



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية



مشروع لنيل شهادة مؤسسة ناشئة في اطار القرار الوزاري 1275

عنوان المشروع:

BEFECT: pommade anti-escarres et brulures

تحت اشراف:

- محمد رياض لبرق

من اعداد الطلبة:

- عادل عثمانى

- محمود توفيق التخي

- أيمن فريجات

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

أ.د - عزوز مخلوفي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر ب

د. محمد رياض لبرق

ممتحنا

أستاذ مساعد ب

د- يوسف زكرياء رحمانى

ممثل حاضنة الأعمال

أستاذ مساعد أ

د- أميرة عبدالسلام



السنة الجامعية: 2024/2023



كلمة شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنعم

علينا بنعمة العلم لما كان فيه نور للبشرية جمعاء

والذي أوصانا به نبينا محمد وعمل على نشره ليخرج الأمة الإسلامية

من الجهل إلى النور

بادئا نشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أنارنا

بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأنعم علينا بالعافية ووفقنا

لإتمام هذا البحث

ونتقدم بأسى آيات الشكر والعرفان إلى الذي أتقن عمله بإيمان وعلمنا العمل

بإتقان وكانت الجودة له عنوان إلى الأستاذ المشرف

د. محمد رياض لبرق

ونود أن نقف وقفة المعترف بالجميل بأخلص عبارات الشكر والتقدير إلى لجنة

المناقشة لإشرافهم على مناقشة وتقييم هذا البحث وإلى كل من علمنا حرفا

من المرحلة التحضيرية إلى المرحلة الجامعية

وأخيرا لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو

بعيد ولو بكلمة طيبة أو دعاء كريم

اهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
والصلاة والسلام على سيد الأنام مُحَمَّدٍ وعلى آل
بيته الطاهرين

وسلم تسليما كثيرا

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهم عز وجل

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الوالدين العزيزين

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل

المُلخَص

ملخص الدراسة :

تم إنشاء هذه المذكرة على شكل مخطط أعمال بإعتباره وسيلة هامة ورئيسية في قياس مدى جدوى المشاريع، حيث يساهم هذا الأخير في رسم معالم المشروع في الواقع العملي لأنه يمس العديد من الجوانب ، جانب تسويقي، إنتاجي، و المالي و جوانب أخرى.

تناولت المذكرة في فصلها الأول بعض العموميات حول القرار 1275 و العديد من الجوانب المختلفة المتعلقة بهذا القرار، بالإضافة إلى دور اللجنة التنسيقية الوطنية لمتابعة الإبتكار و حاضنات الأعمال في كل هذا. يحتوي أيضا هذا الفصل على أهم الورشات و البرامج التكوينية التي نظمتها حاضنة الأعمال في إطار السنة الجامعة 2023/2024. أما الفصل الثاني فهو يمثل مخطط الأعمال للمشروع.

الكلمات المفتاحية :

مخطط الأعمال، القرار 1275، حاضنات الأعمال، ورشات حاضنات الأعمال، مرهم علاجي، تقرحات ضغط الفراش، الحروق، الجروح،

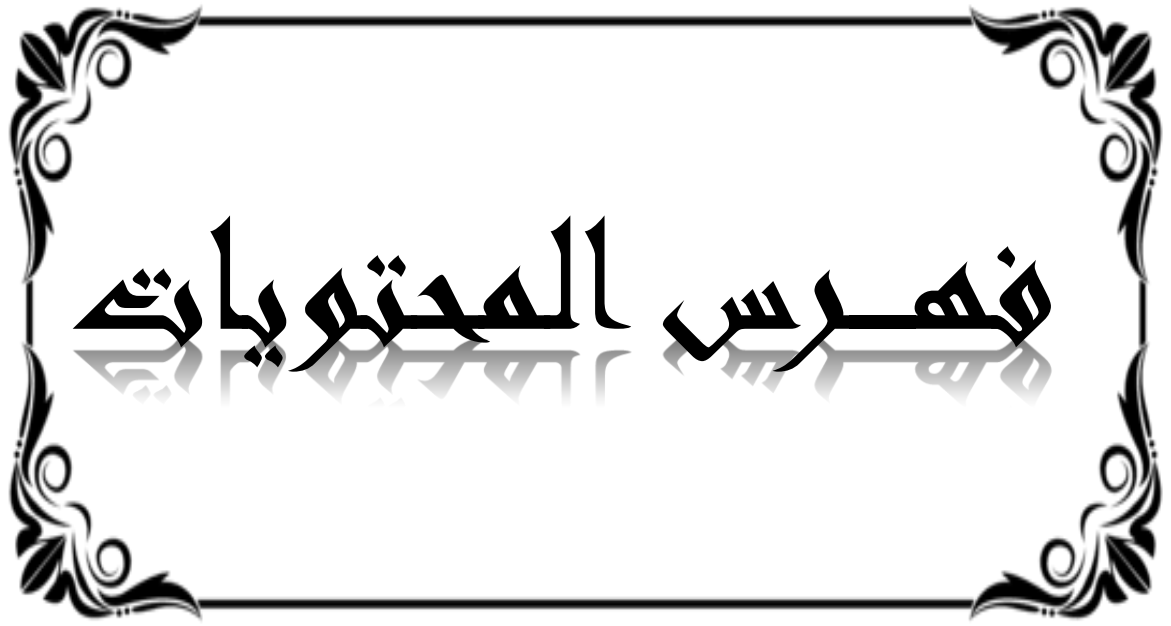
Abstract:

This thesis was created in the form of a business plan as an important and key means of measuring the feasibility of projects. The latter contributes to project profiling in practice because it affects many aspects, marketing, productive, financial and other.

In its chapter I, the thesis dealt with some generalities on resolution 1275 and many different aspects related to this resolution, as well as the role of the National Coordinating Committee for Monitoring Innovation and Business Incubators in all this. This chapter also contains the most important workshops and formative programs organized by the business incubator within the framework of the university year 2024/2023. Chapter II represents the project's business plan.

Keywords:

Business plan, resolution 1275, business incubators, business incubators' workshops, therapeutic ointment, bed pressure sores, burns, wounds,



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكروعرفان
II	إهداء
IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
02	المقدمة
الفصل الأول: آليات تنفيذ القرار 12/75	
03	تمهيد
04	1- القرار 12/75
04	1- أهداف القرار
06	2- خطوات تنفيذ القرار 12/75
09	3- الجانب البيداغوجي للقرار 12/75
10	II- اللجنة التنسيقية الوطنية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال
11	III- حاضنات الأعمال
12	1- تعريف حاضنات الأعمال
13	2- أهمية حاضنات الأعمال
14	3- أهداف حاضنات الأعمال
15	4- أنواع حاضنات الأعمال
15	5- حاضنات الأعمال الجامعية
16	IV- أهم ورشات حاضنات الأعمال
17	1- الورشة الأولى IDEATION
17	1-1 أهداف الورشة
17	2-1 أهم ما جاء في الورشة
23	2- الورشة الثانية نموذج القيمة المقترحة
23	1-2 أهداف الورشة
24	2-2 أهم ما جاء في الورشة

27	3- الورشة الثالثة: التسويق
28	1-3 أهداف الورشة
28	2-3 أهم ما جاء في الورشة
44	4- الورشة الرابعة: نموذج العمل التجاري
44	1-4 أهداف الورشة
44	2-4 أهم ما جاء في الورشة
51	5- الورشة الخامسة: مخطط الأعمال
51	1-5 أهداف الورشة
51	2-5 أهم ما جاء في الورشة
57	6- الورشة السادسة: الخطة المالية
57	1-6 أهداف الورشة
57	2-6 أهم ما جاء في الورشة
61	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال BEFECT	
63	تمهيد
64	I- الملخص التنفيذي
64	* زبائن BEFECT
64	* المعلومات العامة
65	* عوامل النجاح الرئيسية
65	* اجمالي المتطلبات
66	II- وصف العمل
66	* وصف المشروع
67	* استراتيجية الخروج
68	III- المنجات والخدمات
68	* المنتجات
69	* التغليف
70	IV- تحليل السوق
70	* الفئات المستهدفة
70	* تحليل مبيعات المنافسين
72	V- استراتيجية التسويق

72	* الخطة التسويقية
80	* المزيج التسويقي
82	* التوقعات والمبيعات
85	VII- الاستراتيجية والتنفيذ
85	* ساعات العمل
99	* المنافسة
99	VI- ادارة العمليات
100	* الآلات والمعدات
103	* عملية الإنتاج
103	VII- الملخص الإداري
104	* الهيكل التنظيمي
106	* تكاليف تجهيز المقر
106	XI- الخطة المالية
107	* التكاليف الكلية
110	* حساب العوائق
112	خلاصة الفصل
113	الخاتمة العامة
115	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
64	معلومات عامة عن المشروع	(1)
65	إجمالي المتطلبات (دج)	(2)
70	مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية معتر بوزيان	(3)
71	مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية زروقي	(4)
71	مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية مراد نسرين	(5)
72	مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية شرشافة	(6)
72	مبيعات منتجات المنافسين في محل "مايا فارم"	(7)
73	مبيعات منتجات المنافسين في محل "أوكيدي"	(8)
73	مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية شاوي	(9)
74	مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية حويطي إيمان	(10)
74	مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية بوسبي	(11)
75	مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية قوقى	(12)
76	المبيعات الكلية لمنتجات المنافسين في عشر نقاط بيع	(13)
80	أسعار المنتجات BEFECT/BEFECT PLUS	(14)
81	تكاليف التسويق و الترويج	(15)
82	توقعات مبيعات المنتج BEFECT	(16)
83	توقعات مبيعات المنتج BEFECT PLUS	(17)
83	توقعات المبيعات لمدة خمس سنوات (2025 إلى 2029)	(18)
84	Milestones	(19)
85	مواقيت العمل	(20)
86	الموظفين و المهام	(21)
86	معلومات عن موقع الورشة	(22)
87	الإصلاحات الواجب القيام بها	(23)
88	أبرز المنافسين	(24)

88	أحجام و أسعار المنتج Mebo	(25)
90	أسعار المنتج Melaskare	(26)
91	أحجام و أسعار المنتج L'entiscia	(27)
92	تحليل نقاط القوة و الضعف للمنافسين	(28)
94	تحليل SWOT	(29)
95	مقارنة المنتج مع المنافسين حسب بعض المعايير	(30)
96	معلومات تعريفية عن الآلات و العتاد	(31)
100	الأدوات المخبرية	(32)
101	التكلفة السنوية لمادتي زيت الزيتون و زيت الفازلين	(33)
101	التكلفة السنوية لمادتي شمع العسل و أكسيد الزنك	(34)
101	التكلفة السنوية التغليف (الأنابيب و العلب)	(35)
101	معلومات عامة عن الموردين	(36)
103	أجور الموظفين	(37)
104	تكاليف تجهيز المقر	(38)
104	تكاليف تجهيز المكتب	(39)
105	تكاليف كراء المقر	(40)
105	تكاليف تشغيلية أخرى	(41)
106	مجموع التكاليف الكلية	(42)
107	حساب مجموع أقساط الإهلاك	(43)
107	العوائد المحققة	(44)
108	التدفقات النقدية	(45)
108	نسبة الربح من رقم الأعمال	(46)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	صورة توضح شكل نموذج القيمة المقترحة	(1-1)
46	صورة توضح شكل نموذج العمل التجاري	(2-1)
69	صورة توضح المنتجين BEFECT/BEFECT PLUS	(1-2)
76	الوحدات المباعة للمنافسين في عشر نقاط بيع داخل مدينة الأغواط	(2-2)
77	الوحدات المباعة للمنافسين في عشر نقاط بيع داخل مدينة الأغواط	(3-2)
84	المبيعات المتوقعة سنويا بالدينار الجزائري	(4-2)
87	صورة توضح التقسيم المعماري للورشة	(5-2)
90	صورة توضح شكل المنتج Melaskare	(6-2)
91	صورة توضح شكل المنتج Conveen protect	(7-2)
92	صورة توضح شكل المنتج L'entiscia	(8-2)
93	صورة توضح شكل المنتج Biafiderm	(9-2)
103	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(10-2)
109	الربح الصافي لخمس سنوات	(11-2)

المقدمة

في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، زاد الإهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و المؤسسات الناشئة بإعتبار هذا النوع من المؤسسات أحد الوسائل الهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية و مواكبة التحولات الاقتصادية العالمية.

وعليه أصبحت هذا المؤسسات القلب النابض لبعض الإقتصاديات العالمية و لم يقتصر هذا الإهتمام على الدول المتقدمة فقط، بل حتى الدول النامية و هذا نظرا للدور الذي تلعبه هذا النوع من المؤسسات في الحصول على الإستثمارات و زيادة فرص التوظيف، و لهذا زاد التركيز على الوسائل التي تساعد أصحاب الأفكار على تطبيق أفكارهم على أرض الواقع و التذليل من الصعوبات التي تواجههم و يعتبر مخطط الأعمال من الوسائل التي تعطي رؤية شاملة للمشاريع و تمس كل الجوانب التقنية و الإدارية و المالية و يساهم أيضا في عملية إنشاء مؤسسات و تحديد مدى صلاحية الأفكار و طرق تنفيذها و الجدوى منها.

وعلى المستوى الوطني و في إطار الإسهام الحكومي في تنمية الأفكار الإبداعية و النشاطات المؤسساتية استحدثت الدولة العديد من الآليات لدعم حاملي الأفكار و مرافقتهم في عملية إنشاء مؤسساتهم، و هذا عن طريق القرار 1275 و المتضمن إنشاء و تطوير حاضنات الأعمال الجامعية و التي يتمثل دورها الأساسي في تكوين الطلبة الجامعيين حاملي أفكار مؤسسات ناشئة و تقديم النصح و الإرشاد لهم و ربط بأجهزة التمويل و الدعم المالي.

قدمت الحاضنات الأعمال الجامعية العديد من الورشات لفائدة الطلبة المستفيدين من القرار 1275 و التي تهدف إلى مساعدة حاملي الأفكار على تحسين أفكارهم من أجل ضمان تطبيق هذه الأفكار على أرض واقع.

و يهدف هذا المشروع إلى تصميم و تطوير مرهم علاجي متعدد الإستخدامات، يستهدف علاج التقرحات الناتجة عن ضغط الفراش و الجروح من الدرجتين الأولى و الثانية و بعض الأنواع من الإلتهابات و الجروح بفعالية، سيتم التركيز على إستخدام مكونات طبيعية و آمنة بما يساهم في تعزيز الشفاء و التقليل من الآثار الجانبية المحتملة

و تعتبر التقرحات و الحروق و الجروح و الإلتهابات من المشاكل الجلدية التي تواجه العديد من الأفراد و تشكل هذه الحالات تحديا كبيرا للرعاية الصحية بسبب الآلام و المضاعفات التي تنتج عنها فضلا على تأثيرها على جودة حياة المصابين بها ولذا تطوير علاج لهذه الحالات يعتبر من الأولويات الصحية .



الإشكالية العامة :

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

هل تساهم خطة الأعمال لمشروع مرهم علاجي في معرفة ما إذا كان المشروع يحقق ربحاً أم لا ؟

الإشكاليات الفرعية:

- هل الدراسة التسويقية تبين لنا وجود طلب على المنتج أم لا ؟
- هل الخطة الإنتاجية تساعدنا في معرفة ما إذا كان بالإمكان إنتاج كميات معتبرة أم لا ؟
- هل الدراسة المالية تساهم في معرفة هل بالإمكان الحصول على التمويل ؟

الفرضية الرئيسية :

نعم تساهم خطة الأعمال لمشروع مرهم علاجي في معرفة ما إذا كان المشروع يحقق ربحاً أم لا

الفرضيات الفرعية :

- تبين الدراسة التسويقية وجود طلب على المنتج
- تساعد الخطة الإنتاجية في معرفة إمكانية إنتاج كميات معتبرة من المنتج
- تساهم الدراسة المالية في معرفة إمكانية الحصول على التمويل

أهداف الدراسة

وتهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة مدى الطلب على المنتج في السوق
- دراسة فعالية المرهم عن طريق التحاليل المخبرية
- معرفة جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج مما يساهم في تحديد السعر المناسب

أهمية الدراسة :

و تلخص أهمية الدراسة في مايلي :

• تقديم علاج آمن و فعال للحالات المذكورة سابقا

• تسليط الضوء على المشاكل التي يعاني منها الأفراد الذين يعانون من الحالات المذكورة سابقا

حدود الدراسة :

• حدود موضوعية : دراسة مشروع مرهم علاجي للأفراد الذين يعانون من التقرحات و الحروق و الجروح و الإلتهابات عن طريق إنشاء خطة الأعمال

حدود مكانية :

• دراسة خاصة بولاية الأغواط -جامعة الأغواط و مخابر جامعة الأغواط

• السوق المدروس : سوق مدينة الأغواط

حدود زمانية :

• زمن الدراسة من 21 جانفي 2024 إلى غاية 04 جويلية 2024

هيكل الدراسة :

و من أجل تحقيق الاهداف التي تم ذكرها سابقا تم تقسيم الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول : و يعبر هذا الفصل عن الجانب النظري و قد تناول مجموعة من المفاهيم حول القرار 1275 أهدافه و أهميته بالإضافة إلى التعريف باللجنة التنسيقية الوطنية لمتابعة الإبتكار و حاضنات الأعمال ، وأهم الورشات التي نظمتها حاضنة الأعمال .

الفصل الثاني : و يعبر عن مخطط الأعمال بجميع أجزائه و هذا من خلال تطبيق مفاهيم الدراسة على الواقع العملي لمشروع تصميم و إنتاج مرهم علاجي.

الفصل الأول

آيات تطبيق القرار 12/75

تمهيد

تعتبر حاضنات الأعمال من أهم الوسائل التي تساهم في تعزيز التنمية الإقتصادية و تشجيع الإبتكار، حيث توفر هاته الأخيرة بيئة مناسبة لنمو الشركات الناشئة و تساهم حاضنات الأعمال في تبلور الوعي حول دور المؤسسات في ترقية الواقع الإقتصادي، و يأتي القرار 1275 كإطار قانوني يهدف إلى دعم و تشجيع الإبتكار وريادة الأعمال من خلال تأسيس حاضنات الأعمال الجامعية التي تشجع الطلبة الجامعيين حاملي أفكار المشاريع في مختلف الاطوار على تطوير أفكارهم و تنفيذها عمليا و إخراجها للسوق على شكل منتجات و خدمات ،

تسهر اللجنة التنسيقية الوطنية لمتابعة الإبتكار و حاضنات الأعمال على تطبيق أجنادات الدولة الساعية إلى تشجيع الفكر المقاوالاتي و تعزيز البحث العلمي و هذا عن طريق العديد من البرامج التي تضمن سير عمل هذه الحاضنات على أكمل وجه

و سنتطرق في هذا الجانب النظري على ثلاث أساسية و هي كالتالي :

• الجوانب المختلفة المتعلقة بالقرار 1275

• اللجنة التنسيقية الوطنية لمتابعة الإبتكار و حاضنات الأعمال

• حاضنات الأعمال الجامعية و أهم الورشات التي تنظمها

I- القرار 1275 :

في إطار جهود السلطات العمومية لنشر ثقافة العمل الحر بين طلبة الجامعات لتعزيز فرص تشغيل خريجي الجامعات، عوض الحصول على شهادة فقط من أجل التوظيف المباشر، يمكن لطلبة الجامعات حملة المشاريع انتهاز المسار المقاولاتي لإنشاء مؤسسات تمكنهم من خلق مناصب لهم ولغيرهم من البطالين، وذلك بتشجيع المقاولاتية في الوسط الجامعي و كان ذلك بشكل رسمي بداية من سنة 2013 من خلال إنشاء دور المقاولاتية على مستوى الجامعات بالتعاون مع وزارة التشغيل والحماية الاجتماعية ممثلة في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب على مستوى محلي في حينها، وتماشيا مع التوجه الجديد للسلطات العمومية نحوى تشجيع المؤسسات الناشئة لمواكبة متطلبات اقتصاد المعرفة ورقمنة الخدمات العمومية وفي إطار ترقية النظام البيئي الداعم للشركات الناشئة، جاء القرار 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة / شهادة - براءة اختراع من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.¹

تم اصدار هذا القرار قبل السيد وزير التعليم العالي، يهدف هذا القرار إلى تحديد كفاءات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي، ويهدف هذا المشروع إلى خلق طلبة لهم القدرة والرغبة في التوجه نحو ريادة الأعمال والابتكار وخلق مؤسسات ناشئة خلاقة للثروة ومناصب شغل.

كما يستفيد حاملي الأفكار من مجموعة من البرامج التدريبية في مجال إعداد مخططات الأعمال المرافقة للطلبة الذين هم في صدد إعداد مذكرة التخرج والتي يمكن تحويلها إلى مشروع مؤسسة ناشئة، كما يمكن لجميع طلبة المقبلين على نهاية مرحلة تعليمية بإعدادها بحيث يتلقون دورات تكوينية وتدريبات حول نموذج الأعمال التسويقي الالكتروني وغيرها وكذا مرافقة من قبل حاضنة أعمال المؤسسة الجامعية.

وبعد القيام بعرضها ومناقشتها أمام لجنة علمية وخبراء متخصصين في مجالهم، يتحصل الطالب على شهادة نهاية الدراسة الجامعية وعلى شهادة مؤسسة ناشئة ويحصل المشروع المبتكر على وسم لابل"، لتسهل بعدها حاضنة أعمال المؤسسة الجامعية على مرافقة هذه المشاريع لتصبح بعدها مؤسسات ناشئة حاصلة على

¹ محمد سمير طعيبة، "تنمية المقاولاتية في الوسط الجامعي كآلية لتثمين نتائج البحث العلمي في الجزائر في إطار القرار الوزاري 1275"، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، العدد 02، ص32

وسم "لابل"، كما يتم تسجيل المشاريع المتميزة في مسابقة وطنية لأفضل مؤسسة ناشئة لتحصل الفائزة منها على الدعم المالي المناسب من قبل وزارة التعليم العالي والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين المهتمين بالمجال.

وعليه نجد أن هذا القرار جاء ليثمن الأعمال والمشاريع المنجزة من قبل الطلبة اثناء مسارهم التكويني، بعد أن كانت المذكرة التقليدية تثنى بعلامة تضاف إلى كشف النقاط وتلقى لها مكان في أرشيف المكتبات أو حتى سلة المهملات في بعض الأحيان، كما نرى أن القرار لاقى اقبالا، بحيث شهدت مؤسسات التعليم العالي مستويات قياسية من المشاريع¹

وفقاً للقرار، يُشترط للحصول على شهادة جامعية "مؤسسة ناشئة" الخضوع لسلسلة من البرامج التدريبية في مجال تطوير خطط الأعمال، والتي تهدف إلى دعم الطلاب المسجلين في إعدادها، وتكفل بإنجاز رسالة تخرج يمكن تحويلها إلى مؤسسة ناشئة عند التخرج. تشمل العملية طلاب الليسانس و الماستر والدكتوراه، بالإضافة إلى طلاب الهندسة والهندسة المعمارية وعلوم البيطرة من مختلف التخصصات والكليات. كذلك، يتلقى الطلاب المشاركون في هذا المشروع دورات تدريبية مكثفة وأنشطة عملية في ورش عمل ميدانية تتعلق بنماذج الأعمال وإدارتها والتسويق الإلكتروني والإدارة والتمويل والمحاسبة.²

1) أهداف القرار 1275: و يهدف هذا القرار إلى :

تشجيع الطلبة على الابتكار وتطوير أفكار مشاريع ريادية

- دعم الطلبة في إنشاء مؤسسات ناشئة وتسجيل براءات الاختراع وفق التشريعات المعمول بها
- منح شهادات : مؤسسة ناشئة / شهادة - براءة اختراع للمنخرطين في القرار 1275
- حماية الملكية الفكرية والصناعية للاختراعات والابتكارات الطلبة والباحثين
- إنشاء مؤسسات مبتكرة من طرف الطلبة تسهم في خلق الثروة و مناصب الشغل.³

2) خطوات تنفيذ القرار 1275: بداية منذ صدور القرار بتاريخ 27 سبتمبر 2022 بدأت حركية غير معهودة

على مستوى مؤسسات التعليم العالي؛ جامعات ومراكز جامعية ومدارس عليا تهدف إلى وضع القرار 1275 موضع التنفيذ للسنة الجامعية 2022/2023 من خلال نشاطات مختلفة ومتنوعة تشمل على التحسيس و الإعلام والتكوين و سلسلة من تعليمات والمراسلات والمذكرات المصلحية الصادرة عن مصالح وزارة التعليم

¹ صافي فتيحة و بلجباللي، "مؤسسات التعليم العالي بالجزائر و دورها الداعم للابتكار وريادة الأعمال"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 01 ، 2024، ص44

² <https://www.startup-diplome1275.com/2024/05/1275.html?m=1>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/22
³ محمد سمير طعيبة، مرجع سبق ذكره، ص32

العالي والبحث العلمي لاسيما اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، بوتيرة متسارعة وغير معهودة تعكس الإصرار ورفع التحدي لوضع القرار 1275 موضع التنفيذ وكان ذلك باتباع المراحل التالية:

-تنظيم لقاءات وندوات جهوية لمؤسسات التعليم العالي بحضور مسؤولي الجامعات المعنيين

- زيارات ميدانية للمؤسسات الجامعية من طرف أعضاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار ومرافقتها في تنفيذ القرار، والقيام بنشاطات متنوعة على مستوى الجامعات بغرض التحسيس بالقرار 1275 لصالح الطلبة و الأساتذة

- تسجيل أفكار المشاريع

-تشكيل فرق العمل وانتقاء أفكار المشاريع المقبولة للاحتضان في اطار القرار 1275

-عقد دورات لتكوين المكونين لصالح أساتذة الحاضنة ودور المقاولاتية في مجال TOT والتفكير التصميمي و ونموذج العمل التجاري BMC

-إخضاع الطلبة المقبولين لدورات تدريبية ضمن حاضنة الأعمال الجامعية تكون في مجالات مختلفة تسهم في بناء قدرات الطلبة أصحاب المشاريع في مجالات مختلفة : تقنيات التواصل والعرض و نموذج العمل التجاري، الذكاء الاصطناعي، والتسويق الرقمي، إنشاء المؤسسات.

- مساعدة الطلبة على التسجيل عبر منصة startup.dz للحصول على وسم "لابل" للمشاريع المبتكرة

- مساعدة الطلبة من تسجيل براءات الاختراع في معهد INAPI بواسطة مكتب دعم التكنولوجيا والابتكار

- مساعدة الطلبة على إنجاز النماذج الأولية لمشاريعهم MVP ، من خلال منسق المخابر الجامعية على مستوى الحاضنة لتسهيل استعمال موارد الجامعة في ذلك و الاستعانة بمنصة ابتكار والوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي إن استلزم الأمر ذلك،

- مناقشة مذكرات التخرج ومنح الشهادات¹

¹المرجع نفسه، ص33

3) الجانب البيداغوجي للقرار 1275:

أولاً : فريق العمل :

أولاً: فريق العمل :

فريق العمل هنا هو عدد الطلبة المشاركين في المشروع الواحد وتخصصاتهم، حيث يمكن أن يكون هناك عدد من الخيارات :

- يمكن أن تحتوي اللجنة على عدد من 02 إلى 06 طلبة من نفس التخصص
- يمكن أن تحتوي اللجنة على عدد من 02 إلى 06 من تخصصات مختلفة
- يمكن لطالب واحد أن يقوم بإعداد مشروعه بشرط امتلاكه القدرة على ذلك.

ثانياً : إعداد مذكرة التخرج :

يتم إعداد المذكرة وفق الخيارات التالية :

1- الطريقة المتعارف عليها في إعداد مذكرات التخرج بالإضافة إلى ملحق مستقل يتعلق بالـ BMC . والبطاقة الفنية للمشروع في حدود 30 صفحة.

2 الطريقة الجديدة الشروع مباشرة في إعداد نموذج مخطط أعمال BMC يكون بمثابة دراسة حقيقية للجدوى الاقتصادية من المشروع تضم دراسة السوق (البطاقة التقنو-اقتصادية للمشروع).

ثالثاً: الإشراف:

يمكن أن تتكون لجنة الإشراف وفق الحالات الممكنة التالية:

- مشرف واحد يكون متخصص في الموضوع الأساسي للمشروع (جوهر الفكرة)
- مشرف رئيسي يكون متخصص في الموضوع الأساسي للمشروع (جوهر الفكرة) مع مشرف مساعد متخصص في الجوانب الداعمة للمشروع يمكن أن يكون من مدربي حاضنة الأعمال أو دار المقاولاتية.
- مشرفين رئيسيين إذا احتاجت الفكرة إلى تكامل تخصصين مختلفين مع مشرف مساعد متخصص في الجوانب الداعمة للمشروع يمكن أن يكون من مدربي حاضنة الأعمال أو دار المقاولاتية.

رابعاً: لجنة المناقشة

يمكن أن تتكون لجنة المناقشة من الآتي :

-المشرف أو فرقة الإشراف

-أستاذ مناقش متخصص في الفكرة الأساسية للموضوع

-أستاذ متخصص في مخطط الأعمال (BMC)

-ضرورة الاستعانة بخبير من خارج الجامعة متخصص في -موضوع المشروع يجبذ أن يكون من الشركاء

الاقتصاديين والاجتماعيين لمؤسسة التعليم العالي :

خامساً: محتوى المذكرة (اختياري بين الحالتين)

تحتوى مذكرة التخرج على:

1- الحالة الأولى: يتم إعداد المذكرة بالطريقة المتعارف عليها بالإضافة إلى ملحق مستقل يتعلق بال BMC

والبطاقة الفنية للمشروع في حدود 30 صفحة.

