



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مخطط أعمال مشروع إنتاج الألبسة الرياضية - بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

سلاف رحال

سناء عون

...../Master-GE/MAN -Entrep /2017	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

مقدمة عامة

مقدمة :

لقد كانت البطالة ولا تزال إحدى أهم معضلات التنمية في العالم بأسره، فهي ترتبط أساسا بالدورة الاقتصادية و تتناسب عكسيا مع النشاط الاقتصادي، فترتفع مع الركود الاقتصادي و تنخفض مع انتعاشه، ومع تعقد البيئة الاقتصادية والاجتماعية أخذت بعدا هيكليا فحتى في فترات الانتعاش و النمو تتفاقم و تأخذ منحى تصاعديا ، ما افرز حتمية الاهتمام بموضوع البطالة من طرف المجتمع المدني والدولي.

والجزائر التي أصبحت الآن تعرف معدلات بطالة مرتفعة نتيجة خصوصية المؤسسات وانخفاض اسعار النفط التي اثرت بالسلب على العائد الوطني ، وبالتالي على المشاريع الكبرى التي تنشؤها الدولة ، أدت بالجزائر إلى ضرورة إيجاد بدائل اخرى ، خاصة أن التوظيف في المؤسسات العمومية أضحي مسقفا، و أي زيادة في العمالة سيؤدي حتما إلى بطالة مقنعة، تأتي المقاولاتية كحل لهذه المعضلة أو جزء منها، فبنت الدولة الجزائرية هذا الطرح من خلال إستراتيجية تعتمد على مجموعة من الامتيازات الضريبية و الاقتصادية الممنوحة للمقاولين الشباب بالإضافة إلى المرافقة المالية والتقنية، وتأتي أجهزة الدعم التي أنشأتها الدولة كتطبيق لهذه الإستراتيجية على أرض الواقع ، وتستهدف هذه الأجهزة مجتمع الشباب بصفة عامة و خريجي الجامعات بصفة خاصة بوصفهم مؤهلين لإنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة وقادرين على المبادرة و الإبداع .

إلا أن عدم الإعداد و التخطيط الجيد لهذه المشاريع قد يؤدي إلى تعرضها لمشاكل قد ينجم عليها الزوال بعد فترة قصيرة من ظهورها ، هذا إلى جانب ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن العمل بالمشاريع الصغيرة ليس بالشيء الهين ، إذ يتطلب اجراءات ودراسات مسبقة قبل إنشاء المؤسسة.

وعليه يمثل مخطط الأعمال الوثيقة الأساسية التي تقدم دراسة مفصلة تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع وكذا مدى نجاحه ، كما انه يعتبر وسيلة إقناع في يد حاملها والتي من خلالها يمكنه إقناع البنوك والمؤسسات المالية بتمويل مشروعه ، وعلى هذا وجب على معدي مخطط الأعمال أن يأخذوا الوقت الكافي لإعداده ودراسة كافة جوانبه .

وموضوع دراستنا هو اعداد مخطط اعمال مشروع انتاج الالبسة الرياضية في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ANSEJ- وعليه جاءت الاشكاليه الرئيسية كما يلي :

- كيف يمكن ان نقوم باعداد مخطط اعمال لمشروع البسة رياضية على مستوى ولاية بسكرة ؟

من الاشكالية الرئيسية وجب علينا الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بمخطط الاعمال ؟ وماهي اهميته ؟

- ماهي انواع مخططات الاعمال ؟

- ماهي الخطوات اللازمة لاعداد مخطط الاعمال بالشكل الصحيح ؟

- كيف يمكن ان نطبق مخطط الاعمال على مشروع الالبسة الرياضية ؟

اسباب اختيار الدراسة :

- بالنسبة للجانب النظري : رغم اهمية اعداد مخطط الاعمال لأي مشروع قبل البدء فيه فانه والى يومنا هذا لازال يتسم ببعض الغموض وقلة وعي المقاولون الجدد باهميته ومدى مساهمته في نجاح المشروع لو اعد بالشكل الصحيح .

- بالنسبة للجانب التطبيقي :

◀ رغم توفر الالبسة الرياضية بكثرة وبمراكات متعددة في الاسواق الا انها لاتزال باهضة الاثمان وليست في متناول الجميع.

◀ عدم وجود مؤسسة مماثلة على مستوى الولاية توفر هذا النوع من الالبسة.

