

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

التخصص: ريادة اعمال

الشعبة: ريادة اعمال

فعالية مخطط الاعمال في تقييم المشاريع المقاولاتية  
دراسة حالة : شركة ش.ذ.أ صوفال - مستغانم -

مقدمة من طرف الطلاب :

✓ بوعزة مصطفى

✓ بن اباحي فيصل

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	شاشوة فضلون	أستاذ محاضر (ب)	جامعة مستغانم
مقررا	هني أمينة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	شنين قادة	أستاذ مساعد (ب)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2024/2023

## التشكرات

الحمد لله و الشكر كما يسعى لجلال وجهك و عظيم سلطانك  
لك الحمد ربي حتى ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى  
اتقدم بخالص الشكر و العرفان للأستاذة هني امينة التي  
دخرت جهدا في مساعدتي و تقديم كل  
التوجيهات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة.  
شكرا لمن علمني حرفا. و امسك بيدي و كان خير معلم ...  
شكرا لكل من اهداني من وقته . و رفعني درجة بكلمة .  
و اقدم الشكر لكل من شجعني و لو بكلمة و كل من مد لي يد المساعدة  
من قريب او بعيد .....



## فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
	الشكر
	اهداء
	قائمة الجداول والاشكال
أ	مقدمة
01	الفصل الاول : عموميات حول المقاولاتية و مخطط الاعمال
03	المبحث الأول : ماهية المقاولاتية
03	المطلب الأول : مفهوم المقاولاتية وأهميتها
04	المطلب الثاني : مفهوم المقاول وأهدافه
06	المطلب الثالث : مقاربات والعوامل المحددة للمقاولاتية
08	المبحث الثاني : خطوات اعداد مشروع
08	المطلب الأول : مرحلة اعداد الفكرة
10	المطلب الثاني : الفرص المقاولاتية
11	المطلب الثالث : دور حياة المشروع ومحددات تقييمه
12	المبحث الثالث : ماهية مخطط الاعمال
12	المطلب الأول : مفهوم مخطط الاعمال وأهميته
15	المطلب الثاني : خصائص مخطط الاعمال
16	المطلب الثالث : مكونات مخطط الاعمال
28	الفصل الثاني : دراسة حالة ش.ذ.أ صوفال SOPHAL
30	المبحث الأول : تقديم ش.ذ.أ صوفال SOPHAL S.P.A
30	المطلب الأول : لمحة تاريخية حول المؤسسة
32	المطلب الثاني : تصنيف الشركة وشكلها القانوني
33	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
34	المبحث الثاني : دراسة مخطط الأعمال الخاص بشركة صوفال على مدى 5 سنوات
34	المطلب الأول : السياسة التجارية والتسويقية للشركة
37	المطلب الثاني : التمويل والتنبؤات المالية والربح الاقتصادي على مدى 5 سنوات

42	المطلب الثالث : تحليل تطورات الهيكل المالي والمردودية والربحية
46	المبحث الثالث : تقييم المخطط المالي
46	المطلب الأول : التقييم عن طريق الأرصدة الوسيطة للتسيير
50	المطلب الثاني : التقييم عن طريق النتائج المحققة والمردودية
51	المطلب الثالث : الإنجازات المرتقبة، النظرة والاسراتيجية المستقبلية للشركة.
53	خاتمة
55	ملخص
57	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الجدول رقم (01)
39	جدول ميزانية الأصول والخصوم لخمس سنوات	الجدول رقم (02)
41	جدول حسابات النتائج لخمس سنوات	الجدول رقم (03)
43	جدول رقم 33 مؤشرات الربحية	الجدول رقم (04)
47	<b>Projection des Soldes 01 Intermédiaires de Gestion</b>	الجدول رقم (05)
47	05.04.02 Projection des Bilans simplifiés	الجدول رقم (06)
48	<b>04.05 Evolution prévisionnelle de la CAF</b>	الجدول رقم (07)
48	<b>04.05 Evolution prévisionnelle de la CAF</b>	الجدول رقم (08)
49	<b>04.06 Analyse de l'évolution prévisionnelle de la structure financière</b>	الجدول رقم (09)
51	مؤشر المردودية الاقتصادي	الجدول رقم (10)

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

تكمن أهمية مخطط الأعمال في مساعدة باعني المؤسسات الناشئة على معرفة فرص نجاح مشاريعهم، لتحقيق الأهداف من خلال وسائل بشرية ومالية وتقنية محددة، وعادة ما يكون صاحب المشروع، ذو خبرة محدودة تمكنه من إعداد مخطط أعمال جيد أو حتى بسيط.

تمثل المشاريع المقاولاتية عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم، لأنها استطاعت التقليل من أهمية احتكار القطاع العمومي إذا أصبحت تمثل العمود الفقري لتنمية والنمو والمنافسة نظرا لمساعدتها في التقليل من البطالة وتحديد النسخ الاقتصادي وإنتاج القيمة والمبتكر يطرح منتجات حديثة تلبى حاجات المستهلكين وتشبع رغباتهم بتوفير المزيد من الرقاء لهم. إن للمقاولاتية أهمية كبيرة لأنها ترفع من مستويات الإنتاج بالتقليل من عجز المنظمات العمومية في الإنتاج كما تشجع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد أثرها إلى الإدماج الاجتماعي للعمال.

إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هي فعالية مخطط الاعمال في تقييم المشاريع المقاولاتية ؟

الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مخطط الاعمال ؟

2- هل يمكن استخدام مخطط الاعمال في إدارة المشاريع المقاولاتية ؟

3- ما دور المشاريع المقاولاتية في شركة صوفال ؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

-تطبيق مخطط الأعمال بشكل منهجي يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع المقاولاتية.

-المشاريع المقاولاتية التي تعتمد على مخطط أعمال مدروس تحقق ربحية أعلى مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى

التخطيط المنهجي.

أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية : كاتراء للمكتبة الجامعية

• الأهمية الاقتصادية : تعتبر تعريف مخطط الاعمالو كيفية تقييم المشاريع المقاولاتية .



أسباب اختيار الموضوع:

• يمثل موضوع الدراسة جزء من التخصص الذي نزاول دراستنا فيه و نامل ان نضيف الى هذا المجال معلومات جديدة تدعم البحث الجامعي .

• ميولنا و رغبتنا في معرفة فعالية مخطط الاعمال من اجل تقييم المشاريع المقاولاتية .

منهج الدراسة :

للإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي و تحليلي، وهذا من اجل عرض مختلف مفاهيم المقاولاتية ، بالإضافة الى دور التي تلعبه في البنك .

صعوبات الدراسة :

منبيننا المشاكل والصعوبات التي تعرضنا لها أثناء إنجاز هذا البحث:

• صعوبات الحصول على المعلومات نظرا لكون الموضوع قليل الدراسات .

هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات السابقة قمنا بتقسيم البحث لفصلين حيث تناولنا في:

- الفصل الأول بعنوان عموميات حول المقاولاتية و مخطط الاعمال

- الفصل الثاني بعنوان دراسة حالة ش.ذ.أ صوفال SOPHAL

الفصل الاول : عموميات حول  
المقاولاتية ومخطط الاعمال

تمهيد :

قبل الشروع في أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة، من الضروري أن يأخذ المستثمر الوقت الكافي لوضع خطة عمل شاملة تتناسب مع نشاطه. المستثمرون الذين يبدؤون أعمالهم التجارية أو الصناعية دون إجراء دراسة متأنية وشاملة لكيفية تشغيل المشروع سيواجهون صعوبات عديدة ومشاكل متنوعة في التمويل والإدارة.

تعد خطة العمل بمثابة خريطة طريق للمقاول، حيث توجهه لاتخاذ القرارات الصحيحة وتجنب الأخطاء المحتملة. تتضمن خطة العمل تفاصيل حيوية تشمل تحليل السوق، وتقدير التكاليف، وتحديد الأهداف، ووضع استراتيجيات تسويق فعالة، بالإضافة إلى وضع خطط مالية وإدارية دقيقة.

اعداد خطة العمل يساعد المستثمر على فهم جميع جوانب مشروعه بشكل متكامل، من الموارد المطلوبة إلى البيئة التنافسية التي سيعمل فيها. بفضل هذا التخطيط المسبق، يمكن للمستثمر تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح، مما يجعل خطة العمل حجر الزاوية الأساسي لإنشاء وإدارة مؤسسة ناجحة.

## المبحث الأول : ماهية المقاولاتية

أصبحت المقاولاتية مفهوما شائع الاستخدام ومتداولاً على نطاق واسع، حيث تطورت لتصبح مجالاً هاماً للبحث. نظراً لأهميتها المتزايدة، ازداد اهتمام الحكومات والباحثين الأكاديميين والمجتمع بشكل عام بتطوير رواد الأعمال ومؤسساتهم. هذا الاهتمام المتزايد يعكس الوعي بأهمية دور ريادة الأعمال في تعزيز النمو الاقتصادي والابتكار، مما يدفع الجميع إلى دعم وتشجيع تطوير المهارات الريادية والمؤسسات الناشئة.

## المطلب الأول : مفهوم المقاولاتية وأهميتها

## أولاً : مفهوم المقاولاتية

هذه الكلمة في الأصل فرنسية وتعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجاري أو اقتصادي. رجل الأعمال الفرنسي الشهير جان باتيست ساي، صاحب القانون الاقتصادي المعروف بـ "قانون ساي"، كان أول من استخدم هذا المصطلح حوالي عام 1800 بنفس المعنى. كما قام ريتشارد كانتيون بتعريفها على أنها تمثل الشخصية المستعدة لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة.

وجود رواد الأعمال في الأسواق والصناعات المختلفة يؤدي إلى إنشاء منتجات ونماذج عمل جديدة، مما يساهم بشكل كبير في التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. رواد الأعمال يلعبون دوراً حيوياً في قيادة وتحفيز الابتكار، وبالتالي يدعمون التقدم المستمر والازدهار الاقتصادي<sup>1</sup>.

- كما تعرف كذلك بأنها مجموعة من المجالات و التخصصات الأكاديمية تتضمن ريادة الأعمال و إقامة المشروعات و تمويل المشروعات الجديدة و المشروعات الصغيرة و الشركات العائلية و المشروعات الحرة و تطوير المشروعات المتناهية الصغر و التنمية الاقتصادية و سيادة الأعمال النسائية و ريادة أعمال الأقليات<sup>2</sup>.

- و هي كذلك عملية إنشاء او اقتناص الفرص و متابعتها بغض النظر عن الموارد التي يتم التحكم فيها حالياً .

و تعرف المقاولاتية أيضاً بأنها مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد و تنسيق الموارد المختلفة من معلومات ، موارد مالية ، بشرية ..... و ذلك من اجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكل و ان يكون قادراً على تحكم في التغيير و مسيرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف الكافي ، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2016 ، الأردن ، ص 14.  
<sup>2</sup> - عمرو علاء الدين زيدان ، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات ، 2017 ، مصر ، ص 69.  
<sup>3</sup>- عمرو علاء الدين زيدان ، نفس المرجع ، ص 69.

من خلال التعريف السابق، يمكن القول إن ريادة الأعمال تعني إنشاء مشروع جديد أو تطوير نشاط جديد من خلال استغلال الفرص المتاحة. وتتضمن ريادة الأعمال أيضاً تحمل المسؤولية في ظل النتائج غير المؤكدة، بالإضافة إلى القدرة على التحكم في الموارد واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة.

### ثانياً: أهمية المقاوالاتية

تساهم المقاوالاتية في عملية التنمية، و تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و التي من بينها ما يلي<sup>1</sup>:

- تعتبر ريادة الأعمال محركاً ودافعاً أساسياً لتغيير ثقافة المجتمع من خلال تغيير ثقافة العمل.
  - تساهم في تعزيز سمعة الأعمال من خلال الالتزام بالاستقامة والمسؤولية.
  - تهدف إلى تحقيق رضا وولاء العملاء من خلال امتلاك المرونة الاستراتيجية وتشجيع الابتكار.
  - تسهم في تعزيز بيئة عمل متميزة تحفز الموظفين وتحافظ على أفضل المهارات.
  - تساعد على اكتشاف واستغلال كافة الفرص المتاحة في بيئة العمل.
  - تتيح الاستقلالية في العمل.
  - تمثل فرصة لتحقيق التميز والإنجاز.
  - تساهم في خدمة المجتمع.
  - تُعد استراتيجية هامة لتحقيق النمو السريع والميزة التنافسية.
  - تسهم في استحداث أنشطة اقتصادية جديدة.
  - تساعد في تقليل هجرة الكفاءات إلى الخارج.
- المطلب الثاني: مفهوم المقاوالاتية وأهدافه**

1 - الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاوالاتية من خلال التعليم المقاوالاتي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 11.

أولاً: مفهوم المقاول

المقاول هو الذي ينمي و يبتكر شيئاً ذا قيمة من لاشئ ، و الاستمرار في اخذ الفرص المتعلقة بالموارد و الالتزام بالرؤيا و كذلك اخذ عنصر المخاطرة<sup>1</sup>.

و عرف أيضا المقاول على انه شخص يملك صفة الابداع و الابتكار ، و هو شخص نادر ذو موهبة و هو محرك التطور الاقتصادي و صاحب فكرة و تتوفر لديه الإرادة نحو النجاح مرن في التعامل و يرغب في المخاطرة بعقلانية و لديه قدرة في التنظيم ، و هو المنشأ و المتعهد و المؤسس و صاحب العمل<sup>2</sup>.

و كذلك هو الشخص الذي يقوم بعملية تحديد و تطوير و صياغة الرؤيا الجديدة للاعمال من خلال فكرة جديدة او فرصة جديدة او طريقة جديدة لأداء الاعمال .

المقاول هو الذي يتمتع بصفات اخذ المبادرة و ينظم الاليات و المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية ، و كذلك القبول بالفشل و المخاطرة ، و لديه القدرة على طلب الموارد و العاملين و المعدات و باقي الأصول و يجعل منها شيئاً ذا قيمة ، و يقدم شيئاً مبدعاً جديداً ، و كذلك يتمتع بالمهارات و الخصائص سواء الإدارية و الاجتماعية و النفسية التي تمكنه من ذلك<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول إن المقاول هو الشخص الذي يبتكر شيئاً ذا قيمة من العدم. يتميز المقاول بصفة الإبداع والابتكار، حيث يقدم أفكاراً وخدمات مبدعة. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع المقاول بقدرة فريدة على تحديد الفرص الجيدة واستغلالها، ويمتلك مهارات وخصائص تميزه عن الآخرين.

ثانياً: اهداف المقاول

يمكن حصر اهداف المقاول عند انشاء عمله الخاص في<sup>4</sup>:

• الهدف الاجتماعي :

- إدراك احتياج المجتمع المحلي إلى سلعة غير متوفرة.

- إدخال منتج من مناطق أخرى إلى المجتمع المحلي بدافع الانتماء والالتزام تجاه هذا المجتمع.

1- بسام سمير الرميدي ، تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الاعمال لدى طالب ، جامعة مدينة السادات ، مجلة اقتصادية المال و الاعمال ، العدد 6 ، 2018 ، ص 376.

2- خذري توفيق و حسين بن طاهر، المقالة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، جامعة الوادي ، الجزائر، 2013 ، ص 04.

3- زايد مراد ، الريادة و الابداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولة، الجزائر ، 2010 ، ص 06.

4- شلوف فريدة ، المرأة المقالة في الجزائر، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص 56.

- تحسين مستوى معيشة الأسرة وزيادة مصادر دخلها.