2- الحالة الثانية: يتم إعداد مذكرة التخرج في شكل مخطط أعمال مفصل مباشرة يشمل الدراسة

التقنية والاقتصادية للمشروع بما فيها دراسة الجدوى يكلف مسؤول الحاضنة بمساعدة الطلبة في

إعداد مخطط الأعمال ودراسة الجدوى الاقتصادية.

سادساً: معايير التقييم

تحدد معايير التقييم وفق الآتي :

-وضوح الفكرة الأساسية وسلامتها 20% :

-الجوانب الابتكارية للمشروع 25%

-صحة BMC نموذج العمل التجاري 30 %

-الوصول إلى النموذج الأولي 25% :

- في حالة الحصول المشروع على وسم لابل " مشروع مبتكر " يعني حصول فريق العمل على مجموع نقاط التقييم الأربعة (100%).

سابعاً: الشهادة

يتم الحفاظ على نمط الشهادة الأساسية ليسانس ماستر مهندس دكتوراه مع تقديم شهادة فرعية تكون على شكل :

1- شهادة مؤسسة ناشئة مشتركة تحت إشراف (..) مع ذكر الدورات التدريبية في مشروع مذكرة تخرج

مؤسسة ناشئة ، مذكرة تخرج - براءة اختراع

2- ملحق بالشهادة مفصل يشرح تكوين الطالب في مشروع تخرج مؤسسة ناشئة ، مذكرة تخرج - براءة

اختراع

- يتم المصادقة على الشهادة الأساسية ليسانس ، ماستر ، مهندس (دكتوراه) وفق الطريقة المعمول بها سابقا

- يتم المصادقة على الشهادة الفرعية (شهادة مشاركة، الملحق) من طرف عميد الكلية ومدير الحاضنة ومدير الجامعة.¹

¹ <https://www.univ-ouargla.dz/index.php/fr/accueil/annonces/item/5453-1275.html>

II- اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال :

تم انشاء هذه اللجنة بموجب قرار وزاري رقم 36 مؤرخ في 01 مارس 2023 ، بحيث يعتبر اللجنة هيئة تنسيق واستشارة ومتابعة في مجال السياسة القطاعية لإرساء زيادة الأعمال في الوسط الجامعي والبحثي بالتعاون مع الفاعلين المختلفين لاسيما مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ومؤسسات قطاع اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة. تتشكل اللجنة من الأعضاء المحدد أسمائهم في ملحق القرار و تعمل تحت اشراف والوصاية المباشرة لوزير التعليم العالي بحيث تجتمع باستدعاء من رئيسها أو بطلب من ثلث (3/1) أعضائها، كما يمكن لها استدعاء خبراء متخصصين آخرين من داخل الوطن أو خارجه ومن أهم مهامها نجد ما يلي:

- اقتراح عناصر السياسة القطاعية لترقية الابتكار والتحويل التكنولوجي.
- العمل على تحقيق سياسة القطاع في مجال زيادة الأعمال والابتكار في الوسط الجامعي والبحثي.
- تسهيل التنسيق بين قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وقطاع اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة والقطاعات الأخرى بما يخدم الطلبة والباحثين الجامعيين في مجال اهتمام اللجنة.
- الإشراف على ربط الواجهات التابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي ومرافقتها .
- تقييم عمل حاضنات الأعمال ودور المقاولاتية ومراكز الدعم التكنولوجي والابتكار ومكاتب الربط بين الجامعة والمؤسسات وغيرها من الواجهات.
- العمل على توفير البيئة الملائمة للطلبة الجامعيين والباحثين حاملي المشاريع المبتكرة والاقتصادية من أجل تجسيدها في شكل براءات اختراع، ومؤسسات ناشئة، ومؤسسات مصغرة، ومؤسسات فرعية
- المساهمة في إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية ودور المقاولاتية ومراكز الدعم التكنولوجي والابتكار ومختلف واجهات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتثمين دورها.
- العمل على خلق روابط بين مختلف آليات الدعم العمومية (الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ...) لتحفيز الطلبة والباحثين على الولوج إلى عالم زيادة الأعمال.
- متابعة سير مجتمعات المؤسسات الناشئة ومخابر التصنيع FAB-LAB المستحدثة بمؤسسات التعليم العالي.
- اعتماد المكونين والمنسقين وبرامج التكوين في مجال زيادة الأعمال على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

- متابعة تنفيذ الاتفاقية المبرمة بين المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE ودور المقاولاتية ومرافقتها في تمكين الطلبة والباحثين من إنشاء مؤسسات مصغرة.

- المساهمة في متابعة نشاطات دور الذكاء الاصطناعي المنشأة على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

- متابعة إنشاء مكاتب الدعم الابداعي والفني والتكنولوجي التابعة للديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة ONDA على مستوى مؤسسات التعليم العالي طبقاً لأحكام اتفاقية التعاون والشراكة المبرمة بين قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وقطاع الثقافة والفنون.

- متابعة المؤسسات الفرعية ومكاتب الدراسات المستحدثة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومرافقتها. ومنذ تأسيسها وإلى غاية يومنا هذا لا تزال جهود هذه اللجنة مكثفة من اجل القيام بالمهام المسندة لها، فنجدها تقوم بالحملات التحسيسية للقرار الوزاري 1275 وذلك من خلال زيارة مؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء الوطن حسب الرزنامة المسطرة لها، تمكنها من تسجيل آلاف الأفكار المبتكرة لمشروع مؤسسات ناشئة وبراءات اختراع وكذا ايداع بعض منها على مستوى INAPI، انشاء أكثر من 50 حاضنة أعمال جامعية جديدة بالتنسيق مع DGRSDT، مرافقة الطلبة حاملي الأفكار الابداعية والمشاركين في اعداد مذكرة تخرج ضمن القرار 1275 من خلال البرامج التكوينية والتدريبية التي تنظمها الخ.¹

III- حاضنات الأعمال :

ظهرت فكرة حاضنات الأعمال قصد التقليل من معدلات الفشل التي تصيب المؤسسات الجديدة، وهي تهدف أساساً إلى احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الجديدة والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد وصغير نسبياً، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجية، وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروع، وذلك على أسس ومعايير متطورة ومن خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها. وإلى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية، يمكن أيضاً أن تقدم الحاضنة المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية في بعض الأحيان وتبعاً لطبيعة المشروعات.²

¹ صافي فتيحة و بلجيلالي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 44

² أمال مطايس، "حاضنات الأعمال بوابة الطالب نحو إنشاء المؤسسات جامعة الأغواط أنموذجاً"، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، العدد 01 ، 2023 ص 38

1) تعريف حاضنات الأعمال :

تعرف الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال NBIA حاضنات الأعمال بأنها : هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة و رجال الأعمال الجدد، وتوفير لهم الوسائل والدعم اللازمين الخبرات الأماكن الدعم المالي، لتخطي أعباء و مراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات.

وهي حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة، توفرها والمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة، لها خبرتها وعلاقتها بالمبادرين الذين يرغبون بالبدء في إقامة مؤسسة صغيرة أو ناشئة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق.¹

تعريف الإسكوا (ESCWA) : لقد وجدت الأمم المتحدة أن حاضنات الأعمال تشكل آليات ناجحة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاسيما تلك التي في طور الإنشاء، واستنادا إلى إحدى منظماتها" الإسكوا عرفت حاضنات الأعمال بأنها : حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة التي توفرها لمرحلة محددة من الزمن، فهي بذلك مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني ولها خبرتها وعلاقتها للرياديين الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغيرة بهدف تخفيف أعباء وتقليص تكاليف مرحلة الانطلاق بالنسبة لمشاريعهم".²

تعرف حاضنة الأعمال بأنها مساحة مكاتب مشتركة منشأة تسعى لتوفير مزيج من الموارد الضرورية من أجل رعاية عمل جديد و / أو متنامي إلى مستوى ما من النضج كمؤسسات محلية تم إنشاؤها لتشجيع ودعم تطوير الأعمال الجديدة. كما استشهدوا بتعريفات أخرى تركز على الجوانب الريادية الحاضنات الأعمال التي تشرح الدافع في إنشاء الحاضنات على أنها الرغبة في تشجيع ريادة الأعمال وبالتالي المساهمة في التنمية

¹ عبد الجليل مرابط، "إضاءات حول دور حاضنات الأعمال الجامعية في تكوين و دعم المؤسسات الناشئة – دراسة حالة حاضنة الأعمال جامعة تيارت"، مجلة السلام للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد02، 2022، ص141
² عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، مجدوب بحوصي، "دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، العدد03، 2020، ص152

الاقتصادية، وشددوا على ابتكار حاضنات الأعمال لقدراتها على مساعدة رجال الأعمال التقنيين في تطوير الشركات الجديدة¹

ما سبق يمكن القول أن حاضنات الأعمال بيئة مخصصة لمساعدة رجال الأعمال في بدء وتنمية وتطوير مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة الجديدة وحماية ورعاية هذه المؤسسات لمدة محددة بما يخفف عن هاته المؤسسات الأخطار المعتادة ويوفر لها فرصا للنجاح والنمو، وذلك من خلال منظومة قانونية مؤسسة لهذا الغرض، ويتمتع بكافة الإمكانيات والخبرات والعلاقات اللازمة لذلك²

(2) أهمية حاضنات الأعمال:

- تنمية الابتكار والابداع
- المساعدة في التحول الإيجابي للاقتصاد
- توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحويل إلى
- الإنتاج؛ توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة الناشئة؛
- تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة
- تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمشروعات الناشئة؛
- تربط المشروعات الناشئة والمبكرة بالقاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته؛
- تؤهل جيل من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة وذات مردود،
- تساعد المؤسسات الصغيرة والمشروعات الناشئة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس؛
- تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني

¹ بوعدلة سارة، "حاضنة الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الناشئة مع إشارة لبعض تجارب حاضنات الأعمال في الجزائر"، journal of management, organization and strategy JMOS، العدد 04، 2021، ص133

² نور الدين أحمد حسام الدين و بعداش الطاهر، "واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر و التحديات"، المجلة الشاملة للحقوق، العدد 01، 2022، ص5

• تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد مناخ وظروف عمل مناسبة¹

(3) أهداف حاضنات الأعمال : يمكن تلخيصها في ما يلي :

• تسعى الى تطوير الأفكار الجديدة وتعزيزها من اجل خلق وإيجاد مشروعات تكنولوجية واقتصادية متطورة أو المساعدة في توسعه مشاريع قائمة تكون على درجة من الأهمية والتأثير على الاقتصاد الوطني الذي تعمل فيه؛

• منح الفرصة من اجل تقييم إمكانات نجاح المشروعات بجميع أنواعها سواء أكانت زراعية أم صناعية في حال التشغيل :

• مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم الى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق.

• العمل على استقطاب العمالة الوطنية وتطوير المهارات والقدرات الاحترافية والتكنولوجيا المتوفرة محليا

• تحقيق التقارب بين النشاطات الصناعية والبحوث العلمية التطبيقية ، أي العمل على التنفيذ العملي لتلك البحوث والاستفادة من الخبرات الأكاديمية في مجالات البحث العلمي وتحويل أفكارها الى الواقع التطبيقي

• توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لكل من ينتسب لهذه الحاضنات المعنية

مساعدة خريجي الجامعات والمعاهد العليا على إقامة مؤسساته ومشاريعه الخاصة.

• المساهمة في حل المشكلات التي تواجه رواد الأعمال والمشروعات الصغيرة وتقليل مخاطر المرافقة في مرحلة تأسيس وتشغيل المشروع.²

(4) أنواع حاضنات الأعمال:

يوجد اختلاف في تصنيف الحاضنات ويرجع ذلك إلى الهدف الذي وجدت من أجله الحاضنة، وقد أخذنا تصنيفين مهمين:

¹ بن عمار منال، عبد الجليل مقدم، عدنان خولة، "هبات المرافقة الجامعية و أهميتها في نشر الفكر المقاولاتي و خلق المؤسسات الناشئة ، دار المقاولاتية و حاضنة الأعمال جامعة بشار نموذجاً"، Management and Social Perspectives، 1، العدد 2، 2023، ص106-107
² كروشة إيمان و صباغ رقيقة، "حاضنات الأعمال تجارب عالمية رائدة مع الإشارة إلى حالة الجزائر" ، مجلة المالية و الأسواق، العدد 02، 2022، ص353

4_1 التصنيف الأول:

يضم التصنيف الأول ما يلي :

• حاضنات الجيل الأول (الحاضنات التقنية الأساسية) :

تدعم المؤسسات التي تبني منتجاتها على المعرفة كرأس مالها الأكبر (الحواسيب ...)، أي المنتجات التي تفوق مجموع المقومات التقنية الداخلية في صنعها تكاليف المواد الأولية واليد العاملة تكون هذه الحاضنات ذات علاقة وطيدة بالجامعات ومعاهد الأبحاث .

• حاضنات الجيل الثاني ذات القاعدة التقليدية :

تضم المؤسسات الزراعة والصناعية والغذائية والصناعات اليدوية والميكانيكية ... إلخ. تدعم من طرف مراكز الأبحاث والمدارس الفنية ترتبط بالجماعات المحلية والجمعيات التجارية والصناعية والغرف التجارية.

• حاضنات الجيل الثالث (مراكز التجديد) :

تقدم الخدمات المتخصصة كالدورات الفنية الاستشارية إضافة إلى خدمات خاصة.¹

4_2 التصنيف الثاني:

ويشمل التصنيف الثاني مايلي :

• الحاضنة الإقليمية: تهتم بمنطقة جغرافية معينة لتنميتها واستغلال مواردها المحلية. الحاضنات الدولية تهتم باستقطاب رأس المال الأجنبي ونقل التكنولوجيا بهدف تحقيق الجودة العالية والقدرة على التصدير للخارج.

• الحاضنات الصناعية: تقام داخل منطقة صناعية حيث يتم ربط المؤسسة المحتضنة بالمصانع الكبرى لتبادل المنافع وذلك بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة.

¹ راجع حسين ، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003، ص 62

- حاضنات القطاع المحدد تركز على قطاع أو نشاط محدد بهدف خدمته وتدار بواسطة خبراء مختصين بالنشاط المحدد (المخترعين البرمجيات الصناعات الهندسية.....)
- الحاضنات التكنولوجية تهتم برفع المستوى التكنولوجي للمؤسسة المحتضنة واستثمار تصميمات حديثة لمنتجات جديدة وتوفير المعدات والأجهزة الحديثة. كما تساعد الباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع المخبري إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج الأبحاث.
- الحاضنات البحثية تنتمي للجامعة أو المراكز البحث تهدف لتطوير أفكار وأبحاث وتصميمات أعضاء هذه المراكز والاستفادة من ورش معامل الجامعة.
- الحاضنات الافتراضية تقدم كل خدمات الحاضنة ماعدا توفير العقار. مثل مراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية الصناعية.
- حاضنة الإنترنت إن تزايد عدد مستخدمي الإنترنت يدل على استمرار تزايد حجم التجارة عبر الإنترنت مما يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى حاضنات الأعمال التي تساعد مؤسسات الإنترنت على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج.¹

(5) حاضنة الأعمال الجامعية :

1_5 . مفهوم حاضنات الأعمال الجامعية

حاضنات الأعمال الجامعية هي مؤسسات خدمية متكاملة تتبع الجامعات وتقدم البرامج والأنشطة والخدمات للطلبة الخريجين نحو الريادة والابتكار وإقامة مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة وكيفية ادارتها وتنميتها وتطويرها تتمكن من البقاء والاستمرارية والنمو ومساعدتهم على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ريادية بما يكفل لهم فرص أكبر للنجاح.²

يمكن تعريف حاضنات الأعمال الجامعية على أنها مؤسسات خدمية تابعة للقطاع البحث العلمي والتعليم العالي تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المعنوي تعمل على تقديم حزمة من التسهيلات والبرامج

¹أ.مراد إسماعيل، حاضنات الأعمال دراسة مقارنة تجربة الجزائر مع التجارب الأجنبية، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاو لاتيية، أيام

05/04/03 ماي 2011، ص3

²أسماء بللعم و كروش نورالدين، "حاضنات الأعمال كدعامة لمرافقة المؤسسات الناشئة بالجزائر - دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة مسيلة"،

العدد 03، 2020، ص205

والاستشارات لرواد الأعمال من طلبة وباحثين القادرين على تسخير التقنيات الحديثة لتقديم مشاريع إبداعية.¹

2_5. الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال الجامعية :

تقوم حاضنات الأعمال الجامعية بالعديد من المهام والتي من بينها :

- الخدمات الاستشارية: تتمثل هذه الخدمات في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات بالإضافة إلى الاستشارات القانونية والتسويقية واستشارات الجودة الشاملة وإدارة الأعمال الفنية والإدارية والمحاسبية والإدارة المالية للمشروعات، كما تقدم كذلك استشارات حول حماية الملكية الفكرية
- الخدمات الإدارية: حيث نجد من بين المهام التي تقوم بها الحاضنات الجامعية تدريب العناصر الإدارية على إنجاز المهام الإدارية والخدمات الحاسوبية اللازمة
- تنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق تهيئة الموارد البشرية العاملة بالمشاريع البحثية باختلاف المجالات والتخصصات التي تنتمي إليها هذه المشاريع، حيث تضم هذه الخدمات ربط العاملين بأسواق العمل والحاضنة، وتنمية مهارات هؤلاء الأفراد والربط مع الجهات التنموية المختلفة
- الخدمات التمويلية: وذلك من خلال التوسط والتوجيه لمؤسسات التمويل والبرامج الحكومية ومؤسسات التمويل والدعم المالي؛
- الخدمات العامة: الأمن، أماكن التدريب ... الخ
- المتابعة والخدمات الشخصية: تقديم النصح والتوجيه... الخ²

(IV) أهم ورشات حاضنة الأعمال :

العديد من الورشات لفائدة طلبة سنة ثالثة ليسانس و سنة ثانية ماستر و الدكتوراه المعنيين بهذا القرار و لهذا من أجل مرافقتهم في إعداد مذكرات التخرج و تحضير النماذج الأولية لأفكارهم و مساعدتهم في تجسيد هذا الأفكار على أرض الواقع و كانت الورشات كالتالي :

¹ حورية بن عطية و عادل مياح ، "دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة -حاضنة أعمال جامعة مسيلة أنموذجا"، مجلة السلام للعلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 02، 2022، ص62

² المرجع نفسه، ص64

1. الورشة الأولى : توليد الأفكار (ideation)

• تاريخ الورشة: 29 فيفري 2024

التعريف بالورشة : حيث كان موضوع الورشة يدور حول كيفية تحسين الأفكار و تطويرها و شهدت الورشة مجموعة من المفاهيم و الأساليب التي من شأنها أن تساعد الطلبة أصحاب المشاريع ضمن القرار 1275 في تطوير أفكارهم و تم التعرف على العديد من طرق التفكير الإبداعية و اقترح القائمون على الورشة العديد من النماذج أهمها أسلوب التفكير العكسي reverse thinking و طريقة سكامبر scamper لتوليد الأفكار بالإضافة إلى مفاهيم أخرى .

1_1. أهداف الورشة :

• مساعدة الطلبة على تحسين أفكارهم و تطويرها بالإضافة إلى توليد و إبتكار العديد من الأفكار

• القدرة على حل المشكلات و التحديات المختلفة التي تواجه أصحاب المشروع

• تعزيز روح الإبتكار و الإبداع لدى أصحاب المشاريع

2_1. أهم ما جاء في الورشة :

التفكير (ideation): أو التخيل أو التصوّر. هو عملية تكوين الأفكار وربطها ببعض، في كثير من الأحيان في بيئة العمل. يتم استخدامه لوصف تسلسل التفكير، من توليد الفكرة إلى تطبيق الفكرة، والذي هو نتيجة للنشاط العقلي الذي يمكن أن يستند إلى المعرفة أو الأفكار أو الآراء أو القناعات أو المبادئ السابقة أو الحالية.

يهدف الفكر إلى وضع تصوّر لفكرة وهو عبارة عن عمليات التفكير المرتبطة باستيعاب مفهوم جديد والتعبير عنه، أحيانًا في رسم بياني أو أي تصوير مماثل آخر ببساطة، الفكر هو الفعل الحر في لتكوين الأفكار. وهو مكون من كل عملية يستخدمها الشخص لأخذ فكرة من لحظة تكوينها إلى تطبيقها وتنفيذها في العالم الحقيقي. يمكن أن تأتي الأفكار وفعل تكوين الأفكار من أي شخص داخل شركة أو منظمة. يشمل هؤلاء الأشخاص الموظفين والمديرين والعملاء والشركاء وأصحاب المصلحة، ويمكن أن يأتي الفكر الفعلي من

جلسات العصف الذهني والمنتديات عبر الإنترنت وأدوات التعاون والدراسات الاستقصائية ووسائل الإعلام الاجتماعية.¹

عادة ما يستعمل ideation من أجل حل مشكلة ما حيث يتم التعبير عن التفكير من خلال أساليب رسمية أو مكتوبة أو لفظية ، و يعبر عن التفكير بأنه ذلك مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها لتشكيل و تكوين الأفكار، بدءاً من تصورهما و حتى تطبيقها و تنفيذها في العالم الحقيقي و يمكن أن تأتي الأفكار من أي شخص يرتبط بالمؤسسة بغض النظر عن مستواه الوظيفي و علاقته بالمؤسسة بما في ذلك الموظفين في جميع المستويات و العملاء و الشركاء و أصحاب المصلحة²

التفكير العكسي (reverse thinking)

إن فن التفكير العكسي هو أسلوب رائع لحل المشكلات يتحدى أنماط التفكير التقليدية. إنه ينطوي على العمل بشكل عكسي انطلاقاً من النتيجة المرغوبة لتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها. ومن خلال عكس تسلسل السبب والنتيجة التقليدي، يسمح لنا التفكير العكسي بالكشف عن الروابط المخفية وتحديد الحلول البديلة التي ربما تم التغاضي عنها. في هذا القسم، سوف نتعمق في تعقيدات هذه التقنية القوية، ونستكشف فوائدها وتطبيقاتها ومزاياها المحتملة.³

ويعرف أيضا على أنه أحد انواع التفكير الجانبي، ويكون افضل طريقة لحل المواقف المختلفة من خلال النظر لها بطرائق جديدة، إذ يقود التفكير باتجاه معاكس وبهذا نحصل على نتائج مختلفة وجديدة من خلال عكس الفكرة او الهدف الذي نريد تحقيقه، سنرى أشياء جديدة قد لا نراها بالتفكير الاعتيادي، إذ يبحث الفرد عن

¹ <https://www.meemapps.com/term/ideation>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/23 على الساعة 14:02

² <https://www.investopedia.com/terms/i/ideation.asp>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/24 على الساعة 9:13

³ <https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1-%D8%A8%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82%D8%A9-%D8%B9%D9%83%D8%B3%D9%8A%D8%A9--%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%86%D8%A7%D9%86-%D9%84%D9%82%D9%88%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%83%D8%B3%D9%8A.html>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/23 على الساعة 14:58

بدائل من أجل التغيير أي عن ترتيب للمعلومات في التفكير الجانبي، وبهذا يصبح من السهل التحرك في اتجاهات أخرى.¹

عملية تقوم على جعل المتعلم أمام موقف مشكلة وجذب انتباهه وملاحظته بدقه ثم مساعدته على تخيل عكس الموقف أي تصور ما يحدث إذا حدث العكس و التفكير العكسي هو ذلك الأسلوب من التفكير الذي يُمكن الفرد من فهم المشكلة وطرح أفكار جديدة لها حيث يقوم بالتعامل مع المشكلة من كل الاتجاهات ويستخدم إجراءات عكس الإجراءات المعتاد عليها ، أي عكس العمليات والإجراءات، ومن ثم تضع الفرد في حالة من عدم الاتزان التي تدفعه للتفكير لاستعادة الاتزان مرة أخرى والحصول على أفكار جديدة وغير تقليدية نتيجة مناقضة المعتاد.²

- مراحل التفكير العكسي:

1 ابدأ والنهية في ذهنك

الخطوة الأولى في استخدام التفكير العكسي لتحديد الأهداف وتحقيقها هي البدء والنهية في الاعتبار. وهذا يعني تصور هدفك النهائي والعمل بشكل عكسي لمعرفة الخطوات اللازمة للوصول إلى هناك. على سبيل المثال، إذا كان هدفك هو بدء مشروع تجاري ناجح، فتخيل كيف سيبدو عملك بمجرد نجاحه. يمكن أن يشمل ذلك وجود عدد معين من الموظفين، أو هدف إيرادات محدد، أو منتج أو خدمة معينة تقدمها.

2. قم بتقسيم هدفك إلى خطوات أصغر

بمجرد تصور هدفك النهائي، قم بتقسيمه إلى خطوات أصغر يمكن تحقيقها. يجب أن تكون هذه الخطوات محددة وقابلة للقياس، حتى تعرف متى حققتها. على سبيل المثال، إذا كان هدفك هو بدء شركة ناشئة ناجح، فقد تتضمن خطواتك الأصغر إنشاء خطة عمل، والعثور على مستثمرين، وتطوير استراتيجية تسويق، وإطلاق منتجك أو خدمتك.

¹ علي محمود كاظم و بركان عبد الحسين هادي سليمان، "التفكير العكسي و علاقته بالأهداف التحفيزية الأكاديمية لدى طالبات الدراسات العليا"، مجلة العميد، العدد 01، 2023، ص98
² بوسي محمد نجيب محمد مبروك عيسى "استخدام نموذج SWOM في تدريس العلوم لتنمية الفكر العكسي و الحس العلمية وبقاء أثر التعلم لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي"، مجلة كلية التربية، العدد 02، 2023، ص555

3. تحديد العوائق المحتملة

بينما تعمل بشكل عكسي لتحقيق هدفك، من المهم تحديد العقبات المحتملة التي قد تعترض طريقك. يمكن أن يشمل ذلك نقص الموارد أو المنافسة أو النكسات غير المتوقعة. ومن خلال تحديد هذه العقبات في وقت مبكر، يمكنك إنشاء خطة للتغلب عليها والبقاء على المسار الصحيح لتحقيق هدفك.

4. وضع جدول زمني

للتأكد من بقائك على المسار الصحيح وتحقيق هدفك خلال إطار زمني محدد، قم بوضع جدول زمني لكل خطوة من خطواتك الصغيرة. يجب أن يتضمن هذا الجدول الزمني المواعيد النهائية لكل خطوة، بالإضافة إلى الأهداف الرئيسية لتتبع تقدمك على طول الطريق. من خلال وجود جدول زمني، يمكنك تحميل نفسك المسؤولية والتأكد من أنك تحرز تقدماً نحو هدفك.

5. كن مرناً

في حين أنه من المهم أن يكون لديك خطة جاهزة، فمن المهم أيضاً أن تظل مرناً. قد تتطلب منك النكسات أو التغييرات غير المتوقعة في الظروف تعديل خطتك أو جدولك الزمني. من خلال الحفاظ على المرونة والتكيف مع التغييرات عند ظهورها، يمكنك الاستمرار في العمل نحو هدفك النهائي وتحقيق النجاح.¹

نموذج سكامبر التفكير الإبداعي (SCAMPER) :

مفهوم إستراتيجية سكامبر: هي طريقة لحل المشكلات، تهدف إلى المساعدة في توليد أفكار إبداعية، حيث تستخدم قائمة من الأسئلة الموجهة والمحفزة للأفكار بهدف اقتراح بعض الإضافات، أو التعديلات لشيء موجود بالفعل. وتعرف أيضاً بأنها: طريقة تساعد على التفكير في تغييرات يمكن إحداثها على منتج للخروج

¹<https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%86%D8%A7%D9%86-%D9%84%D9%82%D9%88%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%83%D8%B3%D9%8A--%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B6%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%B9%D9%83%D8%A7%D8%B3-%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD.html>

بمنتج جديد، ويمكن استخدام هذه التغييرات كقترحات مباشرة، أو كنقاط بداية للتطوير، أو هي معالجة تهدف إلى الوصول إلى أفكار إبداعية عن طريق طرح الأسئلة¹.

هي عبارة عن أداة من أدوات التفكير وتطوير الأفكار، والتي تعتمد على الأسئلة الموجهة التي عادة ما تسفر عن أفكار جديدة. فمن المعتاد أن نحتاج في كثير من الأحيان إلى تطوير فكرة ما، ليمكن الاستفادة منها بطريقة عملية واقعية. وقد نقصد من تطويرها استعمالها في استخدامات متعددة بدل استخدام واحد، ويمكن أن نعالج جانباً من جوانبها بما يقلل من تكلفة تسويقها، أو يساعد على تسويقها بسعر اقل، وهكذا. وكلمة SCAMPER مختصرة من أوائل كلمات الأداة، فكل حرف يرمز إلى إحدى استراتيجيات سكامبر².

برنامج سكامبر SCAMPER هو واحد من أشهر النماذج العلمية المستخدمة في توليد الأفكار الجديدة الخاصة بالأعمال المختلفة، وكذلك إيجاد حلول مُبتكرة للمشكلات التي تقع فيها. وهو نموذج يتبع أساليب علمية في التفكير الإبداعي تسير وفق أسس وتممر بمراحل مدروسة جيداً وصولاً للهدف المنشود من استخدام استراتيجية سكامبر في النهاية³.

- استراتيجيات سكامبر (Scamper) :

ويتكون برنامج سكامبر من 7 مراحل او استراتيجيات او اسئلة اساسية ويتم اختصار كل مرحلة من خلال حرف من 7 احرف لكلمة Scamper وهي كما يلي:

حرف S: اختصارا لكلمة Substitute والتي تعني بَدَل.

حرف C: اختصارا لكلمة Combine والتي تعني أضف.

