

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية



مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

مخطط الاعمال لمشروع الرعاية الصحية المنزلية

Doctor App

تحت اشراف:

من اعداد الطالبين:

د. أحميده فرحات

- مداح زهير نور الاسلام

- بن عون محمد عادل

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ التعليم العالي -

- أ.د. عادل لعجالي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ -

- د. أحميده فرحات

ممتحنا

أستاذ محاضر - أ -

- د. عبد الحميد نعيمات

السنة الجامعية: 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

*من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أهدى اليكم معروفا

فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له*

عملا بهذا الحديث و اعترافا بالجميل نحمد الله عز وجل و نشكره على أن وفقنا

لإتمام هذا العمل المتواضع

و نتقدم بشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف " أحميدة فرحات " الذي رافقنا طيلة هذا البحث

وأمدنا بالمعلومات و النصائح راجين من الله عز وجل إلى الزميل " البشير قاسمي "

ان يسدد خطاهم و يحقق مناهم فجزأهم الله كل خير

والى رئيس علوم التسيير السيد " طاهر بعداش " و كل عمال الإدارة

على المساعدات المقدمة لنا فجزأهم الله عنا كل خير

وأخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحيئتنا الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد

إهداء

اهدي عملي هذا الى الشمعة التي انارت دربي و فتحت لنا ابواب العلم و المعرفة

الى اعز انسان في الوجود قدوتي في الحياة اللذان ضحيا من اجلي الى الصدر الحنون و القلب الرفيق

الى اعز ما املك في الدنيا الحبيبة و الملاك الصافي لله سبحانه و تعالى امي ثم امي ثم امي

الى الانسان الذي سعى جاهدا الى تربيتي و تعليمي و توجيهي و الوقوف

الى جانبي ابي الطيب الودود جزاه الله الخير

الى اخوتي و كل الاهل و الاقارب و الى كل الاصدقاء

الى كل الاحباب و الاصحاب الذين رافقوني في مشواري الدراسي

بن عون محمد عادل

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى
اما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتشمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله
وأدامهما نورا لدربي.
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال ومن الأخوة والأخوات الى رفقاء المشوار
الذين أقسموا لحظتهم رعاهم الله ووفقهم.

مداح زهير نور الاسلام



الصفحة	المحتويات
I	شكر و عرفان
II	اهداء
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	الملخص باللغة العربية
VIII	الملخص باللغة الأجنبية
أ - ت	مقدمة
48 - 03	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
03	المبحث الأول: ماهية مخطط الاعمال
03	المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال
04	المطلب الثاني: خصائص مخطط الاعمال
05	المطلب الثالث: أهمية مخطط الاعمال
06	المطلب الرابع: اهداف مخطط الاعمال
08	المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال
08	المطلب الأول: المخطط التسويقي
31	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي
35	المطلب الثالث: مخطط التنظيمي
42	المطلب الرابع: المخطط المالي
48	خلاصة الفصل
74- 49	الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App
50	المبحث الأول: تقديم المشروع
50	المطلب الأول: فكرة المشروع
50	المطلب الثاني: سبب تسمية المشروع
51	المطلب الثالث: أسباب إختيار المشروع
51	المطلب الرابع: أهمية ومميزات المشروع

52	المطلب الخامس: رؤية ورسالة وشعار المشروع
54	المبحث الثاني: المخططات القانونية والتنظيمية والزمانية للمشروع
54	المطلب الأول: المخطط القانوني للمشروع
54	المطلب الثاني: مخطط التنظيمي والتوزيع المهام للمشروع
56	المطلب الثالث: المخطط الزمني للبدء للمشروع
57	المطلب الرابع: مخطط الأعمال
59	المبحث الثالث: مخطط الإنتاجي للمشروع
59	المطلب الأول: دراسة موقع المشروع
60	المطلب الثاني: طريقة انشاء التطبيق
60	المطلب الثالث: خطوات التعامل مع التطبيق
61	المطلب الرابع: تصميم الداخلي للتطبيق
62	المطلب الخامس: متطلبات العملية للإنتاجية
62	المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع
62	المطلب الأول: دراسة السوق والزبائن المستهدفين
63	المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمشروع
65	المطلب الثالث: تحليل swot
67	المطلب الرابع: CAB
68	المطلب الخامس: الخطة التسويقية
69	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
69	المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع
72	المطلب الثاني: الإيرادات المتوقعة للمشروع
74	المطلب الثالث: جدول حساب النتائج المتوقعة
75	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
80	قائمة المراجع



الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01 – 01	تحليل PESTLE	14
02 – 01	تحليل SWOT	15
03 – 01	نموذج بورتر	18
04 – 01	عناصر مزيج التسويق	20
05 – 01	مرحلة التدهور	23
06 – 01	الهيكل التنظيمي حسب الأنشطة	39
01 – 02	شعار التطبيق	53
02 – 02	مخطط التنظيمي لتوزيع مهام المشروع	55
03 – 02	تصميم الداخلي للتطبيق	61
04 – 02	الخطة التسويقية	68
05 – 02	شكل التكلفة	70
06 – 02	أجور السنوية	71
07 – 02	توزيع التكاليف السنوية	72
08 – 02	الإيرادات المتوقعة	73
09 – 02	منحنى تطور الإيرادات المتوقعة	73
10 – 02	حساب النتائج المتوقعة	74

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01 – 01	عناصر القوة وعناصر الضعف	17
02 – 01	عناصر الفرص والتهديدات	17
01 – 02	ملخص المشروع	50
02 – 02	مخطط القانوني للمشروع	54
03 – 02	جدول الزمني لتنفيذ المشروع	56
04 – 02	جدول أوقات العمل	57
05 – 02	جدول توزيع الهيكل الصحية عبر الولايات	59
06 – 02	جدول تحديد الرزائن المستهدفين	63
07 – 02	جدول مصفوفة SWOT	66
08 – 02	جدول CAB	67
09 – 02	جدول هيكل الاستثمار	69
10 – 02	جدول التكاليف تشغيلية السنوية	71



الملخص:

تهدف هذه الدراسة بإعداد مخطط الأعمال لرعاية الصحية المنزلية بالأغواط الى ابراز أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية اذ ان نجاحها يأتي من خلال إخضاع فكرة المشروع للدراسة ووضع مخطط اعمال للتحقق من مردودية المشروع و قابلية نجاحه .

كما تهدف الى إعطاء صورة مفصلة عن مخطط الاعمال بمختلف جوانبه (التسويقية،الإنتاجية، التنظيمية ،التمويلية)، و كيفية اعداده، و لهذا كانت إشكالية البحث ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لرعاية الصحية المنزلية ؟

ولخصت الدراسة في هدف رئيسي وهو إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء و تقييم اعداد مخطط الاعمال لانجاز فكرة مشروع لرعاية الصحية المنزلية،

ومن الأهم النتائج التي توصلنا من خلالها الى ان مخطط الأعمال أداة فعالة لتقييم المشاريع.

Abstract:

This study aims to prepare a business plan for home health care in Laghouat to highlight the importance of small and medium enterprises in achieving economic and social development, as their success comes through subjecting the idea of the project to study and developing a business plan to verify the profitability of the project and its susceptibility to success.

It also aims to give a detailed picture of the business plan in its various aspects (marketing, productivity, organizational, financing), and how to prepare it.



المقدمة :

يشهد عالم الأعمال في السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة على جميع الأصعدة والتي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على أنماط المعيشة ونواحي الحياة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية ... إلخ وقد أحدثت هذه التغيرات مشاكل معقدة في العديد من دول العالم مما أدى إلى ضرورة مسايرتها ومواجهتها بأساليب وطرق جديدة وهذه المتغيرات حتمت على الحكومات ضرورة انتهاز سبل أخرى لمحاولة تالفيها فمنحت مجال خصبا للمقاولين وأصحاب المشاريع الابتكار أفكارا جديدة وفرص إنتاجية متنوعة ودخول أسواق مختلفة.

ولتفادي زوال وفشل هذه المؤسسات لابد من دراسة جدوى وتقييم المشروعات، فهي الأداة العلمية التي تختص بمتطلبات التحليل وتسهل على صاحب المشروع عملية اتخاذ القرار السليم، وكلما كانت الفكرة حديثة كلما واجب التفكير في حقيقة جدواها، ولهذا على صاحب المشروع التثبت من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته عن طريق وضع مخطط أعمال قبل أن يقرر انطلاق أعمال المشروع . ولذلك فإن دراسة مخطط الأعمال هي أول الخطوات الناجحة لعمل مشروع اقتصادي ناجح، وفي هذا الإطار يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لإعداد دراسة كاملة ومفصلة لإنشاء مؤسسة، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر ذات إمكانيات محدودة وحديثة الدخول للسوق، فمن خلال إعداد مخطط الأعمال يمكن معرفة مدى نجاح المشروع مستقبلا، كما أنه يعتبر وسيلة هامة في يد حامل فكرة المشروع والتي من خلالها يمكنه إقناع المؤسسات المالية في منحه التمويل اللازم لتنفيذ مشروعه. وما سبق سنحاول في هذه الدراسة التطرق لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مشروع ومخطط الأعمال المناسب له والذي يمكن تطبيقه فعليا وكميا على مشروع الرعاية الصحية المنزلية وتنفيذه على أرض الواقع .

ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع الرعاية الصحية المنزلية

وفي هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال؟ وفيما تكمن أهميته؟ وأنواعه؟
- ما هي محاور مخطط الأعمال وأنواعه؟
- كيف يمكن إنجاز مخطط الأعمال تطبيقاً لمشروع رعاية الصحية المنزلية؟

1- أسباب اختيار الموضوع:

- عدم التطرق لهذا المشروع من قبل.
- توافق الموضوع وطبيعة التخصص (مقاولاتية).
- افتقار المنطقة التي سوف ينشأ فيها هذا المشروع لهذا النوع من المشاريع.
- الميول الشخصي في إنجاز هذا المشروع على أرض الواقع إن شاء الله.
- الرغبة في انشاء مؤسسة خاصة.
- المنافسة قليلة او معدومة في الوقت الحالي.

2- أهمية الموضوع:

- تحسين كفاءة العمل وجعله أكثر سهولة في مجال خدمات الصحة.
- أهمية مخطط الأعمال في نجاح عملية إنجاز المشاريع
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع
- تقييم فكرة إنجاز مشروع رعاية الصحية المنزلية.
- ترسيخ ثقافة الرعاية الصحية في المجتمع.

3- أهداف الموضوع:

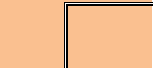
- إبراز مفهوم مخطط الأعمال وتوضيحه؛
- توضيح أهمية مخطط الأعمال وكيفية إعداده؛
- إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع؛
- تقييم فكرة مشروع رعاية الصحية المنزلية؛

4- منهج الدراسة:

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

5- هيكل الدراسة:

سوف نتطرق في دارستنا لهذا الموضوع إلى فصلين أساسيين، الأول سوف يكون حول مخطط الأعمال وأهم جوانبه، أما الفصل الثاني سوف يكون حول إعداد مخطط أعمال لمشروع رعاية الصحية المنزلية في ولاية الأغواط.



الفصل الأول:

الإطار النظري

لمخطط الأعمال

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

مقدمة الفصل الأول:

قبل الانطلاق في أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لابد على المستثمر من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاط ، فالمستثمرون الذين يبدؤون نشاطهم التجاري أو الصناعي دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات ومشاكل متعددة في التمويل والتسيير ، لأنه عبارة عن لوحة قيادة بالنسبة للمقاول كونه يقوم بتوجيهه للقيام بالأفعال الصحيحة و تجنبه من الوقوع في الأخطاء ، فمخطط الأعمال هو الركيزة الأساسية لإنشاء المؤسسة نظرا لما يحتويه من خطوات تسيير عمل المستثمر

وعليه سيتم في هذا الفصل تعريف مخطط الأعمال بالإضافة إلى أهمية القيام بمخطط حول ماهية الأعمال، بالإضافة إلى ذلك سيتم التعرف على مكوناته وكذا عناصره، وذلك من خلال ثالث مبحثين كالتالي :

المبحث الأول: سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية مخطط الأعمال.

أما المبحث الثاني: يكون حول محاور مخطط الاعمال.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

- المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

حظي موضوع مخطط الأعمال باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع ، لهذا فقد تفتن هؤلاء الباحثين والكتاب في إعطاء تعريفات متعددة حول مخطط الأعمال منها:

أ. **التعريف الأول:** هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تصف جميع العناصر الداخلية و الخارجية المرتبطة بمجال أعمال معين أو المتعلقة

بمجال أعمال جديدة، و تمثل هذه الخطة إطارا متكاملا للمخطط الوظيفية (خطة الخدمة ، التسويق التمويل ، و الموارد البشرية ¹)

ب. **التعريف الثاني:** هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من اجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من

فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية ..²

ج. **التعريف الثالث:** مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة لعرض مشروع استثماري أو تطوير مؤسسة على المستوى المتوسط .

فلاستثمارات تقدم الأكثر إذا كانت مسبقة بدراسة تفصيلية، كذلك بالنسبة للمؤسسات عندما تقدمه للبنوك و الاستثماريين .³

حيث يتم في مخطط الأعمال تحديد أو توضيح جوانب متعلقة بالمشروع من جانب التسويقي والمالي والإنتاجي والموارد البشرية كما تسعى

الخطة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. اين نحن الان ؟

2. وأين سنذهب ؟

3. وكيف سنصل الى نقطة ما ؟

أيضا عرف مخطط الأعمال على أنه عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى

المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة رافعة رأس

¹ - علاء عباس و محمد سالمى ، ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة، دار الثعلبية الجامعي للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر، 2015 ،ص79

² - طاهر محسن منصور الغالبي. إدارة و استراتيجيات منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل ، عمان ، الاردن ، 2009، ص210

³ - David brualt , michel sion ,réussir son business plann (3ed),DUNOD , Paris , France ,2013.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المال الضروري، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.⁴

- مخطط الأعمال هو وثيقة تحليلية لتمثيل مشروع استثماري أو تطوير متوسط الأجل للمؤسسة، ويجب أن يكون انعكاساً للرؤية المقاول واستراتيجية إذن فهو ترجمة لها في شكل نص أو أرقام، فهو يسمح للمقاول بإضفاء الطابع الرسمي لرؤيته إذن فهو أداة تسمح بتوضيح النموذج الاقتصادي و أداة للإقناع.⁵

هـ. **التعريف الرابع:** مخطط الأعمال هو الشكل الكتابي للمشروع المقاولي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي ثلاثون صفحة تقريباً والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع وفرص المشروع معتمدة على تحليل السوق والمنافسة فريق العمل الذي يحقق تماسك المشروع، الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية فمخطط الأعمال نموذج معتمد وجذاب لاستراتيجية انطلاق فاعلية و التنبؤات المالية لمدة ثلاث الى خمس سنوات يشرح فيها النوايا المقاول للشركاء.⁶

و. **التعريف الإجرائي:** مخطط الأعمال هو وثيقة تقديرية يقوم بها صاحب المشروع، والتي تدل بصفة تفصيلية على مستوى المشروع واستراتيجية تطويره الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة " أي انه يركز على مجموعة من الجوانب المتمثلة في " نشاط المشروع، المشاكل والعراقيل والمخاطر التي يمكن أن يصادفها في المستقبل " إذن مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة لدراسة الفكرة و تحويلها الى مشروع على ارض الواقع .

- المطلب الثاني : خصائص مخطط الاعمال

يمكن تلخيصها كالآتي :

- يجب أن يرتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط الصحيح
- يجب أن يكون بطول، وامتداد صحيح ومظهر صحيح الطويلة، وال قصيرة، المعرفة بالوهم والخيال، والممتلئة بتخمة زائدة

⁴- قبة فاطمة ، **الحاضنات كآلية لضمان النجاح مخطط الأعمال** ، مداخلة ضمن الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الاعمال ، الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، أيام 17 ، 18 ، 19 ، أبريل 2012 ، ص1

⁵- بلا خلف السكارنة . **الريادة و ادارة الاعمال** . دار مسيرة للنشر و التوزيع . ط1 ، عمان ، الاردن 2008 ، ص11.

⁶ - service international d'Appui au développement (SIAD),le plan d'affaires pour la création d'une entreprise تاريخ التصفح مت : 04/02/2020 الساعة 35 :22 , www.siad.asso.fr/wp.../guide-plan d'affaires - SIAD.PDF

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين، والمنظمة، وتوقعاتهم للثلاث، أو الخمس سنوات القادمة
- أن يوضح بصورة كمية، ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة
- أن يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق، وكذلك بيع الخدمات.
- يجب أن يصير الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
- يفترض أن يوحي مستوى كلي، وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل، وكذلك لطبيعة عمل الفريق . واسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة
- يجب أن يحوي تقديرات. أن يوضح كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثالث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال
- يمكن عرضه بسهولة، ووضوح بشكل جيد، وعرض مناسب، والتركيز على الأولويات حسب الأهمية.⁷
- **المطلب الثالث : أهمية مخطط الأعمال**
- تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال الضروري بل حتمي ، وتتمثل في :
- مخطط الأعمال أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسعه وهو يؤثر عطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار .
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بصاحب المشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.

⁷-طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ،ص216

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- إن خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بصاحب المشروع، والاستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح..
- إن خطة الأعمال تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عن صاحب المشروع، فهي تعطيهم فكرة عن كون، ولماذا يفعل ما يفعله الآن، وإذا ما كان لديه أفكار سديدة أو أفكار رديئة،
- يضع خطة أو برنامجا لتنفيذ المشروع ويحدد أسلوب إدارته ويساهم في تحقيق التفاعل بين عناصر تشغيله و التمويل و التسويق .⁸
- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بدموية المشروع و إمكانية نجاحه .
- يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث نحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة المردودية الحقيقية .
- يحتوي على المعلومات المالية والتاريخية والحالية أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بالمشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف الفاعلة.
- يحتوي على الخطة الخاصة بالمشروع والاستراتيجية المتبعة من أجل النجاح وأصحاب القروض والمستثمرين يحتاجون إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك⁹ .

- المطلب الرابع : أهداف مخطط الأعمال

أهداف مخطط الأعمال :

والتي تدور حول مقاربتين رئيسيتين:¹⁰

⁸- باح نادية واقع المقاولتية في الجزائر و افاقها (2000-2009) ،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص أعمال ، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر في 2011/2012 ص122.

⁹شوقي جباري ، مخطط الأعمال التفاعلي الية فعالة لمرافقة العمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولتية ، مداخلة تحت عنوان : فرص و حدود مخطط ، لأعمال ، الفكرة الاعداد و التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 أبريل /16/17/18 ، الجزائر ، ص11

¹⁰ Fayolle dunod. Entrepreneuriat , PARIS,pp 27-29

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

أ. مخطط الأعمال كأداة اتصال:

يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام (فرد / مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول / مشروع) و محيطه الشخصي (فريق العمل، معاونين، الأصدقاء، العائلة) و محيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك المستثمرين، و الجماعات المحلية) و نجد فيه نوعين من الاتصال :

1- اتصال داخلي: ويسمح للمقاول بتوضيح أفكاره، إقناع نفسه أولا بجدوى الفرصة اختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب

المشروع ومحاولة تقريب التوقعات من الواقع، وتوضيحها لفريق العمل لتحفيزهم على تنفيذها

2- اتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء المعلومات حول المشروع فمخطط الأعمال عبارة عن بيع مقاول، بيع فريق عمل

بيع مشروع، إن فعالية الاتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات الموجه إليها (اهتماماته، أهدافه، ممارساته)...