- تحقيق مكانة اجتماعية مرموقة.

- ضمان الأمان الوظيفي.

- الحفاظ على سمعة العائلة.

● الهدف الاقتصادي :

ينشئ الفرد المقاولة عادة من اجل تحقيق الربح النقدي ، ذلك انه السبيل لتحسين المكانة الاجتماعية و الوضعية المالية .

● الهدف الذاتي :

عند إنشاء مشروع مقاوالاتي، يتاح للفرد فرصة لإبراز طاقاته، وبالتالي لا يكون العائد الاقتصادي وحده هو الدافع للاستمرارية، بل أيضا تحقيق طموح الشخص وزيادة ثقته بقدراته. يتحول الفرد من موظف إلى رئيس ومالك، مما يمنحه الحرية من القيود المرتبطة بالوظائف التقليدية. وهذا يمكنه من برمجة وتخطيط وقته بما يتوافق مع مصالحه ويخدم أهداف مؤسسته.

المطلب الثالث : مقاربات والعوامل المحددة للمقاوالاتية

أولا : مقاربات المقاوالاتية

تتمثل مقاربات المقاول في :

1- المقاربة الاقتصادية :

اكتسبت المقاربة الاقتصادية أهمية كبيرة لفترة طويلة، حيث ساهمت في تطور مفهوم المقاول بما يتماشى مع التحولات في النظام الاقتصادي العالمي. تعاملت هذه المقاربة مع ريادة الأعمال كظاهرة اقتصادية بحتة تستند إلى عقلانية السوق، متجاهلة الأبعاد الاجتماعية لهذه الظاهرة. نتيجة لذلك، ظهرت مقاربات أخرى تهدف إلى دراسة خصائص المقاول كشخص يتميز بمجموعة من السمات الفريدة والدوافع المختلفة، ويتأثر بعدة متغيرات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- بيبى وليد و عمار فاروق غربي و عفاف حمادي ، المسؤولية الاجتماعية و تخطيط الاعمال بالمشاريع المقاوالاتية ، جامعة ام بواقي ، الجزائر، مجلد 1 ، العدد 1 ، 2017 ، ص 7.

## 2- مقارنة الافراد :

حاولت هذه المقاربة تحديد خاصية رئيسية أو مجموعة من الصفات التي يمكن من خلالها التعرف على المقاول. ضمن محاولات العديد من الباحثين لتحديد الخصائص التي تميز المقاول عن غيره من الفاعلين الاقتصاديين، نجد أعمال ديفيد مكليلاند في بداية الستينات. من خلال دراسته، بين أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الإنجاز، بمعنى الحاجة إلى التفوق وتحقيق الأهداف. كما أن المقاربة الديمغرافية ركزت على دراسة الخصائص الشخصية للمقاول، مثل الوسط العائلي الذي ينتمي إليه، والمستوى التعليمي الذي يتمتع به، والخبرة المهنية المكتسبة<sup>1</sup>.

## 3- المقاربة العملياتية :

ركز غارتنر على دراسة عملية انشاء مؤسسة جديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه ، و على التغيير الذي يسمح للمقاول باستغلال الموارد المتاحة بطريقة جديدة عن طريق نموذج له أربعة ابعاد تتمثل في : المحيط ، الفرد ، سير العملية و المؤسسة .

## ثانيا : العوامل المحددة للمقاولاتية

تعتبر المقابلة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالنشاط الاقتصادي، وتعتمد بشكل أساسي على شخص المقاول. لذا، فهي تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تشكل محددات لهذه الظاهرة. كما أن للمقابلة تأثيرات على البيئة الاجتماعية، والمؤشرات الاقتصادية، والنمو الاقتصادي بشكل عام. يمكن تلخيص محددات المقاول ودوره الاقتصادي فيما يلي:

## 1- العوامل النفسية :

ركزت هذه المقاربة على البحث في الخصائص و السمات الشخصية للمقاولين ، و كذا دوافع سلوكهم ، و على رأس هؤلاء الباحثين عالم النفس الأمريكي Arnold mccllland ، و اذا ما اردنا ان نحدد العوامل النفسية التي تلعب دورا مهما في الفعل المقاولاتي .

## 2- العوامل الاجتماعية والثقافية :

نعني بالعوامل المرتبطة بالأوساط المختلفة التي يتفاعل معها الفرد، حيث يتعلم منها ويستمد العديد من الأفكار والقيم التي تؤثر على سلوكياته وتوجهاته، بما في ذلك التوجهات المقاولاتية. هذه الفكرة يؤكد عليها مالك بن نبي

<sup>1</sup>- لفتير حمزة ، روح المقابلة و انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2016 ، ص 44.



في كتابه "المسلم في عالم الاقتصاد" ويصفها بالمعادلة الاجتماعية. تختلف تأثيرات هذه العوامل تبعاً لخصوصيات كل مجتمع.

### 3- العوامل الاقتصادية :

نعني بالعوامل الاقتصادية تلك التي تشمل مختلف الموارد مثل المواد الأولية، واليد العاملة المؤهلة وذات الخبرة، ووسائل الإنتاج، ومصادر التمويل، بالإضافة إلى الحصول على المعلومات والمعارف المتنوعة. ورغم أن العوامل الاقتصادية قد لا تأتي في المقام الأول، إذ يمكن تحقيق الكثير بوجود الإرادة والإمكانات الشخصية والدوافع القوية، إلا أن هذا لا يعني أن العوامل الاقتصادية غير مؤثرة. فهي قد تكون عوامل رئيسية في توجيه الأفراد نحو زيادة الأعمال وإنشاء مؤسساتهم الخاصة. فالموارد والوسائل الاقتصادية المتاحة، والقدرة على البحث عنها والحصول عليها واستغلالها، تعتبر ميزات هامة لأي مشروع أو مؤسسة.

### المبحث الثاني : خطوات اعداد مشروع

يمكن النظر الى أي مشروع على انه مجموعة من المراحل يجب القيام بها ، منذ ظهور الفكرة او المقترح ، الذي يوافق اكتشاف فرص ما ، الى لحظة تشغيله و تطويره و متابعتة ، و هذا ما يمثل دورة حياته .

### المطلب الأول : مرحلة اعداد الفكرة

على الرغم من أن وجود فكرة جيدة يمكن أن يكون أساساً لبدء مشروع، إلا أنه يجب على المقاتل أن يمتلك عدة احتمالات أو بدائل لاستثمار الفرص واختيار الأنسب منها بفعالية لتحقيق الربحية. في النهاية، سيتطلب المشروع مجهوداً كبيراً ووقتاً طويلاً في إدارته، لذا من الضروري أن يختار المقاتل الفرصة أو البديل المناسب بعناية، بدلاً من هدر طاقته وجهده وماله ووقته دون جدوى. تتطلب العملية الريادية وقتاً وجهداً كبيرين، لذا يجب التخطيط والاختيار بحكمة لتحقيق النجاح<sup>1</sup>.

### أولاً : مصادر الحصول على الأفكار

- الحصول على الأفكار من خلال التفرد، مثل الحصول على وكالة حصرية لبيع منتج عالمي مثل الكتب المتخصصة، أو توفير مواد خاصة مثل المواد الكيميائية للاستخدامات المحددة.
- ابتكار منتجات جديدة غير موجودة في السوق. الابتكار محدود ويتطلب الشجاعة والعزم، بينما تفضل معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة العمل بأمان قدر المستطاع.

<sup>1</sup> - مجدي عوض مبارك ، الريادة في العمال المفاهيم و النماذج و المداخل العملية ، الأردن ، 2009 ، ص 137.

- الاستفادة من استطلاعات الصحف والمجلات المحمية التي يمكن أن توفر أفكاراً مفيدة لإنشاء المشاريع.
- دراسة الصناعة القائمة بالفعل والتعرف على مكونات هذه الصناعة بشكل خاص والقطاع الصناعي بشكل عام.
- الاستفادة من آراء وخبرات المختصين في هذا المجال، سواء بصفة شخصية أو بحكم مواقعهم ووظائفهم.
- الخبرة والتجربة من الوظائف والأعمال السابقة. إن غنى التجربة يساعد في تجاوز العديد من الأخطاء المحتملة عند تأسيس عمل شخصي أو مشترك.
- الهوايات والأنشطة والرغبات. العديد من الأشخاص يجدون فرص العمل من خلال هواياتهم ورغباتهم، مثل فرد مهتم بالصيد يمكنه بدء عمل متخصص في بيع مستلزمات الصيد.
- الاكتشافات بالصدفة والأفكار المرتبطة بالحظ. العديد من الأفراد يصادفون أفكاراً مفيدة أثناء زحمة العمل اليومي ومن واقع حركة الحياة، وقد تتحول بعض هذه الأفكار إلى فرص استثمارية لأعمال مربحة.

#### ثانياً : اختيار الأفكار

- إن اختيار المشاريع الجيدة له أهمية استراتيجية كبيرة، ويتطلب ذلك إخضاع جميع الأفكار والمشاريع المطروحة لعملية غربلة أولية. فمن غير المعقول إجراء دراسات تفصيلية ومكلفة لعدد كبير من الأفكار. مثال على ذلك<sup>1</sup>:
- استبعاد الأفكار غير الممكنة من الناحية التطبيقية، مثل "إرسال رحلات إلى المقرات السرية".
- استبعاد الأفكار غير المقبولة اجتماعياً أو ثقافياً أو دينياً، مثل "بناء مصنع ضار بالبيئة والصحة في منطقة عمرانية".
- استبعاد الأفكار التي تقع في نطاق المحظور قانونياً، مثل "صنع منتجات محظورة قانونياً".
- استبعاد الأفكار التي تتعارض مع السياسة العامة للدولة، مثل "استيراد المنتجات من إسرائيل إلى الدول العربية".
- استبعاد الأفكار التي قد تضر بالبيئة، مثل "دفن النفايات الصحية".

#### ثالثاً : النقاط الأفكار

<sup>1</sup>- نضال الحواري و ضرار العتيبي ، إدارة المشاريع الإنمائية دراسة و تقرير الجدوى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص 93.

لالتقاط الأفكار الناشئة، يجب على المفاوض اكتساب وتطوير مهارات الاستماع والمراقبة. تأتي الأفكار بشكل طبيعي لأولئك الذين يعرفون كيفية مراقبة البيئة المحيطة بهم، والذين يلاحظون الاحتياجات غير الملباة بعد. هؤلاء الأشخاص يعرفون كيفية الاستفادة من اللقاءات لامتناس أكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار. التحدي ليس في الحصول على فكرة بحد ذاتها، بل في كيفية التقاط الأفكار وما يمكن فعله بها.

### المطلب الثاني : الفرص المقاوالاتية

المقاوالاتية هي نشاط يشمل اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص بهدف تقديم منتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى تطوير طرق تنظيم الأسواق والعمليات والمواد الأولية. يتم ذلك من خلال تنظيم الجهود بطرق لم تكن موجودة سابقاً. في هذا السياق، سنتناول مفهوم الفرصة ونستعرض وجهات النظر المتعلقة بها كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مفهوم الفرصة

- تعرف الفرصة بوجود اضطراب داخل السوق، حيث يفتقر السوق إلى التوازن الاقتصادي الذي يمكن استغلاله من قبل المفاوض لإعادة السوق إلى حالة التوازن.
- وتعرف أيضاً بأنها المنهجية الشاملة لاكتشاف وتقييم واستغلال الفرصة من أجل تطوير منتجات وخدمات مستقبلية.
- كما تتميز بوجود فرصة محددة مرغوبة وقابلة للتحقيق في المستقبل.
- وتشمل الفرصة أيضاً وجود مشروع غير مستغل ومدرك من قبل الفرد، مما يثير فكرة العمل الريادي.
- الفرصة تتضمن وجود منتجات أو خدمات أو مواد أولية جديدة أو طرق تنظيم جديدة يمكن تقديمها وبيعها بأسعار تتجاوز تكاليف الإنتاج.

#### ثانياً: اتجاهات الفرصة

بعد الدراسات المتعلقة بالفرصة، توصل الباحثون إلى نتائج متناقضة، حيث ترى النظرية الأولى أن الفرصة هي جزء من الواقع وموجودة بشكل موضوعي في السوق. أما النظرية الثانية، فتعتبر الفرصة نتيجة لعملية اجتماعية وبناء يحدث بين المفاوض والبيئة المحيطة به. ويمكن توضيحها كما يلي:

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف الكافي، بيئة و تكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2014 ، ص 126.

- الفرصة الموضوعية (الحقيقة): تتعلق هذه النظرية بوجود الفرصة كجزء من الواقع، حيث تكون متاحة في السوق ويمكن تحديدها بوضوح. يجب على المقاول أن يكون لديه القدرة على فهم هذه الفرصة بشكل واضح وتحليلها اقتصاديا وفقا للوقائع.

- الفرصة كبناء اجتماعي: تعتبر هذه النظرية أن الفرصة تنشأ من التفاعلات والتواصل بين المقاول والبيئة المحيطة به. وفي هذه الحالة، يجب على المقاول أن يمتلك مهارات وعلاقات وموارد ضرورية للاستفادة من هذه الفرصة في إطار عمله ونجاح مشروعه.

#### المطلب الثالث : دور حياة المشروع ومحددات تقييمه

قبل الشروع في تنفيذ المشروع، يمر بعدة مراحل متتالية تبدأ من الفكرة وتنتهي بتطبيقها على أرض الواقع. يمكن تلخيص هذه المراحل في<sup>1</sup>:

#### أولا : دورة حياة المشروع

دورة حياة المشروع تتضمن عدة مراحل متتابعة ومتداخلة، كل منها يشمل مجموعة من العمليات، ويمكن التعبير عنها بأن المشروع يمثل كائنا يمر بعدة مراحل، بدءا من مرحلة التخطيط وانتهاء بمرحلة الانتهاء. وعادة ما تقسم مراحل حياة المشروع إلى ثلاث مراحل رئيسية، وهي:

#### ✓ مرحلة ما قبل الاستثمار: تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- التمييز بفرص الاستثمار.

- الدراسة الابتدائية للجدوى.

- الدراسة المتقدمة للجدوى.

- تقييم الاستثمار.

#### ✓ مرحلة تنفيذ المشروع الاستثماري: تشمل ما يلي :

- تصميم المشروع.

- عمليات التفاوض والتعاقد.

- إنشاء المشروع.

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق ، ص 126.

- بدء التجارب .

### ✓ تشغيل المشروع :

تعتبر مرحلة التشغيل الأساسية لتحقيق أهداف المشروع، حيث يتحوّل المشروع إلى مؤسسة قانونية. تواجه هذه المرحلة نوعين من المشكلات: المشاكل القصيرة الأجل والتي تحدث في المدى الزمني القريب، والمشاكل الطويلة الأمد.

### ثانيا: محددات تقييم المشروع

- جودة العمل: في هذه المرحلة، يُجرى استعراض شامل للعمل المنجز للتأكد من أنه تم إنجازه بمطابقة للمواصفات المحددة مسبقًا، وذلك بهدف ضمان جودة المنتج النهائي.

- أداء الفريق: يتطلب من الفريق القيام بعملية تقييم دورية لأدائهم للتحقق من مدى تنفيذهم للمهام المخولة لهم بأفضل جهد ممكن، وذلك لضمان الإنتاجية وتحقيق أهداف المشروع.

- حالة المشروع: تتمثل هذه المرحلة في مقارنة النتائج المتوقعة للمشروع مع النتائج الفعلية التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى تحقيق المشروع أهدافه والتصدي لأي تحديات قد تواجهه.