حرف A: اختصارا لكلمة Adapt والتي تعني وُقِّق.

حرف M: اختصارا لكلمة Magnify والتي تعني عدّل على الحجم.

¹ أحمد عمر أحمد محمد، "فاعلية استخدام إستراتيجية سكامبر scamper لتنمية مهارات الفكر الإبداعي و التحصيل الدراسي في مادة العلوم لدى تلاميذ الصف الثاني بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية لجامعة أسيوط، العدد 03، 2016، ص430

² https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/9fbc3a37-e69e-45e8-8e98-88291e0b7ba4?t=%EF%82%AE%09%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%85%D8%A8%D8%B1%20SCAMPER#google_vignette

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/24 على الساعة 17:09

³ <https://expandcart.com/ar/24541-scamper-%D9%88%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%D9%87-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%AF-%D8%A3%D9%81%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D9%85%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D9%83/>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/23 على الساعة 18:14

حرف P: اختصاراً للكلمة Put To Other Uses والتي تعني أعد استخدام.

حرف E: اختصاراً للكلمة Eliminate والتي تعني أزل.

حرف R: اختصاراً للكلمة Reverse or Rearrange والتي تعني اعكس أو اعد الترتيب.¹

التبديل (Substitute): و هنا قد نقوم بتبديل مواد أو أشخاص أو قواعد و هذا من أجل تغيير وظيفة المنتج أو العملية. و يمكننا أيضاً استبدال استخدام المنتج الحصول على نتائج أفضل و تعمل إستراتيجية التبديل في سكامبر إلى حد ما مثل عملية التجربة و الخطأ ، حيث يمكن استبدال أجزاء مختلفة و من ثم تقييم النتيجة²

الجمع (combine): تعني الجمع بين جزأين أو أكثر من المنتج أو العملية من أجل الحصول على منتج مختلف أو عملية مختلفة و يعني أيضاً الجمع بين أفكار أو منتجات أو خدمات لم تكن ذات صلة من قبل من أجل خلق شيء جديد و مبتكر فمثلاً قد يحدث تداخل بين اثنتين من مزايا منتجك. هل يمكن دمجهما لخلق تجربة عميل أكثر كفاءة³

التكيف Adapt: يقصد بالتكيف إجراء تعديلات على فكرة ما أو شيء ما لجعله ملائماً لغرض جديد. حيث أن كثيراً من الأفكار لا تعمل في ظروف معينة، وبالتالي فإن إدخال تعديلات إليها قد يجعلها أكثر قبولاً.

أي ما الذي يشابهه من الأشياء؟ هل يمكن أن نصنعه بطريقة مشابهة لشيء آخر؟ ومثال ذلك تغيير بعض المواصفات أو الخواص في منتج ما حتى يتكيف مع بيئة جديدة.

التعديل Modifying: يقصد بالتعديل تغيير المعنى أو اللون أو الشكل أو الحركة أو الرائحة، حيث أن التعديل يعطي أفكاراً جديدة. أي .. هل يمكن تغييره بشكل جديد؟ أو تغيير لونه حركته أو صوته أو رائحته أو شكله أو أية تغييرات في أشياء خاصة به مثال ذلك تغيير بعض الأجزاء في منتج ما حتى تلائم موقفاً معيناً.

¹ <https://mamoonsabbagh.com/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%85%D8%A8%D8%B1/#:~:text=%D8%AD%D8%B1%D9%81%20S%3A%20%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%B1%D8%A7%20%D9%84%D9%83%D9%84%D9%85%D8%A9%20Substitute,%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%8A%20%D8%B9%D8%AF%D9%91%D9%84%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AC%D9%85.>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/23 على الساعة 19:42

² <https://thedeisionlab.com/reference-guide/philosophy/scamper>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/25 على الساعة 14:08

³ <https://www.interaction-design.org/literature/article/learn-how-to-use-the-best-ideation-methods-scamper>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/25 على الساعة 14:15

الاستخدام في أغراض أخرى **put to other uses**: حين نستخدم الشيء في غرض آخر غير الذي أعد له، أو حين نستخدم فكرة ما نجحت في موقف ما في غير ذلك الموقف، فإننا قد نحصل على أفكار جيدة.

مثال ذلك استعمال شيء واحد لأكثر من غرض واحد كاستخدام المكيف للتبريد والتدفئة.

الإلغاء أو الحذف أو المسح **Eliminate**: لكل شيء خصائص وسمات معينة، تجعل منه نافعا في غرض ما، وبالتالي فإن إلغاء بعض صفات الشيء يخلق وضعاً جديداً، كإلغائنا عن خدمة أو قطعة في منتج ما.

فمثلاً في البلاد الحارة يمكن أن تستغني عن أجهزة التدفئة وفي القطب الشمالي يمكن أن تستغني عن أجهزة التكييف.

القلب **Reverse**: إن فكرة القلب أو العكس وردت في الاستراتيجيات السابقة وهي تعني عكس الفكرة أو الحركة أو الاتجاه، وهي محاولة لتغيير الترتيب أو العكس ثم انتظار بعض النتائج.¹

2. الورشة الثانية: نموذج القيمة المقترحة value proposition canvas

• تاريخ الورشة: 07 مارس 2024

كانت الورشة الثانية التي نظمت من طرف حاضنة الأعمال بعنوان تقييم نموذج القيمة المقترحة حيث تم عرض النموذج وشرح جميع عناصره بالتفصيل، و تم إرشاد الطلبة حاملي المشاريع والمستفيدين من القرار 1275 حول الطريقة والكيفية الصحيحة لإنشاء نموذج القيمة المقترحة الخاصة بكل مشروع بالإضافة إلى عملية التصحيح والتقييم للنماذج التي تم إنشائها من طرف الطلبة .

1_2. أهداف الورشة :

- زيادة الوعي وإدراك حاملي المشاريع لمشاكل زبائنهم وتحديد عناصر الألم بدقة
- جعل صاحب الفكرة قادر على توضيح القيمة المميزة للمنتج أو الخدمة المقدمة
- تقليل مخاطر الفشل من خلال فهم احتياجات السوق بدقة

¹ <https://portal.arid.my/22778/Posts/Details>

• تمكين صاحب الفكرة من تحديد احتياجات العملاء و تحديد السوق المستهدف

2_2. أهم ما جاء في الورشة :

مفهوم نموذج القيمة المقترحة:

تشير الإحصائيات التي قام بها موقع CIB Insights إلى فشل 42% من الشركات الناشئة بسبب عدم وجود احتياج في السوق إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ولعل السبب في هذا الأمر يعود لأن الشركات تفترض أن منتجاتها تناسب العملاء. لذلك فعلى الشركات العمل دائماً محاولة التأكد من ملاءمة ما تقدمه مع عملائها ، وهذا يمكن أن يحدث من خلال استخدام نموذج «مخطط القيمة المقدمة Value Proposition Canvas والذي يساعد الشركة في التعرف على عملائها وفهم احتياجاتهم جيداً.¹

يعتبر إطار القيمة المُقدّمة (القيمة المقترحة أو القيمة المعروضة) Value Proposition Canvas أداة هامة عند تطوير خطط الأعمال بالإضافة لإطار نموذج الأعمال. تبعاً للاسم، يمثل "إطار القيمة المقدمة" ماهية القيمة التي تستهدف الزبون، وكيف ترتبط هذه القيمة بالزبون نفسه.

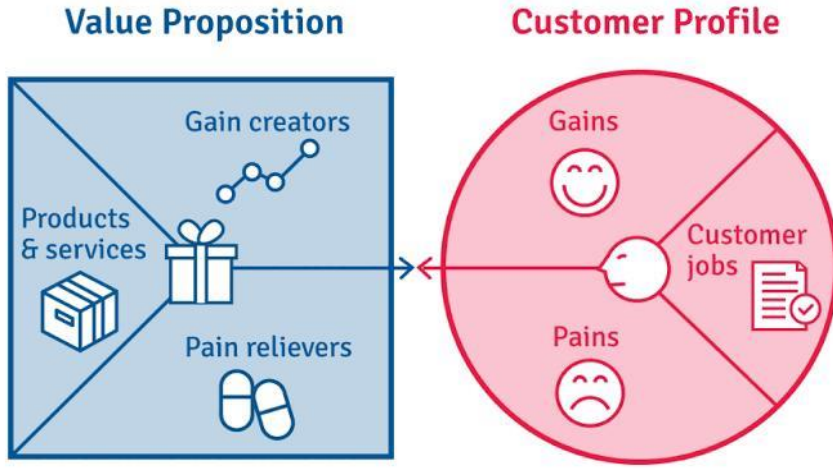
يربط هذا الإطار للقيمة المقترحة بين الزبون (موضح داخل دائرة ذات ثلاث عناصر: المهام، والمشاكل، والفوائد) مع القيمة المعروضة أو المقدمة (موضحة داخل مربع ذو ثلاث عناصر أيضاً: المنتج/الخدمة، درء المشاكل، جلب المكاسب). ويربط إطار القيمة المقدمة ما بين الإثنين داخل نموذج الأعمال.²

¹ <https://www.ida2at.com/value-proposition-canvas-your-tool-understanding-customer/>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/24 على الساعة 12:08

² <https://riable.com/read/value-proposition-canvas/ar>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/24 على الساعة 12:17



الشكل رقم (1-1): صورة توضح شكل نموذج القيمة المقترحة

- أقسام نموذج القيمة المقترحة value proposition canvas :

- قسم الزبون customer profile :

تأتي قوة مخطط القيمة المقدمة في قدرته على المساعدة في فهم احتياجات العميل بشكل كامل، حيث إن العميل هو محور نجاح الشركة، وكلما كان بالإمكان دراسة العميل جيداً ومعرفة الخصائص التي يتمتع بها، كانت هنالك القدرة على تطوير القيمة المقدمة له لتناسب احتياجاته كلياً. ولهذا تكون البداية من ملف العميل، والذي يمثل وصف شريحة عملاء محددة من نموذج العمل التجاري ويقسم حالة العميل إلى ثلاثة أجزاء: أعمال ومتاعب ومكاسب¹

(1) مهمات الزبون Customer jobs :

المهمات تقوم بتحديد ما يحاول الزبون القيام به. بعض هذه الوظائف سوف تكون حاسمة وعالية الأهمية للزبون (تعتمد عليها حياته)، بينما البعض الآخر سيكون أقل أهمية. من المهم معرفة مدى أهمية كل "مهمة". و من المؤشرات التي تساعد في تحديد مهمات الزبون نجد مايلي :

¹ <https://www.ida2at.com/value-proposition-canvas-your-tool-understanding-customer/>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/24 على الساعة 12:39

- مهمات وظيفية – أنشطة وأعمال بحاجة لإنجاز مثل كتابة تقرير
- مهمات اجتماعية – تحسين الوضع أو المكانة الاجتماعية. على سبيل المثال: أن يُنظر للزبون على أنه مهني أو مختص في مجال ما
- الوصول إلى حالة نفسية أو عاطفية معينة - مثل أن يحس الزبون بأنه مرتاح نفسياً
- مهمات أخرى داعمة.

(2) مشاكل الزبون Pains:

توضيح المشكلة أو الألم أو الألم الذي يعاني منه الزبون، والبحث في تفاصيله لمعرفة قائمة بالمشاكل التي يعاني منها الزبون. من المهم أن نميز الفرق بين مكوني المهمات والمشاكل. في مكوي المهمات ، كنا مهتمين بالمهام والتغييرات الوظيفية التي يريد الزبون القيام بها. في مكوي المشاكل ، نوضح المشكلات التي يعاني منها الزبون حالياً.

المكاسب Gains :

بعد تحديد ما يريده الزبون وما يعاني منه، نصل إلى ما يريده الزبون من مكاسب. تصف المكاسب حالة يتم فيها تخفيف الألم وإنجاز المهمات. من المهم أن نلاحظ الفرق مع الوظائف. في مكوي الوظائف، كنا مهتمين بالمهام والتغييرات الوظيفية التي يريد الزبون القيام بها. في مكوي المكاسب ، نوضح الحالة التي يريد الزبون أن يصير إليها.¹

(3) قسم القيمة value proposition :

بعد الانتهاء من إعداد الوصف الخاص بالعميل والتأكد من فهم احتياجاته، يمكنك البدء في تجهيز القيمة المناسبة لإرضاء هذه الاحتياجات، وإذا كنت تملك فكرة مسبقاً، فهنا يتم تطويرها للتأكد من أنها تلائم العميل فالهدف هو الابتعاد عن الافتراضات، والعمل طبقاً للحقائق والمعلومات.

¹ <https://riable.com/read/value-proposition-canvas/ar>

تشمل خريطة القيمة المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها للعميل، فقد يشمل المشروع على أكثر من منتج أو خدمة، فالمهم هو الوصول إلى الشكل الأمثل لتقديم القيمة للعملاء.¹

(4) درء المشاكل Pain relievers:

وتسمى أيضاً "مسكنات الألم" بالنظر إلى الآلام التي يعاني منها الزبون، وتهتم بالذي يمكن عمله لمعالجة كل من المشاكل بشكل صحيح. وهناك مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى فعالية المسكنات أهمها:

الخد من الخسائر و جعل الزبائن يشعرون بالتحسن

القضاء على العقبات و المخاطر

إنهاء الصعوبات الإجتماعية

(5) المنتجات والخدمات Products and services:

إما بالمنتجات أو الخدمات التي سيقدمها المشروع التجاري. في البداية عندما تكون الفكرة في مرحلة مبكرة، من المستحسن أن تكون الأمور بسيطة بأقل عدد من المنتجات

(6) جلب المكاسب Gains creators :

وتسمى أيضاً "صنع الفوائد"، وتهتم بجلب المكاسب التي يرغب الزبون بالوصول إليها، وما الذي يمكن عمله لتحديد كل منها بشكل صحيح.²

3. الورشة الثالثة : التسويق

• تاريخ الورشة : 21 مارس 2024

و كانت الورشة تحت عنوان التسويق في المؤسسات الناشئة، حيث تم عرض العديد من المفاهيم المتعلقة بالتسويق بالإضافة إلى التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكّن أصحاب الأفكار من الحصول على أكبر عدد من الزبائن عن طريق فهم احتياجات السوق و تحديد الأسواق المحتملة و المستهدفة، و تناولت الورشة أيضاً

¹ <https://www.ida2at.com/value-proposition-canvas-your-tool-understanding-customer/>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/24 على الساعة 15:07

² <https://riable.com/read/value-proposition-canvas/ar>

تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/24 على الساعة 17:09

كيفية القيام بعملية التسعير بطريقة صحيحة و تحليل البيئة الخارجية و إدراك تأثيرها على سعر و خصائص المنتج و كيفية التعامل مع المتغيرات الخارجية.

3_1. أهداف الورشة :

- مساعدة حامل الفكرة على التعرف على السوق و المنافسين و تحديد الفئات المستهدفة
- إرشاد هذا الأخير و مساعدته نحو إتباع سياسة التسعير التي تناسب منتجه أو فكرته
- مساعدته في بناء علامة تجارية قوية و تعزيز الوعي بالمنتجات أو الخدمات المقدمة و كيفية تعزيز العلاقة مع العملاء

• التعرف على الطرق و الأساليب التي تمكّنه من التكيف مع المتغيرات السوقية

• التعرف على الأدوات و الاستراتيجيات التي من شأنها أن تساهم في تقليل التكاليف

أهم المفاهيم التي تناولتها الورشة :

(أ) المزيج التسويقي :

(ب) مفهوم المزيج التسويقي:

عرف فيليب كوتلر المزيج التسويقي على أنه: «مجموعة المتغيرات التسويقية التي تسيطر عليها المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق الاستجابة المرغوبة في أسواقها المستهدفة»¹ ويعرف أيضا على أنه: مصطلح يستعمل لوصف الأدوات التسويقية التي يستخدمها مدير التسويق كضوابط لاتخاذ القرارات حول هذه الأدوات المختلفة من أجل خلق مواقع تنافسية واضحة في السوق لمنتجات المؤسسة وخدماتها لتنسجم مع طبيعة استراتيجية التسويق الشاملة»²

المزيج التسويقي هو مجموعة من نشاطات التسويق المترابطة والمتكاملة، والمعتمدة على بعضها بهدف تنفيذ وظيفة التسويق وفقاً للأسلوب المخطط له، ويُعرف المزيج التسويقي بأنه الأدوات التسويقية المستخدمة من

¹ أبويكر خوالد ونوة ثلاثية، "مدى تبني عناصر المزيج التسويقي 7P's في المصارف التجارية العاملة في الجزائر من وجهة نظر مديرها و موظفيها: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد الأول، 2015، ص113

² Ennew Christine and Waite Nigel, (2007): Financial services marketing: an international guide to principals and practice, 1st Ed, Elsevier, Burlington, U.S.A ,P:172

خلال المؤسسة بهدف استمرارية الوصول إلى أهداف التسويق في السوق المستهدف، ويُطلق على هذه الأدوات مُسمى عناصر المزيج التسويقي.¹

د) عناصر المزيج التسويقي:

المنتج Product: يعد المنتج من العناصر الأساسية في عملية التسويق المنتج بأنه شيء يحمل خصائص وصفات ملموسة يمكن عرضها في السوق لجذب الانتباه، ويمكن لهذا الشيء تلبية حاجات ورغبات إنسانية، وحيث أنه لا بد من وجود منتج جيد يمكن الإعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك، لذلك فإن صياغة وتصميم سياسة تسويق المنتج يجب أن تؤدي إلى تحقيق التوافق بين المنتجات المقدمة واحتياجات الزبائن، حيث أن نجاح أي شركة وزيادة قدرتها التنافسية يتوقف على مدى فاعليتها في تحقيق هذا الهدف، كما أن عناصر المزيج التسويقي الأخرى في المؤسسات تعتمد بشكل أساسي على وجود منتج تتوجه نشاطات الشركة لتسويقه

السعر Price: يتم الإعتماد بشكل مستمر على البحث عن الأسعار الخاصة بالخدمات والسلع التي يبيعها صاحب العمل؛ بهدف التأكد من أنها تتناسب مع السوق الحالي، فقد يحتاج أحياناً إلى خفض هذه الأسعار أو رفعها في أوقات أخرى، وفي الأعمال التجارية المتنوعة عندما يواجه صاحب العمل إحباطاً نتيجة الخطة التسويقية الخاصة به من الواجب عليه إعادة النظر لهذه الخطة بهدف إعادة هيكلة التسعير وخصوصاً في حال لم تكن مثالية، ومناسبة للسوق في الوقت الحالي.

ويقيم البائع والمشتري السعر بطريقته حيث أن السعر للبائع يمثل الدخل الذي سيحصل عليه وهو العامل الذي يحدد الأرباح، أما المشتري فالسعر يمثل مجموع النقود التي يدفعها للحصول على المنفعة.²

الترويج Promotion: هو مجموعة الخطوات التي ترتبط وتتكامل لتساعد في تحقيق الأهداف التسويقية الفندقية وفقاً لما خطط لها. وتؤدي الوسيلة الترويجية دوراً في العملية الترويجية لنقل الرسالة إلى الجمهور. فالترويج يهدف إلى تعريف الزبون وإقناعه بالخدمات التي تقدمها المؤسسات والإرتداد إليها باستمرار.

¹ Kotler, P., & Keller, K. (2006). Marketing management, (12 ed.): Prentice Hall. P:86

² فهمي صلاح فهمي، "دراسة تأثير عناصر المزيج التسويقي على عملية اتخاذ القرارات لدى عملاء المطاعم السياحية"، مجلة كلية السياحة و الفندقية لجامعة المنصورة، العدد 07، 2020، ص296-297

ويقصد بالترويج عنصر متعدد الأشكال يتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي الهادف لتحقيق عملية الإتصال الناجمة بين ما تقدمه المؤسسة من خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم من أفراد أو منظمات على وفق ما لديها من إمكانيات وتوقعات.¹

_ المكان **Place**: ويتمثل النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات الجمهور المستهلكين والمستهملين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية السلع. وهنا لا بد من القول بأن المنظمة لا تعتمد منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ وبوقت واحد وعبر سيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو دون ذلك، ويتحدد هذا الاختيار والقرار في التعامل مع هذه المنافذ دون ذلك، ويتحدد هذا الاختيار والقرار في التعامل مع هذه المنافذ دون غيرها تبعاً لطبيعة المنتج الذي تتعامل به المنظمة و اتساع السوق و حجم المنافسة القائمة.

ح) **الأشخاص People** : ويعكسون من جهة التسويق الداخلي و حقيقة ان الموظفين في المؤسسة يلعبون دوراً حاسماً لنجاح التسويق، فالتسويق سوف يكون جيداً فقط بالموظفين داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى، يعكس الأشخاص حقيقة ان المسوقين يجب ينظروا الى المستهلكين باعتبارهم كأشخاص يجب فهم حياتهم بشكل أوسع وليس فقط لانهم يشترون و يستهلكون المنتجات و الخدمات.

تعتمد العديد من الخدمات على التفاعل الشخصي المباشر بين الزبائن ومستخدمو المؤسسة، طبيعة هذه التفاعلات تؤثر بقوة على تصورات الزبون حول نوعية الخدمة، يحكم الزبائن على نوعية الخدمات في اغلب الأحيان من خلال تقييمهم بشكل كبير للأشخاص المقدمين للخدمات. تركز مؤسسات الخدمة الناجحة جهد هام لتجنيد تدريب وتحفيز موظفيهم، خصوصاً أولئك الذين في اتصال المباشر مع الزبائن²

_ العمليات **Process**: يعكس الابداع، النظام والهيكلية التي تعرضها إدارة التسويق فالمسوقين يجب ان يجتنبوا التخطيط وصنع القرار لغرض محدد؛ ويجب ان يضمنوا ان يلعب ابداع الأفكار والمفاهيم التسويقية دوراً ملائماً في كل ما يقومون به.

¹ نزار نزيه الجندي و شريف سعد جمال سليمان و محمد عبد العزيز سيد أحمد، "أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقي في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية السياحة و الفنادق، العدد 05، 2019، ص 245

² بلواد خيرة أحلام و مخطاري جيلالي، "المزيج التسويقي للمؤسسات التعليمية الخاصة – دراسة حالة مركز الأمل للذاكرة و الحساب الذهني ولاية تيارت"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص 40-41

فلا يمكن للشركة الدخول في علاقات تعود عليها بالنفع المتبادل على المدى البعيد، الا من خلال تأسيس مجموعة لائقة من العمليات بغرض توجيه مختلف الأنشطة والبرامج. كما تعتبر مجموعات العمليات هامة لتوليد الأفكار المبدعة والرؤية العميقة للمنتجات والخدمات وأنشطة التسويق.

ك) (الدليل المادي **Physical evidence** : نعني البيئة المادية او الدليل المادي، هي كل العناصر الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسة (الخدمات)، والمتمثلة في الاثاث الديكور، التجهيزات الاوان الديباجة، التزين، الواجهة، وهذا بغية خلق الملموسية للخدمات.¹

و نستخلص من كلامنا هذا الى ان مدير التسويق الناجح هو الذي يعطي هذه العناصر السبعة أهميتها، وان ما يقوم به يعتمد على العميل الذي لديه توقعات عن النوعية والخدمة، وهي حاجات يجب ارضاؤها، وعليه الا يغفل تحليل نشاطات المنافسين على وجه العموم، فرص التسويق، الأسواق المستهدفة مع الاستمرار في تطوير العناصر السبعة للتسويق، ليحقق النجاح المطلوب الذي يدفع العملاء للتعامل مع الشركة.²

ع) عملية التسعير:

- مفهوم التسعير :

• يرى كوتلر أن السعر هو كمية النقود المدفوعة مقابل سلعة أو من أجل المنافع المتوقع من قبل الزبون. نلمس في هذا التعريف الاهتمام بجانب المنفعة المتحصل عليها لقاء السلعة ومن ثم العلاقة الطردية بين المنفعة والسعر.

• السعر هو ذلك المقابل النقدي الذي يمكن تعديله صعودا وهبوطا وفقا لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية وبما يتفق وإمكانات الشراء لدى المشتريين ووفق أذواقهم. نلمس في هذا التعريف إمكانية تغير السعر مهما كانت قيمته ومنفعته نظراً لعدم ثبات البيئة التسويقية إضافة إلى تباين القدرات الشرائية للزبائن. في هذا التعريف نجد مفهوم التبادل في مفهوم السعر الذي يثبت انتقال ملكية المنتج من البائع للمشتري كما ونجد الإشارة إلى الفترة الزمنية لعملية التبادل مما يثبت حساسية السعر للفترة وبالتالي إمكانية تغيره.

¹ فؤاد حاج عبد القادر، "أهمية المزيج التسويقي في ترقية الخدمات السياحية-دراسة حالة فندق الزبانيين بمدينة تلمسان"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التجارية، فرع تسويق، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2018، ص 66

² محسن جابر، الابداع في التسويق، دار النشر المناهج، عمان الأردن، 2014، ص 32

• يمكن تعريف التسعير على أنه المقابل النقدي الذي يعكس قيمة السلعة أو الخدمة يضعه البائع ويقبله المشتري مقابل المنفعة التي يتحصل عليها هذا الأخير، وهذا خلال فترة زمنية معينة.¹

- أهداف عملية التسعير:

- تسعى كل منظمة من وراء سياسة تسعيرها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف معلنة وغير معلنة، عامة أو خاصة، سواء تم تحقيقها في المدى القصير أو البعيد. يمكن تلخيص مجموعة من هذه الأهداف فيما يلي:
 - الاستمرار والبقاء: إن الهدف الأول من التسعير هو الاستمرارية وهذا يعني ضرورة وجود عائد والذي يتأتى من تحقيق الربح عند بيع المنتجات حتى تستطيع أن تستمر بالعمل.
 - الربح: وهنا نقصد تعظيم الربح فأصحاب المنظمات يطمحون إلى أن نكون هناك دائما زيادة في الأرباح.
 - عائد الاستثمار: المستثمرين أو المساهمين في المنظمة يأملون في تحقيق عائد من وراء هذا الاستثمار باعتباره الدافع أو المحفز الأول للاستمرار في الاستثمار. . حصة في السوق تبني الكثير من المنظمات سياستها التسعيرية إما على أساس المحافظة على حصتها السوقية أو الزيادة فيها.
 - قيادة الجودة: تقدم بعض المنظمات منتجات ذات جودة عالية لأنها تدرك بأن هناك من يبحث عن الجودة بالمقابل هو على استعداد لدفع سعر أعلى من أجل الحصول عليها.
 - المسؤولية الاجتماعية: تحمل المنظمات على عاتقها مسؤولية ذات أبعاد كبيرة من خلال انتاج وتقديم المنتجات التي تهدف إلى اشباع حاجات ورغبات الأفراد وتقليل الأضرار الاجتماعية التي قد تنجم من خلال تقديم مثلا المنتجات الصحية، الترقوية، الحضارية، الانسانية ... إلخ.
 - اختراق أسواق جديدة: جميع المنظمات تهتم بالدخول إلى أسواق جديدة لأنها تحاول أن تحقق نمو مستقبلي وفي نفس الوقت تعلم هذه المنظمات بأن اختراق أسواق جديدة يتطلب منها التعرف على حاجات ورغبات هذه الأسواق والقوة الشرائية لكي تتمكن من رسم سياستها السعرية.²
- استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة:

ويعد تسعير المنتج الجديد من أصعب ما يواجه المنظمة عند تحديد الأسعار ، فهي عملية محفوفة بمخاطر، حيث يكون . سعر المنتج أحد عوامل جذب الانتباه وبالتالي نجاح أو فشل المنتج في السوق ، ومما يزيد الخطر أن المنافسين سيقلدون هذا المنتج في أقرب وقت تتاح لهم فيه هذه الفرصة .

¹ <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/51906>

تم الإطلاع عليه يوم 26 جوان 2024 على الساعة 00:02

² محمود جاسم الصمديعي و ردينة عثمان التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص320-321

إن تسعير المنتجات الجديدة يمثل مشكلة حساسة لمدير التسويق لأن تحديد السعر لأول مرة سيؤثر على مدى قبول المستهلك لها من عدمه ، كما أن السعر المبدئي له آثاره على حجم المنافسة وهناك بديلان أساسيان في تسعير المنتج الجديد هما :

1- استراتيجيات الامتصاص أو الكشط.

2- استراتيجيات الاختراق أو التمكن.

استراتيجية كشط السوق Market Skimming:

هذه السياسة متبعة في تحديد أقصى سعر للمنتج الجديد بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن في الأجل القصير ، بعد ذلك وبعد مضي الفترة الزمنية التي تراها المنظمة مناسبة يتم تخفيض السعر تدريجياً لمواجهة المنافسة.

وقد سميت استراتيجية الكشط حيث تكشط الفئة التي على سطح السوق ، أو الامتصاص لأنها تهدف إلى امتصاص أكبر قدر من الدخل من السوق قبل دخول المنافسين إليها.

تصلح هذه الإستراتيجية في حالة:

• المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة.

• المنتجات الجديدة على الشركة ولكنها تتمتع بمزايا فريدة عن المنتجات المنافسة الموجودة في السوق.

• المنتجات عالية التقنية التي يكون معدل التغيير التكنولوجي فيها

ويمكن للمؤسسة إطالة فترة تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال النزول بسعر المنتج إلى المستوى الذي يصبح مناسباً للفئة التالية من المستهلكين - على أن يكون تخفيض السعر في توقيت مدروس بحيث تسبق المنافسين في ذلك . حيث يستمر السعر المرتفع الذي تقبله أعلى شريحة سوقية حتى تصل إلى مرحلة التشبع وثبات المبيعات وقيام المنافسين بتقديم منتجات بديلة ، أو تلجأ المنظمة إلى تخفيض السعر مرة أخرى بعد فترة من الزمن ليناسب شريحة سوقية أقل وهكذا ، ويحدث ذلك بالنسبة للسلع المعمرة.