ب. مخطط الأعمال كأداة استراتيجية: يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي وأداة للتوقع وللمحاكاة حيث نجد من

خلال هذا الهدف نوعين من الاستراتيجية:¹¹

1- استراتيجية داخلية: بمعنى أن مخطط الأعمال يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين

مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع النطاق الأنشطة وتطويرها.

2- إستراتيجية خارجية: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح جدوى العملية والاستراتيجية للمشروع و إقناع الشركاء المحتملين وبالتالي ففي

هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة استراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء تقدير الواقعية الملائمة ، الإمكانية جدوى المشروع المقاولاتي.

¹¹-جلاب محمد الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة ، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فر و حدود مخطط الأعمال الفكرة إعداد و الاعداد و التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر 17 ، 18 و 19 أبريل 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- المبحث الثاني : المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

- المطلب الأول : المخطط التسويقي

تعتبر عملية إعداد المخطط التسويقي المحور الأول لإعداد مخطط الأعمال ويقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل والنجاح في إعداد المحاور الأخرى لمخطط الأعمال، ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم، وساعد على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها من تدارك الأخطار ومواجهته.

أولاً : تعريف وأهمية وأهداف المخطط التسويقي

1-تعريف المخطط التسويقي :

يعد المخطط التسويقي أهم محور في مخطط الأعمال، فعلى أساسه يتم تحديد مدى جدوى المشروع ومدى تقبله من قبل الزبائن، وعليه سنستمر في دراسة بقية المحاور أم ستتوقف الدراسة عند هذا الحد ونبحث عن خطة بديلة أو مشروع بديل، ولذلك نجد أن التعاريف قد تعددت حول المخطط التسويقي نذكر ما يلي :

- هو النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغيير البيئة التي تعمل بها المؤسسة، مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكيف المستمر بها، بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية و تخطيطية¹²
- يتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والبيع والترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.¹³
- الخطة التي تعرض كيفية الوصول لتحقيق المبيعات التي تم تقديرها وتبدأ بتوضيح مفردات استراتيجية التسويق الشاملة التي تعتمد من قبل المشروع¹⁴

¹² - هاني حامد الضمور.تسويق الخدمات . دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2008،ص168.

¹³ -بلال خلف السكارته ، الريادة و إدارة المنظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطباعة ، 2008 ، ص118

¹⁴ -طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص222.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ويعرف أيضا بأنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة
- حيث أن المخطط التسويقي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة، كان تكون من ثالثة إلى خمسة سنوات ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد خطة تسويقية عامة جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع المنظمات والحالات فالصيغة المحددة لخطة التسويق في أي مؤسسة إنما تعتمد على مجموعة العوامل مثل الجمهور المستهدف، والغرض من الاستهداف ونوع ومستوى تعقيد المؤسسة والتنظيم وطبيعة الصناعة وغيرها .¹⁵

2- أهمية المخطط التسويقي :

- الخطة التسويقية ما هي إلا مجموعة من النشاطات ترتبط بهدف ووقت معين وتتركز في التسويق إذا فهي دليل عمل للمشروع لفترة زمنية مستقبلية محددة، وبالتالي فلها أهمية بالغة تسير المشروع. إذا المشروع بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف، وبالتالي يمكننا تحديد الأهمية من خلال ما يلي:
- تعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير السوقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة .
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود وباستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق .
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق
- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي تمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقاً .
- تلبية رغبات وأذواق ومتطلبات الأسواق المستهدفة.

¹⁵ بشير العالق ، التخطيط التسويقي ، مفاهيم و تطبيقات ، دار البازوري ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص ، ص 23 : 24 ..

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- أداة فعالة للتغلب على الأوضاع المعقدة من خلال التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة حدوثها و التهيؤ لمواجهتها .¹⁶

3-اهداف المخطط التسويقي

يمكن تلخيص اهداف مخطط التسويقي في النقاط التالية :¹⁷

- وضوح مسار الشركة إلى أين تريد الوصول ؟ ما هي الوسائل التي تمكنها من الوصول؟ أين هي الآن؟
- كيف تعرف موعد الوصول ؟
- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- تحديد المسؤوليات والمهام والبرنامج الزمني.
- حث الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنوع وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها
- العمل على تخفيض المخاطر لأنها تنبئ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته

ثانيا : دراسة السوق

1. تعريف دراسة السوق: مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة،

وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق.¹⁸

هي تجميع وتسجيل وتحليل وكتابة تقرير لكل الأحداث المتعلقة بنقل وبيع المنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وهي عموماً

تعتمد على نظرية الإحصاء والاحتمالات وتستعمل دائماً الطريقة العلمية .¹⁹

2. أهمية دراسة السوق:

إن دراسة السوق لها أهمية كبيرة ومحورية في إعداد مخطط الأعمال لأي مشروع، وتكمن أهميتها فيما يلي :

¹⁶-محمد عماد الزبادات ، محمد عبد الله العوامرة ، استراتيجيات التسويق ، منظور متكامل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان 2012 ص 113 ، 112

¹⁷ الساعة على 22/04/2020 18:00 :www.balagh.com

¹⁸نجي عيسى و لعللى عمر ، تسويق و تمويل السق ، دار الخلدوني للنشر و التوزيع ،الجزائر ، بدون سنة النشر ، ص42-43

¹⁹-laude demeure , marketing ,paris : dalloz 1999 , p35

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تحديد الطلب على المنتج وطلب سوق المنتجات
- من خلال الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- بعد تحديد الطاقة الإنتاجية يصبح في الإمكان اختيار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وتحديد حجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية
- . تحديد خطة الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة، ومنها يتم استنتاج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي²⁰

3. السوق المستهدفة:

- وتعرف على أنها تلك السوق التي تسعى الشركة إلى خدمتها . ويعد تحديد السوق المستهدفة من قبل المؤسسة الخطوة الأولى للقائمين على النشاط التسويقي، وعند تحديد السوق المستهدفة لابد من التركيز على بديلين رئيسيين .
- **البديل الأول :** النظرة إلى السوق بصفة عامة ومحاولة تقديم منتج أو خدمة تشبع رغبات جميع المفردات التي يضمها السوق.
 - **البديل الثاني:** تجزئة السوق بمعنى تقسيم السوق إلى شرائح وقطاعات باستخدام عدد من المعايير والأسس بحيث يكون فيها كل قطاع أو شريحة متجانسة في عدد من العوامل، ويشكل كل قطاع سوقاً مستقلاً أو قطعاً مستهدفاً بحد ذاته يتم تطوير منتج خاص أو خدمة خاصة به بمواصفات تتلاءم واحتياجات الزبائن ويحدد السعر المناسب في ضوء مقدرتهم الشرائية، وتستخدم طرق التوزيع المناسب لهم .

3-1- أهمية السوق المستهدف:

إن عملية استهداف سوق معينة لتركز المؤسسة فيه خدماتها لها أهمية كبيرة والتي نلخصها في النقاط التالية :²¹

- أ. **دوره في تحديد احتياجات المستهلكين:** من المهم جداً أن نحدد الحاجات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها، إن التسويق المستهدف يعمل على اكتشاف تلك الرغبات والمشاكل من خلال عملية تجزئة السوق والتي تعمل المحرك الأول لاستهداف السوق،

²⁰ Jeampierre haller et al : management ,stratégie et organisation,3eme edition ,paris ,2000 ,p20

²¹ طارق بلحاج ، المسار التسويقي الاستهداف السوق - دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة ، فرع التسويق بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 ص 237.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

والتجزئة لا تعني تقديم أشكال متنوعة من المنتجات والخدمات، ولكنها تبدأ بتمييز حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق تحليل المعايير و الأسس التي يمكن ان تشترك او تختلف فيها مجموعات المستهلكين .²²

ب. دوره في وضع المزيج التسويقي: إن استراتيجية استهداف السوق تستوجب قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المؤسسة من خلال مزيج تسويقي تطور لأجله، وسعيًا لذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف الزبائن المحتملين في قطاعات فرعية على أساس تعظيم درجة التشابه والتجانس داخل كل قطاع، وتعظيم التباين والاختلافات بين القطاعات من حيث الرغبات والأذواق، والغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع او قطاعات السوق المستهدف، وذلك ما يمكن المؤسسة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات و الاذواق

ج. استغلال الفرص التسويقية: إن التسويق المستهدف يسمح لمؤسسة من خلال تجزئة السوق بالكشف عن القطاعات المشبعة والحاجات غير المشبعة بما يمنح المؤسسة فرصة للنمو وتوسيع نشاطاتها كما أن ذلك يمكنها من متابعة التغيرات التي تطرأ على سلوك الأفراد ، الذي يساعدها في تقديم منتجات جديدة تشبع الحالات المتجددة لهؤلاء الافراد .

د. الاستجابات الفعالة لرغبات المستهلكين: إن تحديد السوق المستهدف تحديدا حاجة أفراد وتطلعاته يساعد المؤسسة في توجيه العرض المناسب لهؤلاء الأفراد بما يحقق لهم الإشباع المطلوب .

هـ. تركيز جهود المؤسسة: إن الاستهداف عملية فعالة من أجل تحسين عملية التخصيص للموارد التسويقية فعن طريق المخصصات المالية نفسها يمكن تنمية المبيعات والأرباح بشكل أكبر عندما يتم توجيهها إلى قطاعات منفصلة في السوق

1- تجزئة السوق: هو عملية تقسيم السوق الكلي لمنتجات أو خدمة ما ، إلى مجموعات أو قطاعات جزئية، حيث يمكن اعتبار كل قطاع سوقاً مستهدفاً متميزاً بواسطة مزيج عن غيره، يمكن الوصول إليه التسويقي متميز.²³

²²-محمود عبد الفتاح رضوان ، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2013،ص123

²³-طارق بالحاج / نفس المرجع السابق،ص242.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

هـ. مزايا و خصائص تجربة السوق :

لا شك بان المؤسسة التي تهتم بتجزئة السوق إلى مجموعات تستحق عدة مزايا وفوائد ولعل أهمها:

- تصميم و اعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق .
- المساهمة في تحديد استراتيجيات أو وسائل اتصال مناسبة.
- تقييم المنافسة السوقية
- تقييم ومراقبة الاستراتيجية الحالية.²⁴

و. أهمية تجزئة السوق : إن لتجزئة السوق أهمية بالغة نلخصها فيما يلي:

- التعرف على عملاءك الحقيقيين.
- زيادة المبيعات والعثور على أفضل الأسعار للمنتجات المعروضة.
- جذب العملاء والاحتفاظ بهم.
- تسويق العالقة . مع العملاء الأكثر ربحي.²⁵

4- أدوات تحليل الاستراتيجية:

4-1- تحليل PESTLE :

هو خطوة جيدة في تطوير أي منشأة سواء كانت صغيرة أم متوسطة، تحديد أعند دخول السوق حديثاً أو عند التأسيس، أو بعيد

التأسيس بفترة قريبة .²⁶

وكلمة PESTLE هي عبارة عن اختصار للأحرف الأولى الأساسية للمحيط P

²⁴-مرفاش سمية، أهمية المزيج التسويقي الخدمي موسع في تحسين الخدمات التأمينية ، دراسة حالة التامين SAA مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق

تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق جامعة منتوري ، جامعة حسنية بن بو علي ، الشلف، الجزائر2ص22.

²⁵-بوراك بوراس ، خطط الاعمال التجارية ، الشركة المصرية لولوجمان، القاهرة مصر ،2003،ص145.

²⁶- محمود جاسم محمد صميدي ، استراتيجيات التسويق المدخل الكمي و تحليلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع . الاردن ، 2009 ،ص95

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

— وترمز Political و وتعني الوضع السياسي ، المقصود بها النظام السياسي في الدولة المعنية . زيادة المبيعات وإيجاد أفضل

الأسعار للمنتجات المعروضة. وترمز ل Economy وتعني الوضع الاقتصادي للدولة

S وترمز Social وهي الاجتماعية وكل ما يتعلق بالمجتمع ، مثل العادات الاستهلاكية، الطبقات العرقية ، المستويات المادية للطبقات الاجتماعية ، العادات والتقاليد والثقافات.²⁷

T_ترمز ل Technology وتعني الوسائل التقنية المتاحة التي قد تؤثر على مشروعك.

L_ترمز Legal ، والمتمثل في الوضع القانوني الذي قد يؤثر على مشروعك.

E_ترمز Environnement وهي العوامل البيئية.

الشكل رقم (01-01) نموذج pastle



المصدر: www.creer-mon-business-plane.fr

²⁷—طارق بالحاج المسار التسويقي لاستهداف السوق،دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، فرع التسويقية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة متنوري ، قسنطينة ، 2007، ص24.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

4-2- تحليل swot: يقصد بتحليل Swot أي تحليل مكامن القوة وضعف الشركة المنتج، (والفرص والتهديدات القائمة في

السوق البيئة)، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من علميات و حيويًا في (مراجعة تدقيق السوق)، والبيئة والمنتج

والشركة، ويلعب هذا النوع من التحليل دورا حيويًا في مساعدة الشركة على تحقيق غرضين :²⁸

- تشخيص وتحديد أولويات القطاع السوقية، حيث يتم تحديد الأولوية من خلال الجاذبية العامة للقطاع السوقية، فالقطاع السوقية الجذاب يمثل فرصة ذهبية يمكن للشركة اقتناصها.

- تشخيص وتحديد أولويات الفرص، وذلك بعد تحليل مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد وتشخيص الفرص الموجودة ضمن القطاع السوقية، والتي تمثل الفرص الأفضل للشركة و منتجاتها

ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات الأعمال خطط (طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح الشركة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي نترن والخارجي من خلال البنود الأربعة) نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

و الشكل الموالي يوضح ما سبق :

الشكل رقم (01- 02): تحليل SWOT



المصدر: www.creer-mon-business-plane.fr

²⁸ -حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط2، 2000،

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ويتكون هذا الأسلوب من الجانبين هنا : ²⁹

- تحليل البيئة الداخلية للشركة (الوضع الداخلي) : (نقاط القوة ونقاط الضعف) : وهي العوامل الداخلية والتي تقع نطاق سيطرة الشركة وهنا يجب أن يقتصر التحليل على ما هو فعال من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد عن التوقعات والاحتمالات.³⁰
- نقاط القوة Strengths: فنقاط قوة أي شركة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة تنافس بها في الأسواق والتي تبني حولها الاستراتيجيات. بمعنى أنها العوامل الذاتية والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع الشركة أن والإمكانات الداخلية الموجودة فعال والتي تؤثر إيجاباً وتساعد في استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات مثل :
 - توفر السيولة المطلوبة.
 - وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة.
 - براءات الاختراع التي تنفرد بها الشركة.
 - علامات تجارية مميزة وقوية.
 - سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.
 - شبكة توزيع واسعة في السوق.
- نقاط الضعف Weaknesses: وهي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط الشركة ، بمعنى ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعال تعيق القدرة على استغلال الفرص، كما أن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها الشركة مثل:
 - عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة.
 - علامات تجارية ضعيفة.
 - سمعة تجارية سيئة بين الزبائن.
 - شبكة توزيع هشة في السوق
 - بطء عمليات التوزيع.

²⁹-محمد عبيدات ، استراتيجيات التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع الجامعة القدس المفتوحة ، القاهرة،مصر، ص111-112.

³⁰-حاييف سي حاييف شيراز، دور ادارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الانتاجية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيب شهادة الماجستير في علوم التسويق ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة جامعة محمد خيضر بسكرة 2005 ص 231.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- الفرص المتاحة وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السعوي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.
 - التحديات أو المشاكل وتشير إلى كافة التحديات، أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة.³¹
- يوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية لنقاط القوة والضعف :

الجدول رقم (01- 01): عناصر القوة وعناصر الضعف

عناصر القوة	عناصر الضعف
- كفاءة إنتاجية المميّزة. - معرفة السوق جيدا - قوة عمل ماهرة. - حصّة سوقية جيدة - موقف مالي ممتاز. - شهرة ممتازة.	- مكائن و تجهيزات قديمة. - نشاط ضعيف في البحث و التطوير. - تكنولوجيا متقادمة . - إدارة ضعيفة.

الجدول رقم 02: يوضح الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
- سوق جديدة ممكنة. - اقتصاد مزدهر. - منافسة ضعيفة. - تكنولوجيا واعدة. - نمو متسارع في الأسواق الحالي.	- منافسون جدد. - نقص في الموارد. - تغير في أذواق المستهلكين. - تشريعات حكومية جديدة. - منتجات بديلة.