### المبحث الثالث : ماهية مخطط الاعمال

في هذا الجزء، سنسلط الضوء على أهمية وغاية مخطط الأعمال من خلال ثلاثة مطالب. سنبدأ بتفصيل معنى مخطط الأعمال وأهميته في المطلب الأول، ثم سنناقش مكونات مخطط الأعمال في المطلب الثاني، وأخيرا سنقوم في المطلب الثالث بتحليل عناصر مخطط الأعمال بالتفصيل.

### المطلب الأول : مفهوم مخطط الاعمال وأهميته

مخطط الأعمال يعتبر عنصرا أساسيا في استراتيجية الشركات، وتزداد أهميته بشكل متزايد في مجال إنشاء المشاريع بصفة عامة. يعتبر هذا المخطط وثيقة مرجعية تعرف المؤسسة لدى جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الشركاء التجاريين والبنوك وغيرها من الجهات ذات الصلة. ويمكننا أن نجد العديد من التعاريف لمخطط الأعمال، مما يظهر أهميته البالغة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علاء عباس و محمد السلامي ، ريادة الاعمال و المشروعات الصغيرة ، دار التعليمة الجامعي للنشر و التوزيع، مصر ، 2015 ، ص 79.

أولاً: مفهوم مخطط الاعمال

- مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة تصف جميع الجوانب الداخلية والخارجية المتعلقة بمجال عمل معين أو تركز على فكرة جديدة لمشروع. يعتبر هذا المخطط إطاراً شاملاً يضمن تنسيق خطط العمل الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

- يعتبر المخطط الأعمال وثيقة تقديرية تعدها مؤسس المشروع، تعكس بشكل مفصل استراتيجية تطوير المشروع، والنمو المتوقع للمشروع، وأرقام الأعمال المتوقعة، والنتائج المستقبلية، بما في ذلك احتياجات التمويل المتوقعة في المستقبل القريب.

- يعد مخطط الأعمال وسيلة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يتم دمج جميع البيانات المتعلقة بالمشروع في وثيقة واحدة، ومطابقتها مع مؤشرات بيئة المؤسسة مثل السوق، والمؤشرات المالية، والعملاء، والمنافسين.

- يمثل المخطط الأعمال الشكل المكتوب الذي يعكس الرؤية الاستراتيجية لصاحب المشروع، ويوضح إمكانية تحقيق قيمة مضافة، والتشارك والدعم من البيئة المحيطة، التي قد تقدم الدعم والمساعدة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن التعرف على مخطط الأعمال على أنه وثيقة مكتوبة تحتوي على جميع الجوانب الداخلية والخارجية لنشاط معين، بالإضافة إلى الاستراتيجية المتبعة لتطويره. تشمل هذه الوثيقة الخطط الوظيفية بهدف إقناع الجهات المعنية بتقديم الدعم الضروري لبدء النشاط.

الميزة الأساسية لإعداد خطة العمل للمشروع تكمن في قوتها في تحديد صاحب المشروع للأسئلة الصعبة التي قد تواجهه في المستقبل، مثل: "إلى أين أنا ذاهب كصاحب مشروع؟ وما الأهداف التي أرغب في تحقيقها؟" و"كيف سأصل إلى مبتغاي؟" و"ما هي المشكلات التي قد تواجهني في الطريق وما هي الفرص المتاحة لي؟" و"كيف سأتعامل مع هذه المشكلات والفرص؟".

ثانياً: أهمية مخطط الاعمال

هناك عدة أسباب تجعل وضع مخطط الأعمال ضرورياً، ومنها<sup>1</sup>:

- مخطط الأعمال هو الوثيقة الأساسية لبدء وإنشاء الأعمال، بالإضافة إلى جمع الأموال اللازمة لجذب استثمارات المستثمرين.

<sup>1</sup> - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، مرجع سابق ، ص 110.

- يعرف مخطط الأعمال أهداف النشاط بوضوح، مع تحديد الطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهو أداة اتصال ممتازة للمستثمرين والموردين المهتمين بتفاصيل عمليات وأهداف النشاط.
- يوفر نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة عن مشروع العمل، من خلال تحليل البيانات المالية، الفنية، التسويقية، والتقييمية.
- يساعد مخطط الأعمال في تحديد المعالم التي يمكن أن تميز المؤسسة، ويمكن تقييم هذه المعالم عند بدء المؤسسة لنشاطها وتقييم أداؤها الحقيقي.
- يسهل استخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة بشكل أمثل.
- يعمل على تحديد مسؤوليات الأقسام المختلفة في المشروع وتوجيهها.
- يساعد في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المحددة.

### ثالثاً: أنواع مخطط الاعمال

- التصنيف الأول: يتنوع مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية، وهي<sup>1</sup>:
  - **الخطط المصغرة (Mini-plans):** تحتوي هذه الخطط عادة على حوالي 10 صفحات، وتركز بشكل أساسي على الجوانب الأساسية مثل مفهوم العمل، والاحتياجات المالية، وخطة التسويق، والبيانات المالية. يجب أيضاً أن تتضمن تفاصيل هامة مثل كشوفات التدفق النقدي والعائد المتوقع والميزانية. يجب أخذ الحيطة عند استخدام الخطط المصغرة، حيث أنها لا تعد بديلاً كاملاً عن الخطط الشاملة والمفصلة للمشروع.
  - **خطط العمل (Working Plans):** تستخدم هذه الخطط في تشغيل وإدارة المشروع، وتعد أداة مهمة جداً لضمان تنفيذ العمل بفعالية وفاعلية.العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان مختصرة في عرض المشروع.
  - **خطة التقديم (Presentation Plans):** تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي. تتضمن خطة التقديم تقريباً نفس المعلومات الموجودة في خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

<sup>1</sup>- نوال براهيمى ، السيرورة المقاولاتية : من توليد الأفكار الى مخطط الاعمال ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص 11.

- الخطة الإلكترونية (Electronic Plans): تعد معظم الخطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر، ومن ثم تطبع على نسخ ورقية متعددة. ترسل الكثير من الوثائق الهامة والمعلومات عبر الحاسوب بين الأطراف المختلفة للأعمال. قد يكون من الملائم للريادي الاحتفاظ بنسخة إلكترونية من خطته.

- التصنيف الثاني: ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين:

- خطة مختصرة: وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب الهامة جداً والقضايا الرئيسية، وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد. يركز هذا النوع بشكل كبير على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، ويقدم تلخيصاً للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة. يكون هذا النوع من خطط العمل ملائماً خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

- خطة شمولية: وهي خطة عمل كاملة تحتوي على تحليل متعمق للعوامل الهامة الحرجة التي تحدد نجاح أو فشل العمل المنوي إنشاؤه تحت مختلف الأحوال والافتراضات. يكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيداً عند وصف فرصة جديدة أو توضيح مواقف معقدة للعمل.

#### المطلب الثاني : خصائص مخطط الاعمال

يخضع المخطط الناجح لعدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، ولذلك يتوجب على المقاول الحرص والعناية عند تحضير مخطط الأعمال. ومن بين الخصائص التي يجب الاعتماد عليها ما يلي<sup>1</sup>:

- الإيجاز والتلخيص: يتيح الإيجاز والتلخيص عرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح، كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع الرئيسية. هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص، وهو أن المرسل إليهم يكونون غالباً مشغولين وليس لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة ومفصلة. وبالتالي، فإن تقديم المعلومات بشكل موجز وملخص سيخلق لديهم على الأرجح انطباعات إيجابية ويجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

- صياغة مناسبة للمرسل إليه (الأطراف الخارجية): تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. إذا كانت المؤسسة تستخدمه لأغراض متعددة، فإنها غالباً ما تحاول أن توظفه بشكل أكبر لتحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. لذلك، يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد.

<sup>1</sup>- لطرش الطاهر ، مخطط الاعمال و عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الجزائر ، 2012 ، ص 18.



بناء على هذا الأساس، يتم تكيف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد بواسطته، ويتم ذلك بإبراز هذا الجانب أو ذلك في المحتوى حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم.

- الوضوح والدقة: يشترط على الأطراف المكلفة بإعداد مخطط الأعمال أن تأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم. يتحقق ذلك من خلال استخدام المفردات البسيطة والواضحة التي تعبر عن الأفكار بدقة، بهدف تقديم صورة واضحة لكل قارئ بغض النظر عن تخصصه أو مستواه.

- الواقعية: يجب أن يستند المخطط إلى معطيات واقعية وتجنب الخيال. الاعتماد على البيانات والمعلومات الحقيقية يساعد في بناء خطة قابلة للتنفيذ وملائمة للواقع.

- المصدقية: تتجلى مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات موثوقة. بما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف، يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند إعداد المخطط.

- الهيكلية الجيدة: يجب أن يكون المخطط معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب العناصر. ينبغي التمييز بين العناصر الرئيسية والفرعية بما يخدم العرض والتحليل، وبين مراكز القوة والضعف في المستند المقدم.

- التجانس في عرض البيانات والتحليل: يعد الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصدقية، من العناصر المهمة التي تميز مخطط الأعمال الجيد. يعكس الانسجام وضوح الرؤية لدى المقاول، ويقتضي تحقيق التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

الاهتمام بهذه الجوانب يضمن إعداد مخطط أعمال متين، قادر على تحقيق الأهداف المرجوة، وجذب اهتمام المستثمرين والشركاء بشكل فعال.

### المطلب الثالث : مكونات مخطط الاعمال

يتكون مخطط الأعمال من أربعة عناصر أساسية، هي المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي، والمخطط المالي. سيتم توضيح هذه العناصر بشيء من التفصيل على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### أولاً: المخطط التسويقي

يعد المخطط التسويقي أهم محور في مخطط الأعمال، فهو الأساس الذي يتم بناءً عليه تحديد مدى جدوى المشروع ومدى تقبله من قبل الزبائن. بناءً على نتائج المخطط التسويقي، يتم اتخاذ قرار بمواصلة دراسة بقية

<sup>1</sup>- مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر ، أهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص 04.

المحاور أو التوقف عند هذا الحد والبحث عن خطة بديلة أو مشروع آخر. لذلك، توجد عدة تعاريف للمخطط التسويقي، نذكر منها ما يلي:

### 1-تعريف المخطط التسويقي:

- المخطط التسويقي هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة تهدف إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، من خلال استغلال الموارد المتاحة في المنشأة بشكل منظم لتحقيق أهدافها التسويقية<sup>1</sup>.

- يعرف أيضا بأنه وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الوضع الحالي من حيث المستهلكين والمنافسين والبيئة الخارجية. توفر هذه الوثيقة أسس تحديد الأهداف والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد خلال فترة التخطيط، سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة<sup>2</sup>.

- هو أيضا مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تقود إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة في سوقها المستهدف، وتشمل تحديد المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها للسوق.

### 2- أهمية المخطط التسويقي:

الخطة التسويقية ما هي الا مجموعة من النشاطات ترتبط بهدف و وقت معين ، و عليه فهي دليل عمل للمشروع في فترة زمنية مستقبلية محددة ، و بالتالي فلها أهمية بالغة لتسيير المشروع بالشكل المناسب ، كما يمكننا تحديد الأهمية مما يلي<sup>3</sup>:

- يعتبر المخطط التسويقي أسلوبا عمليا لإدارة التغيير في السوق، بما يشمل أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة وفتح أسواق جديدة.

- يساعد التخطيط التسويقي على تحقيق تخفيضات في التكلفة والوقت والجودة والمسافات، نظرا لأنه يوفر الفرصة لتطبيق الإجراءات بشكل محدود باستخدام النماذج، مثل اختيار المنتجات في منطقة محدودة من السوق.

1- غسان قاسم داود اللامي ، إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 81.  
2- الهام فخري طميلة ، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 128.  
3- محمد عماد الزيادات و محمد عبد الله العوامرة ، استراتيجية التسويق منظورة متكامل، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص 113.

- يعمل المخطط التسويقي كدليل عمل للمشروع خلال فترة زمنية مستقبلية محددة، مما يجعله أداة أساسية لتسيير المشروع بالشكل المناسب.
- تحويل التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية وتشجيع الابتعاد عن المضاربة.
- المساعدة في تحديد الفرص وتجنب المخاطر التي قد تؤثر على المؤسسة.
- دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال الرجوع إلى المراحل والخطوات المخططة مسبقاً.
- أداة فعالة للتغلب على الأوضاع المعقدة عبر التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة ووضع خطط لمواجهةها.
- مساعدة الإدارة في تحديد وتقييم مواطن القوة والضعف في المؤسسة ومقارنتها بالمنافسين.

### 3- مكونات المخطط التسويقي :

يجب أن يوضح المخطط التسويقي وجود شريحة من السوق لمبيعات محتملة، بالإضافة إلى أن استراتيجية التسويق ستضع المؤسسة في وضع إيجابي أمام المنافسة. يحتوي المخطط التسويقي على<sup>1</sup>:

#### • دراسة السوق:

- تعريف دراسة السوق: هي مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تتيح البحث عن المعطيات الكمية والكيفية حول سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بمنتج أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق.

#### • النتائج الرئيسية لدراسة السوق :

- حجم الطلب الحالي: يشمل تحديد حجم الطلب تقدير العدد التقريبي للأشخاص الذين يحتاجون المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى المبالغ التي هم مستعدون لدفعها. لتحديد هذا الحجم، يجب أولاً اختيار البيانات التي ستستخدم في التقدير، حيث يختلف تقدير حجم الطلب حسب نوع السوق. يتم حساب حجم الطلب (عددياً ومالياً) من خلال عدد المشتريين والمبالغ التي يمكن أن ينفقوها سنوياً على المنتج أو الخدمة<sup>2</sup>.
- حجم العرض الحالي: تحليل المنافسين يساعد في معرفة من هم المنافسون للشركة، مع التركيز على الصعوبة في تحديد المنافسين المحتملين وليس الحاليين فقط. معرفة المنافسين المحتملين مهمة لأنهم يمثلون تهديداً للشركة.

<sup>1</sup>- يحي عيسى ولعلوي عمر، تسويق و تحليل السوق ، دار الخلدوني للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ص42.

<sup>2</sup>- سعد ناتف برونوطي ، إدارة الاعمال الصغيرة ابعاد للريادة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 198.

دراسة السوق يجب أن تشمل تحديد عدد البائعين الحاليين للمنتج أو الخدمة، حجم مبيعات كل منهم، وحصتهم من السوق الكلي. حجم العرض الحالي للمنتج هو كمية محددة تباع سنويا.

- تحديد الحصة السوقية : الحصة السوقية تعد موضوعا جوهريا في بناء الخطة التسويقية في قطاع سوقي مستهدف، حيث تستخدم لتحديد موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين. الحصة السوقية تعبر عن نصيب المنظمة من المبيعات الكمية في السوق مقارنة بالمنافسين، وتحسب كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات الكمية للسوق.

#### • أهمية دراسة السوق :

تشكل دراسة السوق المحور الأساسي لدراسة المؤسسة، وتكمن أهميتها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ استنتاج الطلب على المنتج من دراسة السوق.
- ✓ تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بناءً على حجم الطلب.
- ✓ اختيار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وحجم المؤسسة بناءً على الطاقة الإنتاجية المطلوبة، بالإضافة إلى جميع الجوانب الفنية للمؤسسة.
- ✓ وضع مخطط الإنتاج والمبيعات الذي يعتمد على التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة.