استراتيجية اختراق السوق :

هي عكس الاستراتيجية السابقة وتقوم على أساس تحديد سعر منخفض في البداية للمنتج الجديد بهدف جذب المستهلكين لتحقيق أكبر قدر من المبيعات. وبعد أن يكسب المنتج ثقة المستهلكين وولائهم يبدأ في رفع السعر.

. ولقد سميت استراتيجية الاختراق لأنها تهدف إلى اختراق كل قطاعات السوق من البداية ، أو التمكن لأنها تمكن المنظمة من السيطرة على السوق والتحكم والانتشار فيه بأسرع وأكفأ من المنافسين لها . وذلك من خلال تحديد سعر يتناسب مع أكبر قدر من المستهلكين، وفي نفس الوقت يغطي التكاليف الكلية للمنتج أو على الأقل الكلفة المتغيرة له

تكون ملائمة هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

• المنافسة الشديدة.

• معدل التغير التكنولوجي في الصناعة بطئ

• عندما يكون الطلب على المنتج مرناً حيث يؤدي تخفيض الأسعار إلى زيادة كبيرة في المبيعات.

وواقع الأمر أن استراتيجية كشط السوق تسعى لنفس هدف استراتيجية التغلغل في السوق ، ولكن التطبيق يتم بأسلوب عكس . فبينما تبدأ استراتيجية التغلغل بتسعير المنتج ليناسب أدنى شريحة سوقية ، وبذلك تضمن الدخول بالمنتج لأكبر عدد من العملاء في لسوق ، فإن استراتيجية كشط السوق تبدأ بتسعير المنتج بأعلى سعر ليناسب أعلى شريحة في السوق ، ثم تبدأ تدريجياً في تخفيض السعر حتى ينتقل المنتج من شريحة سوقية لأخرى ، ويصل بذلك إلى أكبر عدد من العملاء في السوق .

ولعل من أهم معايير المفاضلة بين استراتيجية الكشط واستراتيجية الاختراق هو مدى سهولة وسرعة دخول المنافسين للسوق¹

¹https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://manara.edu.sy/downloads/files/1627913985_4.pdf&ved=2ahUKewi8hYzI9viGAXUscfEDHQmPBbwQFnoECCAQAQ&usq=A0vVaw10yCzba7sAKIltLGxLr02e

بالإضافة إلى إستراتيجية كشط السوق و إستراتيجية الإختراق هنالك العديد من الإستراتيجيات التي قد تعتمد عليها المؤسسة في عملية التسعير أهمها :

التسعير على أساس بيع سلعتين معا : بعض المنتجات تتطلب سلعة أو خدمة إضافية معها على سبيل المثال شركة كوداك تقوم بتسعير آلات التصوير بسعر منخفض و من جهة أخرى تقوم بتسعير الأفلام التي تستخدمها في آلة التصوير بسعر مرتفع

التسعير على أساس الخصومات : و قد يقدم الخصم في حالة الشراء بكميات كبيرة أو في حالة شراء المنتج في غير موسمه.

التسعير التمييزي : و هو بيع نفس المنتج بسعيرين مختلف على سبيل المثال بيع نفس العطر ولكن في زجاجتين مختلفين و بسعيرين مختلفين او في حالة بيع تذاكر المسرح و الملاعب تكون تذاكر المقاعد الأمامية ذات سعر مرتفع مقارنة بالتذاكر المخصصة للمقاعد الخلفية

التسعير النفسي : و هو استغلال الإعتقاد السائد وهو أن السعر المرتفع يعني جودة مرتفعة، أو من خلال وضع أرقام ناقصة في نهاية السعر على سبيل المثال \$2,99 ليوهم الزبون أن السعر \$2 و ليس \$3

التسعير الجغرافي : و هنا المؤسسة أما خيارين، تسعير مرتفع للمناطق البعيدة من أجل تغطية تكاليف النقل و المخاطرة، أم وضع سعر موحد بغض النظر عن أماكن تواجد المستهلكين مع تحمل تكاليف النقل و المخاطرة.¹

العوامل المؤثرة في عملية التسعير:

• **الأهداف التنظيمية والتسويقية :** يحدد مدراء التسويق الأسعار للمنتجات التي يتعاملون بها انسجاما مع أهداف و رسالة المنظمة. فإذا ما كانت الإدارة تسعى إلى أن تضع لها مكانة و قيمة خاصة في السوق، فأن الأسعار الموضوعية للمنتجات يجب أن تتوافق مع مستوى جودتها و بالتالي فأن قرارات التسعير تأخذ أهداف المنظمة ابتداءً ولا تسع إلى زيادة السعر على أساس الارتباط بالجودة.

¹<https://www.scribd.com/document/8421415/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B1>

- **التكلفة:** يعد هذا العامل من ابرز العوامل تأثيرا في قرارات التسعير لكون التكلفة تؤثر باتجاه الارباح فالمعادلة التقليدية للسعر تتضمن الآتي: السعر = التكلفة (الإنتاج + التسويق) + الارباح
- ولكن في بعض الحالات ولأغراض المنافسة قد تباع المنظمة دون التكلفة أي أنها تحقق خسارة بهدف زيادة حصتها السوقية، الا أن هذا الهدف يتعارض على المدى البعيد مع هدف البقاء والاستمرار للمنظمة
- **عناصر المزيج التسويقي الأخرى:** تتأثر القرارات السعرية بالعناصر الأخرى في المزيج التسويقي، فبقدر تعلق الامر بالمنتج فأن وضع أسعار مرتفعة تعني انخفاض في عدد الوحدات المباعة، وهذا ينعكس على ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة (التكلفة الثابتة) على العكس عندما تنخفض الأسعار سوف تزداد المبيعات وتنخفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة اذ ان هناك علاقة بين المنتج والجودة والعلامة و الترويج والتوزيع.
- **توقعات المشاركين في القناة التوزيعية:** عندما تتخذ القرارات المتعلقة بالتسعير فعلى المنتج أن يأخذ بنظر الاعتبار التوقعات المحتملة في القناة التسويقية (وسطاء، تجار جملة، وتجار مفرد). إذ أن هؤلاء يتوقعون المزيد من الارباح نظير قيامهم بالأعمال المناطة بهم عند توزيع المنتجات.
- **استجابة وتصورات الزبائن:** على المنظمة تحديد تصورات المستهلكين عن الأسعار؟ وماهي الاستجابة لها؟ ويتحقق ذلك بأشكال عدة منها: (هل يعني السعر ارتفاع في مستوى الجودة؟ هل يعني السعر انخفاض بالجودة؟ هل يعني السعر أن يكون التوزيع واسع؟ والاجابة عن ذلك وغيرها من الاستفسارات فأنها تعني تحديد موقف المستهلكون والاستجابة عند تحديد السعر.
- **المنافسة:** درجة المنافسة تختلف نسبتها استنادا الى الانفراد بالسوق أو بوجود منافسين آخرين، أي أن تحديد السعر للبضائع يتم على أساس السلع المشابهة أو البديلة.
- **تقلب أسعار العملات:** عندما يحدث تقلب أسعار العملات، وهناك خيار أن لتحديد الأسعار واحد هو تعديل سعر المنتجات في السوق والخيار الأخر هو تحديد سعر المنتجات في عملة البلد الأصلي. فالمنتج والموزع يتفقدان على العمل معا للحفاظ على الحصة السوقية في السوق الدولية أي احد الطرفين، أو كلاهما، قد يختار ادنى نسبة من الربح.¹

¹ <https://www.scribd.com/presentation/672674347/>

40 تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/26 على الساعة 13:

تحليل بيستل PESTEL للبيئة الخارجية :

مفهوم تحليل بيستل PESTEL:

تحليل بيستل هو الأداة التي تمكن المؤسسة من التعرف على العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة - بصورة ايجابية أو سلبية - خاصة عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الاهداف المنشودة.

تحليل بيستل أداة تحليل استراتيجي يتم استخدامها لتحديد ودراسة وتحليل المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة ونظراً لأن هذه المتغيرات احتمالية فهي عرضه للتغير في المستقبل لذا يتم دراسة وتحليل هذه المتغيرات واستغلالها حيث أن بعض هذه المتغيرات قد يشكل فرصاً متاحة أمام الشيء المؤسسة وفي هذه الحالة يتم استغلال هذه الفرص وتحقيق مزايا تنافسية أفضل من المنافسين. كما أن البعض الآخر من هذه المتغيرات قد يمثل تهديدات محتملة تؤثر سلباً على الشيء موضوع التحليل لذا يجب العمل على ايجاد حلول للتغلب على هذه التهديدات الامر الذي من شأنه تحقيق مزايا تنافسية تدعم المركز التنافسي للمؤسسة¹

- عناصر تحليل بيستل PESTEL :

- العوامل السياسية Political factors:

مما لاشك فيه أن كل المؤسسات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبين الدولة أو الحكومة، أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوة سياسية، ومن المتغيرات السياسية طبيعة النظام السياسي درجة الاستقرار السياسي اتجاهات الحكومة نحو النشاط الاقتصادي درجة التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية، فالنظام السياسي السائد وما يعكسه من إيديولوجيات مختلفة يؤثر على درجة الحرية في الاقتصاد وفي اختيار طبيعة النظام الاقتصادي رأسمالياً أو اشتراكياً، مختلطاً و تحديد ظروف المنافسة السائدة، كما يؤثر انخفاض درجة الاستقرار السياسي وتغيير الحكومات وهذه صفة ملازمة للدول النامية على استقرار القرارات والقوانين والسياسات الحكومية التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسات وتجعلها في حالة عدم تأكد دائم.

¹ مروة محمد عمر محمد، "استخدام تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف لترشيد تكاليف نقل وتوطين التكنولوجيا من خلال الإستثمار المشترك تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة مصر، 2030 أجندة افريقيا. 2063"، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثاني، 2023، ص 410-411

ومن المتغيرات السياسية أيضا اتجاهات الحكومة نحو النشاط الاقتصادي للمؤسسات ؛ فالحكومات التي تعمل على تشجيع إنشاء المؤسسات وتدعم القطاع الخاص وتعتمد عليه لدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تخلق فرصا ومناخا ملائما للمؤسسات في تقديم منتجات وخدمات مميزة.¹

- العوامل الاقتصادية Economic factors :

هنا يتم توضيح الأسس الحكومية التي تمس شركتك أو مجالك يمكن أن يشمل ذلك سياسة الحكومة. السياسة الضريبية المعدلات والحوافز)، سياسة التجارة الخارجية، قانون العمل والقيود التجارية، الرسوم الجمركية، تنظيم المنافسة، مشاركة الحكومة في الاتفاقات والاتحادات العمالية، النشاط التجاري وغيرها مثل: ارتفاع سعر المواد الخام التي تستخدمها في مجالك وبالتالي بسبب ارتفاع الأسعار انخفضت القوة الشرائية للأفراد مما يشير في النهاية إلى أنه سيكون هناك انخفاض في طلب المستهلكين و تشمل العوامل الاقتصادية معدلات النمو، سعر الصرف و تكاليف العمالة، السياسات المالية و النقدية بالإضافة إلى تدفقات التجارة و أنماطها²

- العوامل الاجتماعية Social factors:

حيث تؤثر تلك المتغيرات الاجتماعية والثقافية من جانب الطلب على منتجات المؤسسة وتشمل معدل النمو السكاني التركيبية الثقافية للمجتمع (عاداته وتقاليده) مستويات التعليم القيم والعادات ومن خلالها تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق وفهم العملاء، وفهم أنشطة الاستهلاك.

- العوامل التكنولوجية Technological factors:

تشكل هاته المتغيرات ضرورة أساسية لدمج المؤسسة في المحيط التكنولوجي، فالتطورات التكنولوجية لها دور كبير في تطوير قدرات المؤسسة فضلا عن التحكم فيها والمتابعة المستمرة لها فعلى المؤسسات متابعة التجديد في الدورات التكنولوجية التي تمنح المؤسسة تميزا في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها. وتؤدي

¹ بريقة خديجة، دور أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي

للجزائر، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2020، ص27

² <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://irp.cdn-website.com/4b03bd78/files/uploaded/>

إلى خفض التكاليف ، ويدخل فيها إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير وبراءات الإختراع والابتكار والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والآلات معدل التغير التكنولوجي في الصناعة، والتكنولوجيا التي سيخدمها المنافسون.¹

- العوامل الإيكولوجية ecological factors:

وهي مجموعة الظروف الجيولوجية والمناخية التي تعمل في ظلها المؤسسة، ولهذه الظروف تأثير على سير الحسن للمؤسسة، وتضم عدة عناصر منها: المناخ التضاريس مثل: الجبال السهول الموارد الطبيعية مثل الماء، الثروات الباطنية والسطحية، ومدى استغلالها مصادر الطاقة المساحة والموقع الجغرافي للبلد، وغير ذلك. ويعد قرب المؤسسة من المناجم ومواقع الموارد الطبيعية عاملا إيجابيا يقلل من تكلفة نقلها ويسهل استلامها في الوقت المناسب كذلك تؤثر الظروف المناخية والعوامل الجوية الحرارة، البرودة الأمطار على سير نشاط المؤسسة سلبا أو إيجابا، كما قد تؤدي إلى تغير خصائص المواد الأولية وسلامة بعض المنتجات التي تتطلب درجات حرارة ورطوبة معينة.

لقد ازداد الاهتمام بالعوامل الطبيعية في الآونة الأخيرة خاصة مع بروز ظواهر ومفاهيم جديدة كالتلوث البيئي، الاحتباس الحراري والطاقات المتجددة المنتجات الصديقة للبيئة التسويق الأخضر، وما صاحب ذلك من هيئات وجمعيات حماية البيئة بحيث أصبح إدراج المؤسسة للبعد البيئي في إستراتيجيتها وضمن مسؤوليتها الاجتماعية مصدرا لتمييزها واستدامتها.²

- العوامل القانونية Legal factors :

وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول والتي تؤثر على منظمة الأعمال مثل: قوانين العمل، قوانين المنافسة، قوانين التأمينات القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة... الخ³

¹ موسى بخاشة، "محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية"، جامعة 08 ماي 1945، قامة، 2020/2019، ص 67

² برقيقة خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 32

³ مخناش إبتسام، التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص 32

- نموذج القوى الخمس لبورتر:

مفهوم نموذج بورتر للقوى الخمس : يعد نموذج القوى الخمس لبورتر من أهم اسهامات بورتر في مجال محيط المؤسسة، وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات؛ وبالرغم من اختلاف هذه الأخيرة في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها يبقى واحد وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير.¹

ويرتكز هذا النموذج على نظرية مدخل التنظيم الصناعي، والتي تفترض أن جاذبية مجال الصناعة - الذي تعمل فيه الشركة - تحددها بنية السوق؛ بسبب تأثير هيكل السوق على سلوك المشاركين فيه، وتتمحور فكرته الرئيسة في أن نجاح أو فشل منظمة العمل في إدارة شئونها يتأثر بمجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، وأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس - والتي تشمل المؤسسة ذاتها، والمؤسسات الأخرى العامة في مجال صناعتها - يحدد سلوك تلك المنظمة في بيئتها التنافسية.

ويعتقد "بورتر" أن السلوك التنافسي لأي من هذه المنظمات ينتج مستوى معيناً من الأداء، يؤدي - على المدى البعيد - إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة المنافسة، وربما يقود إلى تغييرها² و حدد بورتر خمس عوامل تؤثر في التنافسية وهي :

1- حدة المنافسة:

تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المتنافسين الأقوياء والشرسين، وتزداد حدة المنافسة حسب porter إذا كان:

- عدد المنافسين كبيرا في السوق.
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
- انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية .
- عدم تمايز المنتجات.

¹ حجازي إسماعيل و عبدوي نوال، "أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد الثاني، 2015، ص63

² محمد درويش درويش و السيد علي السيد، "نموذج التنافسية الخماسي لبورتر كأسلوب لتخطيط النظم التعليمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 01، 2020، ص74

• ارتفاع التكاليف الثابتة.

• ارتفاع حواجز الخروج في السوق والصعوبة تغيير النشاط.

2- تهديد الداخلين الجدد:

يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المتنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء ، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي:

• الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج (اقتصاديات الحجم) فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل.

• تنوع أو تمايز المنتج.

• احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.

• تكاليف التمويل.

• قنوات التوزيع.

• سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد.¹

3- تهديد المنتجات البديلة:

إن القوة الأخرى التي تطرق إليها Porter في نموذجته تتمثل في المنتجات البديلة والتي يمكنها من خلال ضغوط المنافسة التي تمارسها على المنتجات المتاحة تهديد نجاح المنشأة، وهذه القوة تعتبر قوة حية دائما لأنها تمثل قلب النموذج، فهي القوة التي تسمح بتعويض وإحلال المنتجات الموجودة حاليا بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة.

¹ إلياس سالم، "التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببحر بوعربريج"، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد 15، 2016، ص 294

وتمثل البدائل قوى أساسية محورية في تحديد جاذبية الصناعة، ويمكن تعريفها بأنها تلك المنتجات الأخرى المماثلة للمنتج الذي تقدمه صناعة ما أو بديلا عنه من حيث قدرته على تأدية المهام والمنافع التي يقدمها المنتج الأصلي .

فالمنتجات البديلة هي عبارة عن السلع والخدمات المتميزة من خارج الصناعة والتي تقدم الوظائف نفسها التي تحققها المنتجات الخاصة بالصناعة، ومن المهم تحديد المنتجات البديلة لأنها تؤدي نفس الوظائف للعميل (المنتفع) وتقلل من قدرة المنشأة في الحصول على السعر الذي ترغب فيه، حيث أن رفع السعر يؤدي إلى تحول العميل إلى المنتجات البديلة والبديل ليست بالضرورة تلك التي لها نفس الشكل مثل المنتجات الأصلية ولكن تلك التي تؤدي نفس الوظيفة.

4- القوة التفاوضية للموردين :

تعتمد المنشآت الصناعية على عدد كبير من الموردين والمجهزين للحصول على ما يلزمها من مواد أولية ومهمات ومعدات إنتاجية، فقد تكون منتجات المنشأة من النوع التجميعي التي يدخل في إنتاجها عدد كبير من القطع الصغيرة مثل صناعة السيارات، وبالتالي فهي بحاجة إلى الإعتماد على عدد كبير من الموردين للحصول على ما يلزمها من مواد، ولا شك أن هذا العدد الكبير من الموردين الذين تتعامل معهم المنشآت المختلفة في الوقت الحاضر يستدعي إهتماما كبيرا من إدارة المنشأة لإقامة علاقة طيبة معهم وتوطيد صلاتها بهم، مما يساعدها على الحصول السلع والمواد الأولية اللازمة بالقدر المطلوب وفي المكان المناسب وبالأسعار المناسبة.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الموردين هم تلك الأطراف من الأفراد أو المنشآت والتي تمد المنشأة القائمة في الصناعة بمختلف إحتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان إستمرارها في العملية

الإنتاجية والوفاء بالتزاماتها إتجاه عملائها، والموردون على غرار المنشأة فهم يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في الصناعة وتمييز منتجاتهم، الأمر الذي يسمح لهم برفع قوتهم التفاوضية .

5- القوة التفاوضية للعملاء :

ينبغي على المنشآت تقييم القدرة التفاوضية للمشتريين الزبائن أو العملاء لما لهم من قدرة على ممارسة ضغوط كبيرة على الصناعة من خلال الطلب، تحسين الجودة، إنخفاض الأسعار.

قد يكون مشتري الصناعة هم العملاء الفرديين الذين يستهلكون منتجاتها (أي مستخدموها النهائي) أو المنشآت التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة وتجار الجملة. وتشير القوة التفاوضية للمشتريين إلى قدرة المشتريين على المساومة على الأسعار التي تتقاضاها المنشآت في الصناعة أو لرفع تكاليف المنشآت في الصناعة من خلال المطالبة بجودة وخدمة أفضل للمنتجات، حيث يمكن للمشتريين الأقوياء التأثير على ربحية الصناعة، وبالتالي ينبغي النظر إلى المشتريين الأقوياء كتهديد. ومن جهة ثانية، عندما يكون المشترون في موقف ضعيف للتفاوض، يمكن للمنشآت في صناعة ما رفع الأسعار وربما خفض تكاليفها عن طريق خفض جودة المنتج والخدمة، وبالتالي زيادة مستوى أرباح الصناعة.¹

6- قوة الدولة :

أضيفت قوة الدولة إلى نموذج بورتر لأهميتها في تأثير على قوى التنافسية في القطاع وتأثيرها كذلك على المنافسين والموردين والزبائن، وقد يكون هذا التأثير من طرف الدولة أو من طرف الهيئات والسلطات المنظمة للسوق أو القطاع المعني.

ويتمثل تأثير الدولة في إعطاء الأفضلية أو خلق عوائق لمختلف العوامل التي تتأثر بها المؤسسة. وهذه التدخلات للدولة قد تكون في إطار أيديولوجي أو سياسي أو اقتصادي أو حتى ديني. ففي بعض الحالات الدولة والهيئات المنظمة يكون تأثيرها على المؤسسات القطاع قوي من التهديد الذي يأتها من قبل المنتجات البديلة والمنافسين الجدد، فعلى سبيل المثال نجد قوة مفاوضة الزبائن قد يكون محصوراً في تشريعات الدولة. وهذا ما نجده يحصل غالباً في الدول النامية.

تتدخل هذه القوة على الشكل التالي :

- تنظيم السوق والمنافسة.
- تدخل في العلاقات بين الموردين والزبائن.
- تقديم الحوافز الضريبية بما يجعل القطاع يجذب رأس المال.
- القوة في وضع التشريعات.
- سياسات المتبعة من قبل الدولة .

¹ إكرام قمري و أمال عبد الله، تحليل هيكل الصناعة وفق نموذج القوى الخمس لبورتر دراسة حالة الصناعة الدوائية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2019/2018، ص 76-78 ص 80

في عديد من الدول تمثل الدولة العامل الأكثر تأثيراً في السوق من خلال تدخلها المباشر كتحديد أسعار أو هوامش الربح، فعلى سبيل المثال فإن الدولة الجزائرية حددت سعر الإسمنت للكيس الواحد بـ 320 دج في 2009م، وهذا ما يجعل تحديد هامش الربح يكون مسبقاً على المؤسسات وملزماً من طرف الدولة، ما يدفعها إلى إيجاد طرق جديدة لتخفيض من تكلفة إنتاج الاسمنت.¹

4. الورشة الرابعة : نموذج الأعمال التجاري BMC

• تاريخ الورشة : 25 أفريل 2024

استفاد الطلبة حاملي أفكار المشاريع ضمن القرار 1275 من ورشة تكوين حول نموذج الأعمال التجاري حيث قام أصحاب أفكار المؤسسات الناشئة بإعداد نماذج أولية الأعمال الخاصة بمشاريعهم وتم تقييم هذه النماذج وتصحيحها من طرف القائمين على هذه الورشة بالإضافة إلى تقديم نصائح أو إرشادات حول الطريقة الصحيحة لإعداد نموذج الأعمال التجاري باعتباره أداة جد مهمة في عملية تحويل الأفكار إلى مشاريع قائمة بذاتها.

4_1. أهداف الورشة :

- زيادة وعي الطلبة حاملي المشاريع بأهمية نموذج الأعمال التجاري
- مساعدة أصحاب الأفكار في تنظيم أفكارهم بشكل منطقي و منظم
- تطوير خطة عمل واضحة و مدروسة
- تبسيط تعقيدات الأعمال التجارية من خلال تقديمها في نموذج يحتوى على تسعة عناصر أساسية، مما يسهل تحليلها و فهمها
- مرونة التعديل حيث تتيح هذه الأداة عملية التعديل بسهولة وفق متغيرات السوق

¹ أمين مزياي، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزق المعدني، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011، ص 30-31.

2_4. أهم ما جاء في الورشة :

(أ) مفهوم نموذج العمل التجاري :

هو أداة تُستخدم لتمثيل غرافيكي للنموذج الاقتصادي للشركة، وهو مناسب لمرحلة إنشاء الشركة

على نحو خاص، ويمكن أيضاً استخدامه لصياغة مخطط إطلاق منتج جديد أو خدمة جديدة.¹

نموذج العمل التجاري هو عبارة عن نموذج بسيط يتكون من صفحة واحدة، يستخدم أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان. ويتكون النموذج من 9 عناصر يمكنك من فهم ورؤية فكرة المشروع في ورقة واحدة، وتقييم مدى جودتها والقيمة المقدمة للعملاء²

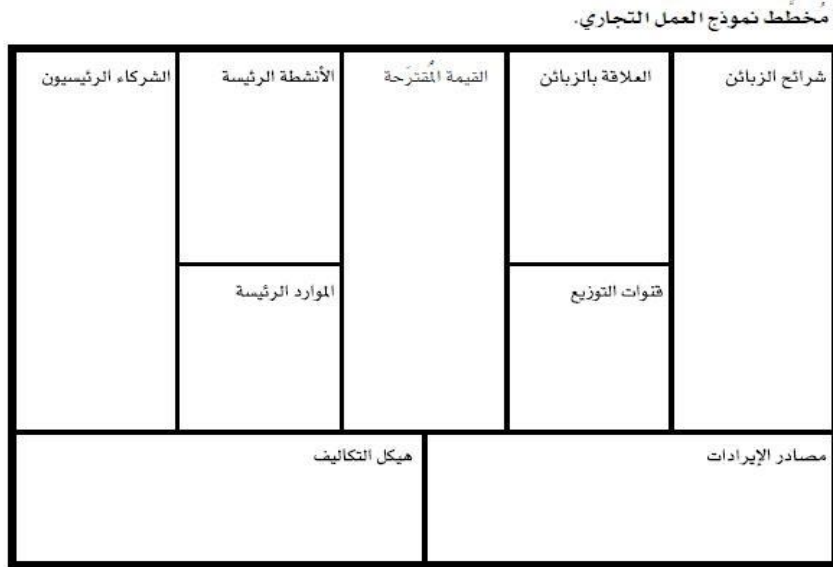
(ب) عناصر نموذج العمل التجاري :

ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري إلى تسعة مكونات رئيسية وهي:

- القيمة المقترحة
- شرائح العملاء أو الزبائن
- قنوات التوزيع
- العلاقة مع العملاء
- مصادر الإيرادات
- الموارد الأساسية
- الأنشطة الأساسية
- هيكل التكاليف
- الشركاء الأساسيون

¹ <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D9%85%D8%AE%D8%B7%D8>

² - إيمان حيدر، نموذج العمل التجاري، جامعة القصيم، بدون تاريخ النشر، ص 2



الشكل (2-1): صورة توضح شكل نموذج العمل التجاري

ت) القيمة المقترحة :

يتموضع هذا القسم في قلب نموذج العمل لأهميته. إذ تمثل القيمة المقترحة الحلول الفريدة، سواءً كانت منتجاً أو خدمة لمشكلات تواجهها شرائح العملاء لتقدم قيمة مميزة لهم. يجب أن تكون القيمة المقترحة فريدة ومميزة ومختلفة عن القيم المقترحة التي يقدمها المنافسون فإذا كانت الشركة تقدم منتجاً جديداً كلياً، يجب أن يكون المنتج خلاقاً ومبتكراً، وإذا كان المنتج متواجداً مسبقاً ضمن السوق، فيجب أن يقدم ميزات وخصائص جديدة وإضافية.

يمكن للقيمة المقترحة أن تكون كمية، مثل سعر المنتج أو سرعة تقديمه، أو نوعية، مثل تجربة المستخدمين والتصاميم الفريدة.

د) شرائح العملاء:

يملاً هذا الحقل بمجموعات الأفراد أو الشركات المراد استهدافها وبيعها المنتج أو الخدمة. يساعد تصنيف العملاء الدقيق وفق مجموعات بناءً على العناصر المتشابهة فيما بينهم، مثل شريحة التركيبة السكانية والعمر والجنس والمنطقة والسلوك والاهتمامات وغيرها، في فهم الطريقة المثلى لتلبية حاجاتهم، لا سيما عبر تصنيف الحلول التي تناسب كل شريحة. بعد كتابة واستعراض كافة الشرائح الممكن استهدافها ودراستها بطريقة دقيقة، يصبح بالإمكان اختيار الشرائح المراد الإبقاء عليها واستهدافها والشرائح التي قد لا تناسب العمل المطلوب.

ويمكن بعد الوصول إلى الشرائح النهائية، البدء في تصميم شخصية العميل المثالي للشركة والتي تساعد كثيراً في فهم العملاء بدقة كبيرة لمعرفة أفضل طرق الوصول إليهم وحثهم على شراء المنتج.

القنوات:

يُحدّد في هذا القسم كيفية تواصل الشركة مع العملاء والوصول إليهم. وتعتبر القنوات نقاط الاتصال الأساسية التي تسمح للعملاء التواصل مع الشركة.

تلعب القنوات دوراً أساسياً في زيادة الوعي بالعلامة التجارية للشركة، ونشر المنتج أو الخدمة إلى العملاء، وطرح القيم المقترحة إليهم.¹

ل)العلاقات مع العملاء:

بناء علاقة جيدة وثيقة مع العملاء من أهم الأمور التي لا بد أن تهتم بها، وتحاول تعميقها وتوطيدها.

كل عميل تكسب ثقته سيكرر الشراء منك، وسيجلب لك العديد من العملاء.

ويتم بناء علاقات مع العملاء كالتالي:

• قبل البيع:

يجب أن تتواصل مع عملائك قبل البيع من خلال التحدث والاستماع لهم، ومعرفة احتياجاتهم ومطالبهم، فهذا يساعد كثيراً في تطوير المنتجات.