المصدر: من إعداد الطالبين

جدول يوضح عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات لتحليل swot

³¹ - أولاد حيمودة عبد اللطيف التسويق في رفع الميزة التنافسية . مذكرة نيل شهادة ماجستير تخصص تسويق خدمات ، كمية العموم الاقتصادية و التجارية و عمومك التسيير ، جامعة تلمسان ، 2010/2011 ، ص18

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ج. تحليل بورتر:

1. **شدة المنافسة :** تمثل المنافسة المباشرة بين المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات. شدة المنافسة هي أول سبب لتخفيض الميزة التنافسية. فالمنافسين يسعون إلى تعظيم الأرباح دائما على حساب المؤسسات الأخرى في القطاع
2. **القدرة التفاوضية للموردين:** هم أيضا يمكنهم تخفيض هوامش المؤسسة بفرض أسعار مرتفعة. وتزداد قدرتهم التفاوضية كلما كان عددهم أقل، وكانوا ذو أهمية، وتزداد أيضا إذا كانت منتجاتهم مختلفة عن ذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة .³²
3. **القدرة التفاوضية للزبائن:** الزبائن دائما يسعون إلى فرض شروطهم حول الأسعار، وتكون قدرتهم التفاوضية كبيرة كلما كان عددهم أقل، وكانوا ذو تأثير وتزداد قدرتهم التفاوضية كلما كانت المنتجات نمطية، وبالتالي تكون تكاليف تبديل المورد ضعيفة..
4. **تهديد المنتجات البديلة:** وتشمل ما تعرضه المؤسسات الأخرى من المنتجات التي تمكن من إشباع حاجات مماثلة للزبائن، وبصفة عامة فإن المنتجات البديلة تظهر في القطاعات الناضجة. وهي تعتبر منافسة غير مباشرة بالنسبة للمؤسسة.³³
5. **تهديد الداخلين الجدد و المحتملين:** الداخلين المحتملين قد يكونوا مؤسسات موجودة سابقا لكن تنشط في قطاعات أخرى وقد تكون مؤسسات لم تنشأ بعد. ويظهر هذا الخطر عند المؤسسات التي تنشط في القطاعات التي في ازدهار. وعدد الداخلين يتأثر بدرجة نمو السوق وحواجز الدخول، وهذه الحواجز قد تتمثل في عبئ التكاليف بالنسبة للمؤسسة التي تريد الدخول للقطاع أي تكاليف الاستثمار، وقد تكون براءات اختراع، تكنولوجيا عالية، امتلاك قنوات توزيع حواجز ثقافية.....³⁴ الخ

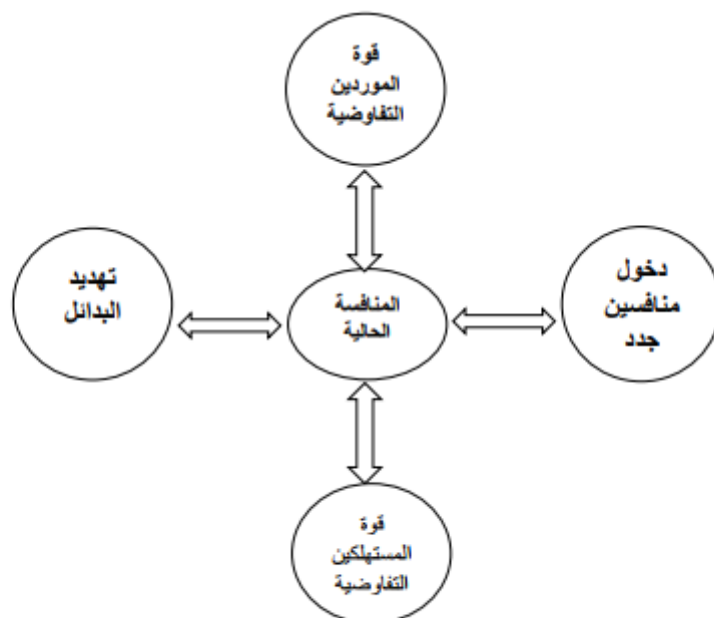
³² -طارق طه ، إدارة التسويق ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 313.

³³ غسان قاسم داود اللامي ، إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة ، دار صفاء ، عمان ، الأردن، 2013 ، ص 231.

³⁴ نوري منير ، التسويق الاستراتيجي و أमितه في مسيرة العولمة الاقتصادية ، إسقاط الوطن العربي للفترة 1990-2000 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص 102

نموذج بورتر :

الشكل رقم (01 - 03): نموذج بورتر



المصدر: www.google.com/search/

نموذج يوضح شدة المنافسة والقدرة التفاوضية للموردين والزبائن وتحديد المنتجات البديلة

ثالثاً: المزيج التسويقي

1- تعريف المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي واحد من أبرز وأهم العناصر التي تُولف أي استراتيجية تسويقية فيرى Kotler أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الاستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة.³⁵

³⁵ - ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2010 ص 78 ، 79.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ونظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تتميز بها وتختلف عن السلع المادية، فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف من الصعوبات أكبر مما عليه بالنسبة للسلع المادية حيث تتفاعل العناصر القياسية الأربعة P4 (المنتج السعر التوزيع، والترويج) لتشكيل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية والخدمات مع اختلاف التطبيق. إلا أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي للخدمات لتزداد سعته وتتضمن سبعة عناصر أطلق عليها المزيج التسويقي الواسع للخدمات ويشمل كل من (المنتج السعر التوزيع، الترويج، الدليل المادي أو البيئة المادية، الناس، العمليات).³⁶

2- عناصر المزيج التسويقي:

1- المنتج:

أ. تعريف المنتج :

يشير المنتج إلى أي شيء يمكن يقدم للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام، لإشباع حاجة أو رغبة . وتشمل المنتجات نوعين أساسيين هما السلع وهي المنتجات الملموسة،³⁷ الخدمات وهي المنتجات غير الملموسة .

ب. مفهوم المنتج :

تعرف المنتج على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون غير ملموسة وال 2 ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديرها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون .³⁸

أما "Stanton" فقد أوجز تعريف الخدمة على أنها : النشاطات غير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى.³⁹

ج. خصائص المنتج: تتميز الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص ومن أبرزها ما يلي :

³⁶ طارق طه ، إدارة التسويق ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص313
³⁷ قرينات إسماعيل ، أهمية المزيج التسويقي ، الدولي في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير في التسويق ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليلة ، 2005 ، ص58.
³⁸ ردينة عثمان ، مرجع السابق، ص48.
³⁹ -حميد عبد النبي الطائي ، عادل عبدالله العنزي ، التسويق في إدارة الضيافة و السياحة ، دار البازوري ، عمان ، الأردن ، 2013 ص 16.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

1- اللاملموسية: بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد.⁴⁰

1- التلازمة: فهي تعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها. فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع. وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل خدمات الطيران أو خدمات الطعام والإيواء.⁴¹

2- عدم التماثل أو عدم التجانس: تتميز الخدمات بهذه الخاصية طالما أنها تعتمد مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها. كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحياناً.⁴²

3- عدم قابلية التخزين: الخدمات لا يمكن تخزينها فإن ما ينتج منها سوف يضيع إذا لم استهلاكه واستخدامه فمثال المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة

4- تذبذب الطلب: يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضاً من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة أخرى في اليوم الواحد

5- تقلب الجودة: إن هذه الخاصية تعود إلى أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها والمستفيد منها ونوع الأجهزة والمعدات التي تساهم في تقديمها

6- اشتراك المستفيد : يقوم المستفيد (المشتري) بدور رئيسي في تسويق وانتاج الخدمات وكمثال لذلك التعامل مع المصارف وطرحه للأسئلة حول العمليات التي تجرى في المصرف والتي تخصه كمقدار الفائدة التي تعود على أمواله وغيرها من الخدمات المصرفية .

7- التلاشي (الزوال): بما أن الخدمة تمثل تصرف أو فعل فإنها تتلاشى أو تنتهي سواء تمت الاستفادة منها أو لا وذلك لعدم إمكانية خزنها والاستفادة منها حين وقوع الطلب عليها .

⁴⁰ طارق طه ، المرجع السابق ، ص580.

⁴¹ بشير العلاق و اخرون ، مرجع السابق ، ص ، 221 ، 222.

⁴² -ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص41.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

8- عدم الملكية : وهذا يعني الحصول عليها واستخدامها لوقت محدد وما يدفعه الزبون لقاء المنفعة .⁴³

هـ. دور حياة المنتج : تتمثل فيما يلي :⁴⁴

مرحلة التقديم تستغرق وقتاً طويلاً لأنه الوقت الذي تطرح فيه الخدمة في السوق والتحكم فيها يعني نجاح الخدمة، وقدرتها التنافسية والاستمرارية وتتميز بـ :

- ارتفاع درجة المخاطرة بالفشل لكون الخدمة جديدة.

- الأرباح سالبة الارتفاع تكاليف البحث والتطوير، التوزيع، الترويج. الخ.

مرحلة النمو : هي أهم مرحلة ، حيث تشهد زيادة ملحوظة في كل من حجم التعامل بها والأرباح

المحققة ولحدة التنافس تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها ونوعاً

- تطوير سوق الخدمة، ويمكن استهداف قطاعات جديدة.

- تركيز الرسالة الإعلانية على إظهار مميز وفوائد الخدمة

- تدفق نقدي إيجابي.

- تطوير وتعزيز شبكة توزيع الخدمات.

- انخفاض طفيف في الأسعار مقارنة بالمرحلة الأولى أي التعديل.

و. مرحلة النضج: يصل فيها حجم التعامل والأرباح إلى المستوى المتوقع في أحسن أوضاعه بالثبات والاستقرار، بالرغم من زيادة في

حجم التعامل وتتميز بـ:

- وصول خدمة التنافس ذروتها .واغوائهم.

- تخفيض الأسعار لتلبية رغبات العملاء

- ارتفاع درجة الولاء لدى العملاء اتجاه الخدمة المقدمة

⁴³- قية قاطمة ، الحاضنات كألية لضمان نجاح المخطط الاعمال ، مداخله ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول اتفاقيات فرص و حدود مخطط الاعمال ، الفكرة إعداد و تنفيذ ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، أيام 17 ، 2012 أبريل 19 ، 18 .

⁴⁴ميلودي أم الخير ، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الاشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة EPRS ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 78 ، 80.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- السعي الجاد للمؤسسة في إطالة عمر المرحلة تفادياً للوصول إلى المرحلة المئوية من دون تطوير وتحديد الخدمة.

ز. **مرحلة الاشباع:** في هذه المرحلة تقل المبيعات وبالتالي لابد من التفكير في إحلال المنتج بمنتج اخر وتتأثر قرارات الشراء في هذه

المرحلة بما يلي:

- حدوث تغيرات في منافذ التوزيع.

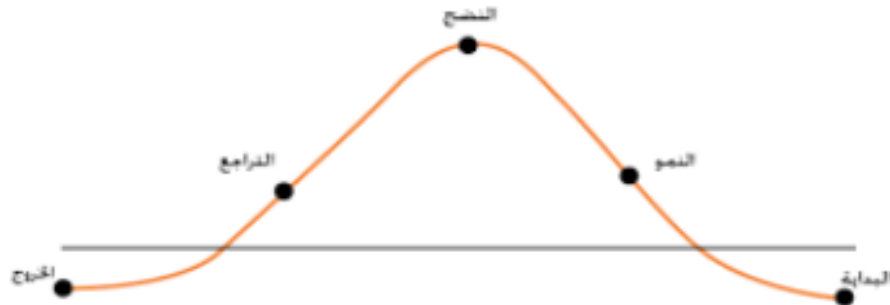
- زيادة معدل استبدال سلعة بسلعة جديدة.

ح. **مرحلة التدهور:** تنخفض المبيعات خلال هذه المرحلة نتيجة التقدم التكنولوجي والتغير في احتياجات ورغبات المستهلكين وان

الاسم العلاقة التجارية يساعدان المستهلك على معرفة السلعة التي يحتاج اليها من بيع السلع المعروضة لكي يتمكن من التفرقة ما هو

ملائم لإشباع حاجاته وما هو غير ملائم.

شكل رقم (01 - 05): مرحلة التدهور



المصدر: www.google.com/search

يوضح هذا الشكل مرحلة التدهور

ويعتبر التسعير هو فن ترجمة قيمة المنتج في وقت ما إلى قيمة نقدية و يغطي السعر المدفوع جميع الخدمات التسويقية ألن المستهلك

يستفيد من الإعلانات و من خدمات تسعير المنتجات عملية صعبة و معقدة، وتواجه إدارة التسويق الكثير من المشاكل عندما تتخذ

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

قرارات التسعير، حيث أن البيع الشخصي و من عمليات التوزيع و السعر يغطي تكلفة هذه الخدمات و يغطي أيضاً الربح الذي يتوخاه المنتج الموزع.⁴⁵

عرف Kotler السعر على أنه " كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبداها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك

وبعبارة أكثر دقة، فإن السعر يمثل القيمة التي يكون المشتري على استعداد على دفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد المرتبطة بانتفاعه من السلعة أو الخدمة.⁴⁶

ط. أهمية السعر: تكمن أهمية السعر بالنسبة للمنظمة في انه :

أداة لتجزئة السوق أداة لتحقيق الأهداف التسويقية .

أداة لتحديد حجم الطلب والتحكم به مصدر للإيرادات والأرباح

مؤشر لجودة المنتج يعزز العلاقة بين المنتج والمستهلك.

ي. طرق تحديد الأسعار:

تحديد الأسعار على أساس تكلفة الإنتاج : تتضمن هذه الطريقة تحديد سعر بيع أساس احتساب كل التكاليف الثابتة والمتغيرة الداخلة ضافة في إنتاج الوحدة الواحدة من السمعة وهامش الربح المرغوب إلى مجموع التكاليف للتوصل إلى سعر البيع وتحديد السعر بهذه الطريقة يقتضي معرفة كافة أنواع تكاليف الإنتاج كما يستلزم تخصيص هذه التكاليف أي توزيعاً على كل وحدة منتجة.⁴⁷

– تحديد الأسعار على أساس مرونة الطلب على السمعة : تعتمد هذه الطريقة على محاولة تقدير مختلفة. لذا بيع أحجام

المبيعات المحتملة من السمعة والتي يمكن تحقيقها عند استخدام أسعار يتطلب إتباعها من المشروع وتكوين جدول الطلب للسلعة، تستخدمه الإدارة بعد ذلك في عمل مقارنات هذه الكميات المطلوبة مع التكاليف المتوقعة إنتاجياً. وبعبارة أخرى تقارن الإدارة بين

⁴⁵محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص274.

⁴⁶لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2004 ، ص02.

⁴⁷نسليم حنا - مبادئ التسويق ، دار المريخ للنشر و التوزيع - الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص339.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الكميات المتوقع بيعها من السمعة بالأسعار المختلفة وبين تكلفة إنتاج كل من هذه الكميات. ويعمل هذا التحميل يمكن للإدارة اختيار السعر الأمثل الذي يحقق أهداف الربحية المطلوبة.⁴⁸

- **تحديد الأسعار على أساس أسعار المنافسة :** تتلخص هذه الطريقة في قيام مدير المشروع بحساب متوسط أسعار السمع المنافسة الشبيهة بسمعة المشروع، ثم يعدل هذا المتوسط بالزيادة أو بالنقصان بالنظر إلى خواص سمعة المشروع بالمقارنة بالسمع المنافسة. فإذا اعتقد المشروع مثال تميز سمعته في جودتها أو خواصها عن سمع المنافسين أمكن زيادة سعر سمعة المشروع عن متوسط أسعار السمع الشبيهة و العكس صحيح.⁴⁹

2- استراتيجيات التسعير:

أ. استراتيجية التغلغل :

تستخدم هذه الاستراتيجية عند عرض منتج جديد في السوق، الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق للحصول على أكبر حصة ممكنة فيه، وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل، وذلك من خلال استخدام سياسة الأسعار المنخفضة، وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية :

- إذا كانت الأسعار في السوق مرنة (السوق) ذو إحساس عال للتغير في الأسعار)

- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم

- عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة⁵⁰

ب. **إستراتيجية قشط السوق :** تهدف المؤسسة بظهور المنافسة عند الاتجاه لسياسة قشط السوق إلى الحصول على أكبر قدر

يمكن من دخل العملاء في السوق، قبل دخول المنافسين ومزاحمتهم في إقناع العميل بالشراء وكسب ثقته، ويتم على أساس هذه

⁴⁸- الهام فخري الطمرية ، استراتيجيات التسويق ن مرجع السابق ، ص229.

⁴⁹-زكريا عزام و اخرون ، مبادئ التسويق الحديث ، بين النظرية و التسويق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2008 ص 290.

⁵⁰-محمد فريد الصحن ، التسويق - المفاهيم و الاستراتيجيات - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998، ص ص 289 ، 288.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الاستراتيجية وضع أعلى سعر ممكن للمنتجات والخدمات، وذلك لتغطية تكاليف البحث والتطوير للمنتجات كما تغطي الخسارة

التي لحقت بالمؤسسة أثناء مرحلة تقديم المنتج بالسوق .⁵¹

ج. إستراتيجية قيادة السعر : وينظر إلى قيادة السعر دائماً على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل وتجنب

المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار، حيث تقوم بعض المؤسسات بوضع الأسعار وتستترشد بها باقي المؤسسات من نفس الصناعة،

وهذه المؤسسات تتميز بحصتها الكبيرة في السوق المستهدف وهناك نوعين رئيسيين في قيادة السعر وهما:⁵²

النوع الأول: عندما تكون المؤسسة القائدة بصدد أخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المنظمات مستعدة لإتباعها على أن

يحقق التغيير ربحاً كافياً للمؤسسات التابعة .

النوع الثاني: وجود مؤسسة صغيرة معتمدة كقائد للسعر، بعدما أثبتت أنها القادرة على تحليل وتشخيص التغيرات في السوق.⁵³

3- التوزيع :

يبدو من الوهلة الأولى أنه بسبب طبيعة الخدمات وخصائصها وكونها غير مادية ومتنوعة وقابلة للانتهاء أو الفناء، فإن التوزيع يصبح

قليل الأهمية، وفي حقيقة الأمر أنه في حالات كثيرة لا يوجد وسطاً بين مقدم الخدمة والمستفيد ومن هناك يمكننا إعطاء تعريف للتوزيع

كما يلي:

أ. تعريف التوزيع : وهو يمثل النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال المنتج إلى المستهلكين في الوقت المناسب والمكان

المناسب.⁵⁴

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التوزيع يركز على المنتج (سلع) ويؤكد على علمية تحريكه لإيصاله إلى المستهلك، وهذا ال ينطبق

على مفهوم الخدمة لعدم إمكانية نقلها ولمن ينطبق على بعض السلع الدائمة أو الخدمات التكميلية لها ألن ما يميز الخدمات هو

إنتاجها وتقديمها عند وقوع الطلب عليها، وغالباً التوزيع يكون في الخدمات التكميلية، فمثال : الطائرة تمثل الخط الإنتاجي لإنتاج

⁵¹-محمود جاسم الصميدعي، المرجع السابق ، ص217

⁵²- محمود جاسم الصميدعي ، نفس المرجع السابق ، ص218.

⁵³- هياش فارس ، سياسات المزيج التسويقي في المؤسسة بين الخلفية النظرية و الملموسة الفعلية ، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، جامعة سطيف ، العدد السابع، ص240.

⁵⁴-فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد ، مبادئ التسويق – مفاهيم أساسية ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2000 ، ص06.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

وتقديم خدمة السفر خلال فترة الرحلة الزمنية المحددة (تقديم مباشر لخدمة النقل الجوي، أما مكاتب الشركة فتقدم الخدمات التكميلية لإنجاز الرحلة) قطع التذاكر ، تحصيل المبالغ ، إعطاء المعلومات... أما الفندق فيعتبر نقطة إنتاجية للخدمة ونقطة توزيع مباشر

- إن طالي الخدمات يتعاملون مع قنوات التوزيع على نحو متزايد.
- القنوات المتعددة تساعد على بناء عالقة وثيقة مع الزبائن
- الزبون غير ملزم أن يذهب إلى مكتب الشركة بإمكانه الاتصال هاتفياً أو مواقع الشركات.
- المؤسسات الخدمية تعتمد على التوزيع المادي من أجل الحصول على ما تحتاج من سلع وأجهزة ومستلزمات لإنتاج الخدمة (ورق لإنتاج التذاكر ، أجهزة الحاسوب، مكاتب)⁵⁵

ب. طرق توزيع الخدمات: إن المؤسسات التي تؤدي خدمات لها اختيار قناتين رئيسيتين، هذه الخيارات هي نفسها لمنتجي السلع المادية وهما:

-**التوزيع المباشر** يمكن أن البيع المباشر الطريقة المختارة لتوزيع الخدمات من خلال العناية باختيار العملاء، أو بسبب التلازم بين المزود والخدمة. وبالطبع فإن البيع المباشر يمكن أن ينجز عن طريق ذهاب الزبون إلى مزود الخدمة مثال: الحلاق، أو عن طريق ذهاب مزود الخدمة إلى العميل مثل خدمات التنظيف. فكثير من خدمات الأعمال الشخصية تتميز بالقناة المباشرة بين مؤسسة الخدمة والزبون مثل : (مؤسسات التجميل استوديوهات التصوير الضوئي ، محلات تصليح الأحذية⁵⁶)

-**التوزيع عن طريق الوسطاء**: ينطوي التوزيع الغير مباشر على اعتماد المنتج على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاته وتقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي رغم أنه بإمكان المنتج البيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك.⁵⁷

-**سياسات التوزيع** : بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد القنوات التوزيعية التي يتم استخدامها، يتم اختيار نظام توزيع مناسب وينحصر هذا النظام في ثلاث سياسات :

⁵⁵- marie camille de bourge et autres, pratique de marketing , 2ème edition,alger ;2004 ,p264.

