـايز جمعـة صـالح نجـار وعبـد السـتار محمـد العلـي، الريـادة وإدارة الأعمـال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

13) فريـد النجـار، إدارة منظومـات التسـويق العربـي والـدولي، مؤسسـة شـباب الجامعة، مصر، 1999.

14) محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، د س ن.

15) محمـد محمـود العجلـوني، سـعيد سـامي الخـلاق، دراسـة الجـدوى الاقتصـادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2016.

16) موسـى اللـوزي، التنظيمـي وإجـراءات العمـل، دار وائـل للنشـر والتوزيـع، ط2، الأردن، 2007.

17) يحـي عيسـى، تحليـل السـوق، جامعـة الجزائـر، دار الخلدونيـة للنشـر والتوزيـع، الجزائر، د س ن.

**ثانيا: الملتقيات**

18) جـلاب محمـد، الإطـار الاسـتعمالي لمخطـط الأعمـال ومسـاهمته فـي بعـض العمليـات الاسـتثنائية للمؤسسـة، الأيـام العلميـة الدوليـة الثالثـة حـول المقاولاتيـة، مخطـط الأعمـال: فـرص وحـدود مخطـط الأعمـال، الفكـرة، الإعـداد، التنفيـذ، جامعة بسكرة،16/17/18 أفريل 2012.

19) شـرقي جبـاري، شـرقي خليـل، مخطـط الأعمـال التفـاعلي آليـة فعالـة لمرافقـة عمليـات بحـث المشـروعات الصـغيرة والمتوسـطة، الأيـام العلميـة الدوليـة الثالثـة حـول المقاولاتيـة، مخطـط الأعمـال: فـرص وحـدود مخطـط الأعمـال، الفكـرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة 18/17/16أفريل 2012.

20) علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة 18/17/16 أفريل 2012.

21) لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال فرص ومخطط الأعمال الفكرة، الإعداد التقية بجامعة بسكرة، 16/17/18 أفريل 2012.

22) مراد إسماعيل وشلغاف ابن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 16/17/18 أفريل 2012.

**ثالثا: المذكرات**

23) أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية المخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.

24) بن عامر شمس الدين، إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة صناعة بسكويت لمرضى السكري، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2018.

25) زرارقة محمد عبد الرفيق، إعداد مخطط أعمال لإنشاء مشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020/2019.

26) سطوطح عبد القادر وبن شهرة محمد أمين، أهمية مخطط الأعمال في إنشاء تطوير المؤسسات الناشئة، مذكرة ماستر، كلية علوم التسير، جامعة المدية، 2022/2021.

27) عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008.

28) لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.

**رابعا: القواميس**

29) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية العربية الادارية، معجم المصطلحات الادارية، القاهرة، 2007.

**خامسا: المواقع الإلكترونية**

30) http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104.

## قائمة الملاحق


| الرقم الملحق | عنوان الملحق |
|---|---|
| الملحق رقم 1 | ميزانية المؤسسة الناشئة |
| الملحق رقم 2 | جدول حسابات النتائج |
| الملحق رقم 3 | حسابات الخزينة |

# الملاحق

## الملحق رقم 1: ميزانية المؤسسة الناشئة

| ACTIF | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | REALISATION | | | PREVISION | | | | |
| En milliers DZD | N -2 | N -1 | N | N +1 | N +2 | N +3 | N +4 | N +5 |
| Immobilisation Incorporelles | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Immobilisation Corporelles | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Terrain | | | | | | | | |
| Bâtiment | | | | | | | | |
| Autres Immobilisations Corporelles | | | | | | | | |
| Immobilisations en concession | | | | | | | | |
| Immobilisation en cours | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Immobilisations Financières | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Titres mis en équivalence | | | | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | | | | |
| Autres Titres immobilisés | | | | | | | | |
| Prêts et autres titres financiers non courants | | | | | | | | |
| Impôts différés actif | | | | | | | | |
| **ACTIF NON COURANT** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| Stocks et encours | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Créances et emplois assimilés | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Clients | | | | | | | | |
| Autres débiteurs | | | | | | | | |
| Impôts et assimilés | | | | | | | | |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | | | | |
| Trésorerie | | | | | | | | |
| **ACTIF COURANT** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| **TOTAL ACTIF** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |

| PASSIF | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | REALISATION | | | PREVISION | | | | |
| En milliers DZD | N -2 | N -1 | N | N +1 | N +2 | N +3 | N +4 | N +5 |
| CAPITAUX PROPRES | | | | | | | | |
| Capital émis | | | | | | | | |
| Capital non appelé | | | | | | | | |
| Ecart de réévaluation | | | | | | | | |
| Primes et réserves- Réserves Consolidées | | | | | | | | |
| Résultat net- RN part du groupe | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Autres capitaux propres- report à nouveau | | | | | | | | |
| Part de la société consolidante (1) | | | | | | | | |
| **CAPITAUX PROPRES** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| PASSIFS NON-COURANTS | | | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | | | | | | |
| Impôt différé passif | | | | | | | | |
| Autres dettes non courantes | | | | | | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | | | | | | | |
| **PASSIFS NON-COURANTS** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| PASSIFS COURNATS | | | | | | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | | | | | | | |
| Impôts | | | | | | | | |
| Autres dettes | | | | | | | | |
| Trésorerie passif | | | | | | | | |
| **PASSIFS COURANTS** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| **TOTAL PASSIF** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| Vérification de l'équilibre Actif/Passif | - | - | - | - | - | - | - | - |

## الملحق رقم 2: جدول حسابات النتائج

| | REALISATION | | | PREVISION | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| En Milliers DZD | N -2 | N -1 | N | N +1 | N +2 | N +3 | N +4 | N +5 |
| Vente et produits annexes | | | | | | | | |
| Variation des stocks produits finis et en cours | | | | | | | | |
| Production immobilisée | | | | | | | | |
| Subvention d'exploitation | | | | | | | | |
| **Production de l'exercice** | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Achats consommés | | | | | | | | |
| Services Extérieurs et autres consommations | | | | | | | | |
| **Consommation de l'exercice** | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Valeur ajoutée d'exploitation** | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Charges de personnel | | | | | | | | |
| Impôts et taxes et versement assimilés | | | | | | | | |
| **Excédent Brut d'Exploitation** | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Autres produits opérationnels | | | | | | | | |
| Autres charges opérationnelles | | | | | | | | |
| Dotations aux amortissements, Provisions | | | | | | | | |
| Reprise sur pertes de valeurs et provisions | | | | | | | | |
| **Résultat opérationnel** | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Produits Financiers | | | | | | | | |
| Charges financières | | | | | | | | |
| Résultat financier | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Résultat Ordinaire avant impôt** | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Impôt exigible sur résultat ordinaire | | | | | | | | |
| Impôt différé sur résultat ordinaire | | | | | | | | |
| *Total des produits des activités ordinaires* | - | - | - | - | - | - | - | - |
| *Total des charges des activités ordinaires* | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Résultat net des activités ordinaires | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Eléments extraordinaire (produits) | | | | | | | | |
| Eléments extraordinaire (charges) | | | | | | | | |
| Résultat extraordinaire | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **RESULTAT NET DE L'EXERCICE** | - | - | - | - | - | - | - | - |

## الملحق رقم 3: حسابات الخزينة

| En Milliers DZD | REALISATION | | | PREVISION | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| RUBRIQUES | N-2 | N-1 | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Résultat net de l'exercice | | | | | | | | |
| Ajustements pour : | | | | | | | | |
| - Amortissements et provisions | | | | | | | | |
| - Variation des impôts différés | | | | | | | | |
| - Variation des stocks | | | | | | | | |
| - Variation des clients et autres créances | | | | | | | | |
| - Variation des fournisseurs et autres dettes | | | | | | | | |
| - Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts | | | | | | | | |
| *Flux de trésorerie générés par l'activité (A)* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations | | | | | | | | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations | | | | | | | | |
| Incidence des variations de périmètre de consolidation (1) | | | | | | | | |
| *Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flux de trésorerie provenant des opérations de financement | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Dividendes versés aux actionnaires | | | | | | | | |
| Augmentation de capital/ Part ASF | | | | | | | | |
| Augmentation de capital/ Part startupeur | | | | | | | | |
| Injection en compte courant associé ASF | | | | | | | | |
| Remboursements capital ASF (en valeur nominale) | | | | | | | | |
| Remboursements compte courant associer ASF | | | | | | | | |
| *Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)* | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Trésorerie d'ouverture (Début de la période) | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Trésorerie de clôture (Fin de la période) | - | - | - | - | - | - | - | - |
| *Variation de trésorerie* | *0* | *0* | *0* | *0* | *0* | *0* | *0* | *0* |