• أثناء البيع:

أثناء بيع المنتج ينبغي أن تستقبل العميل بالترحيب والتعامل اللائق والجذاب، وعليك أن تصف له المنتج وكيفية استخدامه ومميزاته، خاصة تلك التي تتوقع ألا يعرفها العميل بمفرده.

• بعد البيع:

يجب أن تتواصل مع العميل بعد بيع المنتج حتى تتأكد من رضاه عنه كالقيام باستطلاع، لتتأكد من رضا العميل وسعادته من إجراءات البيع.²

¹ <https://blog.growdoser.com/2022/08/business-basis-successful->
تم الإطلاع عليه يوم 28 جوان 2024 على الساعة 16:18

² إيمان حيدر، مرجع سبق ذكره، ص04

مصادر الإيرادات:

الطريقة التقليدية التي تحقق فيها الشركات الإيرادات كانت عن طريق بيع المنتج أو الخدمة بمقابل مادي محدد هو السعر. لكن اليوم أصبحت هناك عدة طرق جديدة لتحقيق الإيرادات خاصة بشكل غير مباشر وإن تطلب الأمر تقديم المنتج بالكامل مجاناً.

في قسم مصادر الإيرادات نضع الطرق المستخدمة في تحقيق الإيرادات من مخطط نموذج العمل التجاري. وقد نعتمد طريقة واحدة أو عدة طرق بحيث تكون كل نوع من شرائح العملاء نستهدفها بطريقة مختلفة لتحقيق مصادر الإيرادات. ومن الأمثلة عن الطرق الأخرى لتحقيق الإيرادات غير البيع:

• تقديم الحد الأدنى من العرض المقدم أو القيمة المقترحة بشكل مجاني تماماً لشريحة العملاء، وعند طلب قيمة إضافية يتم فرض مبلغ مالي معين مثل خدمات التخزين السحابي التي تعطيك مساحة تخزينية محددة مجاناً، وإن أراد المستخدم المزيد مع مزايا أكثر عليه دفع مبلغ مالي محدد شهري أو سنوي.

• رسوم الاستخدام: هنا يدفع العميل عند كل استخدام للمنتج أو الخدمة، مثلاً خدمات شركات الاتصالات فعند إجراء كل اتصال أو إرسال رسالة عليك دفع مبلغ مالي معين. رسوم الاشتراك هنا يدفع العميل مبلغ مالي ثابت خلال فترة من الزمن لقاء التمتع بحق

استخدام الخدمة أو المنتج طوال فترة زمنية معينة بغض النظر عن كمية الاستخدام. رسوم الترخيص في بعض الأحيان لا تباع الشركة كامل المنتج إنما رخصة استخدامه، وهنا تدفع مرة واحدة على عكس رسوم الاستخدام، مثل نظام التشغيل ويندوز فالمستخدم يدفع لقاء الاستخدام ولا يملك كامل المنتج.

• التأجير: بعض المنتجات تلزم العملاء فترة محدودة من الزمن لذا لا جدوى من شرائها بالكامل، هنا تقوم الشركة بتأجيرها لهم لقاء مبلغ مالي معين خلال الفترة وبعد الانتهاء يعود المنتج إلى ملكية الشركة.

• الشراء ضمن التطبيقات: حيث تقدم الشركة التطبيق أو الخدمة مجاناً بالكامل ولكن تكون هناك عناصر مدفوعة ضمنها، قد تكون ملزمة أو اختيارية الشراء وبهذا تشبه نوعاً ما الطريقة الأولى إلا أنك عند الدفع لن تحصل على قيمة جديدة أعلى.

• الإعلانات: وهي الطريقة الأكثر انتشارًا اليوم حيث تقدم الشركة التطبيق أو الخدمة أو أي منتج آخر بنسختين، الأولى تكون مجانية بالكامل ويعتمد على بيع الإعلانات بداخلها لتحقيق الدخل، والثانية تكون مدفوعة وهي الطريقة التقليدية حيث مبادلة منتج بسعر.

- الموارد الأساسية:

كل مشروع يحتاج موارد أساسية حتى يقوم، وهذه الموارد تختلف في تصنيفها بحسب طبيعتها. في هذا القسم من مخطط نموذج العمل التجاري نضع فقط أهم الموارد الأساسية اللازمة لإنجاح نموذج العمل، أي لا نضع الموارد الثانوية بل فقط الأساسية والتي بدونها لا يمكن إطلاق المشروع وتقديم العرض المقدم.

يمكن تصنيف هذه الموارد بحسب طبيعتها، هناك الموارد البشرية كالمهندسين أو الخبراء الأساسيين، والمواد المادية كالسيرفرات وأجهزة الكمبيوتر وكل شيء ملموس وضروري لإنتاج وإدارة المحرك، والموارد المعنوية مثل براءات الاختراع التي تعد أساسية في المنتج وكذلك التراخيص اللازمة وحتى العلامات التجارية وغيرها، والموارد المالية خاصة إذا كان المشروع يشكل المال قسما هاما من خدماته كالمصارف ولا مشكلة إن كانت هذه الموارد مملوكة للمشروع أو مستأجرة، بكل الأحوال يجب وضعها في مخطط نموذج العمل.¹

- الأنشطة الأساسية :

إن عملية خلق القيمة أو العرض المقدم هي نتيجة تدوير وتشغيل الموارد الأساسية من خلال تنفيذ أنشطة أساسية عليها. أي لو كان لدى المهندس كمبيوتر فإن عملية البرمجة أي إنتاج تطبيق جوال هي واحدة من أهم الأنشطة الأساسية للحصول على العرض المقدم الذي يتم بيعه بشكل رئيسي هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة الرئيسية الأساسية التي يتم تطبيقها في الأعمال:

- الإنتاج: الإنتاج وكل الأنشطة الفرعية التي تتعلق به وحتى التسويق والمبيعات.
- حل المشاكل: وهذه في الخدمات حيث لا تنتج الخدمة بل ستكون عندما تحل مشاكل المستخدمين.
- المنصات حيث تقتصر الوظيفة الأساسية على التوصيل بين طرفين أو أكثر وتمارس الأنشطة الدورية المتعلقة بهذه المنصة من تطوير وتحسين.

¹إلياس قرار، مخطط نموذج العمل التجاري، مشروع محرك البحث العربي مفتوح المصدر، تونس، 26 أبريل 2017، ص12-13-14

من المهم أن ننتبه إلى ذكر الأنشطة الأساسية هنا كما سنذكر الموارد الأساسية في المكون السابق، حيث أن بعض الأنشطة يفترض أنها تتواجد في كافة الشركات كالتسويق إلا أنه ثبت بالفعل وجود عدد كبير من الشركات وبخاصة الناشئة ولا تمارس أي جهد تسويقي حتى لا يوجد لديها قسم تسويق في الشركة، لذا لا نذكر النشاط التسويقي هنا لأنه ليس أساسيا ويعمل مخطط النموذج ويتم تقديم العرض المقدم بدونه.

- هيكل التكاليف :

بشكل عام تقسم تكاليف أي مشروع إلى نوعين، ثابتة ومتغيرة، الثابتة هي التكاليف التي لا تزيد بازدياد الإنتاج مثل تكلفة شراء العقار أو تكلفة خطوط الإنتاج من آلات، أما المتغيرة هي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج مثل المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج.

وهنا تضع الشركة كافة التكاليف التي تحتاجها الأنشطة الرئيسة في العمليات المطبقة على الموارد الأساسية من أجل الحصول على العرض المقدم. وعادة ما ترتبط التكاليف بالأنشطة لأن لكل نشاط تكلفة لازمة للقيام بالنشاط على أكمل وجه.

- الشركاء الأساسيون:

لأن أي مشروع تجاري يتواجد في سوق وبيئة مفتوحة فإنه يحتم عليه التواصل مع أطراف تساعد أو تكون ضرورية لوجوده. يجب أن نميز أن الشركاء الذين يتم التعاون معهم في بدايات حياة الشركة يختلفون عن الشركاء في مراحل متقدمة من حياتها. ومن الشركاء الضروريين جميع الهيئات الحكومية أو الدولية التي يفترض الحصول على ترخيص منها أو التواصل المستمر للبقاء تحت رقابتها، مثل رخصة من وزارة التربية لإنشاء مدرسة خاصة أو وزارة الصحة لإطلاق منتج دوائي معين.

وأبسط أشكال الشراكات التعاقد مع موردين أو إدارة سلسلة التوريد خاصة في مجال الإنتاج حيث أن الشركة تعمل على الإنتاج وتعتمد على موردين خارجيين لتوريد المواد الأولية، وكذلك على موزعين لتصريف الإنتاج وبيعه في حالة عدم الرغبة بالاعتماد على نفسها وفتح منافذ البيع الخاصة بها.¹

¹براشد بربار وفاء مخطط الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2022/2021، ص 37-38-39

5 الورشة الخامسة: مخطط الأعمال :

* تاريخ الورشة : 02 ماي 2024

تم تخصيص الورشة التكوينية الخامسة لتكوين الطلبة حول كيفية إعداد مخطط الأعمال و ماهي المزايا و الشروط الواجب توفرها في مخطط الأعمال مع التركيز على أهمية و أهداف هذا الأخير، و تم إقتراح نموذج من طرف المسؤولين على الورشة.

5_1 أهداف الورشة :

- مساعدة أصحاب الأفكار المستفيدين من التكوين في إعداد مخطط الأعمال بطريقة صحيحة و بدقة
- تمكين الطالب من عملية التقييم المسبق لأهداف المشروع
- تحديد الرؤية و الأهداف من وراء إنشاء هذه المشاريع
- إعداد مخطط الأعمال بالنسبة لصاحب الأفكار هو بمثابة خطة مفصلة تتضمن الإجراءات و الخطوات اللازمة

5_2. أبرز ما تناولته الورشة :- مفهوم مخطط الأعمال :

يعرف مخطط الأعمال على أنه جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص وبدئ مخاطر أعمال جديدة.

ويمكن تعريفه أيضا أنه وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة. كذلك هو " طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون".

ويعرف أيضا أنه الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة فريق العمل وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.¹

- أهداف مخطط الأعمال:

- لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- التنسيق للنجاح في إنشاء مشروع أو تطويره بتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين.
- خلق جو جماعي يقتضي مخطط الأعمال من منفعديه حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال الموافقة والتسيير .
- إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقت الكلف بالتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- تحفيز المحيط الخارجي، هاذ العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال، كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية وذلك يجذب المستثمرين وكذلك البنوك من اجل الاستثمار في المشروع، تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- صياغة أهداف واضحة ومحددة.
- تقديم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
- إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كثيرا معا لجميع المؤسسة.
- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.²

¹ حماد شاكر، أعداد مخطط أعمال تليب و توضيب البيض الكترونية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص31

² نعيمة فزي، إعداد مخطط أعمال لكوفي شوب نسائي بولاية الوادي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص15-16

- خصائص مخطط الأعمال :

- يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص في مخطط الأعمال و هذا من أجل أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخصها في :
- يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
- يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، ومظهر صحيح لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال ولا ممتلئة بتخمة زائدة.
- أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
- أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- يجب أن توضح، وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والكلف المرتبطة بها.
- يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة .
- يفترض أن توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
- يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- أن توضح وترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضائل أموال المنظمة .

• يمكن عرضها بسهولة ووضوح بمعمارية وهيكلية جيدة وبعرض شفاهي واضح ومناسب.¹

عناصر مخطط الأعمال:

هناك العديد من نماذج مخططات الأعمال التي يستعملها رواد الأعمال ، و نموذج التالي يعتبر من الأشهر و الأكثر دقة و يحتوي مجموعة من العناصر و هي كالتالي :

- الملخص التنفيذي :

و يحتوي هذا الجزء على المعلومات للمشروع أهمها :

- معلومات عامة عن المؤسسة أو المشروع كالحالة القانونية و مجال النشاط

- عوامل النجاح الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع

- المعلومات المالية على شكل جدول مختصر لمجموع التكاليف بالإضافة إلى الإيرادات

وصف العمل :

يقدم هذا الجزء مراجعة مختصرة لخطة العمل و أهم العناصر الي يتناولها وصف العمل هي:

- معلومات أكثر عن المشروع و الخدمات و المنتجات المقدمة

- الرؤية و الرسالة

- الأهداف

- إستراتيجية الخروج في حالة لم يسير العمل كما خطط له ماهي الخطة البديلة بحيث تكون هذه الخطة

تناسب مع طبيعة المشروع الأساسي من حيث إنخفاض تكاليف الانتقال و الموارد المستعملة

المنتجات و الخدمات : هنا نجد عرض مفصل حول المنتجات و الخدمات المقدمة و هذا عن طريق الحل

المقدم و لماذا نعتقد أن هذا الحل هو الأفضل بالإضافة إلى تحديد صعوبات السوق المستهدف و ماهي الحلول

المقترحة لتجاوز هذه الصعوبات بالإضافة إلى ذكر جميع مصادر الإيرادات

_تحليل السوق :

و المعلومات التي يتم إدراجها في هذا الجزء ماهي إلا نتاج دراسة تحليلية للسوق المستهدف حيث يتم ذكر

حجم السوق المستهدف و الشريحة المستهدفة و جميع المعلومات المتعلقة بالسوق و المنافسة.

_إستراتيجية التسويق:

يصف قسم إستراتيجية التسويق في خطة العمل من هم العملاء وكيف ستتواصل معهم بشأن السلع

و الخدمات التي تقدمها. إذا كان المستهلكون لا يعرفون شيئاً عن عملك، فلن تتمكن من البقاء في السوق لفترة

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص216

طويلة جدًا إلى جانب التفاصيل المتعلقة بالأشخاص الذين تبيع لهم، فإنه يشرح أيضًا التحليل التنافسي لأعمالك.

• قم بتقديم تفاصيل قليلة حول قنوات الترويج التي اخترتها وكيف ستصل إلى عملائك، سواء كانت قناة إلكترونية أو منشورات أو قناة إعلامية، أو مزيجًا منها جميعًا. وينبغي دعم هذه الاختيارات بحجج مقنعة حتى يشعر المستثمرون بالرضا التام.

• بصرف النظر عن الملخص التنفيذي، في هذا الجزء، تبدأ القيمة المالية في الظهور من خلال الإعلان عن استراتيجية الأسعار، مما سيمنح شركات رأس المال الاستثماري الفرصة لمقارنة وتقييم قطاعات السوق المختارة بالأسعار المعروضة، ثم اتخاذ قرار داخلي لأنفسهم بشأن ما إذا كانت الأسعار مناسبة أم لا. مناسبة للعملاء المحتمل اختيارهم.

• إن توقعات المبيعات هي العمود الفقري لخطة عملك. يقيس الأشخاص و الأعمال التجارية ونموها من خلال المبيعات، وتحدد توقعات المبيعات معيار النفقات والأرباح والنمو. ستكون توقعات المبيعات دائمًا هي المجموعة الأولى من الأرقام ستتبع الخطة مقابل الاستخدام الفعلي، حتى إذا لم تقم بإجراء أي أرقام أخرى. للحصول على فهم أوضح للمستثمرين، وهذا هو بالضبط هدف كل شخص لديه خطة عمل، يجب على رواد الأعمال تقسيم أرقام المبيعات إلى أجزاء. اعتمادًا على موارد الدخل.

- إستراتيجية تنفيذ خطة العمل:

إن فهم نقاط القوة والضعف لدى منافسيك أمر مهم بالتأكيد، ولكن تحديد استراتيجية تسلط الضوء على تفوقك في السوق أمر ضروري بنفس القدر. يؤكد ملخص استراتيجية وتنفيذ خطة العمل على ما يجعل مفهوم عملك مقنعًا وكيف ستجذب العميل وتحافظ عليه.

قاعدة العملاء". يحتوي هذا القسم أيضًا على الموظفين الذين تنوي توظيفهم والأهم من ذلك تحليل المنافسة:

(أ) بالنسبة للعديد من الخبراء، فإن أول نافذة اتصال مباشر مع العملاء هي مقر المؤسسة. لذلك، يعد نشر ساعات العمل الخاصة بك في هذا القسم أمرًا حيويًا، فهو يوضح مدى الاستعداد، بالساعات، للتفاعل مع عملائك.

(ب) يجب أن يكون هناك عدد من الموظفين اللازمين للمشاركة في هذا القسم. ويمكن القول إن أفضل طريقة لعرضها هي باستخدام جدول يحتوي على أسمائهم والمناصب التي يشغلونها وواجباتهم.

(ج) يجب على رواد الأعمال تحديد موقع أعمالهم والمدينة والدولة. لذلك يمكن لقراء خطة العمل أن يحكموا على اختيار تحديد موقع النشاط، سواء تم تحديده بشكل استراتيجي، أو هل هو في متناول المستهلكين. يجب الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها من خلال تقديم الحجج والحقائق المثبتة، مثل بيانات السلطة الرسمية.

د) المنافسة هي ما يحب المستثمرون والبنوك سماعه، محاولين الحصول على إجابة مرضية: إذا كنت واثقًا جدًا من فكرتك، فلماذا لم يفكر فيها أحد على الإطلاق؟ يجب على رواد الأعمال أن يكونوا واضحين في هذا الأمر، من خلال إظهار تحليل تنافسي منطقي مفصل. هناك الكثير من الأدوات المعروفة التي يمكن أن تكون مفيدة للغاية، على سبيل المثال:

• يركز SWOT على نقاط القوة في العمل والتي تجعلك مميزًا وقادرًا على المنافسة، ويجب معالجة نقاط الضعف ورفع الفرص وتهديد المنافسين.

• القوى الخمس لبورتر: تحليل التنافس داخل القطاع، والقدرة التفاوضية للموردين والمشتريين، والداخلين المحتملين إلى السوق، والمنتجات والخدمات البديلة التي قد تحل محل منتجاتك.

• تدرس IPESTEL المجالات التالية التي قد تؤثر على الأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر، والتحليل السياسي، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات التكنولوجية، والتأثيرات البيئية والقانونية

ملخص الإدارة:

يصف قسم ملخص الإدارة في خطة عملك كيفية تنظيم عملك، ويقدم الأشخاص المشاركين، ويحدد الموارد الخارجية ويشرح كيفية إدارة العمل. يدعم هذا القسم جميع البيانات التي قمت بتضمينها في مكان آخر في خطة العمل بواسطة إظهار خبرة الفريق والموارد التي تدعم شركتك يصف هذا الجزء أيضًا بالتفصيل تكاليف مشروع عملك والإنفاق اللازم لبدء المشروع.¹

- الخطة المالية:

تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والربحية وكذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول والديون.

- الملاحق

تحدد و توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع والعقود، و خاتمة الأسعار من الموردين والمنافسين.²

¹ Riad mohammed lebrague, creating an enterprise BUSINESS PLAN for a paintball SME "Paintball big challenge", a dissertation submitted for a Master's degree, University Amar telidji, Laghouat, 2017/2018, P:12-13-14-15

² حماد شاكر، مرجع سبق ذكره، ص33

6. الورشة السادسة : الخطة المالية

• تاريخ الورشة: 09 ماي 2024

و تعتبر ورشة الخطة المالية من أهم الورشات التكوينية التي نظمتها حاضنة الأعمال نظرا لأهمية الشق المالي في المشاريع و أكثر ما يركز عليه المستثمرون لأن الهدف من إنشاء أي مشروع هو تحقيق الأرباح و دارت مواضيع الورشة حول أنواع التكاليف و كيفية تحديدها و حسابها بالإضافة إلى كيفية حساب الإيرادات و تم اقتراح نموذج سهل و بسيط للخطة المالية من طرف أساتذة الورشة.

6_1. أهداف الورشة :

الهدف من هذه الورشة هو مساعدة المتكويين على :

• تحديد الاهداف المالية لمشاريعهم سواء تلك الاهداف ذات الأجل القصير أو الأهداف على المدى الطويل

• ضبط و مراقبة النفقات بهدف التحكم في الميزانية المحددة للمشروع

• تحديد المخاطر المالية المحتملة ووضع الخطط لتفادي و مجابهة هذا النوع من المخاطر

• معرفة جميع الأعباء التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحصل عليها و حساب الأرباح المحققة

6_2 أبرز ما جاء في الورشة :

أنواع التكاليف :

هناك العديد من التقسيمات التي تصنف أنواع التكاليف، و سنأخذ أحد التصنيفات البسيطة الذي يصنف التكاليف إلى:

• التكاليف الثابتة : هي المصروفات التي تظل ثابتة بغض النظر عن مستوى الإنتاج أو تقديم الخدمة من الأمثلة على ذلك الإيجار والرواتب والتأمين.

• التكاليف المتغيرة: على عكس التكاليف الثابتة تتغير التكاليف المتغيرة مع مستوى الإنتاج. تشمل هذه تكلفة المواد الخام والتغليف والنقل.

• التكاليف المباشرة: تتعلق التكاليف المباشرة بشكل خاص بإنتاج منتج أو تقديم خدمة. تشمل تكلفة العمالة وتكلفة المواد ونفقات التصنيع العامة.

• التكاليف غير المباشرة: تعتبر التكاليف غير المباشرة مصروفات عامة تدعم عمليات الأعمال العامة ولكن لا يمكن ربطها مباشرة بمنتج أو خدمة معينة. تشمل هذه المصروفات الإدارية والمرافق والإعلان.

• تكلفة الفرصة: تشير إلى الفوائد المحتملة التي يفقدها الفرد أو الشركة عند اختيار بديل عن آخر. إنها قيمة أفضل بديل تم التخلي عنه، وتلعب دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات.¹

- تحديد الأرباح والخسائر:

عندما يتعلق الأمر بإدارة الأعمال، فإن قائمة الأرباح والخسائر هي أداة هامة لتحديد ما إذا كانت الشركة تحقق ربحاً أم تتكبد خسائر. تتكون قائمة حساب الأرباح والخسائر من عدة عناصر مهمة تتعلق بإيرادات ومصاريف الشركة، ويتم استخدامها لتحليل أداء الشركة خلال فترة زمنية معينة.

تعد حساب الأرباح والخسائر من أهم المقاييس التي تستخدم لتحديد أداء وحالة المالية لأي شركة، إذ يساعد هذا الحساب في تحديد الأرباح والنفقات الخاصة بالشركة وأنشطتها. ولضمان الحصول على نتائج دقيقة وتفصيلية، يجب إعداد حساب الأرباح والخسائر بعناية واهتمام.

سنسلط الضوء على أهم الخطوات التي يجب اتباعها لإعداد حساب الأرباح والخسائر بكفاءة.

• تحديد الفترة الزمنية:

تحديد الفترة الزمنية المناسبة لحساب صافي الأرباح والمصروفات يعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح الأعمال التجارية. ينصح بتحديد فترة زمنية معينة تتناسب مع نوع النشاط الذي تقوم به الشركة، مثل فصل الربيع أو الصيف أو السنة ... العالية، وذلك لتحديد الأداء المالي للشركة خلال تلك الفترة.

¹ <https://www.wafeq.com/ar/%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85->

• تدوين السجلات:

من الأمور الأساسية التي يجب القيام بها لإدارة شؤون الشركة بشكل فعال هي تدوين وحساب جميع المصروفات والنفقات بدقة، وذلك من البداية وحتى لحظة إعداد حساب الأرباح والخسائر. يجب أيضاً الحرص على حفظ جميع السجلات والوثائق التي توضح حجم الأرباح والنفقات الناتجة عن أنشطة الشركة. ينبغي التركيز على تدوين كل المعلومات المتعلقة بالنفقات والمصروفات بما في ذلك فواتير الشراء والمصاريف الشهرية، وذلك لتوفير الوقت والجهد لاحقاً.

• تدوين الإيرادات:

يتم تدوين الإيرادات الناتجة فقط عن أنشطة المؤسسة. حيث يتم عمل جدول يحتوي على تفاصيل كاملة بعد تدوين الإيرادات الناتجة فقط عن أنشطة المؤسسة، يتم إعداد جدول يحتوي على تفاصيل كاملة عن الإيرادات المحققة، وتوضح هذه التفاصيل نوعية العمليات التي تمت بين الشركة وعملائها، ونوعية المنتجات والخدمات التي تم تقديمها، وكذلك القيمة المالية لكل إيراد.

ويمكن تجميع الإيرادات في الجدول بناء على فئات معينة مثل الإيرادات الناتجة عن المبيعات، أو الإيرادات الناتجة عن الخدمات المقدمة، أو الإيرادات الأخرى.

وتساعد تلك الفئات على فهم أيضاً مصدر الإيرادات ونوعية العمليات التي تمت داخل الشركة، كما يمكن استخدامها في تحليل أداء الشركة واتخاذ القرارات المستقبلية بناءً على ذلك

الفرق بين قائمة الدخل وقائمة الأرباح والخسائر:

عنصر الأرباح والخسائر، الذي يشكل جزءاً من قائمة الدخل، يُعد مصدراً هاماً للمعلومات المالية. تتميز قائمة الدخل بعرضها للبيانات والمعلومات المالية المأخوذة من حسابات التجارة والأرباح والخسائر، لا يتم فيها أي عمليات حسابية. ويتكون هذا ... الجزء من أربعة عناصر الإيرادات، والمصروفات والخسائر، والأرباح.

يعد حساب الأرباح والخسائر مفتاحًا في هذه القائمة، حيث يتم من خلاله القيام بالعديد من العمليات الحسابية اللازمة لتحديد مستوى الأرباح والخسائر المتعلقة بالنشاط التجاري. ويوفر هذا الحساب نتائج رقمية واضحة لأداء الشركة المالي وهو بالتالي يعتبر أداة مهمة لاتخاذ القرارات المالية الحكيمة¹.

¹ <https://sismatix.com/%D8%AD%D8%B3%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A7/>
تم الإطلاع عليه يوم 2024/06/30 الساعة 22:20

خلاصة الفصل :

إن عملية المرافقة التي تقدمها حاضنات الأعمال تساهم بشكل كبير في تذليل الصعوبات التي تواجه حاملي الأفكار و الطامحين في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، و بصيغة أخرى من شأن هذه المرافقة أن تقلل مخاطر الفشل، ضف إلى ذلك التكوينات التي تقدمها حاضنات الأعمال و البرامج التدريبية الشاملة لجميع عناصر التقنية للمشروع فهي تكون في الأخير طالب جامعي ملم بجميع المتطلبات المالية و التسويقية و التنظيمية التي تمكنه من تسيير مؤسسته بعد إنشائها.