⁵⁶- بوشناف عمار ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ، تميّتها و تطويرها ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير
⁵⁷هاني حامد منصور، إدارة قنوات التوزيع ، ط03 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2008، ص400.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- سياسة التوزيع الشامل "Intensive": وهو التوزيع الذي يعتمد في توزيع السمعة على أكبر عدد ممكن من الوسطاء، لأن هدف المؤسسة هو تلبية حاجات أكبر عدد ممكن من الزبائن، وتستخدم عادة عند توزيع السمع التي تتميز بانخفاض أسعارها وارتفاع معدل دوران شرائها، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ممكن⁵⁸.

- "سياسة التوزيع الانتقائي Selective": ويقصد به الاعتماد على عدد قليل من الوسطاء سواء كانوا تجار تجزئة أو تجار جملة في منطقة جغرافية معينة، ويتم تبني هذه السياسة من طرف المؤسسات التي تعتبر منتجاتها مميزة عن منتجات المنافسين، فهي بذلك تعتمد في بيع منتجاتها على نقاط البيع بقدر ما تعتمد على المحلات الخاصة، فهي بذلك تعتمد في بيع منتجاتها على نقاط البيع بقدر ما تعتمد على المحلات الخاصة⁵⁹.

- سياسة التوزيع الحصري: وكلاء وحيدين Exclusive "وتقوم هذه السياسة على أساس الاعتماد على موزع واحد في سوق معين، ويتم هذا الاختبار نتيجة تأكيد المنتج من جيد الموزع، وقوته وسمعته في السوق⁶⁰.

4- سياسة الترويج:

إن الأنشطة التسويقية لا تتوقف بإعداد المنتجات تسعيرها، واختيار نمط التوزيع لها. بل تتعداها إلى تحويل إبلاغ واقناع المستهلكين الحاليين والمحتملين، الموزعين وغيرهم ممن لهم مصلحة في منتج المؤسسة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بها ومنتجاتها، وهذا من خلال عملية الترويج الناجم عنها حيث يعتبر المرأة والنشاط التسويقي الهام المدرك من طرف المستهلكين والذي يتم بعده أوجه حسب قدرات المؤسسة وأهدافها.

أ. تعريف الترويج: هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة.

61

⁵⁸-فاطمة يزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كمية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص 57

⁵⁹-محمد فريد صحن -، نبيلة عباس - مبادئ التسويق، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 57.

⁶⁰-عبد الأمير حسين شبايع، المزيج التسويقي و دوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون -مجلة دراسات محاسبية مالية، المجلد السابع، العدد 20، جامعة بغداد، 2012، ص 96.

⁶¹-إلهام فخري طمينه، استراتيجيات التسويق: إطار نظري و تطبيقي، دار إثراء، عمان.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

أما Kotler فقد عرف الترويج على أنه الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي .⁶²

ب. **عناصر المزيج الترويجي:** يتألف المزيج الترويجي من عدد من العناصر أو الأنشطة الداعمة للنشاط الترويجي و هي :

الإعلان هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الإخبار والإقناع والتأثير.

ج. **وسائل تنشيط المبيعات :** هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء، الموظفين، والعملاء بهدف تحفيز قرار الشراء مثل:

العينات المجانية المسابقات الخصومات والهدايا

د. **البيع الشخصي:** هي عملية اتصال شخصية ومباشرة بين البائع ومشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى

بيعه مدربة ومؤهلة.⁶³

هـ. **العلاقات العامة والدعاية:** العلاقات العامة هي عملية اتصال شخصية أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ

بصورة إيجابية عن المنظمة وما تقدمه من منتجات لكسب رضا وتأييد هذا الجمهور .⁶⁴

- **أهداف الترويج:** أن الترويج هو شكل من أشكال الاتصال بالمستهلكين، ومن خلال الترويج يتم إيصال المعلومات المناسبة إليهم

والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من الخدمات ويقومون بشرائها، ومنه فأهداف الترويج تكمن في :

*تعريف المستهلك بالخدمة، وهذا بالنسبة للخدمات القائمة والموجودة في السوق، حيث يحتاج المستهلك الذي يشتريها أصلا للتذكير

بها في وقت آخر

* يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو الخدمة، وقد يمنعه من التحول إلى خدمة أخرى .

⁶²شوقي الجباري ، شرقي خليل ، مخطط الاعمال التفاعلي كالية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، مداخله ضمن العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، فرص و حدود مخطط الاعمال

⁶³-الهام فخري طملية ، مرجع السابق ،ص232.

⁶⁴عفاف خويلد ، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، تخصص تسويق ، كمية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة ورقلة ،2009 ص 38 ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

* تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء واتجاهات إيجابية..

*-إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم و رغباتهم .⁶⁵

رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية

تشير معظم الدراسات المهمة بالإدارات الاستراتيجية للمنظمات أنه يوجد ثلاثة أنواع من استراتيجيات المنافسة والتي يمكن إظهارها كما يلي:

~ تخفيض سعر المنتج في السوق مقارنة مع المنافسين.

~ تقديم خدمات و ضمانات و خصومات مميزة للمستهلكين

~ تعبئة وتغليف المنتجات بما يتوافق مع رغبات وحاجات المستهلكين

~ التميز في الموقع العام للمنظمة والتشكيلة السلعية المتاجر بها⁶⁶

أ. استراتيجية التركيز :

تقوم هذه الاستراتيجية على تقسيم السوق المستهدف إلى عدد من القطاعات السوقية والذي يضمن قد ار معقولا من التأثير بين مستهلكي كل قطاع على حدة، ومن من مميزات هذه الاستراتيجية أنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بشكل أكثر كفاءة، حيث أن مجهودات وطاقات المنظمة أو المؤسسة موجهة نحو هذا القطاع.⁶⁷

ب. استراتيجية قيادة التكلفة : يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها كأن تقوم ببيع منتجاتها السلعية بتشكيلاتها المختلفة بسعر أقل من أسعار المنافسين بحيث تحقق أكبر قدر من الإيرادات المالية.⁶⁸

⁶⁵ طارق الحاج واخرون ، التسويق من المنتج المستهلك، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 1997 ، ص ص 161، 160.

⁶⁶ على الساعة 09/03/2020 يوم التصفح ت 22 :00 -www.elmindal.com

⁶⁷ Michel eporter , compititivestrategy(technique for analysing industries and competition

⁶⁸ الساعة على 25/04/2020 التصفح بتاريخ 17 :05 pdf. 17 -www.Economy.dboath.univ.edu.sy/1/new/1120/4.pdf

- المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

يعتبر إعداد المخطط الإنتاجي من الأمور الهامة والأساسية في المؤسسة ، فنمو المؤسسة وتطورها مرهون بمدى نجاعة وتطور مخططها الإنتاجي، مع ما يتطلبه السوق وما يرغب فيه المستهلك ومن هذا المنطلق كان واجبا على المؤسسة اعتماد مخطط انتاجي فعال يتوافق مع الاهداف المسطرة.

أولا: تعريف وأهمية المخطط الإنتاجي

1- تعريف المخطط الإنتاجي :

هناك مفاهيم متعددة للمخطط الإنتاجي وردت في أدبيات إدارة الأعمال، وبالذات في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ومن بين هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

أ. التعريف الأول : هو عبارة عن مخطط يوضح حركة العملية الإنتاجية ويتضمن معلومات تفصيلية عن كل مستلزمات التنفيذ.⁶⁹

ب. التعريف الثاني: هو الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بالعمليات التي تستهدف تحويل المدخلات الى مخرجات.⁷⁰

2- أهمية المخطط الإنتاجي :

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:

تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل الطلب بأقل التكاليف

- تخطيط امدادات الخامات

⁶⁹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، مصر ، 1999، ط4، ص497.
⁷⁰ مؤيد الفضل ، تخطيط و مراقبة الإنتاج- منهج كمي مع حالة دراسية - دار المريخ للنشر مملكة العربية السعودية ، 2007، ص25.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- التخطيط الأمثل لتوفير المواد الأولية في التوقيت الصحيح و بالكميات الصحيحة.
- الاستغلال الأمثل لمواد الإنتاج.
- رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.
- تبني استراتيجيات الطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.
- يعمل المخطط الإنتاجي على توضيح الأهداف أمام العاملين إلى جانب طرق ووسائل تحقيقها.
- يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية ها عن طريق تأمين مقاييس و معايير السيطرة على الأداء في إنجاز تلك الوظائف.

ثانيا: أهداف وخصائص المخطط الإنتاجي

أ. أهداف التخطيط الإنتاجي: إن المخطط الإنتاجي يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعكس تنوع المدخلات الإدارية لهذه الخطة و تتمثل هذه الأهداف في : ⁷¹

- تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح.
- ارتفاع مستوى خدمة الزبون.
- تخفيض استثمارات التخزين إلى حد أدنى.
- تقليل التغيرات الحاصلة في نسب الإنتاج إلى الحد الأدنى _ تخفيض عدد التغيرات في مستويات القوى العاملة
- تعظيم الاستفادة من مواقع العمل والمعدات.
- إيجاد أفضل تشكيلة من البدائل التي تحقق أفضل إجمالية للإنتاج و التي تحقق أهداف المنظمة

ب. خصائص المخطط الإنتاجي : يتسم المخطط الإنتاجي بسمات و خصائص معينة أشار لها darshroe فيما يلي :⁷²

- نطاق زمني محدود 12 شهرا و الخروج بخطة محددة على أساس زمني (شهري مثال).
- مستوى إجمالي من الطلب القائم على المنتوجات، وتوضع هذه المستويات لواحدة أو مجموعة محددة من مجاميع المنتوجات ويفترض بالطلب يكون مذبذبا وغير أكيد أو موسمي.

⁷¹م مؤيد الفضل ، تخطيط و مراقبة الإنتاج- منهج كمي مع حالة دراسية - دار المريخ للنشر مملكة العربية السعودية ، 2007،ص36-37.

⁷²-محمود العيدي مؤيد الفضل ، نظم دعم القرار و دورها في ترشيد خطط الإنتاج ، الأردن 2006،ص13.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- إجمالية التغير في متغيرات الطلب أو الموارد معها.
- مجموعة متنوعة من الأهداف الإدارية و التي تتضمن على سبيل المثال : مستويات خزينة منخفضة، المرونة في الارتفاع مستويات المخرجات إلخ .
- افتراض الثبات في التسهيلات و عدم التوسع فيها .

ثالثا: مكونات المخطط الإنتاجي :

تتمثل مكونات المخطط الإنتاجي فيما يلي :⁷³

1- تحديد حجم المشروع : يتمثل في تحديد حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية العادية والطاقة القصوى والتوسعات المتوقعة بعد أن يتمكن

المشروع من المنافسة في السوق وتحقيق شريحة تسويقية تتطلب زيادة حجم الإنتاج

2- تحديد موقع المشروع :

إن المشروع الاستثماري أي كان نوعه وحجمه فهو يحتاج إلى موقع جغرافي لإنشائه، وعملية اختيار هذا الموقع تحتاج إلى دراسة الموقع، وذلك من ناحية توفر العوامل المستعملة في العملية الإنتاجية وعلى تحليلات التكلفة والعائد من كل بديل. ويتم اختيار الموقع وفقا للعوامل التي يتأثر بها وتتمثل هذه العوامل في :

- القرب من مصادر المواد الأولية خاصة إذا كانت المواد الأولية سريعة التلف أو كانت تكلفة نقلها كبيرة
- القرب من السوق إن تكاليف نقل المنتجات إلى السوق من العوامل الهامة في اختيار الموقع و القرب من المستهلكين
- توفر القوى العاملة وذلك على حسب العدد والاختصاصات والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين القرب من الطرق الرئيسية
- تسهيل عملية نقل كل من المنتجات والعاملين من وإلى مشروع و كذلك التوفير في الوقت
- توفر الأرض الصالحة وذلك تحسبا لإقامة المباني والمنشآت للمشروع والتوسعات المستقبلية.
- توفر شبكات صرف المياه خاصة للمؤسسات التي تحتاج للمياه في صناعتها. .

⁷³ محمد عماد الزيادات، محمد عبد الاله العوامرة ، استراتيجيات التسويق ، منظور متكامل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان 2012، ص203.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تحديد مساحة الأرض بما في ذلك مساحة مرافق التصنيع والإنتاج والتخزين والإدارة والمرات ومواقف وسائل النقل وغيرها من المساحات المخصصة لأغراض الأنشطة الترويجية والاجتماعية و التوسع المستقبلي .
- تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة و ذلك من خلال حصر الأساليب التكنولوجية الصالحة للاستخدام في نوع الإنتاج للمشروع. وتقييم هذه الأساليب من وجهه النظر الفنية من حيث مدى ملاءمتها ومدى المعرفة الفنية بها وبساطة التشغيل وسهولة الصيانة ودرجة الأمان في التشغيل ومقدار التلوث الناتج عنه .

3- تحديد الآلات والمعدات الفنية:

تختلف الآلات والمعدات الفنية تبعاً لطريقة الإنتاج والطاقة الإنتاجية والدقة المطلوبة في المنتجات ويختلف شكل وحجم الآلات والمعدات والأجهزة من مشروع لآخر، وعلى المخطط .

4- التخطيط الداخلي للمشروع :

يقصد بالتخطيط الترتيب الداخلي لإعداد خطة يمكن من خلالها الحصول على أفضل تنظيم للتسهيلات المادية والقوى العاملة من أجل تصنيع منتج معين أو بمعنى آخر فإن الترتيب الداخلي تعني اختيار الموقع المناسب لكل عملية، ماكينة للأعمال المساعدة، والأنشطة الأخرى، والتي تعتبر جزءاً من العمليات ضمن المصنع الواحد

5- تحديد كميات عوامل الإنتاج المطلوبة :

وتشمل تقدير احتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات والطاقة المحركة، يراعى تحديد نوعية المواد الخام المطلوبة ومواصفاتها، إمكانية الحصول عليها ومدى قربها من موقع المشروع شروط التوريد واستمرار التوريد في المستقبل، تحديد الكميات المطلوبة لدورة التشغيل كاملة، التعرف على أسعار المواد الخام و تقدير التكلفة منها⁷⁴

6- تحديد العمالة المطلوبة و أفراد الإدارة:

وذلك بتحديد العدد اللازم من العمال لتشغيل المشروع سواء عمالة عادية أو متخصصة.

- المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

⁷⁴- عبد المطلب عبد الوحيد ، دراسات الجدوي الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ص 78.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

1_ تعريف المخطط التنظيمي :

يعد المخطط التنظيمي محور جد هام في مخطط الأعمال وعنصر من عناصر نجاحه وذلك من خلال كيفية إدارة المورد البشري وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب والذي يمثل المحور الأساسي في استمرار المشروع وكذلك اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي وضعها علماء الإدارة ونختار منها ما يلي:

- تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال.⁷⁵

- هو عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الأفكار لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية بتفحص إدارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعندما نجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة تكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع⁷⁶

2-أهداف المخطط التنظيمي : لكي يكون المخطط التنظيمي فعال فإنه لابد من توافر مجموعة من الأهداف التي يعتبر وجودها ضروريا للبقاء التنظيمي، وأيضا لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف لذلك لابد من توافر الأهداف التالية ::

أ. الأهداف الرسمية: وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم الأهداف. العملية وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه فهي تعكس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جزئيا

ب. الأهداف التشغيلية: وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقوم مستويات إنجاز الأهداف وينبثق عن هذه الأهداف عدة أهداف فرعية يجب مراعاتها في المخطط التنظيمي وتمثل فيما يلي:

- التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.

- التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.

⁷⁵ بلال خلف السكارنه ، نفس المرجع السابق ، ص 118.

⁷⁶ أحمد غازي أنيس ، خطة العمل لانطلاقة ناجحة ، مكتب العبيكان للنشر ، الرياض السعودية ، 2005 ص 65 .

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم
 - العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.
 - تقسيم العمل بشكل واضح على كافة المستويات.
 - تحديد العالقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.
 - الاختيار الملائم للأفراد العاملين
 - اختيار الصيغة القانونية المناسبة لنشاط المؤسسة.
- يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيماً لمجهودات الجماعة فهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فمن خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يتوجب أن يسير العمل عملياً بالمفاضلة بين أحسن الطرق وبأقل تكلفة.

3- أهمية وضع مخطط التنظيمي : تكمن أهمية المخطط التنظيمي في:

- تحقيق أفضل استخدام للطاقة البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة
- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة .
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة ويحدد عالقات العمل.
- يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجيود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهداف المؤسسة بالوقوف على الأخطاء والانحرافات و تصحيحها
- يجنب المؤسسة والعاملين من الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد و الأموال .⁷⁷

⁷⁷حسين محمود رحيم – تصميم منظمة الهيكل التنظيمي للإجراءات العمل – دار الحمد للنشر و التوزيع ، ط2،الأردن ، 2000،ص45.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ثالثا : الموارد البشرية و الهياكل التنظيمية

1- التخطيط للموارد البشرية : التخطيط للموارد البشرية هو عملية تهدف إلى تقدير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات (الكفاءة)

المناسبة من القيام بالواجبات والأنشطة ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة فعملية التخطيط تعد حلقة

وصل بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة و دور إدارة الموارد البشرية في كيفية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها والحفاظ عليها،

ولهذا فالتخطيط أهمية و اهداف بالغة تظهر في :⁷⁸

* توفير الاحتياجات اللازمة من في الوقت المناسب لضمان توازن العرض والطلب . يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين

مما يساعد في تخطيط الترقيات و التغيرات الوظيفية.

* تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات والرواتب والمكافآت

* تحسين الكفاءة الإنتاجية للتنظيم كنتيجة التخطيط السليم للعنصر البشري .

* يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

أ. تعريف الهيكل التنظيمي

- التعريف الأول: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام

المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها.