#### • تحليل البيئة التسويقية:

يعتقد كوتلر أن البيئة التسويقية تتألف من مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، وتتطلب القيام بأنشطة وفعاليات لتلبية رغبات المستهلكين. يشمل تحليل البيئة كل من متغيرات البيئة الخارجية والداخلية على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### ➤ تحليل البيئة الخارجية: تشمل:

- البيئة الطبيعية: الظروف المتعلقة بالطبيعة المحيطة بالمنظمة مثل ارتفاع تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، ونقص المواد الأولية.

<sup>1</sup>- بشير العلق ، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 36.  
<sup>2</sup>- محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 62.

- البيئة السياسية والقانونية: تتحدد أعمال المنظمة بناءً على القوانين الواجب الالتزام بها. لذلك، يجب تكييف السياسات وفقاً لهذه القوانين مثل قانون حماية الشركات، وقانون حماية الإنتاج الوطني.
- البيئة الديمغرافية: تتعلق بالحركة السكانية بما في ذلك حجم السكان، كثافتهم، توزيعهم، أعمارهم، وغيرها. هذا ضروري لمعرفة السوق المستهدف والسوق المحتمل.
- المتغير الاقتصادي: من المهم معرفة المؤثرات الاقتصادية المختلفة داخل السوق، مثل مستويات الدخل واتجاهاتها، وذلك لمعرفة القوة الشرائية.
- البيئة التكنولوجية: تشمل كافة المتغيرات المرتبطة بالابتكارات العلمية والتطوير التقني في إنتاج وتحسين مستوى المنتجات والخدمات.
- العامل الثقافي والاجتماعي: مجموعة من القيم والعادات والمفاهيم السائدة في المجتمع.

### ➤ تحليل البيئة الداخلية:

- تهدف دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتنقسم إلى العناصر التالية<sup>1</sup>:
- المزيج التسويقي: تتألف عناصر المزيج التسويقي من المنتج، السعر، التوزيع، والترويج. تعتبر هذه العناصر محددات أساسية عند تقييم الفرص التسويقية المتاحة، حيث تختلف حسب الاستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسة. هذه العناصر تساعد في استغلال الفرص التسويقية وتحديد كيفية التعامل معها.
- أهداف المؤسسة: تعتبر الأهداف من المحددات الرئيسية للفرص التسويقية. لذا، يجب على المؤسسة تحديد أهدافها بشكل مسبق وتحديد الاتجاه الذي تسير نحوه والفترة الزمنية التي ترغب في تحقيق تلك الأهداف خلالها. يجب أن تكون هذه الأهداف مقبولة اجتماعياً وذات مردود اقتصادي واجتماعي مفيد.
- المصادر المادية: ينبغي على المؤسسة تقييم مصادرها المختلفة مثل المصادر المالية، وسائل الإنتاج، والموارد البشرية. يساعد ذلك في تحديد المصادر التي تشكل نقاط قوة للمؤسسة، وتحليل عناصر النجاح والفشل لتحديد أسباب القوة والضعف.

<sup>1</sup> - أولاد جيمودة عبد اللطيف ، نور التسويق في رفع الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2010 ، ص 18.

- المهارات الإدارية:تختلف المؤسسات في كفاءة إدارتها، حيث تتوفر لدى بعضها أفراد مدربون وذوو خبرة ومعرفة في تقييم الفرص المتاحة واختيار الأنسب منها بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة واستراتيجياتها لتحقيق أعلى مردودية.

• تحليل SWOT:

- نقاط القوة:تشمل جميع المزايا التنافسية والقدرات الموجودة في العلامة التجارية أو الخدمة الخاصة بالمؤسسة والتي تميزها عن منافسيها. هذه النقاط تُعزز من مكانة المؤسسة في السوق وتمنحها التفوق على المنافسين.

- نقاط الضعف:تشير إلى أوجه القصور أو العيوب الموجودة في العلامة التجارية أو الخدمة الخاصة بالمؤسسة والتي قد تشكل نقاط قوة لدى منافسيها. تحديد هذه النقاط يساعد المؤسسة في تحسين أدائها ومعالجة أوجه القصور.

- الفرص المتاحة:تشمل جميع الفرص الجذابة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بعد إجراء تحليل شامل وعملي لوضعها الحالي. هذه الفرص تمثل جوانب يمكن للمؤسسة استغلالها لتعزيز موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين.

- التحديات أو المشاكل : تشير إلى جميع التحديات أو المشاكل التي تواجه المؤسسة والتي تم تحديدها من خلال التحليل. معالجة هذه التحديات يعتبر أساسياً لتجنب العقبات التي قد تعوق تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.

ثانياً: المزيج التسويقي

1- المنتج :

- تعريف المنتج : هو عبارة عن سلعة ، خدمة ، فكرة مؤلفة من خدمة من خواص محسوبة و غير محسوسة ، تشبع حاجات و رغبات المستهلكين ، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال او أي وحدة قيمة ، و المنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفضلاً للسوق المستهدف ، و تتضمن الحواس المحسوسة الخواص المادية مثل اللون و التصميم ، اما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة ، السعادة ، الشعور بالصحة و غيرها .

- ابعاد المنتج : تتمثل في :

✓ الاتساع .

- ✓ العمق .
- ✓ التناسق.

- دور حياة المنتج :

- ✓ مرحلة التقديم .
- ✓ مرحلة النمو .
- ✓ مرحلة النضج .
- ✓ مرحلة التدهور .

2- التسعيرة :

- تعريف التسعير: هو القيمة المخصصة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها بشكل نقدي. يتمثل السعر في المبلغ الذي يدفعه المستهلك للحصول على المنفعة من السلعة أو الخدمة، حيث يعكس هذا السعر ليس فقط المكونات المادية للسلعة ولكنه يشمل أيضا العديد من الجوانب الأخرى مثل النواحي النفسية، سمعة المنتج، ومجموعة الخدمات المرتبطة ببيع السلعة أو الخدمة<sup>1</sup>.

- أهمية السعر:

تكمن أهمية السعر بالنسبة للمنظمة في عدة جوانب<sup>2</sup>:

- أداة لتجزئة السوق: يساعد السعر في تقسيم السوق إلى شرائح مختلفة تستهدفها المؤسسة بمنتجاتها أو خدماتها.
- أداة لتحقيق الأهداف التسويقية: يمكن استخدام السعر لتحقيق أهداف تسويقية محددة مثل زيادة الحصة السوقية أو تعزيز مكانة المنتج.
- أداة لتحديد حجم الطلب والتحكم فيه: يساعد السعر في التحكم بحجم الطلب على المنتج، حيث يمكن تعديل السعر لزيادة أو تقليل الطلب حسب الحاجة.
- مصدر للإيرادات والأرباح: يمثل السعر المصدر الأساسي لإيرادات وأرباح المنظمة، وبالتالي يجب تحديده بعناية لضمان تحقيق الأرباح المطلوبة.

<sup>1</sup>- علي الفلاح الزعبي ، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 126.  
<sup>2</sup>- سيد الساكب و جمال كمال الدين ، المشروعات الصغيرة و الفرص و التحديات ، مركز تطوير الدراسات العليا للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 76.

- مؤشر لجودة المنتج: يعكس السعر جودة المنتج في نظر المستهلكين، حيث يمكن للسعر المرتفع أن يشير إلى جودة عالية والعكس صحيح.

- يعزز العلاقة بين المنتج والمستهلك : يمكن للسعر أن يعزز العلاقة بين المنتج والمستهلك من خلال توفير قيمة تتناسب مع توقعات المستهلك واحتياجاته.

### 3- طرف تحديد الأسعار:

✓ تحديد الأسعار على أساس تكلفة الإنتاج .

✓ تحديد الأسعار على أساس مرونة الطلب على السلعة .

✓ تحديد الأسعار على أساس أسعار المنافسة .

### ثالثا : التوزيع

1- تعريف التوزيع : هو مجموعة من القرارات ذات العلاقة في تحديد الأنشطة و العمليات التي تتضمن تدفق السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك النهائي<sup>1</sup> .

2- أهمية التوزيع : يمكن ايجازها بما يلي<sup>2</sup> :

- التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمنية و المنفعة المكانية .

- ان نسبة تكاليف التوزيع أصبحت تشكل نسبة مرتفعة من اجمال تكاليف التسويق .

- زيادة حدة المنافسة قد جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان و العمل على التحسين .

- ان زيادة معدل التقدم التكنولوجي في وسائل و أساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين و تطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة افضل .

- ان التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية و خدمة العملاء و الأسواق .

### 3- أنواع قنوات التوزيع :

1- الهام فخر طلمية ، استراتيجية التسويق ، مرجع سابق ، ص 229.

2- فطيمة يزعي ، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة ، 2008 ، ص 57.



تمثل قنوات التوزيع الطريق الذي تسلكه السلعة / الخدمة من المنتج الى المستهلك / المشتري الصناعي في السوق ، و هو هذه القنوات تكون مباشرة أي من المنتج الى المستهلك او غير مباشرة أي من المنتج الى الوسيط ثم الى المشتري ، و في حالة التوزيع الغير مباشر فان الوسيط يساهمون بدور فعال في تدفق المنتج من مراكز انتاجه الى مراكز تسويقه .

#### 4 - سياسات التوزيع :

بعد ان تقوم المؤسسة بتحديد القنوات التوزيعية التي يتم استخدامها ، يتم اختيار نظام توزيع مناسب و ينحصر هذا النظام في ثلاثة سياسات<sup>1</sup>:

- ✓ سياسة التوزيع الشامل .
- ✓ سياسة التوزيع الانتقائي .
- ✓ سياسة التوزيع الحصري .

#### رابعاً : الترويج

##### 1- تعريف الترويج :

يعد الترويج احد العناصر الأساسية كالمهمة في المزيج التسويقي لمنظمات الاعمال ، اذ يهدف الى تعريف الزبون و التأثير فيه و إقناعه بقبول المنتجات و حثه على الاستهلاك المتكرر لها بما يشجع على البناء و المحافظة على علاقات طويلة الأمد مع تلك الشركات<sup>2</sup>.

##### 2- أهمية الترويج : و تتمثل في<sup>3</sup>:

- خلق مكانة ذهنية للزبون ملموسة لشركات معينة و لعلامتها التجارية .

- تقديم الضمانات للزبون .

<sup>1</sup>- محمد فريد صحن ، نبيلة عباس ، مبادئ التسويق ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 57.

<sup>2</sup>- محمد فريد صحن ، نبيلة عباس ، مرجع سابق ، ص 57.

<sup>3</sup>- عبد الأمير عبد الحسين شباغ ، المزيج التسويقي و دوره في تعزيز مكانة شركة التامين في ذهنية الزبون ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، مجلد 7 ، العدد 20 ، جامعة بغداد ، 2012 ، ص 97.

- الاعتراف بقيمة الزبون و المستخدمين .
- مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين .
- اثارة الطلب في أوقات انخفاضه و تشجيعه خلال مدة تزايدته مع تشجيع و مكافاة الاستخدام المتكرر لتعميق ولاء الزبائن .

### 3- عناصر المزيج الترويجي:

- يتكون المزيج الترويجي من مجموعة من العناصر أو الأنشطة التي تدعم النشاط الترويجي، وهي كالتالي:
- الإعلان: هو عملية اتصال غير شخصية، مدفوعة الأجر، ومعروفة المصدر، تهدف إلى تحفيز السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الإعلام والإقناع والتأثير.
  - تنشيط المبيعات: يشمل الحوافز المادية قصيرة الأجل التي تقدم للوسطاء، الموظفين، والعملاء بهدف تحفيز قرار الشراء. أمثلة على ذلك تشمل: العينات المجانية، المسابقات، الخصومات، والهدايا.
  - البيع الشخصي: هو عملية اتصال شخصية ومباشرة بين البائع ومشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين، تتم من خلال قوى بيع مدربة ومؤهلة.
  - العلاقات العامة والدعاية: العلاقات العامة هي عملية اتصال، قد تكون شخصية أو غير شخصية، مع جمهور المنظمة بهدف الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة ومنتجاتها، وذلك لكسب رضا وتأييد هذا الجمهور.

### 4- العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة الترويج:

- هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد مكونات المزيج الترويجي المراد استخدامه، وتتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup>:
- طبيعة السوق:

- تؤثر طبيعة السوق على القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي. ففي حالة اتساع السوق وكثرة القطاعات السوقية في مختلف المناطق، يُفضّل استخدام الإعلان للوصول إلى كافة الفئات وفي كل المناطق الجغرافية. أما في حالة

<sup>1</sup>-عفاف خويلد ، فاعلة النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة ورقلة ، 2008 ، ص 39.

وجود عدد محدود من المشتريين وتمركزهم في منطقة واحدة، يُفضَّل استخدام البيع الشخصي، الذي يوفر إجابات مناسبة للأسئلة الفنية المعقدة التي يحتاجها مستهلكو السلع الصناعية بشكل خاص.

#### - طبيعة المنتج:

يتم تحديد أدوات الترويج بناء على طبيعة وخصائص المنتج. المنتجات الاستهلاكية والميسرة تعتمد بشكل كبير على الإعلان، ثم تنشيط المبيعات لزيادة حجم المبيعات. أما المنتجات الصناعية فتحتاج إلى جهود خاصة، لذا يفضل استخدام البيع الشخصي لأنها تتطلب معلومات فنية دقيقة لإقناع المشتري. بالنسبة للخدمات، تختلف الأدوات الترويجية حسب خصائص الخدمة، حيث يجب التركيز على الجوانب الملموسة المحيطة بتقديم الخدمة والمنافع المنتظرة للزبون لكسب ثقته وضمان الاعتماد على الخدمة في تحقيق رغباته.

#### - طبيعة المنافسة:

إن شدة المنافسة في السوق تتطلب ترتيباً مختلفاً للمزيج الترويجي واختيار الأدوات الأنسب لمواجهة هذه المنافسة. يمكن للمنظمة اللجوء إلى استخدام الخصومات أو الطواع التجارية، أو إجراء مسابقات لضمان تحقيق حصتها في السوق.

#### - الموارد المالية المتاحة:

تعد كمية الموارد المخصصة للاستراتيجية الترويجية محدداً أساسياً للمزيج الترويجي. إذا كانت الميزانية المخصصة محدودة، فإن ذلك سيؤثر حتماً على فعالية الأنشطة الترويجية، مما يؤدي إلى تقليص هذه الأنشطة بشكل يجعلها محدودة التأثير والفعالية. نقص الموارد يجبر المنظمة على الاعتماد على أنشطة محددة من الترويج ذات التكاليف المنخفضة، مثل الإعلان عبر الصحف وتنشيط المبيعات من خلال المعارض والكتالوجات.

## خلاصة :

في الاخير، يتضح أنه عند إنشاء أي مشروع، يجب المرور بعدة مراحل لتحويل الفكرة إلى مؤسسة نشطة على أرض الواقع. يتضمن ذلك جمع المعلومات اللازمة وتحليلها لإجراء الدراسات المطلوبة، ثم تنظيمها وترتيبها في وثيقة تُعرف بمخطط الأعمال. هذه الوثيقة تظهر مختلف الجوانب الرئيسية للمشروع، مثل الجانب التسويقي والتنظيمي والإنتاجي والمالي أو التمويلي، بهدف إقناع الأطراف المعنية بنجاح المشروع والحصول على الدعم المناسب.