الفصل الثاني

إعداد مخطط الأعمال BEFECT

تمهيد

يعد مخطط الأعمال بمثابة مرآة للمشروع حيث يعكس مدى جدوته و يضمن على أن الأمور ستسير بالطريقة الصحيحة فهو يعطي رؤية واضحة و شاملة تمس كل الجوانب بما فيه تلك الجوانب التنظيمية و التسويقية و المالية و غيرها من العناصر ، لهذا إعتدنا في دراسة مشروعنا مشروع تصميم و إنتاج مرهم علاجي على مخطط الأعمال كأداة لتقييم هذا المشروع. و يحتوي مخطط الأعمال الخاصة بمشروعنا على النقاط التالية :

- الملخص التنفيذي
- وصف العمل
- المنتجات و الخدمات
- تحليل السوق
- الخطة التسويقية
- إدارة العمليات
- الإستراتيجية و التنفيذ
- الملخص الإداري
- الخطة المالية

I. الملخص التنفيذي :

منتج "بيفاكت BEFECT هو عبارة مرهم لعلاج تقرحات الناتجة عن ضغط الفراش و علاج الحروق من الدرجة الأولى و الثانية بالإضافة الحروق التي تسببها أشعة الشمس و التهابات الحفاضات سواء للأطفال أو لكبار السن و يعالج هذا المرهم تقرحات المسنين أيضا

- المنتج مصنع من طرف مؤسستنا "بيوفاكت" التي ستختص في صناعة الأدوية الشبه صيدلانية و المراهم و منتجات العناية بالبشرة

1-زبائن BEFECT

- الأفراد الذين يعانون من تقرحات ضغط الفراش : و هذا نتيجة البقاء على الأسرى و الكراسي لمدة طويلة و هذا قد يكون نتيجة لإجراء عملية جراحية أو ملازمة السرير بسبب المرض
- الأفراد الذين يعانون من الجروح البسيطة و الحروق من الدرجة الأولى و الثانية: مثل الحروق المنزلية و الجروح البسيطة
- العاملون في المطابخ و المصانع : و هم عرضة للحروق نتيجة طبيعة عملهم
- كبار السن : الذين قد يعانون من تقرحات الجلد بسبب التقدم في العمر
- الأمهات: للبحث عن علاجات للإلتهابات الحفاضات لدى الأطفال
- المسعفون و المهتمون بالإسعافات الأولية : لإستخدامه كجزء من إسعافاتهم الأولية

2-المعلومات العامة :

جدول رقم (1) : معلومات عامة عن المشروع

إسم المؤسسة	مخابر بيوفاكت BIOFECT LAB
إسم المنتج	BEFECT / BEFECT+
العنوان	قسم 233 قطعة رقم 81 شارع الأمير عبد القادر – مدينة الأغواط – ولاية الأغواط
مجال النشاط	صناعة المنتجات التجميلية و العناية بالبشرة
رمز النشاط	104207
نوع المؤسسة	مؤسسة مصغرة
الصنف القانوني	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL
المنتجات المقدمة	مرهم لعلاج التقرحات و الحروق و الجروح و الإلتهابات
عدد الموظفين	4

المصدر: من إعداد الطلبة

3- عوامل النجاح الرئيسية: يتميز منتجنا بالعديد من المزايا التي قد تساهم في نجاحه و تحقيق الأهداف المرجوة منه و تتمثل في :

- منتج فعال ،مجرب، و آمن
- سعر مناسب
- توفير منتج طبيعي 100%
- متعدد الإستعمالات

4- إجمالي المتطلبات:

جدول رقم (2): إجمالي المتطلبات (دج)

5,255,128	إجمالي المتطلبات (دج)
2,337,488	الأصول طويلة الأجل
1,064,378	الألات
1,050,000	تجهيز المقر
202,750	تجهيز المكتب
20,360	معدات المخبر
729,910	الأصول قصيرة الأجل
397,680	المواد الأولية
332,230	التغليف
2,187,730	تكاليف الإنطلاق
660,000	إيجار المقر
240,000	تكاليف التسويق
972,000	الأجور
91,500	تكاليف تشغيلية أخرى
124,230	التكاليف القانونية
100,000	الإحتياجات

المصدر: من إعداد الطلبة

II. وصف العمل :

1- وصف المشروع :

سيكون مرهم befect هو أول منتج يتم إطلاقه في السوق من طرف مؤسستنا biofect و هو عبارة عن مرهم لعلاج تقرحات الفراش و الحروق من الدرجتين الأولى و الثانية بالإضافة إلى بعض الأنواع من الإلتهابات كالإلتهابات الناتجة عن ارتداء الحفاضات بالنسبة للكبار و الأطفال و نسعى في مؤسستنا biofect إلى إستهداف العديد من شرائح الزبائن بغض النظر عن العمر أو التوجه و نستهدف أيضا الزبائن ذو التوجه الطبيعي bio-customers والذين يحرصون على إقتناء منتجات طبيعية بدلا من الكيميائية

2- الرؤية :

تسعى عائلة biofect لإقامة ثورة في مجال الصناعات الصيدلانية حيث نطمح إلى زيادة هذا السوق بتقديم منتجات مميزة و مبتكرة و تعزيز روح الإبداع و تخفيق الألام الناس حول العالم

3- الرسالة :

ملتزمون بتقديم منتجات آمنة و فعالة من أجل تحسين حياة المرضى

4- الأهداف :

تحقيق الحصة السوقية الأعلى في الجزائر

-التوجه إلى السوق العالمي و استهداف العديد من الأسواق الأجنبية

-تحقيق سياسة التنوع و ابتكار و تصنيع العديد من المنتجات

-الوصول إلى منتجات طبيعية و عضوية و ذات تأثير علاجي أفضل من المنتجات الكيميائية

5- إستراتيجية الخروج :

رغما ايماننا بأن فكرتنا يمكنها أن ترى النور و تنجح في ظل ظروف السوق إلا أننا قد وضعنا بعض الخطط البديلة في حالة لم تسر الأمور كما خطط لها و هي كالتالي :

- إنتاج وصناعة الفازلين :
 وقع اختيارنا لهذا المشروع و إعتبره كبديل نظرا لعدة اعتبارات أهمها :
- صناعة الفازلين تتطلب مخبر و تجهيزات مشابهة لتلك التي سنستعملها في صناعة مرهم بيفاكت
- نحتاج إلى نفس الكفاءات و الموارد البشرية
- تكلفة الإنتقال من بيفاكت إلى صناعة الفازلين منخفضة و تتمثل فقط في تكلفة المواد الأولية لإنتاج هذه الأخيرة
- يمكننا أيضا الإعتماد على نفس قنوات التوزيع التي سنعتمدها في مشروعنا الأول
- وفرة المواد الأولية بالإضافة إلى أسعارها المناسبة
- بالإضافة إلى استخداماته العلاجية يعتبر زيت الفازلين مادة أولية في العديد من الصناعات أبرزها صناعة مستحضرات التجميل و كريمات الترطيب صناعة البنسلين و الدهون و الأصماغ والنسيج مما يمكننا من استهداف شرائح متنوعة من الزبائن
- إنتاج الكريمات الأساسية Crème de base :
- الكريم الأساسي : هو كريم يوجه لأصحاب الورشات و المشاريع الصغيرة الصناعات التجميلية و العناية بالبشرة و بدلا من المرور على العديد من المراحل المخبرية و التحاليل و الاختبارات يقوم بطلب الكريم الأساسي ثم يضيف المادة الفعالة لمنتجته ليحصل على التركيبة المراد الحصول عليها و تم إختياره كبديل للإعتبرات التالية :
- العديد من الورشات الصغيرة التي تنشط في مجال الصناعات الشبه الصيدلانية و الصيدلانية و الصناعات التجميلية و من أجل تقليل التكاليف تلجأ إلى إقتناء الكريم الأساسي و من ثم إضافة بعض المواد و الزيوت الأساسية من أجل الوصول إلى التركيبة المراد الحصول عليها
- بالنسبة للآلات مانحتاجه من الآلات في مشروع befect تقريبا نفس الآلات و التثبيتات التي نحتاجها في مشروع إنتاج الكريم الأساسي و يتكون هذه الكريمات غالبا من الماء و عامل التبلور او التكثف بالإضافة إلى مادة مرطبة بالإضافة إلى مادة دهنية بالإضافة إلى نوع من أنواع الزيوت
- الإستفادة من خبرة الخبير في هذا المجال

III. المنتجات و الخدمات :

مقدمة:

يعاني سوق المنتجات الصيدلانية و المراهم الموجهة لعلاج الحروق و التقرحات و الإلتهابات من عدة مشاكل أبرزها الأسعار المرتفعة لهذا النوع من المنتجات و عدم توفرها بصفة دائمة حيث أن العديد من المراهم و الكريمات يتم إستيرادها مما يؤثر في سعرها و يتسبب في ارتفاعها نظرا لبعض القرارات الحكومية التي شهدناها في السابق و تمثلت في منع الاستيراد مما أدى إلى ندرة توفر هذه المنتجات و ارتفاع أسعارها ورغم القرارات التي أدت إلى إعادة فتح الإستيراد إلا أن بعض المنتجات لازالت تعاني من هاته المشاكل أما بالنسبة للمنتجات التي يتم تصنيعها محليا وجدنا أن العديد من المنتجات المحلية ذات فعالية أقل مقارنة بالمستوردة و هذا حسب آراء الصيادلة ورغم وجود منتجات محلية ذات فعالية لا بأس بها إلى أن أسعارها مرتفعة نوعا ما لهذا شرعنا في تطوير مرهم ذو تركيبة طبيعية و فعالة في علاج التقرحات و الحروق و الإلتهابات و بسعر مناسب .

1- المنتجات :

من أجل إشباع رغبات مختلف العملاء قمنا بتطوير تركيبتين ، التركيبة الأولى تركيبة اقتصادية تستمد فعاليتها من زيت الفازلين و هي موجهة للزبائن أصحاب الدخل الضعيف و المحدود أما التركيبة الثانية فهي تركيبة طبيعية تستمد فعاليتها من زيت الزيتون الأساسي و موجهة للزبائن ذو التوجه الطبيعي bio- customers

المنتج الأول Befect : هو عبارة عن مرهم لعلاج تقرحات الفراش و الوقاية منهم و الحروق من الدرجتين الأولى و الثانية و الإلتهابات الناتجة عن إرتداء الحفاضات سواء للبالغين أو الأطفال بالإضافة فعاليتها في إزالة آثار الحروق و الجروح و الندبات و يأتي منتج befect بتركيبة تتكون من زيت الفازلين بالإضافة إلى شمع العسل و أكسيد الزنك .

المنتج الثاني Befect plus : و هو عبارة أيضا عن مرهم و له نفس الأغراض العلاجية مع المنتج السالف الذكر و الإختلاف يمكن في التركيبة كما ذكرنا سابقا و يتكون هذا المنتج من زيت الزيتون الأساسي بالإضافة

إلى شمع العسل و أكسيد الزنك و ما يميز بيفاكت بلوس أنه طبيعي 100% و ذو فعالية أكثر نسبيا مع المنتج الأول .



الشكل رقم (1-2) : صور توضيح المنتجين Befect/Befect Plus

2- التغليف :

يأتي منتج befect / befect plus في أنبوب ذو سعة 75 غرام و بأبعاد 16 سم × 4 سم بالنسبة للأنبوب أما العلبة الخارجية تأتي بأبعاد 16.5 سم × 4.5 سم

المنتج الأول : **befect** تم تصميم العبوة والتغليف باللونين الأبيض والأزرق

المنتج الثاني : **befect plus** تم تصميم العبوة والتغليف باللونين الأبيض والأخضر حيث يرمز هذا اللون الأخير بأن المنتج طبيعي.

IV. تحليل السوق:

1- الفئات المستهدفة:

- الأفراد الذين يعانون من تقرحات ضغط الفراش : و هذا نتيجة البقاء على الأسرى و الكراسي لمدة طويلة و هذا قد يكون نتيجة لإجراء عملية جراحية أو ملازمة السرير بسبب المرض
- الأفراد الذين يعانون من الجروح البسيطة و الحروق من الدرجة الأولى و الثانية: مثل الحروق المنزلية و الجروح البسيطة
- العاملون في المطابخ و المصانع : و هم عرضة للحروق نتيجة طبيعة عملهم
- كبار السن : الذين قد يعانون من تقرحات الجلد بسبب التقدم في العمر
- الأمهات: للبحث عن علاجات للإلتهابات الحفاضات لدى الأطفال
- المسعفون و المهتمون بالإسعافات الأولية: لإستخدامه كجزء من إسعافاتهم الأولية

2- تحليل مبيعات المنافسين :

بعد قيامنا بمتابعة مبيعات المنافسين في 10 نقاط بيع متفرقة من مختلف أنحاء ولاية الأغواط و كانت النتائج كالتالي:

نقطة البيع الأولى :

• صيدلية معتز بوزيان

• المقر: شارع المقام مقابل متوسطة الرق الحاج

جدول رقم (3) : مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية معتز بوزيان

المنتجات	المبيعات شهريا(بالوحدة)	المبيعات سنويا (بالوحدة)
Mebo	10	120
Melaskare	30	360
Conveen protect	25	300
L'entiscia	45	540
Biafiderm	60	720

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع الثانية :

• صيدلية زروقي

• المقر : شارع الاستقلال

جدول رقم (4) : مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية زروقي

المنتجات	المبيعات شهريا (بالوحدة)	المبيعات سنويا (بالوحدة)
Mebo	20	240
Melaskare	50	600
Conveen protect	20	240
L'entiscia	55	670
Biafiderm	85	1020

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع الثالثة :

• صيدلية مراد نسرين

• المقر : حي برج السنوسي

جدول رقم (5) : مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية مراد نسرين – برج السنوسي

المنتجات	المبيعات شهريا (بالوحدة)	المبيعات سنويا (بالوحدة)
Mebo	5	60
Melaskare	/	/
Conveen protect	5	60
L'entiscia	/	/
Biafiderm	30	360

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع الرابعة :

• صيدلية شرشافة

• حي الوثام بجانب ثانوية الجودي بلقاسم

جدول رقم (6) : مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية شرشافة

المبيعات سنويا (بالوحدة)	المبيعات شهريا (بالوحدة)	المنتج
120	10	Mebo
300	25	Melaskare
360	30	Conveen protect
420	35	L'entiscia
840	70	Biafiderm

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع الخامسة :

• محل بيع المواد الشبه الصيدلانية بالتجزئة " مايا فارم "

• المقر: شارع الامير عبد القادر – الغربية

جدول رقم (7) : مبيعات منتجات المنافسين في محل "مايا فارم"

المبيعات سنويا (بالوحدة)	المبيعات شهريا (بالوحدة)	المنتج
60	5	Mebo
120	10	Melaskare
60	5	Conveen protect
60	5	L'entiscia
300	25	Biafiderm

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع السادسة :

• محل بيع المواد الشبه الصيدلانية " أوكيدي "

• المقر: الوثام – بجانب CFA

جدول رقم (8) : مبيعات منتجات المنافسين في محل " أوكيدي "

المنتج	المبيعات شهريا	المبيعات سنويا
Mebo	/	/
Melaskare	10	120
Conveen protect	/	/
L'entiscia	15	180
Biafiderm	35	420

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع السابعة:

• صيدلية شاوي "الرازي"

• المقر: حي المعمورة – مقابل ثانوية الإمام الغزالي

جدول رقم (9): مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية شاوي

المنتج	المبيعات شهريا	المبيعات سنويا
Mebo	5	60
Melaskare	15	180
Conveen protect	/	/
L'entiscia	10	120
Biafiderm	40	480

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع الثامنة:

• صيدلية حويطي إيمان

• المقر: حي السعادة - الواحات الشمالية

جدول رقم (10) : مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية حويطي إيمان

المنتجات	المبيعات شهريا	المبيعات سنويا
Mebo	5	60
Melaskare	15	180
Conveen protect	8	96
L'entiscia	15	180
Biafiderm	40	480

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع التاسعة :

• صيدلية بوسبي مصطفى

• المقر: شارع محبوبي محمد مقابل حي 05 جويلية

جدول رقم (11) : مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية بوسبي

المنتجات	المبيعات شهريا (بالوحدة)	المبيعات سنويا (بالوحدة)
Mebo	5	60
Melaskare	10	120
Conveen protect	7	84
L'entiscia	10	120
Biafiderm	40	480

المصدر: من إعداد الطلبة

نقطة البيع العاشرة:

• صيدلية قوقى

• العنوان : شارع عمار تليجي مقابل مركز التدريب للدفاع المضاد للطيران

جدول رقم (12) : مبيعات منتجات المنافسين في صيدلية قوقى

المنتجات	المبيعات شهريا (بالوحدة)	المبيعات سنويا (بالوحدة)
Mebo	8	96
Melaskare	6	72
Conveen protect	/	/
L'entiscia	10	120
Biafiderm	30	360

المصدر: من إعداد الطلبة

ملاحظات حول عملية متابعة مبيعات المنافسين :

• بالنسبة لمنتج "بيافيدرم" الأرقام التي تحصلنا عليها والتي تم تسجيلها على انها مبيعات هذا المنتج ، لا تخص "بيافيدرم" فقط بل تخص جميع المنتجات الجنيصة لمرهم "بيافين" والتي تقدم كبديل لهذا الأخير أمثال "بيولافين" و "بيافيكور" و لكن منتج "بيافيدرم" هو الأكثر اقتراحا من طرف الصيادلة و البائعين علما أن تركيبة المنتجات الجنيصة شبه موحدة

• بعض الأرقام هي تقديرات شخصية للبائعين الصيادلة و أرقام أخرى تم تقريبها على سبيل المثال :

نقطة البيع الثامنة : المنتج Mebo المبيعات من 6 وحدات إلى 10 وحدات شهريا : تم تحديدها 8 وحدات شهريا

• يرتفع عدد الوحدات المبيعات نسبيا في فترات معينة : شهر رمضان و فصل الصيف نظرا لزيادة حالات

الحروق و طول مدة إلتئام الجروح و الحروق و الإلتهابات التي تسببها الحرارة و أشعة الشمس

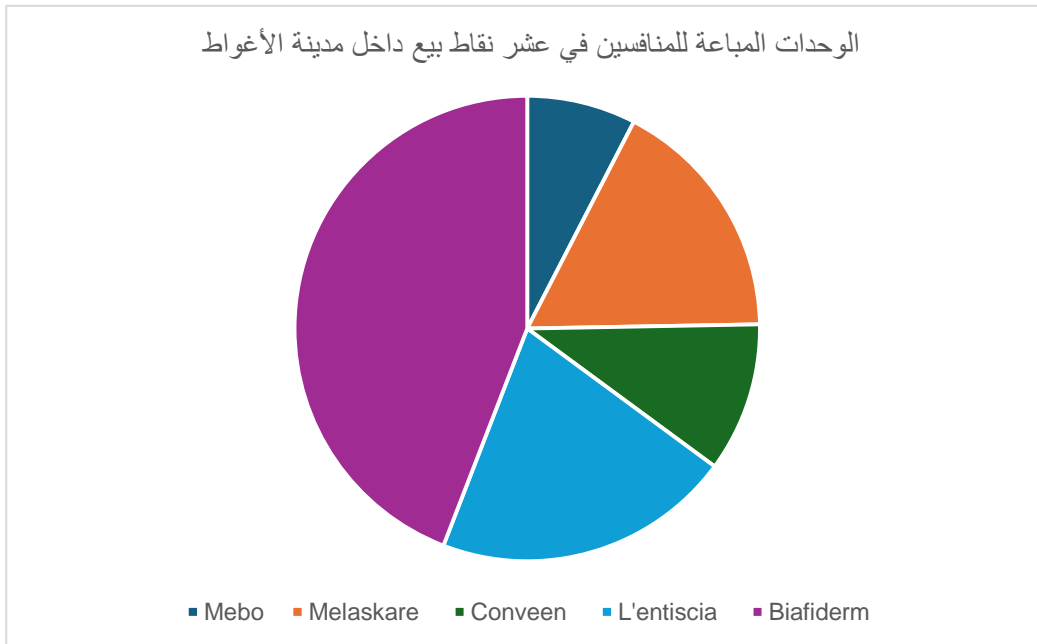
• الرمز (/) : يدل على أنا المنتج لا يدخل ضمن المنتجات التي تبيعها نقطة البيع

المبيعات الكلية لمنتجات المنافسين (لعشر نقاط بيع التي تم متابعتها):

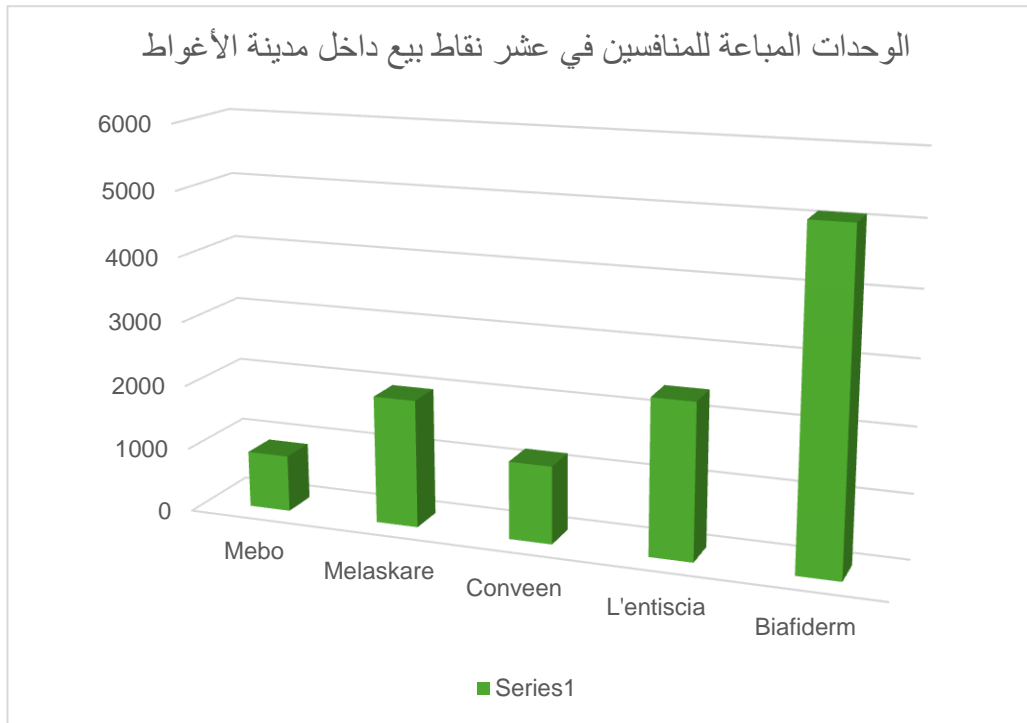
جدول رقم (13): المبيعات الكلية لمنتجات المنافسين في عشر نقاط بيع

المنتج	المبيعات شهريا (بالوحدة)	المبيعات سنويا (بالوحدة)
Mebo	73	876
Melaskare	165	1980
Conveen protect	100	1200
L'entsicia	200	2400
Biafiderm	425	5100

المصدر: من إعداد الطلبة



الشكل (2-2): الوحدات المباعة للمنافسين في عشر نقاط بيع داخل مدينة الأغواط



الشكل (3-2) : الوحدات المباعة للمنافسين في عشر نقاط بيع داخل مدينة الأغواط

V. إستراتيجية التسويق :

1- الخطة التسويقية:

في هذا الجزء سنتطرق إلى كيفية التسويق لمنتجاتنا و ما هي الأسس التي بنينا عليها خططنا التسويقية بالإضافة إلى الوسائل التي سنتبعها من أجل زيادة الوعي بعلامتنا التجارية و الوصول إلى زبائننا المستهدفين و المحتملين

1-1- التسويق الشامل :

مواقع التواصل الاجتماعي:

تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي من أهم الوسائل التي نركز عليها من خططنا التسويقية وفي الترويج لمنتجاتنا هذا نظرا لضخامة عدد رواد هذه المواقع ونظرا لعدة عوامل سيتم ذكرها لاحقا قررنا ان نركز على ثلاث مواقع رسمية الا وهي : فيسبوك ، انستغرام ، تيك توك .

• موقع فيسبوك: يعتبر الفيسبوك كأكثر موقع استعمالا في الجزائر اكثر من اي موقع آخر و يبلغ عدد مستخدموا هذا الموقع في الجزائر 24.85 مليون مستخدم

• سنقوم بفتح صفحة على موقع فيسبوك وسنعمد على Facebook ads manger كأداة اساسية لإنشاء حملتنا الاعلانية على فيسبوك

• إعلانات ممولة على فيسبوك تنقلك الى رابط الشراء على الالكتروني أو بما يسمى بصفحة الهبوط و بعد عدد جد قليل من الخطوات يكون الزبون قد قدم طلب الشراء ثم تأكيد الطلبية بعد اتصال بالعميل مرة أخرى

• الإنستغرام: يشهد عدد رواد هذا الموقع زيادة كبيرة في السنوات الاخيرة في اوساط الشباب حيث بلغ عدد مستخدموا هذا الموقع 11,40 مليون مستخدم سنة 2024 بعدما كانت العام الماضي 8,6 مليون فهو يعد أداة هامة في خططنا التسويقية

• أول هدف نطمح الي تحقيقه عبر منصة انستغرام قبل زيادة المبيعات هو زيادة نشر الوعي بالعلامة التجارية وهذا عن طريق وضع خطة محتوى تتلائم مع هذا الهدف

• إنشاء فيديوهات وصور توعوية حول إستعمال المنتجات الطبيعية وميزاتها

• إنشاء فيديوهات وصور توعوية حول الاسباب والمواقف التي تؤدي الى الإصابة بالحروف والتقرحات وكيف تؤثر على جسم المريض متبوعة بنصائح وارشادات حول إستعمال منتج Befect

• توفير مساحة لشراء على Instagram وهذا بعد عرض فيديو قصير حول المنتج بعد ملء استمارة الشراء (المعلومات)

• تيك توك: لا شك ان بساطة تيك توك وطريقة عرضه الفيديوهات جعلته من اكثر المواقع والتطبيقات شهرة في الآونة الاخيرة حيث يستخدم أكثر من 17 مليون جزائري موقع تيك توك و سنعى إلى الترويج و التسويق من خلال تيك توك عن طريق إنشاء محتوى جذاب و إستخدام الأصوات الشائعة المناسبة لهوية علامتنا التجارية

• نركز في موقع تيك توك على عرض تجربة العميل حيث يكون محتوى مشابه نوعا ما لما يتم نشره على انستغرام

نشر فيديوهات قصيرة تعريفية حول منتجنا وهي الحالات التي يعالجها ومما يتكون مع التركيز على فعالية التركيبة وعرض تجربة الزبائن مع المنتج.

التسويق عن طريق صناع المحتوى والمؤثرين:

وهي عن طريق الشراكة مع أحد المؤثرين فهم يمتلكون الكثير من المتابعين الذين يثقون في آرائهم. لذلك يمكننا جعلهم يتحدثون عن منتجاتنا وإتخاذ قرار لشرائه. وهذا عن طريق صناع المحتوى الطبي والصيدلي ، حيث يوجد بعض صناع المحتوى خاصين بهذا النوع من المنتجات، عبارة عن صيادلة وبائعين وصيدليين حيث يقومون بنشر محتوى عبارة عن ارشادات نصائح حول إستعمال الادوية والمكملات و سيقومون بنشر فيديوهات إشهارية لمنتجنا

إنشاء موقع إلكتروني أو صفحة الهبوط :

و يتم تحويل الزبائن الراغبين في إقتناء منتجنا من المواقع الإلكترونية (فسيبوك ، إنستغرام ، تيك توك) إلى موقعنا الإلكتروني و لا يحتوي هذا الموقع على منتجنا فقط بل على منتجات أخرى يمكننا بيعها في متجرنا الإلكتروني من أجل تحقيق عائدات أخرى

2-1 التسويق المباشر :

سوف نسعى دائما إلى أن نكون قريبين من الزبون حيث سنكون متواجدين في أحد نقاط البيع للتعريف أكثر بالمنتج و ضمان إستعماله بالطريقة الصحيحة من الزبون

2- المزيج التسويقي:

لا شك ان المزيج التسويقي من أهم الأدوات التي تساعد في بناء إستراتيجية تسويقية جيدة و فعالة

1-2 المنتج : صممت الخصائص العامة لمنتجنا وفق مبدأ إشباع رغبات العميل حيث يعتبر مرهم Befect ذو فعالية علاجية جيدة و بسعر مناسب و هذا حرصا منا على تقديم قيمة مقابل سعر و يأتي مرهم befect على شكل أنبوب بسعة 70 غرام و بلونين مختلفين الأزرق و تقوم تركيبته على زيت الفازلين و الأخضر طبيعي و تقوم تركيبته على زيت الزيتون الأساسي

2-2 التسعير: و إستراتيجتنا المتبعة في عملية التسعير هي التسعير على أساس التكلفة و هذا لضمان تغطية التكاليف في المقابل نحرص على تخفيض التكاليف قدر الإمكان من أجل الوصول إلى سعر مناسب للزبون و هامش ربح مناسب لمؤسستنا .