- التعريف الثاني هو إطار يوضح التقسيمات او وحدات الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق

بعضها البعض تأخذ شكل الهرم ويربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى الى

المستوى الأدنى ومنخلاله أيضا أيضا تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية⁷⁹

⁷⁸ - مؤيد الفضل ، تخطيط و مراقبة الإنتاج- منهج كمي مع حالة دراسية - دار المريخ للنشر مملكة العربية السعودية ، 2007، ص65.

⁷⁹ عبد الصمد سميرة ، مرجع السابق ، ص38.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ب. أنواع الهياكل التنظيمية :

هناك ثلاثة أنواع للهياكل التنظيمية المتمثلة في: ⁸⁰

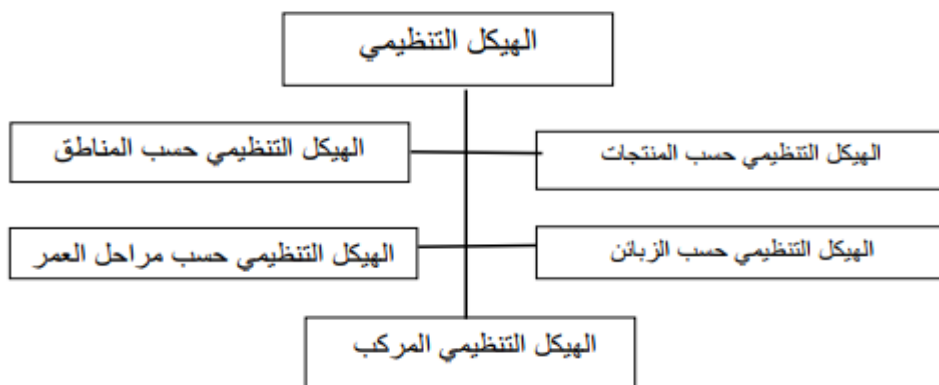
- **الهيكل الوظيفي** وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، ميزة هذا النظام هو اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة بل كل شيء مركزي وكذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.
- **الهيكل القطاعي**: وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد مثال: مصنع ينتج منتجاً أو له مصنعين أو ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته من إنتاج وصيانة ومالي ومخازن، لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحياناً الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية
- **الهيكل المصفوفي**: وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضاً مديراً لعاملين في وظائف مختلفة بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. يعيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والقطاعي .

بالإضافة إلى الشكل الموالي الذي يوضح أشكال الهيكل التنظيمي حسب الأنشطة

⁸⁰زيد منى عبودي، التنظيم الإداري و مبادئه الأساسية ، دار أسامة للنشر و توزيع ، الأردن ، 2006، ص11-2 ، 2006 ، ص11.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الشكل رقم (01 - 06): الهيكل التنظيمي حسب الأنشطة



المصدر: زيد مني عوي، مرجع سابق

رابعاً: الشكل القانوني للمؤسسة

1- تعريف الشكل القانوني للمؤسسة:

يعرف الشكل القانوني للمشروع عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كلا منهما بحصة من مال أو عمل على أن يقتسما ما ينتج من ربح أو خسارة " ومنه فإن الهوية الرسمية و القانونية التي يمنحها المشرع للمشروع عند تكوينه من خلال منح الاعتماد والرخص ووضع القوانين التي تحدد الحقوق والواجبات لهذا المشروع، والتي تنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معه وبالتالي تحكم سيرورة المنشأة ولكن قبل اختيار أي شكل من أشكال المؤسسات يجب أولاً التعرف على مختلف أشكال المؤسسات وهذا ما سوف نحاول تقديمه ، ووفقاً لمعيار الشكل القانوني يمكن التمييز بين مختلف المؤسسات حسب عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم، وعليه يمكن التمييز بين المنشآت الفردية والمنشآت التي تأخذ شكل الشركة.⁸¹

1-1 المؤسسة الفردية : هي كل مشروع يملكه شخص واحد ويكون مسئولاً مسؤولية غير محدودة عن كل التزاماتها، وهو بذلك يتحمل كامل الأخطار التي يتعرض لها هذا المشروع كما له أن يتحصل على جميع الأرباح والعوائد والعوائد التي يحققها المشروع و يعتبر

⁸¹- طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة استراتيجيات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ص 140.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

هذا النوع من المشاريع أقدم أنواع الأشكال القانونية وأبسطها وأكثرها رواجاً بين المشاريع الصغيرة فهناك أكثر من 72 من المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تظهر بهذا الشكل كماله ميزة تتمثل في عدم وجود قيود على رأسمالها التأسيسي وهي تكتسب الأهلية التجارية من أهلية مالكيها فتصنف ويشهر إفلاسها بإفلاسها المالك

1-2- الشركات:

نتيجة لعجز الموارد الفردية عن تمويل بعض المشاريع وذلك لحجمها الكبير ، مما يتطلب اجتماع أكثر من شخص برأسمال معقول للتمويل تلك المشاريع، ومن هنا جاءت الحاجة إلى تكوين الشركات بمختلف أنواعها وتم تقسيم الشركات إلى نوعين أساسيين شركات الأموال وشركات الأشخاص.

أ. **شركات الأشخاص:** هي كل الشركات التي تركز على الاعتبار الشخصي، أي تقوم على أساس شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم، وليس على ما يقدمه الشركاء من مساهمات مالية، كما تتميز بعدم محدودية خطر توظيف الأموال

ب. **شركات التضامن:** تتكون من أشخاص طبيعيين لا تقل أعمارهم عن 18 سنة، لا يقل عندهم عن 2 ولا يزيد على 20 إلا في حالة الإرث إذا اتفق الشركاء على الاستمرار الشركة في حالة وفاة أحدهم أو بعضهم و للشركة اسم تجاري يفتن بعنوانها الذي يتألف من أسماء جميع الشركاء فيها أو اسم أحدهم أو بعضهم بإضافة عبارة تدل على وجود شركاء آخرين

ج. **شركة التوصية بالأسهم:** ونجد أن هذا النوع من الشركات يتكون من نوعين من الشركاء هما:

د. **شركاء متضامنون :** حيث تكون إدارة الشركة وممارسة أعمالها من مسؤولياتهم بالإضافة إلى تحملهم لديون و الالتزامات الشركة في أموالهم الخاصة.

هـ. **شركاء موصون:** تكون مسؤولياتهم محصورة بمقدار مساهمتهم في أرس مال الشركة، أي أن المسؤولية المالية بالنسبة للشركاء الموصان لا تتعد أموالهم الخاصة، وفي المقابل لا يحق لهم المشاركة في إدارة الشركة، أما فيما يخص عنوان الشركة يتضمن أسماء الشركاء المتضامين

بإستبعاد الشركاء الموصين .⁸²

⁸² طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع السابق ، ص140.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

و. شركات المحاصة: وهي الشركة الخفية التي تستتر على الغير، فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين مجموعة من الأشخاص وتخضع لمجموعة من الشروط يتفقون عليها ولكن لا وجود لها بالنسبة للغير لأنها لا تخضع إلى إجراءات تحرير العقد واشهاره .

ز. شركات الأموال : يتركز هذا النوع من الشركات على أساس الاعتبار المالي بمعنى أن الاعتبار الأساسي الذي تقوم عليه هو مجموعة الأموال التي يمكن للإدارة تجميعها واستثمارها بدلا من العلاقة الشخصية للشركاء ويقسم أرس مالها إلى مجموعة من الأسهم قابلة للتداول ويستطيع الحصول عليها كل من لديه الرغبة والإمكانية على تسديد قيمتها و أهم ما يميز هذا النوع من الشركات هي توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين كما تقتصر مسؤولية كل واحد من المستثمرين بالنسبة لالتزامات الشركة اتجاه الغير على مقدار مساهمته في رأس المال و هي تتضمن أربعة أنواع كاتالي :

ح. شركة المساهمة يعرفها المشرع الجزائري على أنها هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة .

ط. شركات التوصية البسيطة: تطبق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة

- يتألف عنوان الشركة من أسماء كل الشركاء المتضامنين أو من أسم أحدهم أو أكثر متبوع في كل الحالات بعبارة شركائهم. يجب أن يتضمن القانون الأساسي للشركة بالتوصية البسيطة البيانات التالية:

- مبلغ أو قيمة حصص كل الشركاء .

-حصة كل شريك متضامن أو شريك موص في هذا المبلغ أو القيمة.

-الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين وحصتهم في الأرباح وكذا حصتهم في الفائض من التصفية .

ي. شركات ذات المسؤولية المحدودة SARL: تتكون الشركة حسب هذا النوع من شريكين أو أكثر على ألا تتعدى عشرين (20)

شريك كأقصى تقدير ويتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، ولا يجوز أن يكون أرس مال الشركة أقل من مائة ألف دينار جزائري، كما يمكن الشركة إن تشمل هذه الشركة اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات شركة ذات مسؤولية محدودة أو الأحرف الأولى منها أي (ش.م.م) أو (SARL) ومن بين خصائصها أيضا لا يكسب أي منهم صفة التاجر

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ك. شركة وحيدة الأسهم ذات المسؤولية محدودة EURL: هذا النوع من الشركات يخضع لنفس الشكل الذي يخضع إليه الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولكنها تتميز عنها بوحودية الشخص أي أن الشركة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة يديرها شخص واحد فقط .⁸³

- المطلب الرابع : المخطط المالي

توصف نتائج التخطيط المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد .

أولاً: تعريف المخطط المالي وأهميته وأهدافه:

1- تعريف المخطط المالي:

يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد والتكاليف والأرباح فهو يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المراد إنشاؤها.⁸⁴

ويعرف أيضا على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.⁸⁵

أيضا هو عبارة عن تخطيط للتدفقات التي تدخل للمؤسسة (وهي التحصيلات)، والتدفقات التي تخرج منها وإنما يستلزمها التخطيط المسبق (وهي المدفوعات)، بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجاليا وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بخاطره وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة .⁸⁶

⁸³- طاهر محسن الغالبي ، المرجع نفسه ، ص140.
⁸⁴- إرشاد فؤاد التميمي ، عدنان تايه ، التحليل و التخطيط المالي : اتجاهات معاصرة ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2008، ص21.
⁸⁵- بلال خلف السكارنه ، مرجع السابق ، ص210..
⁸⁶- طاهر محسن منصور ، مرجع السابق ، ص227.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

2- أهمية المخطط المالي:

إن الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلابة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة وتوظيفها التوظيف الأمثل، ومن بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي على وجه الخصوص ما يلي⁸⁷:

. مساهمته في قدرة تحسين المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة، إذ أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات و الرغبات .

. يساهم في تحسين اتجاهات الأداء، إذ أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية .

. يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، إن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة. ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام .

. تحسين إدارة الوقت حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل. ةوكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات التي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل والخيارات حسب أولويتها وأهميتها.

. تسهيل عملية الرقابة، حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها، وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات ان وجدت .

⁸⁷- بلاب خلف السكارنه ، مرجع السابق،ص210.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

3- أهداف المخطط المالي:

يهدف المخطط المالي إلى تحقيق نقاط عديدة لنجاح المشروع وهي كما يلي⁸⁸:

- التعرف على تأثير النتائج على قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات العائد. يهدف المخطط المالي إلى تحقيق نقاط عديدة لنجاح المشروع وهي كما يلي :

- -يساعد الشركة في تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال وما ينتج عنه من تكلفة مرتفعة ي إلى إضعاف المركز المالي للشركة . تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي

- تجنب الإدارة للمفاجات وإعدادها للتعامل مع المتوقع منها.

ثانيا: تحديد التكاليف الاستثمارية للمشروع

يعتبر تحديد التكاليف الكلية للمشروع نقطة البداية في إعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير إجمالي حجم الأموال المطلوبة. وتتكون التكاليف الكلية للمشروع من التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل وتتمثل في :

1- التكاليف الاستثمارية: وتتمثل في:⁸⁹

تكاليف الاستثمار الثابت ويتمثل في الأرض والمباني والمعدات ووسائل النقل وغيرها وهو ما يطلق عليه رأس المال الثابت ممثلا في الأصول الثابتة.

- مصاريف التأسيس وبدء التشغيل.

⁸⁸- Michel Coster, 2009, entreprenariat , pearson education , paris, France,p23.

⁸⁹- أحمد فوزي ملوخية ، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ص 208 : 219.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- رأس المال العامل والممثل إجمالي أو صافي الأصول المتداولة (إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الخصوم المتداولة) ويمثل مجموعة الأموال اللازمة للتشغيل أي شراء المواد والخامات والأجور وتكاليف القوى المتحركة والصيانة والتأمين والتسويق والمصاريف الإدارية والتمويلية وغيرها من الأموال اللازم توفيرها عند بدء التشغيل.

لذا تشمل تقديرات التكاليف الاستثمارية على ما يلي :

أ. تقدير تكلفة الأراضي .

ب. تكاليف المباني والإنشاءات.

ج. تقدير الآلات والمعدات.

د. تكاليف العدد والأدوات.

هـ. تقدير تكلفة وسائل النقل.

و. تكاليف الأثاث

ز. تقدير التصميمات والرسوم الهندسية.

ح. تقدير مصاريف التأسيس وتكاليف بدء العمل.

2- تكاليف التشغيل: وتتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع وترتبط بدورة الإنتاج أو التشغيل. وتتمثل في التكاليف اللازمة للإنتاج والتشغيل في حدود الطاقة الإنتاجية السابق تقديرها في المرحلة الفنية. لذا يمكن تصنيف عناصر التكاليف وفقاً للعلاقة بين عنصر التكلفة ووحدة المنتج النهائي وذلك إلى تكاليف مباشرة، تكاليف غير مباشرة، أو تصنيفها في ضوء علاقتها بحجم النشاط إلى تكاليف و تكاليف متغيرة .

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ثالثاً: تمويل المشروع

1- تعريف التمويل :

ينبغي أن تتضمن خطة الأعمال الرؤية العملية الواضحة لكيفية تمويل المشروع أي كيفية الحصول على رأس المال المطلوب منذ لحظة اتخاذ القرار بالمشروع إلى حين تدفق العائدات والحصول على الأرباح⁹⁰

2- مصادر التمويل :

أ. مصادر داخلية : نذكر منها⁹¹

__ المدخرات الشخصية للمالكين هي التمويل المقدم من صاحب المشروع نفسه.

__ القروض ذات الطابع الشخصي عن طريق الاعتماد في التمويل على الأسرة والأقارب والأصدقاء.

__ المخزون يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للتمويل، والذي البد من تحليله بعناية ومراقبته إذ يمكن أن نجد فيه نسبة عالية من السلع والمواد الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية، ورغم ذلك قد يطلب بعض المواد رغم وجودها في المخزون، لذا لابد من مراقبة المخزون والتخلص من الفوائض التي يحتويها وتحويلها إلى نقدية لاستخدامها في المشروع .

ب. مصادر خارجية : نذكر منها

__ الائتمان التجاري: هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد، حيث تقوم

المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فوراً

__ البنوك التجارية : حيث تقدم البنوك تجارية قروضا بفوائد تجارية

⁹⁰ عبد الستار محمد العلي ، فايز جمعة صالح النجار ، الريادة و الإدارة الاعمال الصغيرة ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص : ص 194

200:

⁹¹ -إبراهيم بدران ، مصطفى الشيخ ، الرياية (الابداع في انشاء المشاريع)، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2013، ص428.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- مؤسسات التمويل غير المصرفية: هي عبارة عن مؤسسات تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل لحاملي المشاريع ومما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية، أو شبه حكومية أو على شكل منظمات دولية غير حكومية.

رابعاً : إعداد القوائم المالية

1- الميزانية العامة: تعكس الميزانية العمومية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة فهي تمثل خالصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقاتها. وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات)، وجانب الخصوم المطلوبات وفق الملكية، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل الموجودات المناولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمديونية) المطلوبات المتداولة والطويلة الأجل أو التمويل الممتلك (حق الملكية). ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة.⁹²

2- جدول حسابات النتائج: جدول حسابات النتائج هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كتمتم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فغن كانت الميزانية تعطى وضعية المؤسسة في لحظة معينة عادة مع نهاية دورة معينة فإن جدول حسابات النتائج يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية، ويبين الجدول مصادر الأموال من أين أتت وأين صرفت خلال الدورة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.⁹³

⁹²- براهيم نوال ، السيرورة المقاولة : توليد الأفكار الى مخطط الأعمال ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولة ، فرص وحدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد و التنفيذ ، جامعة محمد خيضر 2012 ، افريل 17 18 19 أيام ، بسكرة ، ص63.

⁹³- مبارك لسلوس ، التسيير المالي ، ط02 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012 ، ص24:23.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

خلاصة الفصل

مما لا شك فيه أن لمخطط الأعمال أهمية بالغة في عملية إنشاء المؤسسات، فهو أداة لا غنى عنها لإضفاء الطابع الرسمي لمشاريعنا، فهو الدليل والبرهان على مدى جدوى مشروعنا، ومردوديته لأنه يدرس جميع جوانب المشروع مالية وتسويقية، وتنظيمية وأساسية لانطلاق أي مشروع أو مؤسسة أو حتى تطويرها وتوسعها، وذلك من خلال الاعتماد على ضح سيرورة المشروع مستقبلا مختلف المؤشرات الكمية والنوعية التي تتعلق بالمشروع مما يوضح سيرورة المشروع ومدى نجاحه.

لذا فعلى أصحاب المشاريع أن تولي اهتماما كبيرا بهذه سواء الأداة التي تعد سببا من أسباب نجاح المشروع أو فشله، فدراسة مخطط الأعمال ليست بالشيء الهين أو السهل، فهي تحتاج إلى جمع كم هائل من المعلومات حول المشروع مهما كانت طبيعتها وبساطتها ثم تحليل هذه المعلومات واستخراج ما يعتمد عليه في دراسة المشروع، وكلما كانت المعلومات دقيقة وصحيحة كلما كانت نتائج الدراسة صحيحة وقدمت نتائج أفضل.

**اعداد مخطط الأعمال لمشروع
"Doctor APP"**

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المبحث الأول: تقديم المشروع

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض جوانب مختلفة من فكرتنا وشرحها أكثر وكذا شرح ما نسعى اليه من خلالها للإجابة على جميع التساؤلات.

- المطلب الأول: فكرة المشروع

مشروع " Doctor APP " هو تطبيق الكتروني يقوم بتوفير خدمة التمريض المنزلية بأسرع وأفضل طريقة ممكنة وذلك عبر توفير ممرضين ذو خبرة على مدار الساعة مستعدين للتوجه السريع الى منزلك من أجل تقديم الرعاية الصحية لك ولعائلتك عوض ان تتنقل للمستشفى تفاديا لتضييع الوقت او تضييع مال التنقل او بعد المسافة فمن خلال التطبيق تقوم بطلب ممرض لبيت منزلك ليقوم بعملية تمريضك بمبلغ بسيط ويكون معه جميع ادواته حيث يتنقل الممرضين على متن درجات نارية تحمل معداتهم الأساسية وذلك لتفادي الازدحام وضمان توفير الخدمة في وقت قياسي .