**الفصل الثاني : دراسة حالة ش.ذ.أ  
صوفال SOPHAL**

تمهيد :

ان شركة ذات أسهم صوفال تتناول فعالية مخطط الأعمال في تقييم المشاريع المقاولاتية، حيث تعد صوفال مثالا بارزا في مجال تطوير صناعة أدوية. من خلال تحليل مخطط الأعمال الذي اعتمده الشركة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها التشغيلية والتمويلية. تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تأثير هذا المخطط على تحقيق أهداف الشركة، وزيادة الفعالية والكفاءة في تنفيذ المشاريع المقاولاتية. كذلك، تساهم الدراسة في تقديم توصيات لتحسين الأداء المستقبلي للمشاريع المشابهة.

المبحث الأول : تقديم ش.ذ.أ صوفال SOPHAL S.P.A

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول المؤسسة



La santé, c'est la vie!!

الشركة الصيدلانية الجزائرية  
SOCIETE PHARMACEUTIQUE ALGERIENNE

SOPHAL SPA شركة طبية متخصصة في تطوير وتصنيع وتسويق الأدوية الجينية تأسست في عام



1994.

قوية بمساحتها المقدرة بـ 15 ألف متر مربع، تمكنت SOPHAL من المساهمة في تطوير صناعة الدواء وتحسين كفاءة الرعاية الصحية في الجزائر منذ البداية.



معايير تتوفّر شركة SOPHAL على البنية التحتية الحديثة، المرافق والمعدات الإنتاجية التي تتوافق مع أعلى الجودة الدولية.



من أجل المساهمة في تطوير الصحة العامة وتلبية احتياجات المرضى، تقوم SOPHAL بإنشاء استراتيجية إنتاجية تعتمد أساساً على الشفافية والأخلاقيات، والتفكير والإبداع، مع 778 موظفًا مؤهلاً وشركات التكنولوجيا المتقدمة، مع التركيز على الابتكار في كل لحظة، والبحث المستمر.

تمتلك SOPHAL SPA عدداً من الوحدات الإنتاجية، بما في ذلك وحدة مخصصة لسيفولوسورينين *Céphalosporines*، والذي يمثل أول إنتاج محلي في الجزائر.

تم فتح خلال سنة 2022 وحدة مخصصة لصنع الحقن الموجهة لداء السكري وهي أول وحدة على مستوى التراب الوطني التي ستمكن الجزائر من اقتصاد ملايين الدولارات والتخلي عن حجم كبير من الاستيراد زيادة عن توفير هذا الدواء بكميات معتبرة للتخفيف عن المرضى.

يتكون مخبر التحكم بالجودة SOPHAL، التي تم المصادقة عليه من قبل المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية LNCPP منذ 23 أكتوبر 1996 من فريق جديد ومتنوع من الأطباء والكيميائيين والبيولوجيين.

تم تزويدها بأجهزة من أفضل العلامات العالمية لتلبية متطلبات قائمة الأدوية الدولية المختلفة.

في المخابر، يتم ضمان تحليلات الفيزيائية الكيميائية والبيولوجية: المواد الخام والمنتجات النادرة والمنتجات المكتوبة باستخدام طرق مختلفة من خلال التكنولوجيا المتقدمة



يتوفر المخبر أيضا على نموذج من أجل ضمان التتبع وتسمح بإجراء تحليلات أخرى. في الواقع ، يمتلك SOPHAL البنية التحتية الحديثة. المرافق والمعدات الإنتاجية تتوافق مع أعلى معايير الجودة وفقا للمعايير الدولية من أجل تحسين إنتاجها، اختار SOPHAL التجهيز بالآلات الحديثة والفعالة .  
المطلب الثاني : تصنيف الشركة وشكلها القانوني

#### 1- هوية المؤسسة:

- الاسم التجاري: صوفال
- رقم السجل التجاري:
- رقم التعريف الجبائي :
- الشكل القانوني: ش.ذ.أ
- الغرض الاجتماعي: صناعة الأدوية
- تاريخ التأسيس:
- رأس المال الاجتماعي الحالي: 5 000 000,00 دينار جزائري
- المساهمين: 07 مساهمين
- إدارة: السيد عمري خليل هشام رئيس مجلس الإدارة
- الاتصال:

تحتوي شركة صوفال على خلية اتصال وتنظيم الأحداث تتكون من 05 أشخاص تحت الاشراف المباشر للسيد رئيس مجلس الإدارة بالإضافة الى رقمين للهاتف مخصصين وموقع الكتروني: [WWW.SOPHAL.DZ](http://WWW.SOPHAL.DZ)

#### 2- القيادة وإدارة الشركة:

تحت اشراف مجلس الإدارة تتم إدارة الشركة بقيادة المدير العام : السيد تريكي.

#### 3- ادارة الموارد البشرية وتنظيم العمل:

- تنظيم العمل: يتم تنفيذ العمل بشكل مستمر بواسطة ثلاث فرق عمل.
- النظام الداخلي: تمتلك الشركة نظامًا داخليًا ينظم تنظيم وتشغيل أنشطتها؛ يتم تحديد حقوق وواجبات الموظفين فيه.

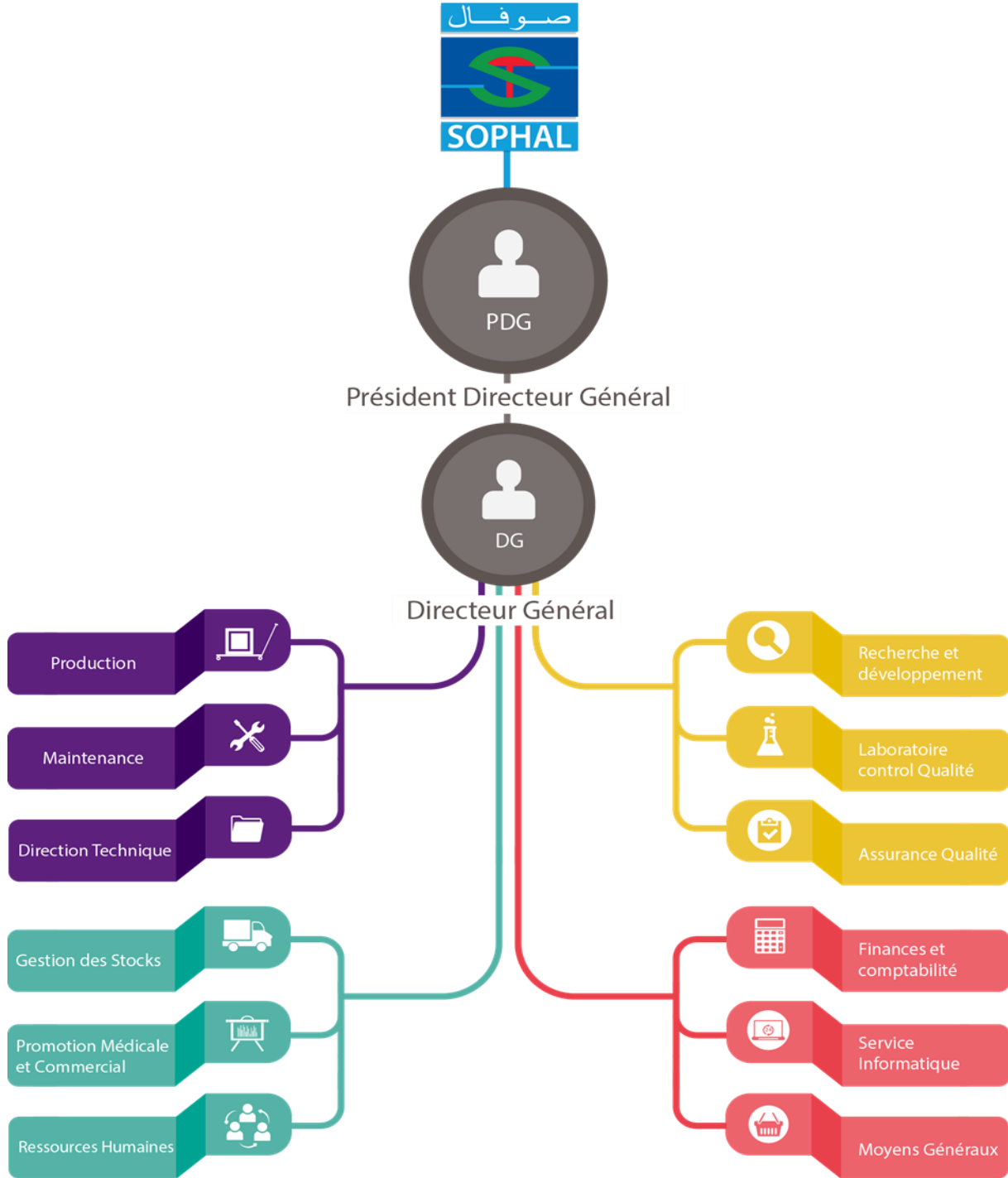
#### 4- النظام الخاص بحماية البيئة:

تخطيطا لتنفيذ أدوات إدارة البيئة، مع الاعتماد على المعايير والتشريعات السارية لقد قامت شركة صوفال في تنفيذ سياسة بيئية تتضمن دراسة تأثير بيئي « Une étude d'impact environnementale ». مستعدة للالتزام

بشهادة ISO البيئية المتحصلة عليها منذ بداية تشغيلها، نظراً لرغبتها اليوم في تحقيق مستوى عالٍ من جودة البيئة. تحافظ الشركة على البيئة من خلال نشاطها حيث أن 100% من مواد التعبئة قابلة للرسكلة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الجدول رقم (01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني : دراسة مخطط الأعمال الخاص بشركة صوفال على مدى 5 سنوات

المطلب الأول : السياسة التجارية والتسويقية للشركة

تعتمد الصناعات الدوائية بشكل كبير على التسويق باعتباره وسيلة للتعريف بالشركة في زخم الشركات المصنعة للأدوية و تعدد مسمياتها، فالتسويق الدوائي واحد من الارتكازات التي تحدد مستقبل هذه الصناعة و التي تقوم على عدد من العوامل , أهمها تطوير الإنتاج وفقا للمعايير المدونة و التطورات التي تشهدها الحركة الطبية الحديثة و الترويج لها و التسويق مثلما ذكرنا , و المعتمد على مزيج من العمليات القائمة على تحقيق جودة المنتجات و رضا العملاء ، و العميل هنا هو صاحب الحاجة الدوائية و الذي لا يمكن التلاعب مع حاجته أو عدم الالتزام بمعايير الدواء و التي ستعكس على سمعة الشركة الدوائية ككل و كذلك الصيادلة و الأطباء .

و نتيجة لهذه الأهمية قامت الشركات بوضع الخطط التسويقية في مجال الصناعات الدوائية و التي تعتمد بالمرتبة الأولى على قرار الأطباء من خلال الوصفات الطبية و الذي يحدد اسم الدواء التابع للشركة لدوائية محددة و التركيبة، و من أهم العوامل التي تبني عليها الخطط التسويقية في مجال الصناعات الدوائية :

- جودة المنتجات الدوائية و موافقتها للمعايير التي حددتها اللجان المسؤولة عن هذه المعايير و مدى التزام شركات الصناعة الدوائية بها.
- سعر المنتج و هذا السعر يتعلق بعدد من العوامل مثل توفر المواد الأولية و جودتها و تركيز الدواء و التراكيب، بالإضافة إلى شهادات الجودة و الامتيازات الممنوحة و يعتبر موضوع السعر من أهم و أكثر النقاط التي يهتم بها العميل و لذلك يتم اعتبارها من أولى النقاط الموضوعية في الخطط التسويقية في مجال الصناعات الدوائية .
- السياسات الإنتاجية و هذا موضوع متعلق بالشركة و قدرات الإنتاجية و التي تعود للخبرات الموجودة فيها و الأجهزة المسؤولة عن المعايير و التراكيب و المواد الأولية في هذه الصناعات ، بالإضافة لتأثيرات التراكيب الدوائية و تصاريح إنتاجها .
- الترويج و الدعاية .

الدواء مثل أي سلعة أو صناعة أخرى تحتاج إلى مسوق و عمليات تسويقية ترويجية لها ، و تعتمد الخطط التسويقية في الصناعات الدوائية كل الاعتماد على الترويج للسلعة الدوائية كعنصر فعال و مؤثر فيها و الذي يقوم على الإقناع بالدلائل و التجربة ، و يعتبر في علم التسويق من أنواع التسويق المباشر و التقليدي و القائم في أغلب حالاته على اللقاء مع العميل من خلال عرض المنتجات الجديدة على أطراف الترويج من الصيادلة و الأطباء و الذين بدورهم سيقومون بالترويج لهم للعملاء الحقيقيين و هم المرضى .

و تتحمل شركات الأدوية مبالغ كبيرة في العمليات التسويقية و لهذا الترويج طرق عديدة من أهمها و الأكثر معرفة على أرض الواقع الترويج باللقاء من خلال المندوبين و المتنقلين ، إضافة لبناء قاعدة اتصال بين الصيدليات و التي تعتبر مركز البيع و بين الشركة و ترغيبهم بالمنتجات الدوائية من خلال التعريف بجودة تراكيبها و تقديم العروض الخاصة ، و الأمر نفسه بالنسبة للأطباء ، كذلك تقوم بعض الخطط التسويقية في مجال الصناعات الدوائية على الإعلانات المطبوعة و المرئية و التعريف باسم الشركة و العلامة التجارية الخاصة بها من خلال بعض منتجاتها الغير مقيمة بوصفات طبية أو بعض المساحيق التجميلية و غيرها .

#### 1- المؤثرات في السياسات الترويجية للشركات الدوائية :

- الميزة التنافسية في الصناعات الدوائية و تقديم المنتجات بأفضل جودة و أفضل سعر بحيث تؤثر على العملاء سواء كانوا صيادلة أو أطباء أو مرضى و يحفزهم بالتالي على استخدام منتجات الشركة المسوقة على حساب أخرى .
- النشرات العلمية المتعلقة بالمنتجات الدوائية و المتحدثة باستمرار.
- تطوير الأساليب و الأنشطة الترويجية باستمرار و عدم التعامل مع العمليات التسويقية و الترويجية كعمل روتيني .
- التعامل و الاعتماد في التسويق على الوسائل الترويجية المختلفة من إعلان مرئي و مؤتمرات طبية و مجلات علمية من خلال أبحاث خبراء الشركة الدوائية .
- النشاطات التسويقية المنظمة للشركات الدوائية ، و تختلف هذه النشاطات حسب آراء العملاء من صيادلة و أطباء، حيث أن هذه النشاطات الموضوعة ضمن الخطط التسويقية في مجال الصناعات الدوائية تعزز المكانة التنافسية للمنتجات ، كما تؤثر على ذهن العميل تجاه هذا الدواء و تدعو للإقناع به .

و تتقيد الشركات الدوائية في حملاتها المتضمنة في الخطط التسويقية في مجال الصناعات الدوائية بمجموعة من الأخلاقيات و هي قواعد توضع بالتشارك بين الشركات الدوائية و شركات العاملة في هذا المجال من إنتاج و بيع و تسويق لتنظيم علمية التسويق بعيدا عن الممارسات الغير شرعية أو الصناعات الغير ملتزمة بمعايير الجودة .