• أسعار المنتجين كالاتي :

جدول رقم (14) : أسعار المنتجات BEFECT/BEFECT+

المنتج	تكلفة المنتج (دج)	هامش الربح (دج)	سعر المنتج (دج)
BEFECT	375	145	520
BEFECT PLUS	585	205	790

المصدر: من إعداد الطلبة

3-2 الترويج

و من أجل توسيع نطاق الوعي بالمنتج و إيصال رسالتنا و قيمتنا للعميل قررنا أن نركز على وسائل التواصل الإجتماعي عن طريق صنع محتوى إرشادي و تعريفي بالمنتج و هذا نظرا للعدد الهائل لمستخدمي هذه المواقع و سنحرص على أن نكون قريبين من الزبائن و الرد على كل إستفساراتهم و الحضور في جميع المعارض و الأحداث كالأيام التحسيسية و التوعوية حول إستعمال الغاز و المواقف... الخ

تكاليف التسويق والترويج :

جدول رقم (15) : تكاليف التسويق والترويج

الاداة	السعر الوحدوي (دج)	الكمية	السعر(دج)
META ads	/	/	50,000
صفحة الهبوط	/	/	50,000
إعلانات TikTok	/	/	30,000
صناع المحتوى	/	/	100,000
بطاقات الزيارة	10	1000	10,000
المبلغ الإجمالي (دج)	/	/	240,000

المصدر: من إعداد الطلبة

* سنعتمد على حملتين إعلائيتين في السنة ، بمعدل حملة إعلانية لكل ستة أشهر

4-2 المكان :

بالنسبة للأماكن التي يتواجد بها المنتج فهي كالآتي :

- تجار الجملة للمواد الصيدلانية و الشبه صيدلانية : و بما أننا نستهدف السوق الجهوي (الأغواط , الجلفة ، غرداية) فسيكون تجار الجملة هم الموزع الاول للمنتج
- الصيدليات : و هو الموقع الأكثر شيوعا لهذا نوع من المنتجات
- متاجر بيع المواد الشبه الصيدلانية بالتجزئة : و رغم قلة هذا النوع من المتاجر إلا أنها تعتبر مكان مناسب في عملية التوزيع
- متجر إلكتروني : و سنقوم بإنشاء متجر إلكتروني من أجل زيادة عدد المبيعات و لن يكون مرهم Befect هو المنتج الوحيد في هذا المتجر بل ستسوق فيه منتجات أخرى

إستراتيجية المبيعات :

و اعتمدنا على :

• البيع بالجملة : للصيديات و تجار الجملة و محل بيع المواد الشبه صيدلانية

• البيع عن طريق المتجر الإلكتروني

توقعات المبيعات :

المنتج الأول : BEFECT

جدول رقم (16) : توقعات مبيعات المنتج BEFECT

الأشهر	سعر الوحدة (دج)	الكمية (بالوحدة)	المبلغ الإجمالي (دج)
جانفي	520	270	140,400
فيفري	520	270	140,400
مارس	520	420	218,400
أفريل	520	420	218,400
ماي	520	345	179,400
جوان	520	370	192,400
جويلية	520	370	192,400
أوت	520	395	205,400
سبتمبر	520	395	205,400
أكتوبر	520	320	166,400
نوفمبر	520	270	140,400
ديسمبر	520	270	140,400
المبيعات سنويا (دج)	520	4,115	2,139,800

المصدر: من إعداد الطلبة

المنتج الثاني : BEFECT PLUS

جدول رقم (17) : توقعات مبيعات المنتج BEFECT PLUS

الأشهر	سعر الوحدة(دج)	الكمية(بالوحدة)	المبلغ(دج)
جانفي	790	135	106,650
فيفري	790	135	106,650
مارس	790	200	158,000
أفريل	790	200	158,000
ماي	790	175	138,250
جوان	790	190	150,100
جويلية	790	190	150,100
أوت	790	200	158,000
سبتمبر	790	175	138,250
أكتوبر	790	160	126,400
نوفمبر	790	135	106,650
ديسمبر	790	135	106,650
المبيعات سنويا (دج)	790	2030	1,603,700

المصدر: من إعداد الطلبة

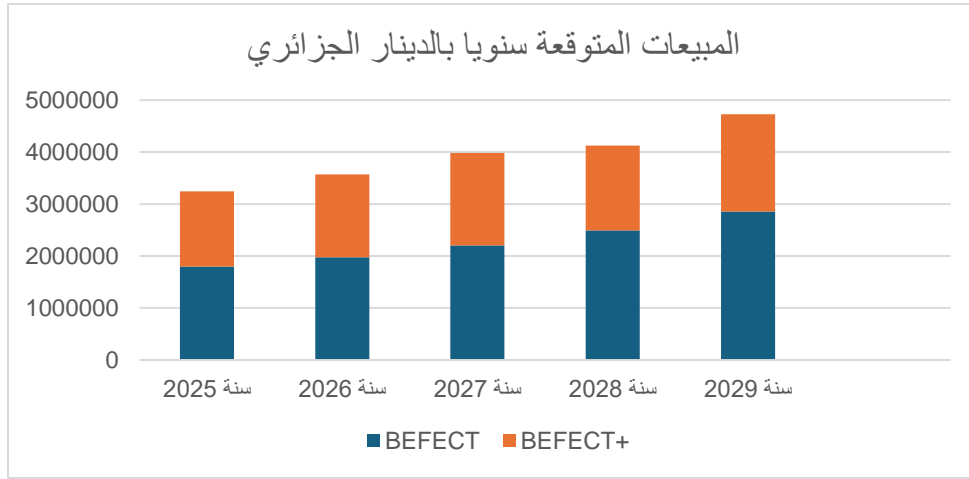
توقع المبيعات لمدة خمس سنوات (من 2025 إلى 2029) :

جدول رقم (18) : توقعات المبيعات لمدة خمس سنوات (من 2025 إلى 2029)

السنوات	2025	2026	2027	2028	2029
نسبة النمو	/	%10	%11.5	%13	%14.5
BEFECT	2,139,800	2,353,780	2,624,465	2,965,645	3,395,664
BEFECT Plus	1,603,700	1,764,070	1,966,938	2,222,640	2,544,923
الإجمالي (دج)	3,743,500	4,117,850	4,591,403	5,188,285	5,940,587

المصدر: من إعداد الطلبة

بعد السنة الأولى سنعتمد على إستراتيجية التوسع عن طريق إستهداف السوق جهويا في كل من ولاية الأغواط، الجلفة ، و غرداية



الشكل (4-2) : المبيعات المتوقعة سنويا بالدينار الجزائري

محطات الوصول Milestones :

تمثل محطات الوصول المراحل التي نعتقد أنها قفزات مهمة تم تحقيقها و تساعد في حين سير عملية إنشاء مؤسستنا

جدول رقم (19) : Milestones

الميزانية (دج)	تاريخ النهاية	تاريخ البداية	المحطة
0.00	/	2024 / 03 / 04	ضم خبير كيمياء الصيدلة إلى الفريق (يملك تجارب سابقة في مجال الصناعة الصيدلانية)
3,350	2024/06/07	2024/06/03	إعداد النموذج الأولي
0.00	2024/07/04	2024/07/03	Test de la stérilité للتأكد من نقاوة المواد الأولية
0.00	2024/10/04	2024/07/04	Test de stabilité التأكد من ثبات التركيبة على المدى الطويل
3,000	2024/07/07	2024/07/06	Test microbiologique التأكد من عدم وجود سموم أو بكتيريا قد تضر بالمستخدم
660,000	2025/12/31	2025/01/01	الإتفاق مع صاحب المقر
666,350			الإجمالي (دج)

المصدر: من إعداد الطلبة

VII. الإستراتيجية و التنفيذ :

1 ساعات العمل :

جدول رقم (20) : مواقيت العمل

الأشهر	توقيت العمل	عدد ساعات العمل في اليوم	عدد ساعات العمل شهريا
جانفي	12:00 – 8:00	4	80
فيفري	12:00 – 8:00	4	80
مارس	10:00 – 6:30	3,5	70
أفريل	10:00 – 8:00	4	80
ماي	10:00 – 6:30	3,5	70
جوان	10:00 – 6:30	3,5	70
جويلية	10:00 – 6:30	3,5	70
أوت	10:00 – 6:30	3,5	70
سبتمبر	10:00 – 6:30	4	80
أكتوبر	12:00 – 8:00	4	80
نوفمبر	12:00 – 8:00	4	80
ديسمبر	12:00 – 8:00	4	80
عدد ساعات العمل الإجمالي السنوي	/	/	910

المصدر: من إعداد الطلبة

• نظرا للوقت الذي تستغره عملية الإنتاج و الكميات المراد إنتاجها من أجل تغطية حاجة السوق كانت

ساعات العمل ما بين 3,5 ساعات – 4 ساعات بإعتباره وقت كافي حسب الأهداف التي تم تسطيرها

• أيام العمل ستكون 5 أيام أسبوعيا بمعدل 20 يوم في الشهر

2 العمال والموظفين:

جدول رقم (21) : الموظفين و المهام

الوظيفة	المهام	عدد العمال
مسير	تسيير و تنظيم العمل و المحاسبة	1
خبير كيمياء الصيدلة	وضع و تنظيم البروتوكولات و الإشراف على العمل المخبري	1
عامل	مسؤول عن عملية الإنتاج و تسيير الآلات و التخزين	1
مسؤول عن التسويق و العلاقات العامة	تسيير صفحات مواقع التواصل الاجتماعي و التواصل مع العملاء و تحديد كمية الإنتاج ...	1
العدد الإجمالي للعمال	/	4

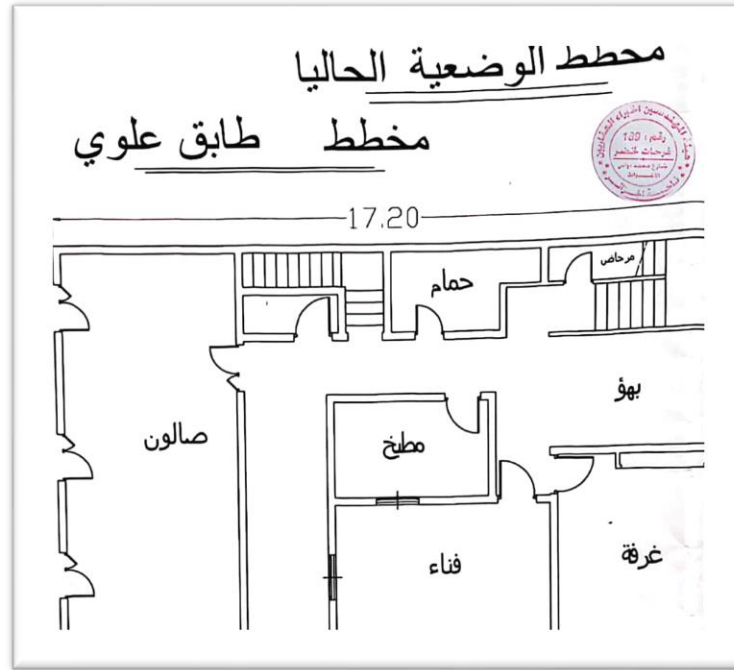
• بالنسبة لأعضاء فريق العمل يكون العمل الإنتاج تشاركي في أوقات فراغهم أي أنّ كل العمال يشاركون في عملية الإنتاج و التخزين

3 الموقع:

جدول رقم (22) : معلومات عن موقع الورشة

الموقع	قسم 233 قطعة رقم 81 شارع الأمير عبد القادر - حي الغربية - ولاية الأغواط
المساحة	110.83 متر مربع
الحالة	حسنة (تحتاج إلى عملية تجديد و ترميم جزئية)

المصدر: من إعداد الطلبة



الشكل (2-5): صورة توضح التقسيم المعماري للورشة

الإصلاحات الواجب القيام بها:

جدول رقم (23): الإصلاحات الواجب القيام بها

التكلفة (دج)	المدة	العملية
110,000	3 أيام	ترميم المطبخ من أجل تحويله إلى مخبر
100,000	4 أيام	ترميم "صالون" و عملية إضافة المقابس الكهربائية و تحويله إلى مكان تثبيت الآلات و عملية الانتاج
25,000	2 يوم	فصل البهو عن طريق بناء جدار من أجل تحويله إلى مخزن
40,000	1 يوم	تحويل الغرفة إلى مكتب و إعادة صباغتها
275,000	/	التكلفة الإجمالية لعملية الترميم (دج)

المصدر: من إعداد الطلبة

أسباب إختيار الموقع :

- إنخفاض تكلفة الإيجار
 - موقع ممتاز و يساعد في عملية التوزيع
 - مساحة تتناسب مع القدرة الإنتاجية الحالية
- بعد 5 سنوات من تاريخ بداية النشاط يستلزم تغيير المقر خاصة مع الإعتماد على استراتيجيتي التوسع و التنويع و هذا لأن المقر الحالي لن يتناسب مع قدراتنا الإنتاجية مستقبلا و نقل المقر إلى أحد مناطق النشاطات الصناعية

4- المنافسة :

تحليل المنافسين :

و عند قيامنا بتحليل البيئة التسويقية وجدنا خمس منافسين هم الأبرز في هذا القطاع و هم :

جدول رقم (24) : أبرز المنافسين

المنتج المنافس	الشركة المنافسة
Mebo	Julphar
Melaskare	Dermyline
Coloplast	Conveen protect
L'entiscia	Dermyline
Biafiderm	SYMBIOSE Laboratoire

المصدر: من إعداد الطلبة

المنافس الأول : mebo by julphar

لمحة تعريفية :

ميبو هو مرهم جلدي مخصص لعلاج الحروق والجروح (تقرحات القدم، الجروح التوليدية والجراحية، تشققات الثدي، إلخ).

يعرض مرهم ميبو على 3 تشكيلات عبوة ذات 75g 15g 30g

جدول رقم (25) : أحجام وأسعار المنتج Mebo

الحجم	السعر (دج)
15 غرام	1150
30 غرام	1900
75 غرام	4250

المصدر: من إعداد الطلبة

الأصل الرئيسي لـ MEBO: ميبو هو من أصل نباتي طبيعي صالح للأكل. العنصر النشط في ميبو هو بيتا سيتوستيرول بجرعة 0.25%، وهو ستيروول نباتي له تأثير غذائي ووقائي يساهم في صيانة الخلايا وعملها بشكل سليم. تتكون قاعدة المرهم من زيت السمسم وشمع العسل.

تعريف بشركة julphar

شركة جلفار، المعروفة رسميًا باسم "شركة جلفار للصناعات الصيدلانية"، هي شركة دوائية إماراتية مقرها في رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة. تأسست في عام 1980 وتعتبر واحدة من أكبر الشركات الدوائية في المنطقة، حيث تنتج مجموعة واسعة من المنتجات الصحية بما في ذلك الأدوية العامة والمنتجات الطبية والمكملات الغذائية.

المنافس الثاني : Melaskare by Dermiline

لمحة تعريفية :

يستخدم مرهم Melaskare لعلاج قروح الفراش لدى الأشخاص طريحي الفراش او سلس البول الجروح النخرية

التركيبة :

زيت السمسم - زيت الضرو- زيت الاساسي للخزامة - بروبلين غليكول -امولوجلين B1

المخبر :

• مجال النشاط: منتجات تجميلية و العلاج البشرة

• الشكل القانوني لمؤسسة

• Dermyline LAB ,EURL مؤسسة ذات شخص وحيد و ذات مسؤولية محدودة

• المقر : منطقة النشاطات واد سوقين ولاية ميلة 43250

• طريقة التوزيع Melaskare :

تعتمد على توزيع منتجاته على تجار الجملة وهم يقومون بتغطية السوق على تجار شبه مواد صيدلانية و الصيدالة

أسعار البيع : تتوفر ميلاسكار بحجم وحيد 75 غرام

جدول رقم (26) : أسعار المنتج Melaskare

السعر الموجه للزبون الأخير	السعر الموجه للصيدالة	سعر الجملة المقدر
1595 دج	1329 دج	1015 دج

المصدر: من إعداد الطلبة



الشكل (2-6) : صورة توضح شكل المنتج Melaskare

المنافس الثالث : Conveen protect by Coloplast

لمحة تعريفية :

كريم الحماية المضاد للاستلقاء من Coloplast هو كريم وقائي يحتوي على حاجز هيدروليبدي يحمي البشرة من الاعتداءات الخارجية. يوصى بتطبيقه للوقاية من مخاطر تقرحات الفراش ويحارب تهيج الجلد والاحمرار والاحتكاك

حجم العبوة 100 جرام،

تم فتح مؤسسة التوزيع وإنتاج كولوبلاست، التي بدأت في عام 2019، من قبل السوق الجزائري المستقطب في تقسيم الأدوية والأجهزة الطبية والأدوية والمنتجات الصيدلانية. المؤسسة مسؤولة عن توزيع من أكثر من 4000 مستحضرات صيدلانية رسمية

. العنوان المؤسسة كريم بلقاسم 118 جزائر الوسط

. مركز التوزيع: رأس جنات الحمامات، عين بنيان، الجزائر العاصمة

يتم توزيع المنتج عن طريق تجار الجملة



الشكل (2-7) : صورة توضح شكل المنتج Conveen protect

المنتج الرابع : L'entsicia by Dermylene

يستخدم كريم Lenstiscia لعلاج الإلتهابات الثانوية و يتم استخدامه كعلاج إشعاعي لحروق الدرجة الأولى والثانية، أو غيرها من الجروح الجلدية غير المصابة.

•التركيبية :

زيت المستكة -زيت البرافين -كحول دهني -شمع النحل الأبيض -زيت زيتون بكر
التوزيع: تسلك عملية توزيع هذا المنتج نفس نهج منتج "ميلاسكار" و هذا يعود إلى أن هذا المنتج يصنع من طرف نفس المخبر الذي ينتج " ميلاسكار "

السعر :

جدول رقم (27) : أحجام وأسعار المنتج L'entiscia

الحجم	30 غرام	75 غرام
السعر (دج)	870	1250

المصدر: من إعداد الطلبة



الشكل (2-8) : صورة توضح شكل المنتج L'entiscia

المنتج الخامس : Biafiderm by SYMBIOSE Laboratoire

كريم بيافيدرم مستحلب واقي ومهدئ يستخدم في علاج الحروق والجروح السطحية والاحمرار لعلاج حروق الدرجة الأولى والثانية بما في ذلك حروق الشمس والتهابات الجلد الناجمة عن الشمس يستخدم أيضاً لعلاج الجروح السطحية والخدوش والقروح ، بما في ذلك تقرحات الضغط.

التركيبة :

البارافين السائل -شمع البرافين -زيت الفازلين-.الماء النقية-الجلسرين.-حمض السيتريك

السعر :

عبوة 50غرام بسعر 245 دج

يعتبر منتج "بيافيدرم" أحد المنتجات الجنيصة لكريم "بيافين" الذي كان يحظى بحصة سوقية ممتازة في السوق الجزائري و لكن في الآونة أصبح هذا المنتج مفقود في السوق اذا أصبح كريم "بيافيدرم" هو الأبرز من بين المنتجات الجنيصة للكريم الأصلي .



الشكل (2-9): صورة توضح شكل المنتج Biafiderm

تحليل نقاط ضعف وقوة منتجات المنافسين :

جدول رقم (28) : تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين

المنتج	نقاط القوة	نقاط الضعف
Mebo	<ul style="list-style-type: none"> • منتج ذو فعالية ممتازة • سمعة جيدة في السوق • بالإضافة إلى غرضه العلاجي يساعد ميبو على منع الندوب بعد شفاء الجروح و الحروق 	<ul style="list-style-type: none"> • سعر مرتفع • منتج شبه مفقود في السوق بالإضافة إلى عدم تغطية السوق • حالة من الغموض حول طريق توزيع المنتج
Melaskare	<ul style="list-style-type: none"> • نتائج شفاء سريعة • منتج طبيعي و خالي من الآثار الجانبية • مناسب لجميع أنواع البشرة بما في ذلك البشرة الحساسة 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف التسويق مما يجعل المنتج غير معروف • لا يوفر حماية للبشرة بعد العلاج • للحفاظ على النتائج يستلزم إستخدام المنتج بانتظام لمدى طويل
Conveen protect	<ul style="list-style-type: none"> • توفير حماية فعالة للبشرة من الرطوبة و التهيج • مقاوم للماء فهو فعال حتى في حالة التعرق أو الرطوبة • توفير راحة للبشرة من الإستعمالات الأولى مما يقلل من الحاجة إلى إعادة التطبيق المكرر 	<ul style="list-style-type: none"> • غير مناسب لجميع أنواع البشرة مما قد يسبب تهيجا للبشرة الحساسة • تأثير محمود على الإلتهابات الشديدة • يترك شعور باللزوجة و مظهر دهني مما قد يسبب حالة من عدم الراحة للبعض
L'entsicia	<ul style="list-style-type: none"> • بالإضافة إلى الغرض العلاجي يساهم هذا المنتج 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يترك المنتج تأثيرات غير مرغوب فيها بالنسبة

<p>لأصحاب البشرة الدهنية</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يتوافق المنتج مع إستعمال مستحضرات التجميل 	<p>في تجديد خلايا البشرة و تحسين مظهر الجلد</p> <ul style="list-style-type: none"> • مناسب لجميع أنواع البشرة و يمتاز بقوام غير دهني مما يوفر راحة في الإستعمال • سعر مناسب مقارنة بباقي المنتجات في هذه الفئة العلاجية 	
<ul style="list-style-type: none"> • له عدة آثار جانبية منها السبب في تهيج و جفاف البشرة • يزيد إستخدام بيافيدرم من حساسية البشرة تجاه أشعة الشمس • فعالية جد محدودة في الحالات المتقدمة 	<ul style="list-style-type: none"> • سعر منخفض • متوفر في أغلب الصيدليات و نقاط البيع • يقترح كبديل لكريم بيافين المفقود في السوق حاليا 	<p>Biafiderm</p>

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل SWOT : (Befect / Befect Plus)

جدول رقم (29) : تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> • منتج لم يطلق في السوق بعد (منتج غير معروف في السوق) • إنعدام خبرة بعض أعضاء الفريق في هذا المجال • حتمية تحمل تكاليف إنطلاق كبيرة نوعا ما 	<ul style="list-style-type: none"> • تركيبة مجربة و فعالة في صيغتها المنزلية • مكونات 100% طبيعية و آمنة • سعر مناسب مقارنة بالمنافسين • متعدد الإستعمالات حيث يستعمل في علاجات الحروق من الدرجتين الأولى و الثانية و تقرحات ضغط الفراش و الإلتهابات و الجروح
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> • وجود منافسين ذو خبرة و امتلاكهم لقنوات توزيع قوية و قدرات تسويقية و تمويلية أكبر 	<ul style="list-style-type: none"> • الإعتماد على إستراتيجية التنوع و صناعة منتجات أخرى خاصة في ظل توفر مخبر و قنوات التوزيع و تشابه العديد من المنتجات الشبه صيدلانية من ناحية المواد الأولية و الكفاءات و العمليات • التوسع خاصة في السوق الجنوبي (ولايات الجنوب)

المصدر: من إعداد الطلبة

مقارنة المنتج مع منتجات المنافسين

حيث اعتمدنا في مقارنتنا على بعض المعايير التي تؤثر في عملية الشراء

جدول (30) : مقارنة المنتج مع المنافسين حسب بعض المعايير

المنتج	السعر بالتجزئة (دج)	الفعالية	التوفر في السوق	عضوية المكونات
BEFECT	750-600 دج (75 غرام)	%70	%90	%60
BEFECT PLUS	1150-900 (75 غرام)	%90	%90	%100
Mebo	1150 (15 غرام) 1900 (30 غرام) 4250 (75 غرام)	%90	%10	%100
Melaskare	1595 (75 غرام)	%80	%50	%100
Conveen protect	1450 (50 غرام)	%70	%60	%60
L'entsicia	780 (30 غرام) 1250 (75 غرام)	%70	%60	%100
Biafiderm	245 (50 غرام)	%50	%90	%40

الصدر: من إعداد الطلبة

نموذج بورتر للقوى الستة :

• المنافسة :

شدة المنافسة في السوق منخفضة مما يتيح لنا فرصة أخذ تموقع جيد في هذا السوق و يعتبر هذا السوق سوق غير مشبع رغم وجود منافسين محليين و أجنب

• المشتريين :

القوة التفاوضية للمشتريين منخفضة نوعا ما نظراً لغرض إستعمال المنتج و في ظل الأسعار المرتفعة المنافسين

• حواجز الدخول :

يعتبر هذا السوق سوقا مفتوحا للوافدين الجدد و لكن يجب المرور على بعض الخطوات و المراحل التي حققنا بعضها مسبقا :

- التركيبة مجربة وفعالة
 - سمعة جيدة للتركيبة في صيغتها التقليدية
 - الشروع في إجراءات الحصول على براءة الإختراع
 - كفاءة فريق العمل و خبرة بعض الأعضاء في مجال الصناعة الصيدلانية
- العناصر الواجب اتخاذها مستقبلا :

- التوسع و الاعتماد على إستراتيجية التنوع
- السعي نحو الحصول على التكنولوجيات الحديثة في هذه الصناعة
- الدخول إلى أسواق جديدة

• الموردین :

- القدرة التفاوضية للموردين منخفضة نظرا لتعدد مصادر الحصول على المواد الأولية و التجهيزات
- المنتجات البديلة :

تتوفر الكثير من المنتجات البديلة منها :

- الخلطات ذات التحضير المنزلي
- ضمادات علاج الحروق
- الضمادات الغروانية الشفافة
- المضادات الحيوية عن طريق الحقن لعلاج الحروق و الجروح و التقرحات

و لكن تكلفة الإنتقال من المرهم إلى المنتجات البديلة تكلفة عالية بعض الشيء مما يحد من تهديدات المنتجات البديلة

• الدولة :

قوة تهديد منخفضة

الإستفادة من الإعفاءات الضريبية للمؤسسات المصغرة في إطار وكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية (3 سنوات إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات) ، و هنا يمكن القول بأن الدولة عنصر مساعد و محفز

VI. إدارة العمليات :

1- الآلات والمعدات :

جدول رقم (31) : معلومات تعريفية عن الآلات والعتاد

السعر (دج)	وظيفة الآلة	الآلة	رقم الآلة
344,000	إذابة المواد الأولية كشمع العسل	BAIN MARIE PRECISTERM 200°C INOX 45L ®SELECTA	01
201,680	مزج مواد التركيبة	TANK MELANGEUR 500L	02
84,030	تعبئة الأنابيب	REPLISSEUSE SEMI AUTO UNE TETE 100ML WANHE	03
294,118	تلحيم الأنابيب و إغلاقها	SOUDEUSE TUBE ULTRA SONIQUE SEMI AUTOMATIQUE CAPACITE 30 TUBES/MIN	04
126,050	طباعة تاريخ الإنتاج و تاريخ نهاية الصلاحية	DATEUR JET D'ENCRE	05
14,500	ميزان مخبري	Balance de précision kern	06
1,064,378	/	/	المبلغ الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة

2- الأدوات المخبرية .:

جدول رقم (32) : الأدوات المخبرية

المبلغ (دج)	الكمية	السعر الوحدوي	الأداة
900	1	900	Béchers gradué 250ml
900	2	450	Béchers gradués 25ml
380	2	190	Milieux de culture
3,500	1	3,500	Mortieu et pilon
1,350	3	450	Entonnoir
4,500	1	4,500	Thermomètre
560	3	180	Spatules
2,200	1	2200	Ballons 250ml
950	5	190	Boite de pétri
3,270	1	3,270	Eprouvette gradué 500ml
2,850	1	2,850	Cristallisoirs 500ml
20,360	/	/	المبلغ الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة

3- عملية الإنتاج :

تمر عملية الإنتاج بستة مراحل أساسية و تتمثل في:

- 1) إذابة شمع النحل على درجة حرارة تقدر ب60° درجة مئوية و هذا عن طريق الآلة رقم 01
- 2) نقل شمع النحل المذاب إلى الآلة رقم 02 و من ثم إضافة باقي مواد التركيبة (زيت الزيتون/ زيت الفازلين + أكسيد الزنك) و القيام بعملية المزج للوصول إلى التركيبة المراد الحصول إليها
- 3) بعد الحصول على التركيبة يتم نقلها إلى الآلة رقم 03 و القيام بعملية تعبئة الأنابيب
- 4) نقل الأنابيب المعبئة إلى الآلة رقم 04 و من ثم القيام بعملية تلحيمها و إغلاقها
- 5) طباعة تاريخ الإنتاج و تاريخ نهاية الصلاحية على الأنابيب عن طريق الآلة 05
- 6) أخيرا يتم وضع الأنابيب في العلب الخاصة بها يدويا ليصبح المنتج جاهزا للتخزين و التوزيع

3- المواد الأولية :

جدول رقم (33) : التكلفة السنوية لمادتي زيت الزيتون وزيت الفازلين

المادة الأولية	السعر الوحدوي	الكمية (لتر)	المبلغ (دج)
زيت الزيتون	1050	115	120,750
زيت الفازلين	630	232	146,160
الإجمالي (دج)	/	/	266,910

جدول رقم (34) : التكلفة السنوية لمادتي شمع العسل وأكسيد الزنك

المادة الأولية	السعر الوحدوي	الكمية (كغ)	المبلغ الإجمالي (دج)
شمع النحل	1300	70	91,000
أكسيد الزنك	850	47	39,950
الإجمالي (دج)	/	/	130,950

4- التغليف :

جدول رقم (35) : التكلفة السنوية للتغليف (الأنابيب و العلب)

المبلغ الإجمالي (دج)	الكمية	السعر الوحدوي	
148,800	6200	24	الأنابيب
183,520	6200	29,6	العلب
332,230	/	/	المبلغ الإجمالي (دج)

الموردين:

جدول رقم (36) : معلومات عامة عن الموردين

المورد	المقر	الموقع الإلكتروني
الألات و المعدات	منطقة عبان رمضان - ولاية ميلة	http://www.eurlgrouztex.com
معدات المخبر	شارع عمار ثليجي - ولاية الأغواط	/
تجهيز المخبر	نقاوس- ولاية باتنة	/https://triplesafe.dz

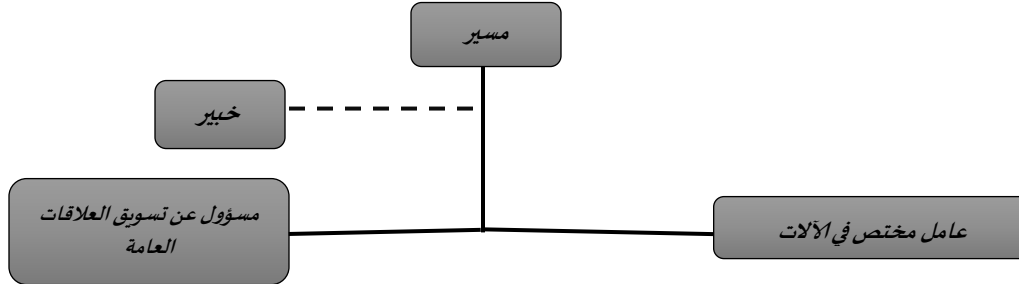
/	منطقة النشاطات الحرفية طريق الخنق - الأغواط	Huilerie NOUR Laghouat	زيت الزيتون
/	سطاولي-الجزائر العاصمة	MK GROUPE	شمع العسل
/	حي الونام - ولاية الأغواط	EL FADHILA PARAPHARM	زيت الفازلين وأكسيد الزنك
/https://socoemod.com	منطقة النشاطات الصناعية - سطيف	SOCOEMOD	الأنابيب
/	بئر تونة - الجزائر العاصمة	Pyramids bureatique	تجهيزات مكتبية
/	منطقة النشاطات الحرفية - غرداية	ISBG imperie de sud	العلب
https://beanforads.com	حي المعمورة - الأغواط	SARL BEAN for Ads	خدمات التسويق

المصدر: من إعداد الطلبة

VIII. الملخص الإداري

(1) الهيكل التنظيمي:

شكل رقم 2-10 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



(2) أجور الموظفين :

جدول رقم (37) : أجور الموظفين

الموظف	العدد	عدد ساعات العمل شهريا	الأجر الشهري (دج)	الأجر سنويا (دج)
مدير	1	80	20,000	240,000
خبير كيمياء الصيدلة	1	32	25,000	300,000
عامل مختص في الآلات	1	80	18,000	216,000
مسؤول عن التسويق و العلاقات العامة	1	80	18,000	216,000
المبلغ الإجمالي	/	/	/	972,000

المصدر: من إعداد الطلبة

3) تكاليف تجهيز المقر :

جدول رقم (38) : تكاليف تجهيز المقر

المبلغ (دج)	البيان
27,0000	تكاليف إعادة ترميم المقر
375,000	تجهيز المخبر
20,000	تكلفة تثبيت تجهيزات المخبر
125,000	مكيف هوائي (BTU 12000)
160,000	ثلاجة
1,050,000	المبلغ الإجمالي (دج)

المصدر: من إعداد الطلبة

4) تكاليف تجهيز المكتب

جدول رقم (39) : تكاليف تجهيز المكتب

المبلغ (دج)	العدد	السعر	البيان
75,500	01	75,500	تأثيث المكتب (مكتب + طاولة + خزانة مستندات)
13,800	03	4,600	كراسي
62,000	01	62,000	حاسوب
45,000	01	45,000	طابعة
5,800	01	5,800	مطفئة
650	01	650	ورق A4
202,750	/	/	المبلغ الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة

(5) تكاليف كراء المقر:

جدول رقم (40) : تكاليف كراء المقر

تكلفة الإيجار سنويا (دج)	عدد الأشهر	تكلفة الإيجار شهريا (دج)	
660,000	12	55,000	كراء المقر