الجدول رقم (02 - 01) ملخص المشروع

اسم المشروع	doctor App
موقع المشروع	تطبيق الكتروني متوفر على Android & IOS
مجال النشاط	health Tech
منتجات التطبيق	خدمات التمريض ورعاية صحية
اليد العاملة	المسيرين, الممرضين, المبرمج

المصدر: من اعداد الطالبين

- المطلب الثاني: سبب تسمية المشروع

Doctor APP: تم اختيار الاسم لسهولة نطقه وتذكره وكذا فهم معناه ووضوحه للعملاء, فالاسم يعكس ما يقدمه المشروع وما يسعى له وهو ان يكون التطبيق هو المسؤول عن الرعاية الصحية للمريض .

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المطلب الثالث: أسباب اختيار المشروع

- ميول شخصي للمشروع
- معاناة شخصية مع المشكل المعالج
- مجال كبير جدا
- لوازم متوفرة للبداء
- وجود العديد من المرضى مستعدين للعمل معنا

- المطلب الرابع: أهمية ومميزات المشروع

أ- أهمية المشروع:

لأصحاب الفكرة:

- مصدر دخل
- تحقيق هدف من اهدافي
- مساعدة المجتمع

للعلماء:

- خدمة احترافية
- توفير الوقت بشكل كبير
- الرعاية صحية بدون الحاجة لمغادرة البيت

للولاية:

- تخفيف الضغط على المستشفيات
- زيادة من وعي المجتمع
- رفع المستوى المعيشي للولاية

ب- مميزات المشروع:

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- تطبيق جديد في الولاية
- سهولة التأقلم معه
- خدمة تمريض سريعة
- تكلفة بدأ منخفضة
- سهولة تعميمه في الولايات المجاورة

- المطلب الخامس: رؤية ورسالة وشعار المشروع

- رؤية المشروع :

نطمح أن يكون تطبيقنا منافسا للمستشفيات

- رسالة المشروع :

نجعل صحتك من أولوياتنا

- شعار المشروع

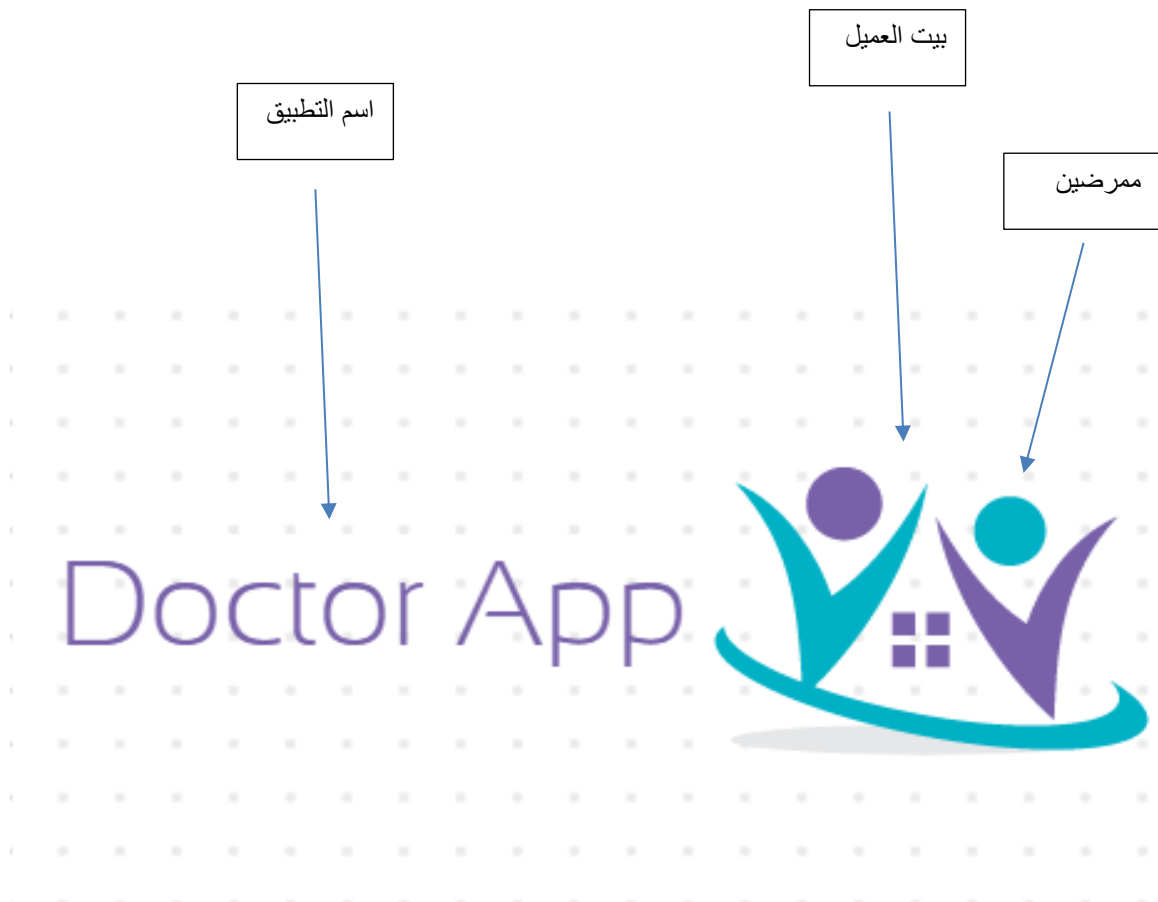
نرعاكم في بيوتكم

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

شرح شعار المشروع :

يتمثل شعار المشروع في منزل بين ممرضين كأنهم يحمونه ويحرسونه وهذا ما يعكس مهام وأدوار التطبيق بشكل كبير وواضح وتم اختيار الألوان الموضحة لأنها ألوان ما يرتديه الممرضين في المستشفيات الجزائرية وبسبب وضوح هاته الألوان وسهولة ملاحظتها وتمييزها وبجانبها اسم التطبيق باللون البنفسجي وهو اللون الرئيسي في مشروعنا.

الشكل رقم (02 - 01): شعار التطبيق



المصدر : من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المبحث الثاني: المخططات القانونية والتنظيمية والزمنية للمشروع

- المطلب الأول: المخطط القانوني للمشروع

لإنشاء هذا المشروع يجب منح الصيغة القانونية المناسبة حسب القوانين المعمول بها في الجزائر, نحن نعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، بما أن المشروع يعتمد فقط على المدخرات الشخصية فإن أهم عنصر هو التسجيل في السجل التجاري لبدأ النشاط بصفة قانونية مباشرة، والجدول التالي يمثل تفاصيل الشكل القانوني للمشروع :

الجدول رقم(02 - 02): المخطط القانوني للمشروع

اسم صاحب المشروع	بن عون محمد عادل - مداح زهير
نوع المؤسسة	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة
رمز النشاط	لم يدرج بعد
تسمية النشاط	تطبيق الكتروني
مضمون النشاط	برامج أنظمة وشبكات , تطبيقات الإلكترونية , قواعد معطيات , صفحات الويب
الموقع	تطبيق الكتروني
رقم الأعمال	400000 دج

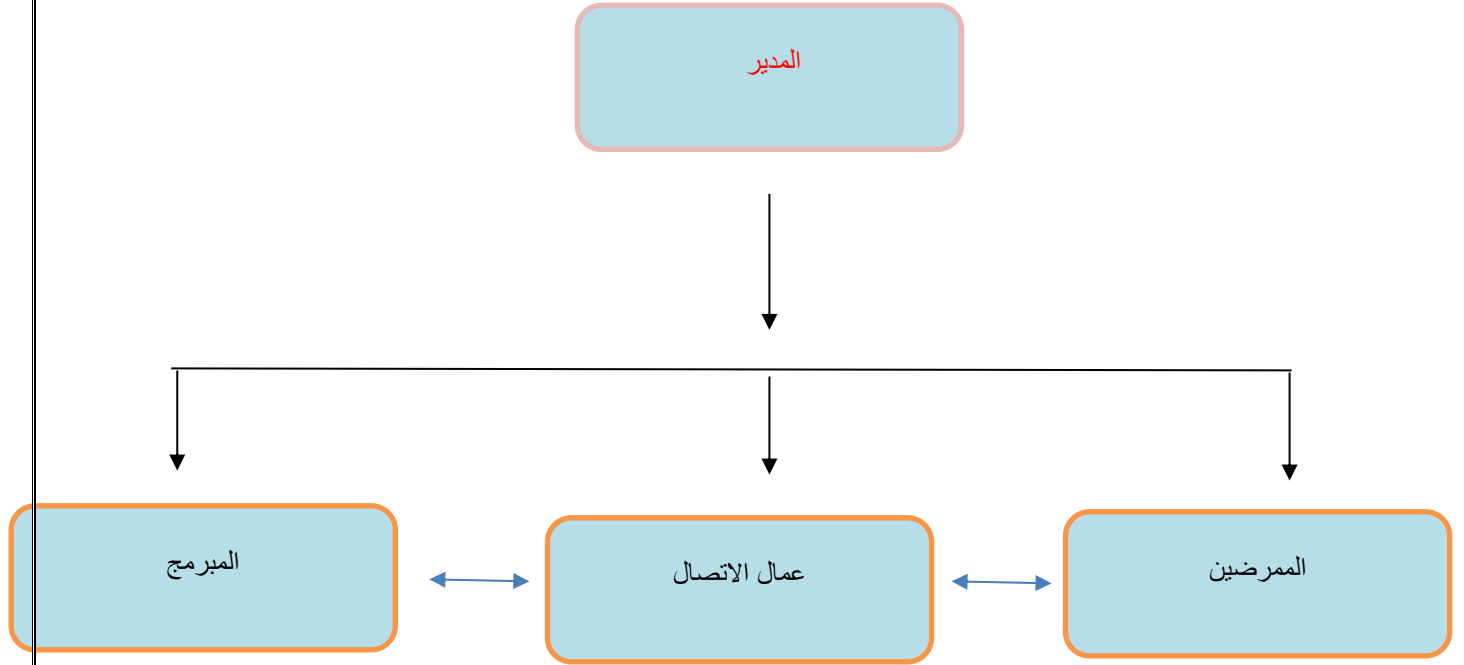
المصدر : من اعداد الطالبين

- المطلب الثاني: المخطط التنظيمي وتوزيع المهام للمشروع

بما أن المشروع يديره شخصان فلا توجد مستويات فعلية لسلطة لذلك يتشكل لدينا مخطط نسبي بسيط ليوضح بشكل تقريبي بعض المستويات البسيطة للسلطة أي بمعنى اخر المؤسسة تعتمد على الاشراف المباشر كوسيلة للتواصل وهذا راجع لان المؤسسة لا تزال في بدايتها ولا تحتوي على عدد كبير من العمال مما يدعي لهياكل كبيرة ومعقدة ففي هاته الحالة المخطط البسيط هو الحل الأمثل لضمان سير العملية بنجاح وهذا ما هو موضح في الهيكل التالي :

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

الشكل رقم (02 - 03): مخطط التنظيمي لتوزيع المهام للمشروع



المصدر: من اعداد الطالبين

توزيع المهام :

مثلها مثل أي مؤسسة أخرى تحتوي مؤسستنا على بعض المهام الواجب القيام بها سواء أن يقوم بها أصحاب المشروع أو أطراف أخرى وتتمثل في :

- 1- المدير : وهو الشخص المسؤول عن التكاليف المادية للمشروع وهو صاحب القرار النهائي وكذا يقوم بتوزيع المهام ومراقبة سير التطبيق وعقد الاجتماعات ووضع الأهداف والخطة المستقبلية .
- 2- المرضى : وهم المسؤولين على تقديم الرعاية للزبائن والتكليف بعلاجهم عن طلبهم, يتنقل هؤلاء على متن درجات نارية تحمل مختلف اللوازم والمعدات اللازمة من أجل القيام بعملية التمرريض باحترافية وفي وقت قياسي كما يقومون باستلام المستحقات المالية من الزبائن واحضارها في اخر اليوم للمسير .
- 3- مطور التطبيق : يعتبر حجر الأساس ويتمثل دوره في المتابعة والصيانة وكذا التطوير حسب ما يتمشى معه السوق الالكتروني والتطورات التكنولوجية الجديدة .

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- 4- عمال الاتصال : يقومون بعملية التنسيق بين المرضى والزبائن وكذا التطبيق فهم من يمدون المرضى بمختلف المعلومات اللازمة لمكان العمل وحالته وما يجب استلامه منه في حالة وجود خصم أو تخفيض .
- 5- التسويق : يقوم بهذه العملية المسير الثاني من خلال وسائل تواصل الاجتماعي و العلاقات العامة والمشاركة في مختلف المحافل الوطنية و المسابقات.
- 6- المواد الأولية : يقوم بها المسير الثاني أيضا وهي شراء كل لوازم للمرضى وخاصة اللوازم التي تستعمل بشكل يومي كالضمدات والحقن وغيرها .

الجدول رقم (02 - 03): جدول الزمني لتنفيذ المشروع

جدول زمني لتنفيذ مشروع								
م	الشهر		الشهر الأول				الشهر الثاني	
	الأعمال		الأسبوع 1	الأسبوع 2	الأسبوع 3	الأسبوع 4	الأسبوع 1	الأسبوع 2
1	تصميم الأولي							
2	تصميم نهائي							
3	برمجة التطبيق واجهة المستخدم							
4	برمجة التطبيق قواعد البيانات							
5	اقتناء أدوات التمريض							
6	توظيف المرضى							
7	اقتناء درجات نارية							
8	إطلاق التطبيق							

المصدر: من إعداد الطالبين

- المطلب الثالث: المخطط الزمني للبدء في المشروع

يحتاج المشروع من أجل الانطلاق الرسمي فيه حوالي شهرين من تصميم وبرمجة الى اقتناء بعض اللوازم وعملية التوظيف والمخطط التالي يوضح مختلف المراحل :

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

الجدول رقم (02 - 04): جدول أوقات العمل

اليوم	الأسبوع	الشهر	السنة
24 ساعة	7 أيام	30 يوم	365 يوم

المصدر : من اعداد الطالبين .

- المطلب الرابع: مخطط الأعمال

تمثل هاته الوثيقة أبعاد المشروع الأساسية وتعتبر وثيقة أساسية ومهمة لتلخيص المشروع وشرح بشكل بسيط , حيث جاءت فكرة المشروع من مشكل عدم وجود مرافق صحية كافية في الولاية وكذا تباعد بعضها عن بعض مما يخلق ازدحام للمرضى في المستشفيات وفوضى وصعوبة تسيير , فدفعنا هاته المشكلات الى التفكير بحل سهل وعملي لها ومنه نشأت فكرة مشروعنا المتمثلة في تطبيق الدكتور الذي يوفر ممرضين على أهبة الاستعداد لمساعدة المرضى في وقت قياسي وبنقرة اصبع .

يقدر التطبيق قيم مضافة للعميل متمثلة في خدمة تريض في وقت قصير وبمبلغ بسيط وهو ما يصعب وجوده في ولايتنا او حتى في ولايات أخرى من ولايات الوطن وتقدم هاته الخدمة على مدار اليوم حيث تعمل 24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع و 30 يوم في الشهر , بمعنى اخر رعاية صحية منزلية بلمسة اصبع وهذا ما لا يمكن ايجاده في مكان اخر ويصعب تقليده , وتبين الوثيقة أيضا الزبائن المستهدفين والمتمثلين في كبار السن المرضى وغيرهم الذين يحتاجون رعاية صحية , وتشمل أيضا طريقة التواصل مع هؤلاء الزبائن وكيفية تقديم الخدمة لهم .

وتشمل الوثيقة أيضا مؤشرات المشروع التي تسمح للمدير بتقييم حالة مؤسسته ومراقبة سير العمليات مما يمكنه من تحديد أداء المؤسسة و تتمثل في عدد الطلبات و عدد الممرضين وعدد التجميلا للتطبيق ... الخ, وتحتوي الوثيقة أيضا تكاليف المشروع الازم تغطيتها من وقود الدرجات واستضافة التطبيق وغيرهم , ومن جانب اخر تشمل الإيرادات المحققة أو بمعنى أوضح من أين يتم تحصيل الإيرادات لتغطية التكاليف وتحقيق ربح وتتمثل في عائدات الرعاية وعائدات الإعلانات وغيرهم.

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

Lean Canvas

Lean Canvas		Designed for: Doctor app	Designed by:	Date:	Version: 01
Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments	
ازدحام المستشفيات مرافق صحية غير كافية عدم قدرة المرضى على مغادرة المنزل	ممرضين يتنقلون ليوت المرضى في درجات نارية عملية رعاية صحية منزلية	تطبيق الكتروني يوفر ممرضين عند منزل المريض خدمة تمريض سريعة رعاية صحية بسعر مناسب إمكانية التعاقد مع المؤسسات و الشركات	رعاية صحية احترافية في بيتك بلمسة اصبع	المرضى كبار السن أصحاب الحروق والجروح	
Existing Alternatives	Key Metrics		Channels	Early Adopters	
مستشفيات عيادات خاصة مرافق صحية	عدد تحميلات التطبيق عدد الطلبيات عدد الممرضين		تطبيق الكتروني درجات نارية علاقات عامة	المرضى من العائلة و الأصدقاء	
Cost Structure			Revenue Structure		
فواتير الانترنت صيانة التطبيق مواد ولاوازم طبية وقود الدرجات			عائدات التمريض عائدات الإعلانات عائدات التعاقد مع المؤسسات والشركات		

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

التطبيق يحمل مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات على غرار عملية توصيل لذلك يحمل في طياته العديد من الجوانب التقنية لضمان سير العملية بنجاح وذلك ما سنحاول استعراضه في هذا المبحث

- المطلب الأول: دراسة موقع المشروع

موقع المشروع هو ولاية الأغواط كاملة وهذا راجع ان المشروع هو تطبيق الإلكتروني

الجدول رقم (02 - 05) : توزيع الهياكل الصحية عبر البلديات

البلديات	مستشفيات		مؤسسة إستشفائية متخصصة		عيادة متعددة الخدمات	قاعات العلاج	المخبر الولائي	مركز وسيط للصحة العقلية	مركز طبي إجتماعي	مركز مكافحة الإدمان
	العدد	عدد الأسرة	العدد	عدد الأسرة						
الأغواط	01	240	01	80	09	10	01	01	04	01
قصر الحيران	01	121			01	03				
بن تاصير					01	02				
بن شهرة					01	04				
سيدي مخلوف					01	02				
الصفاقية					01	00				
عين ماضي					02	01				
تاجموت					01	01				
تاجرونة					01	02				
الحويطة					00	01				
الختق					01	02				

المصدر : الموقع الإلكتروني لإدارة الصحة والسكان في ولاية الأغواط

كما موضح في الجدول السابق عدد المرافق والمستشفيات الموجودة على مستوى بلدية الأغواط وبعض البلديات المجاورة لها بكثافة سكانية تقارب 500 الف يعتبر 320 سرير غير كافى اطلاقا لهاته الكثافة مما يجعل ضغط كبير على المستشفيات في الولاية وكذا يجعل الولاية الموقع المثالي لمشروعنا.