## 2- أهم المعايير الأخلاقية التي وضعتها الشركة المصنعة الدوائية :

- الاذن بالتسويق و ذلك يعني إقامة الحملات الترويجية و التسويقية بعد الإنتاج و الموافقة على توزيع الدواء.
- تسويق المنتجات المسجلة و المتضمنة في شروط تسجيلها مجموعة من القواعد و الضوابط .
- التسويق و الترويج للعلامة بمواصفاتها الحقيقية بعيداً عن العبارات البراقة مثل عمليات الترويج للعديد من المنتجات مثل أنه "منتج آمن" دون وجود دلائل حقيقية على ذلك، أو " دواء جيد بدون أعراض" و غيرها الكثير من الوسائل و العبارات الترويجية الغير رصينة أو مثبتة .
- عدم توزيع عينات مجانية لترغيب العملاء دون الوقوع في المحذور و ذكر ذلك على غلاف العلبة .
- إقامة حملات تعريفية بالمنتجات من باب التسويق بعيدا عن الترف ، و إن تقام هذه الحملات في مؤتمرات أو ندوات علمية بهدف تقديم دراسة بها و ليس إغراء العملاء .

تقوم الخطط التسويقية في مجال الصناعات الدوائية على مجموعة من المراحل بالإضافة للعمليات السابقة مثل الإنتاجية و التسويق و غيرها بشكل متسلسل و هذه المراحل هي:

### ➤ تحديد السوق وطبيعة العملاء :

من المؤكد أن سوق الدواء يختلف عن باقي الأسواق و هو غير قابل للتلاعب بالجودة ، و لكن طبيعة المنطقة قد تلعب دورا و خاصة من ناحية الشركات المنافسة ، فالدول ذات القوة الإنتاجية المحلية يكون التنافس على صعيد الشركات في نفس المنطقة ، ولكن الحال يختلف بالنسبة للدول المعتمدة على الأدوية المستوردة من شركات عالمية و معروفة ، و هنا يأتي دور التسويق لهذه المنتجات الدوائية لتكون منافسة بكل معاييرها و تقديم خدمات تصب في مصلحة العميل و المجتمع ، و هذه العملية أو البيئة التسويقية تتبع لخصائص محددة مثل نوع المشتري و كمية الدواء المطلوب و حجم السوق المستهلك، و الفائدة التي يعود بها الدواء مقارنة مع المنتجات الدوائية المنافسة .

### ➤ تحديد الطرق التسويقية :

و قد ذكرنا سابقا تعدد الطرق المختلفة في التسويق و التي يعتبر التسويق عبر اللقاء أكثرها جدوى ، و هنا يأتي دور المندوب في الإقناع بالدواء و دوره في تلبية المتطلبات منه .

### ➤ بناء قاعدة مع العملاء :

و الهدف منها تركيز الشركة على تعامل العميل معها دون غيرها و تقديم العروض المرضية مثل استبدال المنتجات عند اقتراب مدة انتهاء صلاحيتها و عروض مع الكميات و التوصيل إلى العملاء بمواعيد منتظمة .

### المطلب الثاني : التمويل والتنبؤات المالية والربح الاقتصادي على مدى 5 سنوات

تعد المؤسسات الاقتصادية هي المحرك الأساسي لنمو النشاط الاقتصادي والمالي في المجتمع ويتم ذلك بحسن إدارتها وتخطيطها ورقابتها، وهناك العديد من المهام والأدوار التي تقوم بها المؤسسة مثل الإنتاج والوظائف المالية التي تلعب دورا في نجاح المؤسسة. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بأي من وظائفها دون تخطيط مالي جيد وتنبؤ مدروس لأوضاعها المالية في المستقبل.

وبالحديث عن الخطط الاستراتيجية، فإن التخطيط الجيد هو الذي يترجم أهداف الشركة واستراتيجيتها وسياستها إلى خطط يمكن تنفيذها، حيث يهدف التخطيط الجيد إلى تلبية متطلبات المؤسسة وتأمين التمويل اللازم من مصادر التمويل المختلفة. ويقوم التخطيط المالي الجيد في المؤسسة على التنبؤ المالي، أي توقع ما يمكن حدوثه في المستقبل. ويجب هنا أن نوضح أن هناك فرق بين التخطيط والتنبؤ، فالتنبؤ هو التقدير ووضع التوقعات، وعلى ضوء هذه المرحلة تتم عملية التخطيط المالي للمؤسسة.

وفي هذا المقال، سنتحدث عن مفهوم التنبؤ المالي، وأهميته وفوائده، بجانب أنواع التنبؤ المالي، وأبرز أساليبه، بالإضافة إلى خطوات التنبؤ المالي.

#### 1- مفهوم التنبؤ المالي :

يعد التنبؤ بشكل عام كما ذكرنا سابقا هو توقع الأحداث المستقبلية، أي أنه تقديرات لما يمكن حدوثه في المستقبل القريب، وفقا لما لدينا من معلومات وبيانات متاحة.

أما بخصوص التنبؤ المالي، فهو أحد مهام المدير المالي في المؤسسة، ويقصد به توقع المتطلبات المالية للمؤسسة أو الشركة على المدى الطويل أو على المدى القصير.

كما أنه أيضا توقع المستقبل الاقتصادي والمالي للمؤسسة، وذلك وفقا للمعلومات الواردة من التقارير المالية التي تضم معلومات عن التدفق النقدي، الإيرادات، النفقات، والمركز المالي للمؤسسة، وقد يخضع التنبؤ المالي أيضا للتخمين.

ويمكن تلخيص مفهوم التنبؤ المالي على أنه مرحلة تسبق عملية التخطيط المالي، وتحدد إمكانيات المؤسسة المالية في المستقبل، فهي تتوقع أداء المؤسسة وتقييم نتائج الأعمال التجارية والمالية.

#### 2- أهمية التنبؤ المالي وفوائده :

يمكن القول أن التنبؤ المالي يعد أمراً ضرورياً للشركات والمؤسسات، للأسباب التالية:

- يساعد التنبؤ المالي للمؤسسات والشركات والحكومات على التوسع والنمو على جميع الأصعدة والمستويات، كما يساهم في تحقيق مستوى من الرفاهية والاستقرار المالي والاقتصادي.
- يعتبر التنبؤ المالي وسيلة للوصول إلى عملية تخطيط مدروسة، من خلال معرفة حجم الموارد المتاحة ومتى وكيف يمكن استخدامها، للوصول للأهداف المرجوة.
- يساعد التنبؤ المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة سواء على المدى القصير أو الطويل.
- يمكن القول أن التنبؤ المالي يعتبر أداة لتحسين أداء الإدارة المالية والاقتصادية بالمؤسسة، حيث يساعد على توقع المخاطر المالية، ومدى وحجم خطورتها وأثارها، وكيفية مواجهة هذه المخاطر، بجانب تقييم نتائج الأعمال التجارية، وتحليل القوائم المالية.
- يساعد التنبؤ المالي على وضع الميزانية المستقبلية، وتتبع نفقات تكاليف الأنشطة مقابل الميزانية المتوقعة.
- يساعد التنبؤ المالي على جذب اهتمام المستثمرين بأعمال وأنشطة المؤسسة، وهو ما يزيد من رأس المال والإنتاج.
- يساعد التنبؤ المالي على توسيع الأنشطة والأعمال مثل إطلاق خط إنتاج جديد، أو زيادة رأس مال الشركة، والقيام بعمليات الاستحواذ أو فتح منفذ بيع جديد، حيث دائماً ما تكون هذه القرارات وفقاً لتطبيق عملية التنبؤ المالي.

### 3- تعريف الربح الاقتصادي :

هو مفهوم حاسم في مجال تقدير الاستثمار. ويمثل الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي التكاليف، بما في ذلك التكاليف الصريحة والضمنية. ويتجاوز هذا المقياس الربح المحاسبي، الذي يأخذ في الاعتبار التكاليف الصريحة فقط. ومن خلال دمج التكاليف الضمنية، يوفر الربح الاقتصادي فهماً أكثر شمولاً للربحية الحقيقية للاستثمار.

من وجهات نظر مختلفة، يمكن تفسير الربح الاقتصادي بطرق مختلفة. ويرى بعض الاقتصاديين أن الربح الاقتصادي يجب أن يكون صفراً في سوق تنافسية مثالية، لأن أي ربح اقتصادي إيجابي من شأنه أن يجذب وافدين جدد ويؤدي في النهاية إلى انخفاض الأسعار. ويرى آخرون أن الربح الاقتصادي هو مقياس للميزة التنافسية للشركة وقدرتها على توليد عوائد أعلى من المتوسط. وللتعمق أكثر في الموضوع، دعونا نستكشف الجوانب الرئيسية للربح الاقتصادي من خلال قائمة مرقمة:

1- *التكاليف الصريحة*: هذه هي النفقات المباشرة التي تتكبدها الشركة، مثل الأجور والإيجار وتكاليف المواد الخام. فهي قابلة للقياس الكمي بسهولة ويتم حسابها في البيانات المالية التقليدية.

2- *التكاليف الضمنية*: على عكس التكاليف الصريحة، لا تنعكس التكاليف الضمنية في السجلات المحاسبية. وهي تمثل تكلفة الفرصة البديلة لاستخدام الموارد في مشروع معين بدلا من البديل الأفضل التالي. على سبيل المثال، إذا استثمر رجل الأعمال رأس ماله الخاص في مشروع تجاري، فإن التكلفة الضمنية ستكون الفائدة الضائعة أو العائد الذي كان من الممكن أن يكسبه من خلال استثمار رأس المال هذا في مكان آخر.

1- جداول ميزانية الأصول والخصوم لخمس سنوات :

الجدول رقم (02) : جدول ميزانية الأصول والخصوم لخمس سنوات



U=KDA

ACTIF	2017/Ouv	2018	2019	2020	2021	2022
	ert					
	Net	Net	Net	Net	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>						
Ecarts d'acquisition (ou goodwill)						
Immobilisations incorporelles		2 215	2 647	2 055	1 585	4 701
Terrains		0	290 673	290 673	290 673	290 673
Immobilisations corporelles	1 521 893	4 240 988	4 675 615	4 276 902	3 856 028	3 562 232
Immobilisations en cours		3 300	3 300	44 587	141 578	298 025
Immobilisations financières		832 054	0	0	0	0
Titres mis en équivalence		0	1 621 900	674 000	674 000	674 000
Autres participations et créances rattachées		0	0	0	0	0
Autres titres immobilisés		0	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courant		0	0	778 002	719 961	633 294
Impôts différés actif		0	0	0	2 836	3 174
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 521 893</b>	<b>5 078 557</b>	<b>6 594 135</b>	<b>6 066 219</b>	<b>5 686 660</b>	<b>5 466 099</b>
<b>ACTIF COURANT</b>						
Stocks et encours		2 127 185	2 785 797	3 167 932	2 251 992	3 069 481
Créances et emplois assimilés		0	0	0	0	0
Clients		3 433 077	4 120 074	4 951 173	4 538 540	6 093 420
Autres débiteurs		216 210	429 995	596 637	625 394	791 259
Impôts et assimilés		153 076	292 406	212 348	230 956	244 925
Autres créances et emplois assimilés		14 026	0	0	0	0
Disponibilités et assimilés		0	0	0	0	0
Placements et autres actifs financiers courant		0	0	0	0	0
Trésorerie	10 000	1 079 245	667 425	839 985	454 888	139 453
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>10 000</b>	<b>7 022 820</b>	<b>8 295 698</b>	<b>9 768 075</b>	<b>8 101 769</b>	<b>10 338 537</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>1 531 893</b>	<b>12 101 377</b>	<b>14 889 832</b>	<b>15 834 294</b>	<b>13 788 429</b>	<b>15 804 637</b>

U=KDA

PASSIF	2017/Ouv	2018	2019	2020	2021	2022
	ert					
<b>CAPITAUX PROPRES</b>						
Capital émis	10 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Capital non émis		0	0	0	0	0
Primes et réserves consolidées (1)		8 916	58 740	1 798 498	1 812 480	1 875 876
Ecarts de réévaluation		0	0	0	0	0
Ecart d'équivalence (1)		0	0	0	0	0
Résultat net - part du groupe (1)		996 474	772 639	21 909	63 406	30 196
Autres capitaux propres - Report à nouveau		169 402	1 116 052	0	0	0
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		0	0	0	0	0
<b>Part des minoritaires (1)</b>		0	0	0	0	0
<b>TOTAL I</b>	<b>10 000</b>	<b>6 174 792</b>	<b>6 947 431</b>	<b>6 820 407</b>	<b>6 875 886</b>	<b>6 906 072</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>						
Impôts (différés et provisionnés)		0	0	0	0	15 777,4197
Emprunts et dettes financières	520 285	112 388,977	225 476,842	193 708,482	161 940,121	130 173,761
Autres dettes non courantes (comptes courants des associés)	1 001 608	0	360 216,31	420 188,35	0	0
droits du concédant / terrain		53 980,62	0	0	0	0
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>	<b>1 521 893</b>	<b>1 177 867</b>	<b>2 290 783</b>	<b>1 979 104</b>	<b>1 619 409</b>	<b>1 317 510</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>						
Fournisseurs et comptes rattachés		2 674 372	2 294 843	3 058 732	2 746 265	4 884 344
Impôts		247 370	11 930	9 670	9 211	0
Autres dettes		165 128	167 518	80 979	95 599	106 373
Trésorerie Passif		1 661 848	3 177 328	3 885 401	2 442 058	2 590 336
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0</b>	<b>4 748 718</b>	<b>5 651 618</b>	<b>7 034 783</b>	<b>5 293 134</b>	<b>7 581 054</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>1 531 893</b>	<b>12 101 377</b>	<b>14 889 832</b>	<b>15 834 294</b>	<b>13 788 429</b>	<b>15 804 636</b>

المصدر : من اعداد الطالب ، وثائق من المؤسسة .

## التحليل :

من خلال جدول الأصول أعلاه خلال خمس سنوات (2018-2022) نلاحظ أنه هنالك ارتفاع متزايد ما عدا سنة 2021 وهذا راجع الى ارتفاع الأصول المتداولة و أيضا ارتفاع الأصول الثابتة .

وبمقارنة الأصول المتداولة و الأصول الثابتة فلاحظنا أن الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة مما يدل على ان المؤسسة لديها سيولة كافية لمواجهة الأعباء و الوفاء بالالتزامات.

أما جدول الخصوم فنلاحظ أيضا ارتفاع متزايد خلال الخمس سنوات من 2018 الى 2022 و كذلك توازن بين رأس المال الخاص و الديون المختلفة .