المصدر: من إعداد الطلبة

(6) تكاليف تشغيلية أخرى

جدول رقم (41) : تكاليف تشغيلية أخرى

السعر (دج)	البيان
32,000	فواتير الكهرباء والغاز
5,000	فواتير الماء
24,500	فواتير الإنترنت والهاتف
30,000	تكاليف أخرى
91,500	المبلغ الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة

IX. الخطة المالية :

1- التكاليف الكلية :

جدول (42) : مجموع التكاليف الكلية

2029	2028	2027	2026	2025	البيان
/	/	/	/	1,064,378	الآلات
/	/	/	/	20,360	الأدوات المخبرية
/	/	/	/	1,050,000	تجهيز المقر
/	/	/	/	202,750	تجهيز المكتب
11,500	11,500	11,500	11,500	124,230	التكاليف القانونية
631,367	551,412	487,975	437,646	397,860	المواد الأولية
450,240	393,692	348,400	312,488	284,080	التغليف
380,000	340,000	300,000	270,000	240,000	التسويق
660,000	660,000	660,000	660,000	660,000	كراء المقر
972,000	972,000	972,000	972,000	972,000	الأجور
200,000	170,000	130,000	110,000	91,500	تكاليف أخرى
3,305,107	3,098,604	2,909,875	2,773,634	5,107,158	مجموع التكاليف

المصدر: من إعداد الطلبة

2- الإهلاك :

جدول رقم (43) : حساب مجموع أقساط الإهلاك

البيان	سعر الآلة	معدل الإهلاك	قسط الإهلاك
الآلة الأولى	344,000	%15	51,600
الآلة الثانية	201,680	%15	30,252
الآلة الثالثة	294,118	%15	44,118
معدات المكتب	89,300	%10	8,930
مجموع الأقساط		/	134,900

المصدر: من إعداد الطلبة

3- حساب العوائد :

جدول رقم (44) : العوائد المحققة

البيان	2025	2026	2027	2028	2029
رقم الأعمال	3,743,500	4,117,850	4,591,403	5,188,285	5,940,587
التكاليف الكلية	5,107,158	2,773,634	2,909,875	3,098,604	3,305,107
أقساط الإهلاك	134,900	134,900	134,900	134,900	134,900
مؤونات الأخطار و الإحتياطات	100,000	150,000	200,000	250,000	300,000
الربح قبل IBS	(1,398,558)	1,059,316	1,346,628	1,704,781	2,200,580
IBS %19	10,000	201,270	255,859	323,908	418,110
الربح بعد IBS	(1,408,558)	858,450	1,090,769	380,873.1	1,782,470

المصدر: من إعداد الطلبة

4- التدفقات النقدية :

جدول رقم (45) : التدفقات النقدية

2029	2028	2027	2026	2025	البيان
1,782,470	1,380,873	1,090,769	858,450	(1,408,558)	الربح بعد IBS
134,900	134,900	134,900	134,900	134,900	أقساط الإهلاك
300,000	250,000	200,000	150,000	100,000	مؤنات الأخطار و الإحتياطات
2,217,370	1,765,773	1,425,669	1,143,350	(1,173,658)	التدفقات

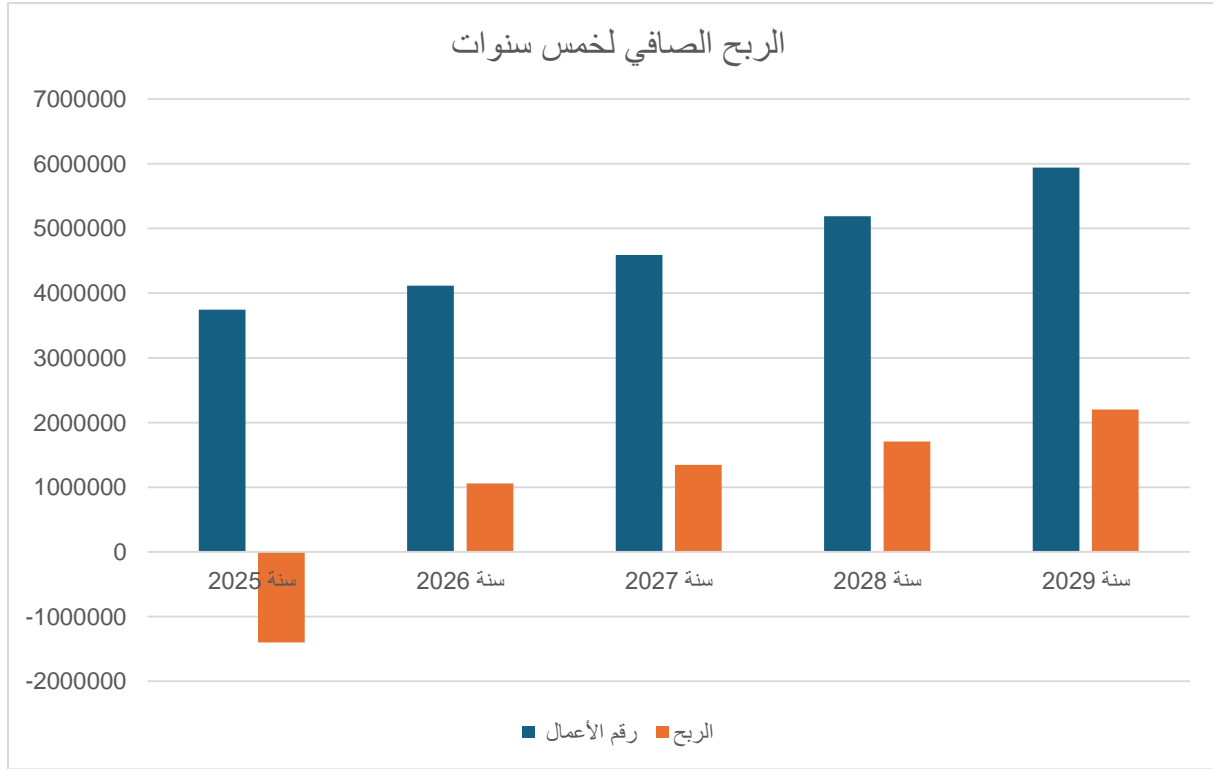
المصدر: من إعداد الطلبة

5-نسبة الربح من رقم الأعمال

جدول رقم (46) : نسبة الربح من رقم الأعمال

2029	2028	2027	2026	2025	البيان
5,940,587	5,188,285	4,591,403	4,117,850	3,743,500	رقم الأعمال
2,200,580	1,704,781	1,346,628	1,059,316	(1,398,558)	الربح
%37.04	%32.85	%29.32	%25.72	(%37)	نسبة الربح من رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطلبة



الشكل (11-2) : الربح الصافي لخمس سنوات

خلاصة الفصل الثاني

و في ختام هذا الجزء، نكون قد عرضنا مختلف الجوانب المتعلقة بالمشروع من خلال توضيح و تبرير جميع المراحل المتبعة في إعداد مخطط الأعمال، و تعتبر هذه الخطوة كمرحلة أولى من مراحل تجسيد المشروع على أرض الواقع حيث تعتبر هذه الدراسة هي المرجع الأول في عملية تطبيق العملي للمشروع في إنتظار تقييم اللجنة، و بعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة من أجل عرض هذا المشروع على أجهزة الدعم والتمويل لكي تصبح المشروع من مجرد فكرة مجسدة على الورق إلى مشروع قائم بذاته.

الخاتمة

لقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على الوسائل و البرامج التي استحدثتها الدولة من أجل دعم القطاع المؤسساتي و التشجيع على الإبداع و الابتكار و الفكر المقاولاتي عن طريق إنشاء حاضنات الأعمال و اللجنة التنسيقية الوطنية لمتابعة الابتكار و حاضنات الأعمال، حيث شملت هذه الدراسة العديد من المفاهيم حول القرار 1275 و إسهاماته في تكوين خريجي جامعات و حاملين أفكار مشاريع و أصحاب مؤسسات بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه اللجنة التنسيقية الوطنية لمتابعة الابتكار و حاضنات الأعمال في تنفيذ البرامج المسطرة

ومن جهة أخرى مخطط الأعمال الذي قمنا بإعداده تضمن عدة جوانب منها ما هو يتعلق بالجانب التسويقي حيث قمنا بتقدير حاجيات السوق من المنتج المراد إنتاجه، و منها ما هو يتعلق الجانب الإنتاجي وتم تحديد الآلات و العتاد و العمليات الإنتاجية اللازمة بالإضافة إلى الشق المالي، حيث تم تحديد المبالغ اللازمة للتمويل مع تحديد العوائد و مجموع التكاليف، و فيما يخص الجانب الإداري و القانوني تم تحديد الموارد البشرية اللازمة لبدء المشروع و تحديد المسؤوليات و سلطات كل طرف.

ما يميز خريجي الجامعة و المستفيدين من القرار 1275 عن غيرهم من أصحاب المشاريع هو درايتهم بالعديد من الجوانب المتعلقة بإعداد مخطط الأعمال و بإنشاء المؤسسات و التقليل من مخاطر فشلها مما يتيح لهم فرص نجاح أكبر.

ومن خلال الدراسة و النظرية و التطبيقية حول إعداد مخطط أعمال مرهم علاجي توصلنا إلى النتائج التالية:

- ساعدتنا الخطة التسويقية في معرفة أن هنالك طلب على المنتج
- ساعدتنا الخطة الإنتاجية في معرفة أنه بإمكاننا إنتاج كميات معتبرة تغطي الحاجة في السوق

• أدركنا عن طريق الخطة المالية أن المشروع قابل للتمويل و لا يتطلب تمويل كبير حيث قدر إجمالي

المتطلبات ب5,225,128 دج

ومنه :

• قد ساهم مخطط الأعمال في معرفة أن مشروع تصميم و إنتاج مرهم علاجي يحقق أرباحا

الاستنتاجات :

• مخطط الأعمال أداة جد هامة في عالم الأعمال و هي بمثابة هوية كتابية للمشروع

• تركز الحكومة الجزائرية في الآونة الأخيرة على عالم المؤسسات المصغرة و المتوسطة، و المؤسسات الناشئة

كوسيلة للنهوض بالإقتصاد و هذا ما يؤكد رغبة الجزائر في مواكبة التحولات الإقتصادية المعاصرة

• تساهم حاضنات الأعمال الجامعية في عملية تعزيز البحث العلمي و تتيح فرص للطلبة الراغبين في الدخول

إلى مجال الأعمال

• تعاني المراهم الموجهة لعلاج الحروق و التقرحات من نقص في التوزيع خاصة المستوردة منها، فهي لا تغطي

حاجة السوق

المصادر والمراجع

أولاً : الكتب

- محسن جابر، الابداع في التسويق ، دار النشر المناهج ، عمان الأردن ، 2014.
- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

ثانياً : الرسائل الجامعية

- فؤاد حاج عبد القادر، "أهمية المزيج التسويقي في ترقية الخدمات السياحية-دراسة حالة فندق الزبانيين بمدينة تلمسان"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التجارية، فرع تسويق، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2018.
- برقيقة خديجة، دور أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2020.
- مخناش إبتسام، التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
- إكرام قمري و أمال عبد الله، تحليل هيكل الصناعة وفق نموذج القوى الخمس لبورتر دراسة حالة الصناعة الدوائية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2019/2018.
- أمين مزياني، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزق المعدني، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011/2010.
- حماد شاكر، أعداد مخطط أعمال تغليب و توضيب البيض الكرتونية في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- نعيمة قزي، إعداد مخطط أعمال لكوفي شوب نسائي بولاية الوادي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

ثالثا : المطبوعات

- موسى بخابشة، "محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية"، جامعة 08 ماي 1945، قائمة، 2020/2019.
- إيمان حيدر، نموذج العمل التجاري، جامعة القصيم، بدون تاريخ النشر.
- براشد بربار وفاء مخطط الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2022/2021.

رابعا : المقالات

- محمد سمير طعيبة ، "تنمية المقاولاتية في الوسط الجامعي كآلية لتثمين نتائج البحث العلمي في الجزائر في إطار القرار الوزاري 1275"، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الإقتصادية ، العدد 02.
- صافي فتيحة و بلجيلالي، "مؤسسات التعليم العالي بالجزائر و دورها الداعم للإبتكار وريادة الأعمال"، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، العدد 01 ، 2024.
- أمال مطابس، "حاضنات الأعمال بوابة الطالب نحو إنشاء المؤسسات جامعة الأغواط أنموذجا"، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية، العدد 01 ، 2023.
- عبد الجليل مرابط، "إضاءات حول دور حاضنات الأعمال الجامعية في تكوين و دعم المؤسسات الناشئة – دراسة حالة حاضنة الأعمال جامعة تيارت"، مجلة السلام للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 02، 2022.
- عبد الجليل مقدم، خولة عدناني، مجدوب بحوصي، "دور حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الناشئة"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، العدد 03، 2020.
- بوعدلة سارة، "حاضنة الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الناشئة مع إشارة لبعض تجارب حاضنات الأعمال في الجزائر"، journal of management, organization and strategy JMOS، العدد 04، 2021.
- نور الدين أحمد حسام الدين و بعداش الطاهر، "واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر و التحديات"، المجلة الشاملة للحقوق، العدد 01، 2022.
- بن عمار منال، عبد الجليل مقدم، عدناني خولة، "هيئات المرافقة الجامعية و أهميتها في نشر الفكر المقاولاتي و خلق المؤسسات الناشئة ، دار المقاولاتية و حاضنة الأعمال جامعة بشار نموذجا"، Management and Social Perspectives، العدد 2، 2023.
- كروشة إيمان و صباغ رفيقة، "حاضنات الأعمال تجارب علمية رائدة مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة المالية و الأسواق، العدد 02، 2022.

- رحيم حسين ، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي" ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003.
- أسماء بللعماء و كروش نورالدين، " حاضنات الأعمال كدعامة لمرافقة المؤسسات الناشئة بالجزائر – دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة مسيلة "، العدد 03، 2020.
- حورية بن عطية و عادل مياح ، " دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة -حاضنة أعمال جامعة مسيلة أنموذجا"، مجلة السلام للعلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 02، 2022.
- علي محمود كاظم و بركان عبد الحسين هادي سليمان، " التفكير العكسي و علاقته بالأهداف التحفيزية الأكاديمية لدى طالبات الدراسات العليا"، مجلة العميد، العدد 01، 2023.
- بوسي محمد نجيب محمد مبروك عيسى "استخدام نموذج SWOM في تدريس العلوم لتنمية الفكر العكسي و الحس العلمية وبقاء أثر التعلم لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي"، مجلة كلية التربية، العدد 02، 2023.
- أحمد عمر أحمد محمد، "فاعلية استخدام إستراتيجية سكامبر scamper لتنمية مهارات الفكر الإبداعي و التحصيل الدراسي في مادة العلوم لدى تلاميذ الصف الثاني بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية لجامعة أسيوط، العدد 03، 2016.
- أبوبكر خوالد ونوة ثلاثية، "مدى تبني عناصر المزيج التسويقي P's7 في المصارف التجارية العاملة في الجزائر من وجهة نظر مديريها و موظفيها: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد الأول، 2015.
- فهمي صلاح فهمي، "دراسة تأثير عناصر المزيج التسويقي على عملية اتخاذ القرارات لدى عملاء المطاعم السياسية"، مجلة كلية السياحة و الفنادق لجامعة المنصورة، العدد 07، 2020.
- نزار نزيه الجندي و شريف سعد جمال سليمان و محمد عبد العزيز سيد أحمد، "أثر عناصر المزيج التسويقي الفندقي في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية السياحة و الفنادق، العدد 05، 2019.
- بلواد خيرة أحلام و مخطاري جيلالي، "المزيج التسويقي للمؤسسات التعليمية الخاصة – دراسة حالة مركز الأمل للذاكرة و الحساب الذهني ولاية تيارت"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.
- مروة محمد عمر محمد، "استخدام تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف لترشيد تكاليف نقل وتوطين التكنولوجيا من خلال الإستثمار المشترك تحقيقا لأهداف التنمية المستدامة مصر، 2030 أجندة افريقيا. 2063"، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثاني، 2023.

- [https://mamoonsabbagh.com %D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%85%D8%A8%D8%B1 #](https://mamoonsabbagh.com/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%85%D8%A8%D8%B1#).
- <https://thedecisionlab.com/reference-guide/philosophy/scamper>
- <https://www.interaction-design.org/literature/article/learn-how-to-use-the-best-ideation-methods-scamper>
- <https://portal.arid.my/22778/Posts/Details>
- <https://www.ida2at.com/value-proposition-canvas-your-tool-understanding-customer/>
- <https://riable.com/read/value-proposition-canvas/ar>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/51906>
- https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://manara.edu.sy/downloads/files/1627913985_4.pdf&ved=2ahUKEwi8hYzl9viGAxUscfEDHQmPBbwQFnoECCAQAQ&usq=AOvVaw10yCzba7sAKIltLGxLr02e
- <https://www.scribd.com/document/8421415/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B9%D9%8A%D8%B1>
- <https://www.scribd.com/presentation/672674347/>
- <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://irp.cdn-website.com/4b03bd78/files/uploaded/>
- <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D9%85%D8%AE%D8%B7%D8>
- <https://blog.growdose.com/2022/08/business-basis-successful->
- <https://www.wafeq.com/ar/%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7/>
- <https://sismatix.com/%D8%AD%D8%B3%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A7/>



سابعاً : المراجع الأجنبية

- Ennew Christine and Waite Nigel, (2007): Financial services marketing: an international guide to principals and practice, 1st Ed, Elsevier, Burlington, U.S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Marketing management, (12 ed.): Prentice Hall.
- Riad Mohammed lebrague, creating an enterprise BUSINESS PLAN for a paintball SME “Paintball big challenge”, a dissertation submitted for a Master’s degree, University Amar telidji, Laghouat, 2017/2018.

الملاحق

الملاحق :

• فاتورة شكلية للألات والمعدات :

EURL GROUZ TEX						
CITE ABANE RAMDANE CH-LAID MILA						
Email : egtpi@hotmail.com					Page: 1	
Tel : 031427853 / 0550500802						
Fax : 031427853						
 FACTURE PROFORMA N° FB146/150624						
Date : 15/06/2024		Nom / Raison sociale : MAHMOUD TAKHI				
N° Commande		C03/150624				
M Reglement Terme		Adresse : ALGHOUAT				
		Activite				
		Code Fiscal				
		Article d'Imposition				
		N° Statistique				
		N° de Registre				
Total des Articles : 0.00						
Code Produit	Designation - Libelle	Marque	Quantite	Prix Unitaire	Montant	TVA
ASRMUNTT100ML	REMPLEUSE SEMI AUTO UNE TETE 100ML		1.00	84 033.61	84 033.61	19.00
	WANHE					
CNDATJETENCRE	DATEUR JET D'ENCRE		1.00	126 050.42	126 050.42	19.00
160504V39SODTUB	SOUDEUSE TUBE ULTRA SONIQUE SEMI		1.00	294 118.00	294 118.00	19.00
	AUTOMATIQUE CAPACTE 30 TUBES/MIN					
TANKMELANG500L	TANK MELANGEUR 500L		1.00	201 680.67	201 680.67	19.00
Arrete la Presente Piece à la Somme de :					Total H.T	705 882.70
HUIT CENT QUARANTE MILLE DINARS ET QUARANTE UN CENTIMES					T.V.A	134 117.71
Validite : 02 Mois					Total T.T.C	840 000.41
Garantie : 1 An						
Délai de livraison : 04 Mois des la réception du 1er Chèque (10%)					Service commercial	
Pays d'Origine : China						
Fluctuation supportée sur le taux de change : (+) 03%						
Mode de paiement : prépaiement 10% de la commande et 90 % a la livraison						
Capital: 50200000 D.A RC N° : 4300/0323630B12 Art. : 43030963711 NIF: 001243032363049 NIS: 001243030001570 C.B: 3501901 220200001583						

E T S -TAKHI MAYA PHARM

Bd Emir Abdelakader BP / 43 Laghouat

RC N° : 97/A/ 4610453

NIS N°:1961 03010012165

N° Article : 03010103813

CPA N° : 004001764002042511 - 61 Laghouat

0290 10 15 84 0561 876 886

Laghouat le :

Facture Proforma :N° 25/24

DOIT : BIOFECT LAB

N°	Désignations	QT	P.U	P.U
01	Boite de pétri	01	190.00	190.00
02	milieux de culture	02	190.00	380.00
03	Thermomètre a sonde	01	4,500.00	4,500.00
04	Spatules	02	180.00	360.00
05	Béchers gradués 250ml	01	900.00	900.00
06	Béchers gradués 25ml	02	450.00	900.00
07	Mortieu + pilon	01	3,500.00	3,500.00
08	Entonnoir	02	450.00	900.00
09	Cristallisoirs 500ml	01	2,850.00	2,850.00
10	ballons 250 ml	01	2,200.00	2,200.00
12	Eprouvette gradué 500ml	01	3,270.00	3,270.00
TTC				19,950.00

Arrêtée la présente facture à la somme de : dix neuf mille neuf cent cinquante DA

• فاتورة شكلية لتجهيزات المخبر:



ENTREPRISE BENDELLALI MAHMOUD

Mobilier et aménagement global
Mobilier et aménagement hospitalier, laboratoire et agro-alimentaire
Fabrication d'article sanitaire
Fabrication de tout corps creux en plastique et en tout type de résine
Fabrication de mobilier en toute matière

Facture pro forma

Doit: BIOFECT LAB

Bejaia le : 02/07/2024

Adresse: LAGHOUAT

RC:

NIF:

NIS:

Pro forma N°: 133/2024

Réf	Désignation	P U	Q	U	MT/HT
	Paillasse mural humide meublée en L de 8,00m sur 3,00m* 0,70*0,90 en résine époxy de qualité sanitaire, hydrophobe, non poreuse, résistante aux acides et bases, aux solvants aux produits chimiques et colorants, antibactérienne monobloc, surface lisse et très facile à nettoyer avec remontant et deux prises électrique pour chaque 1,5 mètre linéaire et un bouton d'arrêt d'urgence avec Deux (02) bac en résine epoxy armée de fibre de verre avec robinetterie et évacuation. Sur meuble porteur en MDF avec portes et tiroirs	980 000,00	1	1	980 000,00
TOTAL HT					980 000,00
TVA 19%					186 200,00
TOTAL TTC					1 166 200,00

Arrêter la présente facture prof à la somme de:

Un millions cent soixante six mille deux cent dinars

Avance de 50%

Délai de livraison: 20 jours; après le bon de commande, garantie 12 mois.

Cette facture pro forma est valable 30 jours.



Adresse: 4 chemins de la gare, Ouzellaguen W. Bejaia E-mail: bendellali.resine@yahoo.fr

Fax: 034 33 24 20 - Tél: 0560 018 733 - 0560 018 735 - 0560 964 228

RC: 06 00-0977738 A 12 NIF: 156062534150122 A.E: 06360320127

RIB: BNP 0270 07730 050004 001 C/c 05 Site: www.ets-bendellali.com

• فاتورة شكلية لعملية إنشاء صفحة الهبوط

SARL Bean for Ads

8th, Bazar Benmoussa, Maamourah Bouameur,
Laghouat, 03002, Algeria
(+213) 05 59 29 53 89

NCP 150000
NIF 002303092394510
NIS 002303010002086

Estimate

Submitted on 1/7/2024

Description	Qty	Unit price	Total price
Landing Page	1	DZD50,000.00	DZD50,000.00
Paid Ads	1	DZD7,900.00	DZD7,900.00
Notes:		Subtotal	DZD57,900.00
			DZD57,900.00

• قائمة أسعار الأنابيب Tubes

PRIX GAMME DE TUBES PLASTIQUE

ϕ	Contenance	Bouchon Simple TTC	Bouchon verseur TTC
30	30	22.60 Da	24.25
	40	22.70 Da	24.35
	50	24.75 Da	26.40
	75	26.80 Da	28.45
35	50	26.60 Da	28.20 Da
	75	27.60 Da	29.30 Da
	100	28.60 Da	30.25 Da
40	100	28.75 Da	30.40 Da
	120	29.45 Da	31.10 Da
	150	30.25 Da	31.90 Da
50	150	33.80 Da	35.50 Da
	200	34.50 Da	36.20 Da
	250	35.20 Da	36.90 Da
ROLL ON	50	34.40Da	
ROLL ON	75	35.40 Da	
<i>Soudure</i> (+3.50 Da)			
<i>Opercule</i> (+1.80Da)			
<i>VERNI MATTE</i> +1.00 DA			
<i>MOQ : 10 000 PCS</i>		<i>Qty 5000 pcs : +15%</i>	

• قائمة أسعار المنافس Dermilyne



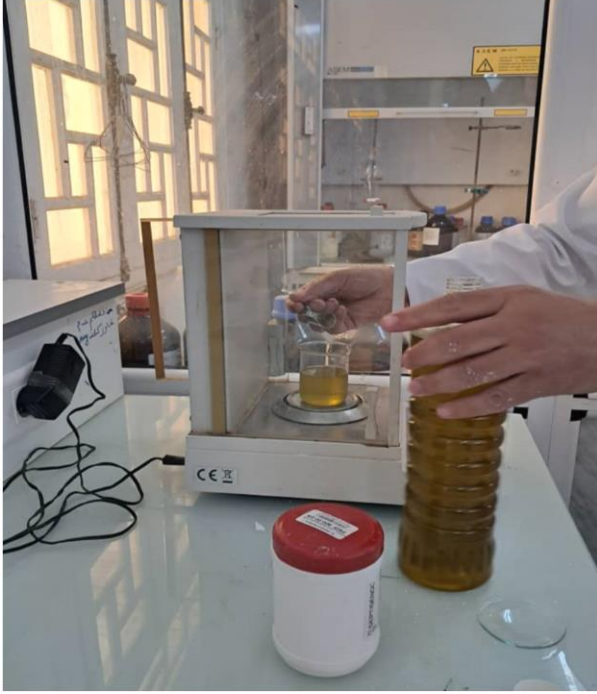
DERMILYNE LABORATOIRE

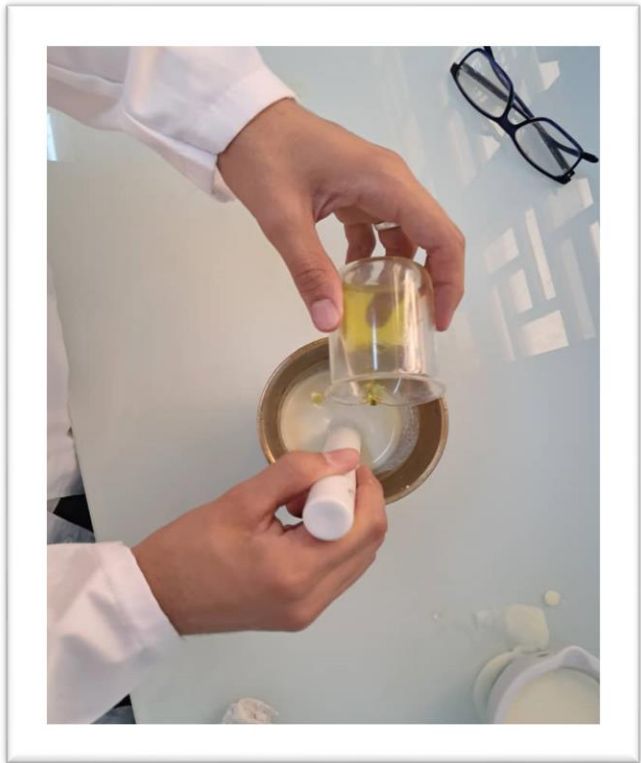
LABORATOIRE PHYTOTHERAPEUTIQUE ET COSMETIQUE
Z.A OUED SEGUAN MILA -ALGERIE

LISTING

Produits	Coupage	P.P.A.	Dispo.	Date Per.
MAMOCALM 50gr - Crème crevasses mammaires	100	1200.00	Dispo.	06/2026
VARINOREX 50gr -Crème pour les varices et jambes lourdes	100	1100.00	Dispo.	06/2026
BETAZINC Crème 50gr (Oxyplastine)	100	430.00	Dispo.	09/2026
DERMILYNE CREME DE CHANGE 50gr	100	250.00	Dispo.	05/2026
MELASKARE 75gr - crème pour les escarres, plaies infectées et le pied diabétique	50	1595.00	Dispo.	10/2026
HYRAPIED 50gr - Crème hydratante pour le pied diabétique	100	450.00	Dispo.	01/2025
BETALYNE 60 mL povidone iodée 10%	55	195.00	Dispo.	01/2026
BIOCADE Shampoing 200mL	27	1045.00	Dispo.	04/2026
BIROMARIN Shampoing 200mL	27	850.00	Dispo.	01/2026
BIOPOUX Shampoing 200mL	27	465.00	Dispo.	01/2026
INTIMALYNE 150mL - Soin intime Irritations et infections	40	470.00	Dispo.	01/2027
CALM DENT 10mL	240	270.00	Dispo.	05/2024
RHINO BIO HUILES ESSENTIELLES Nez très bouché, rhinite allergique et sinusite	55	450.00	Dispo.	02/2026
RHUMER ISOTONIQUE	50	450.00	Dispo.	02/2026
RHUMER HYPERTONIQUE	50	450.00	Dispo.	10/2025
LENTISCIA 30gr Crème brûlures et cicatrices	100	870.00	Dispo.	12/2026
LENTISCIA 75gr - Crème brûlures et cicatrices	50	1250.00	Dispo.	03/2027
HEMO + 30gr Dermilyne	100	650.00	Dispo.	01/2027
HEMO + 50gr Dermilyne	100	785.00	Dispo.	03/2027

• صور من عملية إعداد النموذج الأولي





• صور من عملية إجراء Test de la stérilité