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المطلب الثاني: طريقة إنشاء التطبيق

- 1- مرحلة التصميم : يتم الاتصال بمصمم محترف لتصميم النموذج الأولي للتطبيق
- 2- البرمجة : يتم التعاقد مع مبرمج لبرمجة تطبيق يشتغل على كل المنصات
- 3- تجربة التطبيق : يتم تجريب التطبيق قبل اطلاقه وذلك عبر العائلة والأصدقاء لتأكد من جاهزيته
- 4- شراء الاستضافة على Play-store و Apple-store
- 5- اطلاق التطبيق
- 6- التسويق للتطبيق عبر مختلف الوسائل

- المطلب الثالث: خطوات التعامل مع التطبيق

التعامل مع تطبيق يكون بطريقة سهلة وبسيطة متمثلة في الخطوات التالية :

- تحميل التطبيق
- التسجيل في التطبيق (الاسم العنوان رقم الهاتف ... الخ)
- شرح نوع الرعاية المحتاجة (تضמיד تطهير فحص ... الخ)
- طلب ممرض
- اتصال المسير بالممرض
- انتقال الممرض الى بيت الزبون
- تقديم الرعاية له
- قبض الأجر منه

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المطلب الرابع: التصميم الداخلي للتطبيق

الشكل رقم (02 - 03): التصميم الداخلي للمشروع



المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المطلب الخامس: متطلبات العملية الإنتاجية :

ان العملية الإنتاجية لأي مشروع تتطلب العديد من التجهيزات والأدوات الضرورية لنشاطه , أما فيما يخص هذا المشروع فانه يحتاج الى :

- حاسوب : لإنشاء التطبيق في البداية و كذا المتابعة والصيانة الدورية واطلاق التحديثات والقيام بعملية التطوير والقيام بإدارة مختلف البيانات وتنظيمها.
- اليد العاملة : وتتمثل في الممرضين والمبرمج وعامل الاتصال ولكل منهم دوره كما تم شرحه سابقا والمسيرين أيضا لهم دور في إتمام العمليات بنجاح .
- الانترنت : تعتبر أهم عامل فكل شيء مبني عليها من قواعد البيانات المعقدة الى واجهة المستخدم سهلة التعامل معها والولوج اليها .

- المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة السوق والمنافسين وتحليل بيئة العمل الذي ينشط فيها التطبيق من سوق وزبائن وغيرها .

- المطلب الأول: دراسة السوق و الزبائن المستهدفين

دراسة السوق هي عملية أساسية في كل مشروع وذلك لمعرفة مختلف المتغيرات المحيطة بالمؤسسة وكذا تحديد حواجز الدخول ان وجدت وتحديد ان كان هذا السوق مناسب للمشروع او لا , وكذا تحديد شريحة الزبائن المستهدفة وكيفية التعامل معها والمحافظة عليها وكيفية الوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن المستهدفين الذين يكونون بحاجة لما يقدمه المشروع.

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

الجدول رقم (02 - 06): تحديد الزبائن المستهدفين

الزبائن	الزبائن	الفئة المستهدفة
- كبار السن - الوصيين عن أباءهم كبار السن - السكان البعيدين عن المستشفيات - أصحاب الحروق والجروح	- في حاجة يومية لهاته الخدمات - لا يحتاجون أدوات كثيرة لعالجهم - لا يستطيعون التنقل للمستشفى - وقت ضيق	- المرضى

المصدر : من اعداد الطالبين

من خلال الجدول يظهر أن الشريحة المستهدفة هم المرضى الذين يحتاجون لرعاية صحية بشكل يومي وبشكل أخص هم كبار السن وكذا أصحاب الحروق والجروح ومن يتعذر عليهم الذهاب للمستشفى وهؤلاء بحاجة ماسة الى بديل سريع وفعال وهو ما نقدمه في مؤسستنا فمنتجنا هو ممرض كفى يركب في بيتك وفي وقت قصير بمبلغ بسيط يختصر عليك عبئ الانتقال و الوقت وربما حتى المشاكل التي نلاحظها بشكل متكرر في المستشفيات ومختلف المرافق الصحية سواء العامة او الخاصة.

- المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمشروع (4P):

أولاً: المنتج

المنتج هو عبارة تطبيق الإلكتروني يجمع المرضى الذي يتعذر عليهم التنقل للمستشفيات بمرضى ذو خبرة ينتقلون الى بيوتهم ويقومون بتقديم الرعاية الصحية اللازمة لهم ويتميز المنتج بأنه :

- تطبيق سهل الاستخدام
- متوفر على جميع المنصات مثل Google Play & Apple Store
- ممرضين ذو خبرة ومعاملة جيدة

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- سرعة في الاستجابة والعمل على مدار الساعة
- توفر كل الأدوات اللازمة لرعاية المريض

ثانيا: السعر

السعر يلعب دورا مهما في العملية التسويقية وهو ما سيحدد ان كان الزبون سيطلب الخدمة او لا وخاصة ان مثل الرعاية الصحية التي نقدمها تتواجد بشكل مجاني في المستشفيات لذلك وجب للتطبيق تقديم ما يلي:

- رعاية في وقت قصير جدا
- رعاية عند باب المنزل
- سعر أقل من الخواص
- تقديم تخفيضات وخصومات خصوصا للمتعاملين بشكل يومي.

ثالثا: التوزيع

يتميز المشروع بعملية توزيع فريدة من نوعها ولأول مرة تطبق في الجزائر ككل وهي :

- ممرضين عبر درجات نارية لتفادي الازدحام المروري
- رعاية عند باب المنزل
- حضور الممرض عند طلبه في وقت قصير

رابعا: الترويج

للترويج للتطبيق يتم استعمال جميع الوسائل المتاحة لذلك وقد وقع الاختيار على ما يلي :

- وسائل التواصل الاجتماعي فايسبوك, انستغرام , تيك توك
- قناة يوتيوب خاصة بالمشروع وتقديم نصائح طبية وغيرها
- صناع المحتوى المحليين نظرا لقدرتهم على الوصول لأكبر عدد من الزبائن في وقت قياسي جدا
- المنشورات وبطاقات العمل التي يتم توزيعها في كل مكان وخاصة في المستشفيات
- ملصقات على الدرجات النارية التي ينتقل بها الممرضين لجعل شعار التطبيق ينتشر في كل مكان
- العلاقات العامة من العائلة والأصدقاء وغيرهم

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- الإعلان عند بعض تطبيقات التي تنشط في الولاية

- المطلب الثالث: تحليل SWOT:

تعتبر أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمؤسسة وتستعملها مختلف المؤسسات الكبرى حيث تعتبر من أشهر المصفوفات التحليلية وتتكون من أربع عناصر وهي :

- (strengths)S : وتعني نقاط القوة للمؤسسة وتكون من الجانب الداخلي لها وتحدد عبر ما يميز المؤسسة حاليا وما تستطيع تقديمه
- (weaknesses)W : نقاط الضعف للمؤسسة من الجانب الداخلي أيضا وهي ما لا تستطيع المؤسسة تحقيقه حاليا
- (opportunities)O : تعني الفرص وهي الفرص من الجانب الخارجي للمؤسسة من مرونة المتغيرات وغيرها
- (threats)T : تعني التهديدات وهي تهديدات السوق التي تنشط في المؤسسة من منافسين وغيرهم.

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

الجدول رقم (02 - 07): مصفوفة SOWT

نقاط القوة	نقاط الضعف
توفر ممرضين ذو خبرة قلة تكاليف انشاء المشروع توفر جميع المعلومات اللازمة توفر جميع الأدوات اللازمة توفر اليد العاملة خلفية في التمريض	عدم القدرة على توفير عدد كبير جدا من الممرضين عدم القدرة على معالجة بعض المشاكل من المنزل انتشار تطبيق يستغرق وقت صعوبة التنسيق بين الممرضين
الفرص	التحديات
تطبيق غير موجود في السوق الجزائرية توفر موردين للأدوات والاوزام الطبية إمكانية التوسع للولاية المجاورة لا يتطلب رأس مال كبير لا تتطلب جهد بدني التطور الكبير للتطبيقات في الجزائر	سهولة التقليد حجم السوق كبير مما يصعب تغطيته ثقافة المجتمع عدم تعود البعض على التعامل مع التطبيقات عدم الثقة في التعاملات الالكترونية

المصدر : من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المطلب الرابع: CAB

الجدول رقم (02 - 08): جدول CAB

B	A	C
عدم الحاجة لمغادرة البيت	في المنزل بدون الحاجة لتنقل او بذل أي مجهود إضافي	خدمة التمريض
خبرة الممرض مضمونة	رعاية احترافي في منزلك ومراقبة ومعاملة جيدة	ممرضين أكفاء
عدم تضيق الوقت	أسرع خدمة تمريض متوفرة في بيت منزلك	وقت قصير
سعر مقبول وبسيط يستطيع تحمله جميع فئات المجتمع	سعر أقل من العيادات الخواص في منزلك ووقت قصير	سعر تنافسي
أسهل طريقة للحصول على رعاية لازمة	بضغطة زر ممرضك عندك ورعايتك بأعلى جودة	تطبيق الكتروني

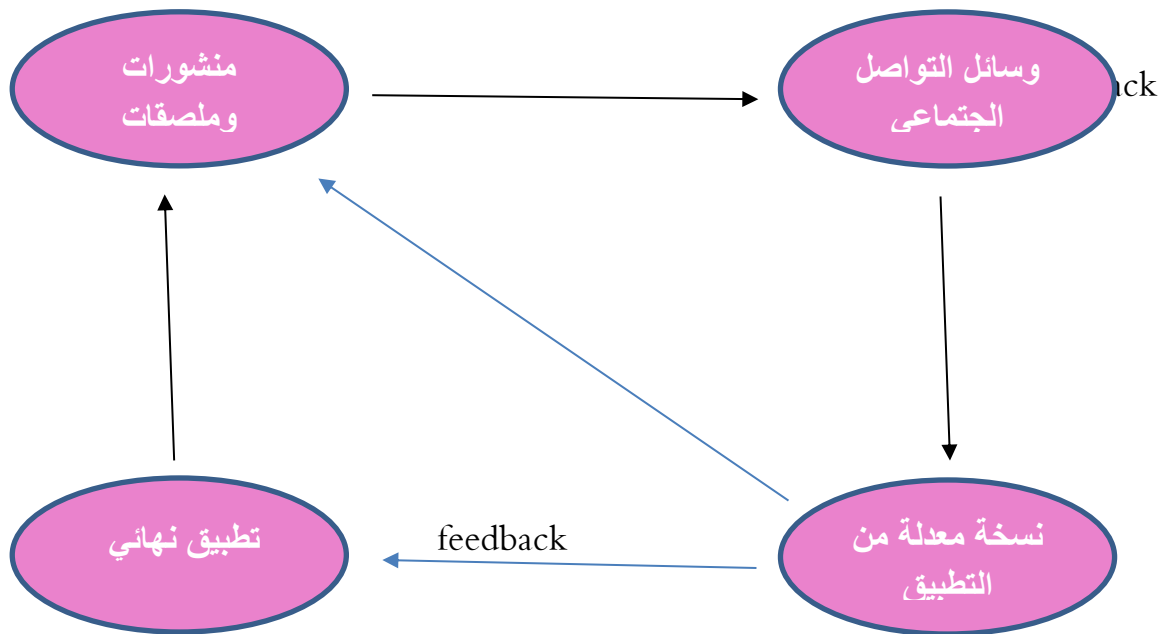
المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المطلب الخامس: الخطة التسويقية

قبل الاطلاق الرسمي للمشروع على مختلف المنصات يتم القيام بحملة ترويجية على وسائل التواصل الاجتماعي و المستشفيات وذلك لتعريف بالتطبيق وخصائصه من خلال نشر ملصقات ومنشورات حول طريقة العمل وكيفية الطلب ومزايا التطبيق وكذا جمع آرائهم حول هذه المنصة وما يرونه من المشاكل ومعوقات في التعامل مع التطبيق وذلك لتصحيح أي انحرافات قبل الاطلاق, وبعد هاته المرحلة يتم ادخال التعديلات الأخيرة في التطبيق لوصول لمستوى رضا معين بين التطبيق والزبون ثم يتم اطلاق التطبيق

الشكل رقم (02 - 04): الخطة التسويقية



المصدر : من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

يتم اعداده على حسب التوقعات ونتائج المخططين التسويقي والانتاجي، وذلك بعد تحديد حجم وقيمة المبيعات المتوقعة وكذا التجهيزات والمتطلبات الإنتاجية، وهذا المخطط يعتبر الحجر الأساس في عملية اتخاذ قرار الاستثمار من عدمه.

- المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

أولاً: هيكل الاستثمار

الجدول رقم (02 - 09): هيكل الاستثمار

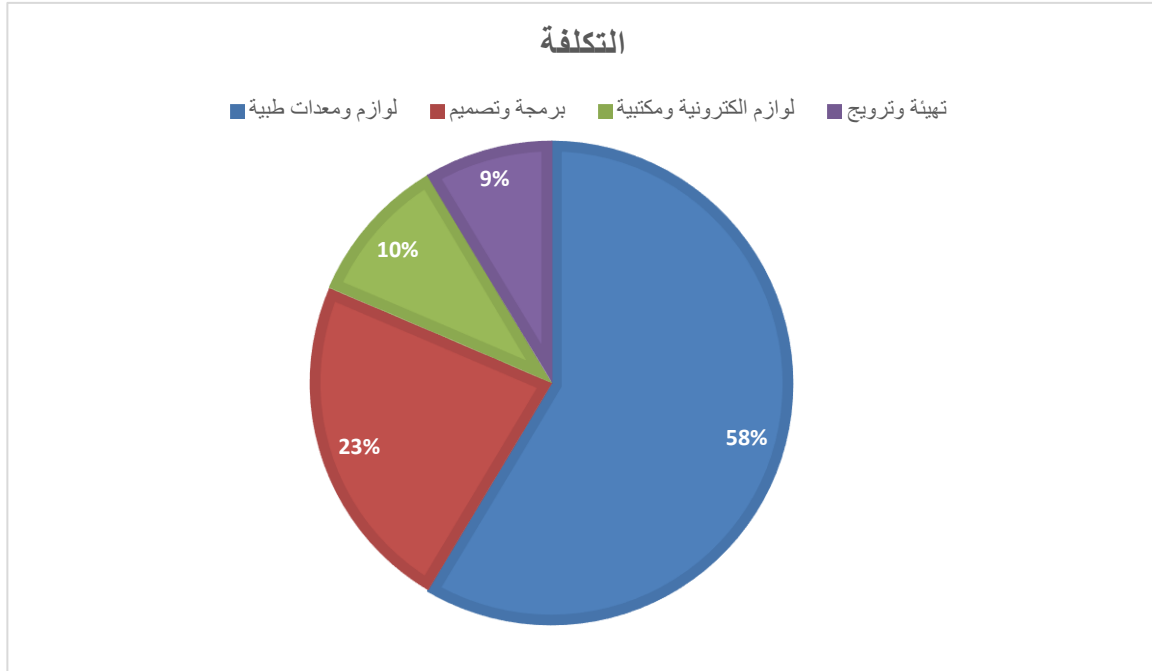
مستلزمات	السعر	السعر بالدينار
درجات نارية	600000.00 دج	600000
مواد ولوازم طبية	100000.00 دج	100000
الة الاكسجين	300000.00 دج	300000
تغليف درجات نارية وعلب التخزين	40000.00 دج	40000
التصميم	6000.00 دج	6000
البرمجة	100000.00 دج	100000
استضافة التطبيق	11000.00 دج	11000
تكلفة الانترنت	4000.00 دج	4000
حاسوب	55000.00 دج	55000
استضافة السحابة الالكترونية	66000.00 دج	66000
أدوات مكتبية	2000.00 دج	2000
تكلفة فتح سجل تجاري	4500.00 دج	4500
تسويق	50000.00 دج	50000
الإجمالي	1338500.00 دج	1338500

المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

حيث يوضح الجدول أعلاه هيكل الاستثمار الخاص بالمشروع, وهي موزعة على الشكل التالي :

الشكل رقم (02 – 05): التكلفة



المصدر: من اعداد الطالبين

ومنه نلاحظ ان اكثر ما يكلف في مشروعنا هو المواد والعتاد الطبي وذلك راجع لأن أغلبه يتم استراده من الخارج مما يجعل تكلفته تعتبر مرتفعة نسبيا, وبلي ذلك البرمجة والتصميم من ناحية التكلفة وذلك راجع لأنه سيتم برمجة التطبيق من الصفر ولكن رغم ذلك تعتبر تكلفة المشروع منخفضة.

ثانيا: تحديد التكاليف التشغيلية السنوية:

هي تكاليف لازمة لتشغيل المشروع وضمان سيرورة العمل وتشمل أجور الموظفين ومصاريف الانترنت و وتكاليف الدرجات النارية وكذا الصيانة وتسيير التطبيق ونوضحها في الجدول التالي:

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

الشكل رقم (02 - 06): الأجر السنوي

Frais du personnel:

Nombre associés	2	salaires associés	25000
Nombre employés		salaires employés	
	2		25000

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Salaires associés	300,000.00	306,000.00	312,120.00	318,362.40	324,729.65	331,224.24	337,848.73	344,605.70
Salaires employés	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Evolution annuelle	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Frais du personnel	0.00	306,000.00	312,120.00	318,362.40	324,729.65	331,224.24	337,848.73	344,605.70

المصدر: من اعداد الطالبين

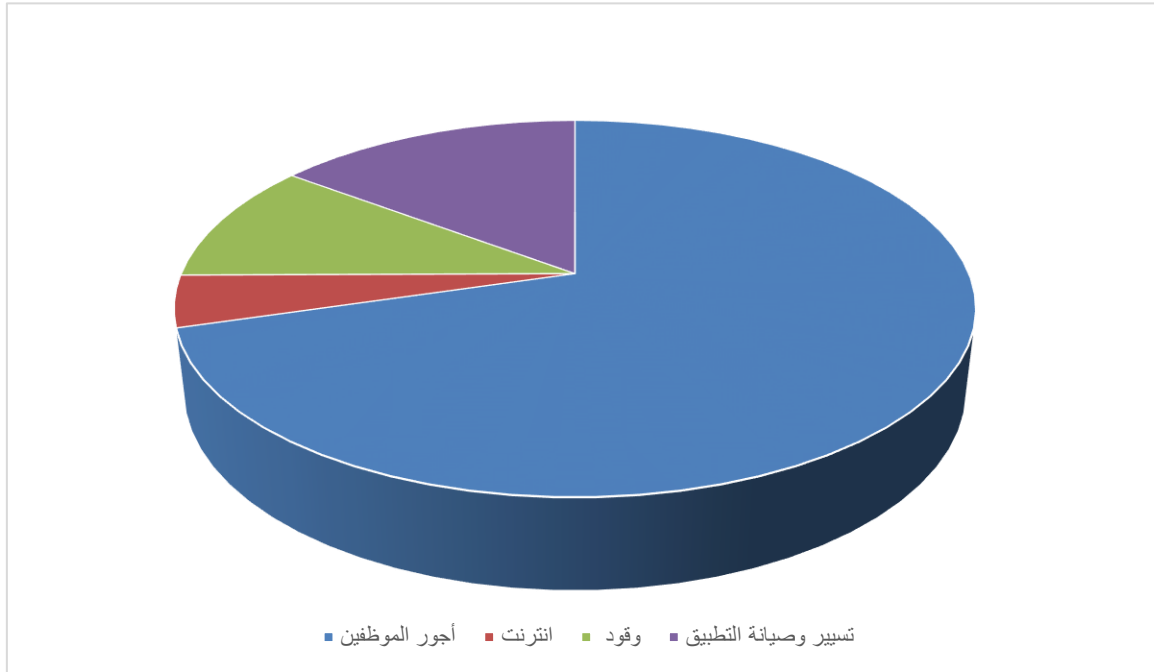
الجدول رقم (02 - 10): التكاليف التشغيلية السنوية

المصدر: من اعداد الطالبين

الوصف	التكلفة
انترنت	48000.00 دج
تسيير وصيانة التطبيق	150000.00 دج
وقود	110000.00 دج
المجموع	750800.00

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

الشكل رقم (02 - 07): توزيع التكاليف التشغيلية السنوية



المصدر: من اعداد الطالبين

حيث نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى أن حصة الأسد من التكاليف التشغيلية السنوية هي أجور الموظفين ومعا هذا في تكلفة غير كبيرة ويلبيها تكلفة الوقود وصيانة التطبيق وهي تكاليف غير ثابتة غير مكلفة جدا وفي الأخير التكلفة الثابتة للانترنت وهي ليست بالمكلفة ويمكن تحملها.