## 2- جدول حسابات النتائج لخمس سنوات :

الجدول رقم (03) : جدول حسابات النتائج لخمس سنوات

DESIGNATION	2017/ Ouve rt	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires		8 623 897	7 589 545	6 561 495	5 440 904	6 669 583
Variation stocks produits finis et en cours		375 986	185 096	220 366	0	127 122
Production immobilisée		0	0	44 587	96 990	156 448
Subventions d'exploitation						
<b>I - Production de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>8 999 883</b>	<b>7 774 641</b>	<b>6 385 716</b>	<b>5 371 518</b>	<b>6 953 153</b>
Achats consommés		5 823 722	4 583 024	3 691 224	3 176 944	4 904 489
Services extérieurs et autres consommations		256 118	479 162	327 313	346 409	389 549
<b>II - Consommation de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>6 079 840</b>	<b>5 062 186</b>	<b>4 018 538</b>	<b>3 523 354</b>	<b>5 294 038</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>0</b>	<b>2 920 044</b>	<b>2 712 456</b>	<b>2 367 179</b>	<b>1 848 164</b>	<b>1 659 114</b>
Charges de personnel (A)		558 982	710 473	768 492	802 677	904 438
Impôts, taxes et versements assimilés		99 567	70 004	58 119	120 911	68 812
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>0</b>	<b>2 261 495</b>	<b>1 931 978</b>	<b>1 540 568</b>	<b>924 575</b>	<b>685 864</b>
Autres produits opérationnels		8 334	4 537	36 692	3 038	27 421
Autres charges opérationnels		12 789	24 768	16 252	12 418	7 004
Dotations aux amortissements et aux provisions		633 876	856 029	1 259 143	1 001 626	648 337
Reprise sur amortissements et provisions		0	255 230	303 928	561 435	444 928
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>0</b>	<b>1 623 163</b>	<b>1 310 948</b>	<b>605 793</b>	<b>475 004</b>	<b>502 871</b>
Produits financiers		36 834	7 131	1 272	1 710	171 675
Charges financières		427 920	545 441	585 155	416 144	374 669
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>	<b>0</b>	<b>-391 086</b>	<b>-538 309</b>	<b>-583 884</b>	<b>-414 434</b>	<b>-202 994</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>0</b>	<b>1 232 077</b>	<b>772 639</b>	<b>21 909</b>	<b>60 570</b>	<b>299 878</b>
Impôts exigibles sur résultats	0	235 603	0	0	0	0
Impôts différés (Variations) sur resultat ordinaires		0	0	0	2 836	15 439
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>0</b>	<b>9 045 051</b>	<b>8 041 539</b>	<b>6 727 608</b>	<b>5 937 701</b>	<b>7 597 176</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>0</b>	<b>8 048 577</b>	<b>7 268 900</b>	<b>6 705 699</b>	<b>5 877 131</b>	<b>7 297 299</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>0</b>	<b>996 474</b>	<b>772 639</b>	<b>21 909</b>	<b>60 570</b>	<b>299 878</b>
Eléments extraordinaires (produits) a préciser						
Eléments extraordinaires (charges) a préciser						
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>						
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>996 474</b>	<b>772 639</b>	<b>21 909</b>	<b>60 570</b>	<b>299 878</b>

المصدر : من اعداد الطالب ، وثائق من المؤسسة .

## التحليل :

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه الذي يمثل جدول حسابات النتائج الذي يعرف على أنه كشف إجمالي للأعباء و المنتوجات التي أنجزتها المؤسسة خلال سنة كاملة , حيث يبرز هذا الأخير حساب النتائج الصافية للسنوات المالية الخمس 2018 – 2022 ، حيث نلاحظ نتائج إيجابية مع انخفاض نسبي و انخفاض كبير في سنتي 2020 و 2021 راجع الى النقص في عدة عناصر كانخفاض اجمالي فائض التشغيل الذي أثر في انخفاض النتيجة , ثم في سنة 2022 بدأت النتيجة في الارتفاع مجددا.

## المطلب الثالث : تحليل تطورات الهيكل المالي والمردودية و الربحية

تهدف الدراسة النظرية الى تحديد الاطار النظري لكل من الهيكل التمويلي والمردودية المالية و ابراز اهم العوامل المحددة للهيكل المالي في المؤسسة الاقتصادية والتعرف على الأسس النظرية للهيكل التمويلية بالإضافة الى دراسة المردودية المالية التي لها أهمية كبيرة في قياس و تحليل نشاط المؤسسة الاقتصادية بهدف الوقوف على ادائها ومدى قدرتها على خلق الأرباح خلال فترة معينة ويتحدد مستوى المردودية المالية تبعاً لمستوى المردودية الاقتصادية و درجة المديونية الكلية (وهي مصادر التمويل الخارجي) من جهة أخرى. ، وبالتالي فان التحكم الجيد في هذه المكونات يؤدي بالضرورة الى التحكم الجيد في مردودية المؤسسة الاقتصادية و تحسينها اكثر في المستقبل .

ومن جهة ثانية قمنا بإجراء دراسة ميدانية على المؤسسة الاقتصادية ش ذ أ صوفال للمنتجات الصيدلية خلال فترة 2018-2022 تم التعرف فيها على المؤسسة و تحليل وثائقها بالإضافة الى قياس و تحليل نتائج كل من تطورات هيكلها المالي و مردوديتها الربحية .

الجدول رقم (04) : جدول رقم 33 مؤشرات الربحية

## INDICATEURS DE RENTABILITE

Tableau n° 33

En KDA

DESIGNATION	2018	2019	2020	2021	2022
1 . Fonds propres	6 174 791 972	6 947 431 031	6 820 407 133	6 875 886 004	6 906 071 748
2. Fonds social	10 000	5 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000
3. Emprunt bancaire	1 123 885 977	2 254 761 842	1 937 085 482	1 619 409 121	1 301 732 761
3 . C/C des associés	0	36 021 631	42 018 835	0	0
4 . Résultat d' exploitation	2 920 043 567	2 712 455 521	2 367 178 846	1 848 164 290	1 659 114 220
5. Résultat brut	1 232 077 361	772 639 060	21 909 132	60 569 669	299 877 828
6. Résultat net	996 474 020	772 639 060	21 909 132	60 569 669	299 877 828
7. Amortissement	633 876 489	856 029 354	1 259 143 255	1 001 626 388	648 336 853
8. Excédent brut d'exploitation	587 616	550 719	666 901	569 015	553 953
A. Cashflows nets secrètes	1 630 350 509	1 628 668 414	1 281 052 387	1 062 196 057	948 214 681
B. Marge nette d'autofinancement	338,94	245,28	6,14	16,02	79,33
D. Taux de profitabilité	1071,26	1070,16	841,75	697,94	623,05
E. Rentabilité économique	0,69	1,41	0,55	0,48	1623,27
F. Valeur ajoutée par emploi	2 068	2 034	2 256	2 121	2 125
G. Frais du personnel /Valeur ajoutée	52,65%	54,87%	50,72%	55,29%	56,56%
	0,5265	0,5487	0,5072	0,5529	0,5656

## RATIO DE RENTABILITE ECONOMIQUE

DESIGNATION	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat d'exploitation	2 920 043 567	2 712 455 521	2 367 178 846	1 848 164 290	1 659 114 220
Immobilisations nettes	4 240 987 789	1 928 480 534	4 276 902 356	3 856 027 898	760 947
Stocks	63 915	70 639	78 433	87 079	95 024
Créances sur clients	291 550	312 375	354 025	374 850	374 850
Dettes à CT (fournisseurs)	141 587	160 801	184 724	208 951	208 741
dividendes a payer	0	0	0	0	0
B FR	213 878	222 213	247 734	252 978	261 134
Capitaux investi	4 241 201 667	1 928 702 747	4 277 150 090	3 856 280 876	1 022 080
Rentabilité économique	0,69	1,41	0,55	0,48	1623,27

Variation du B FR 8 335 25 521 5 244 8 155

Désignation des comptes	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	2 940 000	3 150 000	3 570 000	3 780 000	3 780 000
Valeur ajoutée	2 920 043 567	2 712 455 521	2 367 178 846	1 848 164 290	1 659 114 220
E.B.E	2 261 495 181	1 931 978 456	1 540 567 968	924 575 383	685 863 581
Résultat avant impôts	1 232 077 361	772 639 060	21 909 132	60 569 669	299 877 828
Impôts sur les résultats	235 603 341	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice	996 474 020	772 639 060	21 909 132	60 569 669	299 877 828

Actif	2018	2019	2020	2021	2022
Actif immobilisé net	5 078 556 726	3 719 133 809	6 066 218 966	5 686 659 658	5 466 098 544
Actif circulant d'exploitation	5 560 262 304	4 445 851	8 119 105 566	6 790 531 749	9 162 900 611
Actif circulant hors exploitation					
Trésorerie active	1 079 244 926	0	839 984 836	454 887 601	139 452 599
<b>Total</b>	<b>11 718 063 956</b>	<b>3 723 579 660</b>	<b>15 025 309 368</b>	<b>12 932 079 008</b>	<b>14 768 451 755</b>

Passif	2018	2019	2020	2021	2022
Capitaux permanents	7 352 658 569	9 238 214 504	8 799 511 450	8 495 295 125	8 223 581 929
Capitaux propres :	6 174 791 972	6 947 431 031	6 820 407 133	6 875 886 004	6 906 071 748
(-) Actifs sans valeurs					
(+) Dettes Financières à L.M.T	1 177 866 597	2 290 783 473	1 979 104 317	1 619 409 121	1 317 510 181
Dettes à C.T d'exploitation	4 748 718 020	5 651 617 904	7 034 782 870	5 293 133 547	7 581 053 719
Dettes hors exploitation					
Trésorerie Passive	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>12 101 376 589</b>	<b>14 889 832 408</b>	<b>15 834 294 320</b>	<b>13 788 428 671</b>	<b>15 804 635 647</b>

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat net de l'exercice	996 474 020	772 639 060	21 909 132	60 569 669	299 877 828
+ Dotations aux amortissements et provisions	633 876 489	856 029 354	1 259 143 255	1 001 626 388	648 336 853
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 630 350 509</b>	<b>1 628 668 414</b>	<b>1 281 052 387</b>	<b>1 062 196 057</b>	<b>948 214 681</b>

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Fonds de roulement net global en fin de période	2 274 101 843	5 519 080 695	2 733 292 484	2 808 635 467	2 757 483 384
Besoin en fonds de roulement en fin de période	213 878	222 213	247 734	252 978	261 134
Trésorerie nette en fin de période	2 273 887 965	5 518 858 482	2 733 044 750	2 808 382 489	2 757 222 251

Fonds de roulement net global en jours de CA HT	0	0	0	0	0
Besoin en fonds de roulement en jours de CA HT	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Trésorerie nette en jours de CA HT	773,43	1752,02	765,56	742,96	729,42

المصدر: من اعداد الطالب ، وثائق من المؤسسة .

تحليل :

من خلال دراستنا للجدول نلاحظ أن مردودية المؤسسة في تزايد إلا في سنتي 2020-2021 كان هنالك انخفاض نسبي وهذا راجع إلى ارتفاع أقساط الدفع البنكية , و نلاحظ أيضا زيادة رأس المال العامل مما يدل على أنه هناك نشاط تجاري واضح مما ينعكس بالإيجاب على النتائج الصافية للسنوات الخمس.

المبحث الثالث : تقييم المخطط المالي

المطلب الأول : التقييم عن طريق الأرصدة الوسيطة للتسيير *SOLDE intermédiaire de gestion sig*

1- تعريف الأرصدة الوسيطة للتسيير:

هي أدوات التحليل المالي المستخدمة لتقييم الأداء الاقتصادي للشركة خلال فترة معينة. فيما يلي الخطوات الرئيسية لتوقع أرصدة الإدارة المؤقتة:

- جمع البيانات التاريخية: جمع البيانات المالية السابقة للشركة، مثل الإيرادات ونفقات التشغيل والنفقات المالية وما إلى ذلك. وستكون هذه البيانات بمثابة الأساس لتوقعاتك.

- تحديد الاتجاه: تحليل الاتجاهات التاريخية لمكونات نظم المعلومات الجغرافية المختلفة. سيساعدك هذا على فهم كيفية تغير هذه العناصر بمرور الوقت وتحديد أنماط النمو أو الانخفاض.

- التنبؤ بالمبيعات: غالبًا ما يكون توقع المبيعات هو الخطوة الأولى، لأنه يؤثر بشكل مباشر على العديد من عناصر نظام معلومات الإدارة الأخرى، مثل معدل الدوران والنفقات المتغيرة، إلخ. يستخدم طرق مثل تحليل الاتجاهات السابقة أو توقعات السوق أو المعلومات من مديري المبيعات.

- تقدير نفقات التشغيل: تشمل نفقات التشغيل التكاليف الثابتة والمتغيرة اللازمة للحفاظ على النشاط التجاري. ضع في الاعتبار التعديلات المتوقعة، مثل التغيرات في تكاليف الإنتاج، ونفقات التسويق، والنفقات الإدارية العامة، وما إلى ذلك.

- حساب الأرصدة الوسيطة المختلفة:

- الهامش التجاري: معدل الدوران - تكلفة المبيعات.
- القيمة المضافة: الهامش التجاري + دعم التشغيل - استهلاك السلع والخدمات.
- إجمالي فائض التشغيل (EBE): القيمة المضافة - الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة.
- نتيجة التشغيل: الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك - تكاليف الموظفين - الاستهلاك والإطفاء - إيرادات ومصروفات التشغيل الأخرى.
- الدخل الجاري قبل الضرائب: الدخل التشغيلي + الدخل المالي - المصاريف المالية.
- نتيجة استثنائية: تضمين عناصر استثنائية لا تتعلق بالنشاط الحالي.

- النتيجة الصافية: النتيجة الحالية قبل الضرائب + الدخل الاستثنائي - المصاريف الاستثنائية - ضرائب الدخل.

- التحقق والتعديل: بمجرد وضع التوقعات، من المهم التحقق من صحتها من خلال مقارنتها بالأهداف الإستراتيجية للشركة، وتوقعات الاقتصاد الكلي واتجاهات الصناعة. إذا لزم الأمر، قم بتعديل توقعاتك بناءً على معلومات جديدة أو ظروف متغيرة.

- إبلاغ التوقعات: بمجرد التحقق من صحتها، قم بإبلاغ توقعات رصيد الإدارة المؤقتة إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (المساهمين والبنوك والمستثمرين وما إلى ذلك)، مع تسليط الضوء على الافتراضات الأساسية والعوامل الرئيسية التي تؤثر على التوقعات.

2- جدول التوقعات لمدة 5 سنوات لـ SIG والميزانيات العمومية المعاد صياغتها:

#### الجدول رقم (05): Projection des Soldes Intermédiaires de Gestion01:

U=KDA

Désignation des comptes	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	2 940	3 150	3 570	3 780	3 780
Valeur ajoutée	2 920 044	2 712 456	2 367 179	1 848 164	1 659 114
E.B.E	2 261 495	1 931 978	1 540 568	924 575	685 864
Résultat avant impôts	1 232 077	772 639	21 909	60 570	299 878
Impôts sur les résultats	235 603	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice	996 474	772 639	21 909	60 570	299 878

المصدر: من اعداد الطالب، وثائق من المؤسسة.

#### الجدول رقم (06): 05.04.02 Projection des Bilans simplifiés:

U= KDA

Actif	2018	2019	2020	2021	2022
Actif immobilisé net	5 078 556 726	6 594 134 519	6 066 218 966	5 686 659 659	5 466 098 544
Actif circulant d'exploitation	5 560 262 304	6 905 871 188	8 119 105 566	6 790 531 749	9 162 900 611
Actif circulant hors exploitation	383312633	0	0	0	0
Trésorerie active	1 079 244 926	667 424 929	839 984 836	454 887 601	139 452 599
<b>Total</b>	<b>12 101 376 589</b>	<b>14 889 832 408</b>	<b>15 834 294 320</b>	<b>13 788 428 971</b>	<b>15 804 635 647</b>



المصدر : من اعداد الطالب ، وثائق من المؤسسة .

## 04.05 Evolution prévisionnelle de la CAF: (07) الجدول رقم

Passif	2018	2019	2020	2021	2022
Capitaux permanents	7 352 658 569	9 238 214 504	8 799 511 450	8 495 295 125	8 223 581 929
Capitaux propres :	6 174 791 972	6 947 431 031	6 820 407 133	6 875 886 004	6 906 071 748
(-) Actifs sans valeurs	0	0	0	0	0
(+) Dettes Financières à L.M.T	1 177 866 597	2 290 783 473	1 979 104 317	1 619 409 121	1 317 510 181
Dettes à C.T d'exploitation	4 748 718 020	5 651 617 904	7 034 782 870	5 293 133 547	7 581 053 719
Dettes hors exploitation	0	0	0	0	0
Trésorerie Passive	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>12 101 376 589</b>	<b>14 889 832 408</b>	<b>15 834 294 320</b>	<b>13 788 428 671</b>	<b>15 804 635 647</b>

المصدر : من اعداد الطالب ، وثائق من المؤسسة .