- المطلب الثاني: الإيرادات المتوقعة للمشروع

تم حساب الإيرادات المتوقعة من خلال المبيعات المتوقعة اليومية بناء على متوسط الطلبات المعالجة وكذا من إعلانات وتعاقبات على مدار السنة و تحديد نسبة تطور تقديرية تبلغ 10% لمدة 5 سنوات كما يوضحهم الجدول:

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

الشكل رقم (02 - 08): الإيرادات المتوقعة

Chiffres d'affaires prévisionnel

Nombre de jour /mois 30 Nombre de mois 12
 Exemple : Prévion d'un chiffre d'affaires de 4.500 DA/jour avec une évolution annuelle de 10%
 En considérant une moyenne d'activité de (6 jours X 48 semaines) soit 288 jours / an.

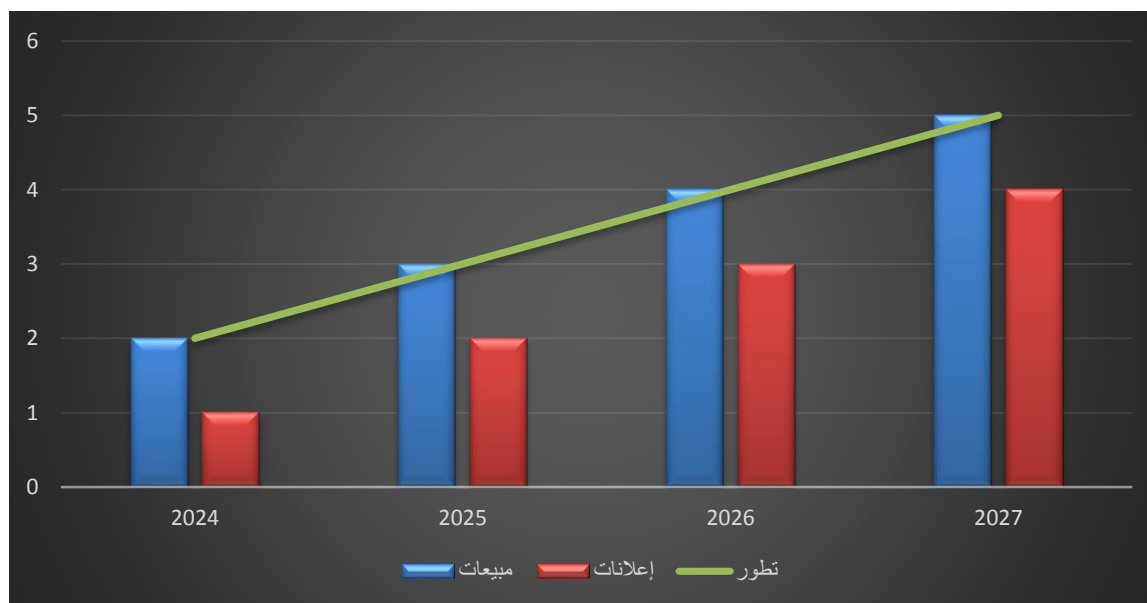
	Nombre Jours/an	CA / Jours	Montant:
Ventes marchandises	360	0	0.00
Production vendue	360	25000	9,000,000.00
prestations fournies	360	2500	900,000.00
Chiffre d'affaires			9,900,000.00

VAN	72,358,738.83
RBE 1ER ANNEE	8,567,300.00

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Ventes marchandises	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Production vendue	9,000,000.00	9,900,000.00	10,890,000.00	11,979,000.00	13,176,900.00	14,494,590.00	15,944,049.00	17,538,453.90
prestations fournies	900,000.00	990,000.00	1,089,000.00	1,197,900.00	1,317,690.00	1,449,459.00	1,594,404.90	1,753,845.39
Chiffre d'affaires	9,900,000.00	10,890,000.00	11,979,000.00	13,176,900.00	14,494,590.00	15,944,049.00	17,538,453.90	19,292,299.29
Evolution	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	

المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم (02 - 09): منحنى تطور الارادات المتوقعة



المصدر: من اعداد الطالبين

ومن خلال الجدول والمنحنى الذي يمثل مصدر العائدات السنوية وكذا قيمتها لمدة 5 سنوات مراعيًا نسبة التطور كل سنة ومنه نلاحظ تعدد مصادر الارادات وقيمتها تعتبر ممتازة ومنه المشروع يشجع على الاستثمار فيه .

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

- المطلب الثالث : جدول حساب النتائج المتوقعة

الجدول رقم (02 - 10): جدول حساب النتائج المتوقعة

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8
Ventes marchandises								
Marchandises consommées								
Marge brute	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Production vendue	8,760,000.00	3,088,800.00	3,397,680.00	3,737,448.00	4,111,192.80	4,522,312.08	4,974,543.29	5,471,997.62
Prestations fournies	792,000.00	4,118,400.00	4,530,240.00	4,983,264.00	5,481,590.40	6,029,749.44	6,632,724.38	7,295,996.82
Matière et fournitures cons	2,920,000.00	1,260,000.00	1,323,000.00	1,389,150.00	1,458,607.50	1,531,537.88	1,608,114.77	1,688,520.51
Services	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transport	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Loyers charges locatives	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Entretien et réparation	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres services	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valeur ajoutée	6,632,000.00	5,947,200.00	6,604,920.00	7,331,562.00	8,134,175.70	9,020,523.65	9,999,152.90	11,079,473.93
Frais de personnel	0.00	238,680.00	243,453.60	248,322.67	253,289.13	258,354.91	263,522.01	268,792.45
Frais divers	85,484.34	76,935.91	69,242.31	62,318.08	56,086.27	50,477.65	45,429.88	40,886.89
Assurances	85,484.34	76,935.91	69,242.31	62,318.08	56,086.27	50,477.65	45,429.88	40,886.89
Autres frais	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Droit de douanes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortissements	211,105.42	211,105.42	211,105.42	211,105.42	211,105.42	211,105.42	211,105.42	211,105.42
Charges d'exploitation	296,589.76	526,721.33	523,801.34	521,746.18	520,480.82	519,937.98	520,057.31	520,784.76
RBE	6,335,410.24	5,420,478.67	6,081,118.66	6,809,815.82	7,613,694.88	8,500,585.67	9,479,095.59	10,558,689.17
IFU	0.00	0.00	0.00	340,490.79	380,684.74	425,029.28	473,954.78	527,934.46
R.net d'exploitation	6,335,410.24	5,420,478.67	6,081,118.66	6,469,325.03	7,233,010.13	8,075,556.38	9,005,140.81	10,030,754.71
Cash flow net	6,546,515.66	5,631,584.09	6,292,224.09	6,680,430.45	7,444,115.56	8,286,661.81	9,216,246.23	10,241,860.13
Cash flow cumulés	6,546,515.66	12,178,099.76	18,470,323.84	25,150,754.29	32,594,869.85	40,881,531.66	50,097,777.89	60,339,638.02
Cash flow actualisés	6,118,238.94	4,918,843.65	5,136,329.16	5,096,468.41	5,307,551.51	5,908,275.34	6,571,056.19	7,302,304.73
VAN	44,382,913.69							

المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع Doctor App

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل يتبين لنا مدى أهمية كل محور من محاور مخطط الأعمال فكل مرحلة من هذه المراحل لها علاقة وطيدة بالمرحلة الأخرى فلا نستطيع الفصل بينهم فكل مرحلة تخدم المراحل الأخرى و تمهد لها الطريق للوصول إلى الأهداف الرئيسية من إعداد مخطط الأعمال و التأكد من مدى جدوى المشروع و مردوديته فالدراسة التسويقية و التي تحدد السوق المستهدف لهذا المشروع و الزبائن المستهدفين و تحدد احتياجاتهم و تفضيلاتهم السياسية و التسويقية....الخ،بعد ذلك يأتي المخطط الإنتاجي يحدد طاقة المشروع الإنتاجية و الموقع المناسب لإنجازه و يحدد احتياجات المشروع من المعدات و التجهيزات ومن المواد الأولية ، إما المخطط التنظيمي فيأتي لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي ستقوم بالإنتاج و التسيير و المهارات و الكفاءات اللازمة و تكلفتها. و بعدها تأتي الدراسة المالية التي ستحدد لنا تكاليف المشروع الاستثمارية و التشغيلية و على أساسها يحدد هيكل التمويل المناسب و في الأخير يتم تقييم مدى جدوى و ربحية المشروع.

الخاتمة

العامّة

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الاعمال بجانبه النظري والتطبيقي و مدى مساهمته في انشاء المشاريع وبلورة الفكرة إلى فعل مرغوب في تجسيده على أرض الواقع ، و ذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط و جوانب المؤسسة فنجد أن المخطط الانتاجي الذي يبرز طريقة الانتاب و متطلبات المشروع من احتياجات مادية الات و معدات ، و المخطط التنظيمي الذي يحدد الحاجات البشرية من يد عاملة و تكلفتها إلى المخطط التسويقي الذي يحدد الحصة السوقية و حجم الطلب على المنتج و الجمهور المرغوب فيه . وصولا الى المخطط المالي الذي يساعد على تحديد احتياجات المشروع من اموال و كيفية الحصول عليها وتوزيعها توزيعا مناسب على احتياجات المشروع. و يفشل المشروع لذا لم ينفذ المخطط بشكل ملائم، حيث يسمح مخطط الاعمال بتفادي أي تأثير سلبي على المشروع من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري لمخطط الاعمال و استعراض مخطط الاعمال المشروع رعاية الصحية المنزلية، يمكن أن تخرج بجملة من النتائج

النتائج النظرية:

ان انشاء اي مشروع ينطلق من فكرة ما أو الرغبة في تقليد مشاريع ناجحة.

استمرارية المشاريع أو فشلها مرتبط بالتوقعات المدروسة.

مخطط الاعمال له دور فعال في استمرارية المشاريع.

المخطط التنظيمي و التسويقي المالي ، جواب مهمة من مخطط الاعمال حيث يجب اعدادها بدقة.

اهتمام الجزائر بالمشاريع يظهر من خلال انشاءها البيات الدعم.

اعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الاعمال. يلعب المزيج التسويقي دورا هاما في المؤسسة من خلال اختيار احسن طرق للتواصل مع الزبون.

المخطط الإنتاجي يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الانتاج وتحمل تكاليف الإضافية.

المخطط المالي يجنب صاحب المشروع، صرف اموال اضافية خاصة إذا كانت أموال. مقترضة (مشروع فاشل). المخطط المالي يقوم بترجمة المعطيات التسويقية و الانتاجية إلى ارقام وتقديرات في المستقبل.

النتائج التطبيقية:

بعدها تعرضنا لمخطط الاعمال اردنا تطبيقه عمليا للتوصل الى مدى التطابق بين ما هو مدروس نظريا و ما هو تطبيقي واقعي فقد عملنا على اعطاء بحوثنا لمسة واقية و محاولة تطبيق ما تعلمناه نظريا بما هو موجود في الواقع لذلك فقد عملنا جاهدين على توسيع

مجال التطابق بين النظري و التطبيقي واكسبنا التجربة المعارف و خبرات جديدة في كيفية حل المشاكل والصعوبات التي قد تصادفك
اثناء البحث ووضحت لنا لذا امورا كثيرة قد أسهل لنا الظروف في حال قيامنا بمشاريعنا في المستقبل.

قائمة

المراجع

قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم بدران مصطفى الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، دار الشروق، عمان الأردن، 2013.
- 2- أحمد الطاهر عبد الرحيم، تسويق للخدمات السياحية، دار الوفاء الإسكندرية، مصر، 2012
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 1999ء
- 4- أحمد غازي أنيس وخطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر ط 1 ، الرياض السعودية، 2005
- 5- أحمد فوزي ملوخية، لمس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009
- 6- ارشد فؤاد التميمي، عندان نايه النعيمي التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008
- 7- إلهام فخرى ضمينه، استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، دار إثراء، عمان، الأردن
- 8- بشير العالق التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات دار البازوري، عمان، الأردن، 2008
- 7- بلال خلف السكارتة الريادة وإدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2008
- 10- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد
- 11- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع 26 2000 حميد عبد النبي الطائي، عادل عبد الله العنزي التسويق في إدارة الضيافة والسياحة. دار البازوري، عمان، الأردن، 2013، ص 16
- 12- ردينة عثمان يوسف محمود جاسم الصميدعي تسويق الخدمات، دار السيرة عمان الأرين 2010
- 13- كريا عزام وآخرون مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2008 الاردن زيد مني عبوي التنظيم الاداري مبادئه وانسانياته، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن 2006
- 14- زيد مني عبوي، التنظيم الاداري مبادئه واساسياته، دار اسامة للنشر والتوزيع،
- 15- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، ط2 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- 16- طارق طه إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008
- 17- طاهر محسن منصور الغالي إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة دار وائل، عمان، الأردن، 2009

قائمة المراجع

- 18- طاهر محسن منصور الغالي ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- 19- ط1 عبد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة دار حامد، عمان، الأردن، 2006
- 20- عبد المطلب عبد الحميد دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية مصر 2003 الدار الجامعية .
- 21- علاء عباس ومحمد السلمي ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة دار التعليمة الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2015
- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء عمان
- 22- الأردن، 2013
- 23- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، ط1 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن،
- 24- قريشي ،يوسف سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، جانفي 2005
- 25- محمد الصيرفي التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر 2009
- 25- محمد عبيدات استراتيجيات التسويق. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر
- 26- محمد عماد الزبادات محمد عبد الله العوامة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012 ح1
- 27- احمد عماد الزبادات، محمد عبد اهلل العوامة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012 محمد فريد الصحن التسويق المفاهيم والاستراتيجيات الدار الجامعية، الإسكندرية 1998
- 28- محمد فريد صحن نبيلة عباس مبادئ التسويق الدار الجامعية للنشر والتوزيع
- 29- الإسكندرية، 2001 محمود العبيدي، مؤيد الفضل، نظم دعم وقرار ودورها في ترشيد خطط الإنتاج (32)
- الأردن 2006
- 29- محمود جاسم محمد الصميدعي استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 30- محمود عبد الفتاح ،رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر 2013
- 31- موسى اللوزي التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

قائمة المراجع

32- مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج منهم كمى مع حالة دراسية - دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية 2007 قائمة المراجع

33- مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمى مع حالة دراسية ، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية . 2007 نسيم حنا مبادئ التسويق - دار المريخ امتشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية

34- السعودية، 2001 هان حامد الضمور تسويق الخدمات دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن (39). 2008. يحيى عيسى والعلاوي عمر تسويق وتحميل السوق. دار الخلدوني للنشر والتوزيع الجزائر

الكتب باللغة الأجنبية:

1) David Brault, Michel Slon, Réussir son Business Plan (3 Ed), DUNOD, Paris, France, 2013.

2) JeanPièrre Haller el Al: Management, Stratégie et Organisation, 3emeEdition, Paris, 2000

3) Laude Demeure, Marketing, Paris: Dalloz, 1999

4) Marie Camille de bourge et autres, Pratique de marketing, 2eme édition, Berti, édition, Alger, 2004

5) Michel Coster, Entreprenariat, Pearson Education, paris, France

6) Michel EPorter, Compititive Strategy (technique for analysing industries and competitors (, the free Press 1988

أطروحات و مذكرات:

1-أولاد حيمودة عبد اللطيف دور التسويق فى رفع الميزة التنافسية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص شتسويق الخدمات، كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة تلمسان 2011/2010

قائمة المراجع

- 1) David Brault, Michel Slon, Réussir son Business Plan (3 Ed), DUNOD, Paris, France, 2013.
- 2) JeanPièrre Haller el Al: Management, Stratégie et Organisation, 3emeEdition, Paris, 2000
- 3) Laude Demeure, Marketing, Paris: Dalloz, 1999
- 4) Marie Camille de bourge et autres, Pratique de marketing, 2eme édition, Berti, édition, Alger, 2004
- 5) Michel Coster, Entreprenariat, Pearson Education, paris, France
- 6) Michel EPorter, Compititive Strategy (technique for analysing industries and competitors (, the free Press 1988
- 2- قريشى يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، جانفي 2005 قائمة المراجع
- 3- قرينات إسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في التسويق) غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005
- 4- لخلف عثمان واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية) غير منشورة (. جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004
- 5- مرقاش سمية، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم الشير، جامعة حسيبة بن بو على الشلف الجزائر 2 تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة
- 6- ميلودي أم الخير تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة EPRS مذكرة ضمن متطلبات ذيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
- 7- نوري مدير التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة للعمولة الاقتصادية) إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005

الملتقيات :

- 1- براهيمى نوال السيرورة المقاولاتية : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، مداخله ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر 2012 افريل 17 18 19 ايام بسكرة .
- 2- جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهماتها في بعض العمليات الاستثنائية المؤسسة الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 17 18 و 19 أفريل 2012
- 3- شوقي جباري مخطط الأعمال التقاطي آلية فعالة المرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية مداخله تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم للتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2012 أفريل 16/17/18 الجزائر (4)
- 4- قبة فاطمة الحاضنات كلية لضمان نجاح مخطط الأعمال مداخله ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17 18 19 أفريل 2012 (5)
- 5- قبة فاطمة الحاضنات كالية لضمان نجاح مخطط الأعمال، مداخله ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17 -19 أفريل، 2012

المجلات:

- 1- عبد الأمير عبد الحسين شياع المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون - مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد السابع العدد 20 جامعة بغداد 2012

المواقع الالكترونية :

- 1) www.baloghi.com
- 2) Service International d'Appul au développement (SIAD). Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise guide-plan d'affaires SIAD Pdf www.siad.asso.fr/wp.
- 3) www.ELMINDAL.COM