## 04.05 Evolution prévisionnelle de la CAF : (08) الجدول رقم

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat net de l'exercice	996 474 020	772 639 060	21 909 132	60 569 669	299 877 828
+ Dotations aux amortissements et provisions	633 876 489	856 029 354	1 259 143 255	1 001 626 388	648 336 853
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 630 350 509</b>	<b>1 628 668 414</b>	<b>1 281 052 387</b>	<b>1 062 196 057</b>	<b>948 214 681</b>

المصدر : من اعداد الطالب ، وثائق من المؤسسة .

التحليل :

الجدول رقم (05) و(06) و(07) و(08) بين :

إن قدرة التمويل الذاتي الناتجة عن نشاط الشركة كبيرة. أنها تغطي إلى حد كبير جداول الائتمان .

الجدول رقم (09) : 04.06 Analyse de l'évolution prévisionnelle de la structure

financière

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022
Fonds de roulement net global en fin de période	2 274 101 843	2 644 079 985	2 733 292 484	2 808 635 466	2 757 483 384
Besoin en fonds de roulement en fin de période	213 878	222 213	247 734	252 978	261 134
Trésorerie nette en fin de période	2 273 887 965	2 643 857 772	2 733 044 750	2 808 382 488	2 757 222 251

Fonds de roulement net global en jours de CA HT	0	0	0	0	0
Besoin en fonds de roulement en jours de CA HT	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Trésorerie nette en jours de CA HT	773,43	839,32	765,56	742,96	729,42

المصدر : من اعداد الطالب ، وثائق من المؤسسة .

التحليل :

- لقد زاد رأس المال العامل خلال السنوات الخمس الماضية. بسبب الزيادة في قدرة التمويل الذاتي للشركة.

- تتوافق الزيادة في مع الزيادة في حجم مبيعات الشركة بعد الزيادة في مستوى النشاط. WCR.

- ويتم ضمان التوازن المالي خلال السنوات المالية التالية بعد زيادة رأس المال العامل الذي يغطي إلى حد كبير متطلبات رأس المال العامل للشركة.

- صافي التدفق النقدي في أيام المبيعات التي لا يغطي احتياجات الشراء للمواد الخام خلال فترة لا تقل عن 3 أشهر (بما في ذلك المخزون الآمن) ستحتاج الشركة إلى مساعدة بنكية لضمان الإمداد المستمر

## المطلب الثاني : التقييم عن طريق النتائج المحققة والمردودية

يهدف هذا إجراء إلى تقييم أداء فعالية مشروع أو نشاط معين عن طريق قياس النتائج التي تحققت بالفعل مقابل الموارد والجهد المستثمر فيها. يعتمد هذا النوع من التقييم على مقاييس محددة وقابلة للقياس تسمح بتحليل الأداء بشكل موضوعي.

في العمل، يستخدم هذا النوع من التقييم لتقييم فعالية العمليات والمشاريع، وكذلك لاتخاذ القرارات المستنيرة بناءً على البيانات الفعلية. تشمل عناصر التقييم الناجح لهذه النهج عوامل مثل:

- الأهداف الواضحة والقابلة للقياس: يجب أن تكون الأهداف محددة ومفصلة بما يكفي ليتم قياس تقدمها وتحقيقها.

- المقاييس الدقيقة: يجب وضع مقاييس محددة وقابلة للقياس لتحديد مدى تحقيق الأهداف والنتائج.

- تحليل البيانات: يتطلب التقييم تحليل البيانات المتاحة بشكل منهجي لفهم الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأهداف المحددة.

- توجيهات التحسين: بناءً على النتائج المحققة، يمكن تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها لتحسين الأداء المستقبلي.

- تقديم التقارير والتواصل: يجب على الفرق المسؤولة عن التقييم توثيق النتائج وتقديم تقارير منهجية توضح الأداء والتوجهات المستقبلية.

باستخدام هذا النوع من التقييم، يمكن للمنظمات والأفراد فهم مدى فعالية جهودهم وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف بشكل أفضل في المستقبل

## الجدول رقم (10): مؤشر المردودية الاقتصادي

DESIGNATION	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat d'exploitation	2 920 043 567	2 712 455 521	2 367 178 846	1 848 164 290	1 659 114 220
Immobilisations nettes	4 240 987 789	4 675 615 284	4 276 902 356	3 856 027 898	760 947
Stocks	63 915	70 639	78 433	87 079	95 024
Créances sur clients	291 550	312 375	354 025	374 850	374 850
Dettes à CT (fournisseurs)	141 587	160 801	184 724	208 951	208 741
dividendes a payer	0	0	0	0	0
B FR	213 878	222 213	247 734	252 978	261 134
Capitaux investi	4 241 201 667	4 675 837 497	4 277 150 090	3 856 280 876	1 022 080
	0	0	0	0	0
Rentabilité économique	0,69	0,58	0,55	0,48	1623,27

المصدر : من اعداد الطالب ، وثائق من المؤسسة .

## تحليل :

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه نلاحظ أن المردودية الاقتصادية كانت ايجابية مما يدل على أنه يوجد مردودية اقتصادية للمشروع بمعدلات مختلفة على حسب الالتزامات المادية للمؤسسة في كل سنة.

المطلب الثالث : الإنجازات المرتقبة، النظرة والاستراتيجية المستقبلية للشركة.

- خلال رغبة المدير الأول للشركة في تنفيذ برنامج الشركة، لا سيما الجوانب الفنية والتجارية والتنظيمية. يشكل الطلب القوي على المنتجات المعروضة بالإضافة إلى تحسين جودة المنتج وصولاً لاستمرارية المشروع.

- يتم ضمان ربحية المشروع، ويتزايد الطلب على جميع المنتجات المصنعة من قبل الشركة. ويشهد السوق ازدهاراً في السنوات المقبلة، نظراً للتغيرات المتسارعة في سلوك المستهلك.

- كشف تحليل البيانات المالية للشركة عن نتيجة مالية إيجابية وارتفاع في حجم التداول ورصيد مالي.

- تشير المؤشرات المالية التي تمت مناقشتها أعلاه في الأقسام الخاصة بها إلى صحة مالية إيجابية. تتمتع الشركة بقدرة ديون مستقبلية إيجابية، بالإضافة إلى أسهمها الكبيرة، مما يضمن الأمن المالي الكافي.

- تسمح قدرة التمويل الذاتي المتولدة خلال هذه السنوات المالية بسداد الديون الهيكلية.

- سيسمح هذا المشروع للشركة بتطوير نشاطها وتنمية محفظة عملائها.

## خلاصة:

تسلط دراسة حالة شركة صوفال ذات الأسهم الضوء على أهمية مخطط الأعمال في تقييم وتحسين المشاريع المقاولانية. من خلال تحليل استراتيجيات الشركة، تم تحديد نقاط القوة والضعف وتأثيرها على تحقيق الأهداف. أثبتت الدراسة أن مخطط الأعمال الفعال يعزز الكفاءة التشغيلية والتمويلية، ويوفر إطاراً قوياً لاتخاذ القرارات. تقدم الدراسة توصيات لتحسين الأداء المستقبلي للشركة والمشاريع المقاولانية المشابهة.

خاتمة

## خاتمة :

تعتبر فعالية مخطط الأعمال جوهرية في تقييم المشاريع المقاولاتية، حيث يعد مخطط الأعمال وثيقة استراتيجية تحدد الأهداف والمخطط لتحقيق النجاح والنمو المستدام. يمثل مخطط الأعمال أداة رئيسية تمكن الشركات من تحليل الأسواق، وتحديد الموارد اللازمة، ووضع استراتيجيات التمويل والتشغيل. في هذه الدراسة، سيتم التركيز على شركة ذات أسهم صوفال، كمثال واقعي لدراسة فعالية مخطط الأعمال في بيئة العمل المقاولاتية.

شركة صوفال، التي تعمل في مجال صناعة الأدوية، تعتمد على مخطط الأعمال لتوجيه عملياتها واستثماراتها. من خلال تحليل هذه الشركة، سنتناول كيفية استخدام مخطط الأعمال لتقييم فعالية المشاريع، من خلال دراسة مكوناته المختلفة مثل تحليل السوق، التخطيط المالي، استراتيجيات التسويق، وإدارة العمليات.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الحاسم لمخطط الأعمال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتحديد مدى تأثير هذا المخطط على تحسين الأداء التشغيلي وزيادة الربحية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال اتباع مخطط أعمال محكم وفعال، وأهميته في تقليل المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية.

## نتائج :

- الدراسة أن شركة صوفال استطاعت تحقيق معظم أهدافها الاستراتيجية بفضل اتباعها لمخطط أعمال محكم وشامل. ساهم هذا المخطط في توجيه الشركة نحو النمو والاستدامة.

- تبين أن مخطط الأعمال الفعال أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة، من خلال تنظيم الموارد وتحديد العمليات الأساسية بوضوح، مما قلل من الهدر وزاد من الإنتاجية.

- ساعد مخطط الأعمال شركة صوفال في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق من خلال استراتيجيات تسويقية مبتكرة وتحليل دقيق للسوق والمنافسين.

- ساهم مخطط الأعمال في تحسين استراتيجيات التمويل والاستثمار، حيث تم استخدام الموارد المالية بكفاءة، وتوجيه الاستثمارات نحو المشاريع الأكثر ربحية.

## التوصيات:

- يجب على شركة صوفال الاستمرار في تحديث وتطوير مخطط الأعمال بشكل دوري، لمواكبة التغيرات في السوق والتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة.

- ينصح بتوسيع نطاق التحليل ليشمل جوانب جديدة مثل التكنولوجيا والابتكار، لضمان أن الشركة تستفيد من أحدث الاتجاهات والتطورات في الصناعة.

- ينبغي تعزيز برامج التدريب والتطوير للموظفين لضمان أنهم يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ مخطط الأعمال بكفاءة.

### إجابة على الفرضيات :

- الفرضية الأولى تنص على تطبيق مخطط الأعمال بشكل منهجي يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع المقاولاتية، قياس الكفاءة التشغيلية ومقارنتها بين المشاريع التي تطبق مخطط الأعمال بفعالية وتلك التي لا تطبقه.

- الفرضية الثانية تنص على المشاريع المقاولاتية التي تعتمد على مخطط أعمال مدروس تحقق ربحية أعلى مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى التخطيط المنهجي، تحليل البيانات المالية للشركات ومقارنة نسب الربحية بين المجموعتين.



ملخص

## ملخص:

تسلط دراسة حالة شركة ذات أسهم صوفال الضوء على فعالية مخطط الأعمال في تقييم المشاريع المقاولاتية. أظهرت الدراسة أن مخطط الأعمال الجيد يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية. من خلال تنظيم الموارد وتحديد العمليات بوضوح، تمكنت صوفال من تقليل المخاطر وزيادة الربحية. كما أسهم المخطط في تحسين استراتيجيات التمويل والاستثمار. تقدم الدراسة توصيات لتعزيز فعالية مخطط الأعمال، بما في ذلك التحديث المستمر، توسيع نطاق التحليل، تعزيز التدريب، ودعم الشراكات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: مخطط الاعمال ، المشاريع المقاولاتية ، شركة صوفال

## summary:

A case study of a Soval stock company highlights the effectiveness of the business plan in evaluating entrepreneurial projects. The study showed that a good business plan contributes significantly to achieving strategic goals, improving operational efficiency, and enhancing competitiveness. By organizing resources and clearly defining processes, Soval was able to reduce risks and increase profitability. The plan also contributed to improving financing and investment strategies. The study provides recommendations to enhance the effectiveness of the business plan, including continuous updating, expanding the scope of analysis, enhancing training, and supporting strategic partnerships.

**Keywords:** Business plan, contracting projects, Soval Company

قائمة المصادر  
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

1. الهام فخري طلمية ، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 128.
2. بشير العلاق ، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 36.
3. بيبي وليد و عمار فاروق غربي و عفاف حمادي ، المسؤولية الاجتماعية و تخطيط الاعمال بالمشاريع المقاولانية ، جامعة ام بواقي ، الجزائر، مجلد 1 ، العدد 1 ، 2017 ، ص 7.
4. محمد عماد الزيادات و محمد عبد الله العوامرة ، استراتيجية التسويق منظورة متكامل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص 113.
5. محمد فريد صحن ، نبيلة عباس ، مبادئ التسويق ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 57.
6. محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 62.
7. مصطفى يوسف الكافي ، زيادة الاعمال و إدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2016 ، الأردن ، ص 14.
8. عمرو علاء الدين زيدان ، زيادة الاعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات ، 2017 ، مصر ، ص 69.
9. مصطفى يوسف الكافي، بيئة و تكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2014 ، ص 126.
10. مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر ، أهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص 04.
11. غسان قاسم داود اللامي ، إدارة التسويق أفكار و توجهات جديدة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 81.
12. بسام سمير الرميدي ، تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة زيادة الاعمال لدى طالب ، جامعة مدينة السادات ، مجلة اقتصادية المال و الاعمال ، العدد 6 ، 2018 ، ص 376.
13. خذري توفيق و حسين بن طاهر، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، جامعة الوادي ، الجزائر، 2013 ، ص 04.
14. مجدي عوض مبارك ، الريادة في الاعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العملية ، الأردن ، 2009 ، ص 137.
15. نضال الحواري و ضرار العتيبي ، إدارة المشاريع الإنمائية دراسة و تقرير الجدوى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص 93.

16. علاء عباس و محمد السلامي ، ريادة الاعمال و المشروعات الصغيرة ، دار التعليمة الجامعي للنشر و التوزيع، مصر ، 2015 ، ص 79.
  17. عبد الأمير عبد الحسين شباع ، المزيح التسويقي و دوره في تعزيز مكانة شركة التامين في ذهنية الزبون ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، مجلد 7 ، العدد 20 ، جامعة بغداد ، 2012 ، ص 97.
  18. نوال براهيمي ، السيرورة المقاواتية : من توليد الأفكار الى مخطط الاعمال ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص 11.
  19. لطرش الطاهر ، مخطط الاعمال و عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الجزائر ، 2012 ، ص 18.
  20. يحي عيسى ولعلاوي عمر ، تسويق و تحليل السوق ، دار الخلدوني للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ص 42.
  21. سعاد ناتف برنوطي ، إدارة الاعمال الصغيرة ابعاد للريادة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 198.
  22. علي الفلاح الزعبي ، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 126.
  23. سيد الساكب و جمال كمال الدين ، المشروعات الصغيرة و الفرص و التحديات ، مركز تطوير الدراسات العليا للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 76.
- مذكرات :

1. أولاد حيمودة عبد اللطيف ، نور التسويق في رفع الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2010 ، ص 18.
2. الجودي محمد علي ، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015 ، ص 11.
3. شلوف فريدة ، المرأة المقاول في الجزائر ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص 56.
4. لفقير حمزة ، روح المقاول و انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2016 ، ص 44.
5. فطيمة يزعي ، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيح التسويقي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، باتنة ، 2008 ، ص 57.
6. عفاف خويلد ، فاعلة النشاط الترويحي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة ورقلة ، 2008 ، ص 39.

مداخلة :

1- زايد مراد ، الريادة و الابداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية ، الجزائر ، 2010 ، ص 06.