◀ توفر الخامات الالوية المستعملة في انتاج هذه الالبسة محليا وباسعار معقولة .

◀ توفر ولاية بسكرة على اكااديمية وطنية رياضية لها مكانتها على مستوى الوطن تستقطب الشباب الجزائري والبسكري بصفة خاصة.

◀ وجود العديد من النوادي الرياضية على مستوى البلديات والدوائر التي بحاجة الى لباس رياضي موحد .

◀ توفير مناصب عمل بالولاية.

اهمية الدراسة :

- ابراز دور مخطط الاعمال في انشاء اي مؤسسة ونجاحها.

- ابراز دور مخطط الاعمال في اعطاء نظرة مستقبلية للمشروع .

- معرفة الخطوات اللازم اتباعها في اعداد مخطط اعمال المشروع .

- دور مخطط الاعمال في ابراز المخاطر والعوائق التي من الممكن ان تواجه المؤسسة في المستقبل .

اهداف الدراسة :

- اعطاء فكرة عن كيفية انشاء مؤسسة بناء على مخطط اعمال مدروس وموضوع على اسس صحيحة.

- ابراز العلاقة الرابطة بين الاعداد الجيد لمخطط الاعمال وبين نجاح هذا المشروع في المستقبل.

- اعطاء فكرة شاملة لكل جوانب المؤسسة قبل انشاءها من خلال اعداد مخطط اعمالها.

- ابراز دور مخطط الاعمال في تطوير المؤسسة واستمراريتها مستقبلا.

منهج البحث :

هذه الدراسة التي تتمحور حول اعداد مخطط اعمال مشروع انتاج الالبسة الرياضية على مستوى ولاية بسكرة سوف

تندرج ضمن المنهج الوصفي وذلك في الفصل النظري الاول .

اما الفصل التطبيقي الثاني في هذا البحث والذي يخص المشروع موضوع الدراسة حيث سنقوم باعداد مخطط اعمال هذا

الاخير وبما اننا استخدمنا بعض الادوات الاحصائية والمقابلات و و و.... فسوف يندرج ضمن المنهج التحليلي .

صعوبات الدراسة :

خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات والمعوقات والمتعلقة بعدة جوانب ولكنها لم تكن بتلك الأهمية التي تثبط من استكمال إنجازنا لمشروع هذا البحث ومن تلك الصعوبات قلة المعلومات وتضاربها في بعض الأحيان والتي نحصل عليها من السوق خاصة، سواء على المنافسين أو على الأسعار والتفضيلات، صعوبة الحصول على بعض الوثائق القانونية، تحفظ البعض على إعطاء المعلومة الكاملة وغيرها من الصعوبات التي تم تحطيمها بحمد الله .

هيكل البحث :

البحث مقسم الى فصلين :

الفصل الاول وهو فصل نظري، اهتم بمهية مخطط الاعمال، اهميته، خصائصه، انواعه، مراحلته والمحاور الرئيسية لاعداده. اما الفصل الثاني وهو فصل تطبيقي، فقد قمنا باعداد مخطط اعمال مشروع انتاج الالبسة الرياضية، حيث قمنا بالتعريف بالمشروع وبعدها اعددنا المخطط التسويقي والتنظيمي والانتاجي والمالي للمشروع .

الفصل الأول

الاطار النظري لدراسة مشروع

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

تحتاج جميع المشاريع عموماً إلى مخطط الأعمال، خاصة المشاريع الجديدة و المشاريع التي تتوقع تغيرات أو نمواً جوهرياً في المستقبل القريب. حيث يشكل مخطط الأعمال عنصراً أساسياً في إستراتيجية المشاريع و عنصراً مهماً في مجال إنشاء المشروعات الكبيرة بشكل عام و المشروعات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص، يستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمشروع و صاحب المشروع لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر... الخ). و في هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل توضيح مخطط الأعمال و دراسة أهم مكوناته الأساسية وفقاً للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

اعتمدنا في هذا المبحث وركزنا على مخطط الأعمال من خلال تعريفه و إظهار خصائصه وأهميته إلى غاية الوصول إلى أهدافه.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

يعرف مخطط الأعمال على أنه " جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص وبدئ مخاطر أعمال جديدة"¹.

ويمكن تعريفه أيضا أنه " وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة"².

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 لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية."³

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال

من خصائص مخطط الأعمال مايلي:

أولا: الإيجاز والتلخيص

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

¹ مجدي عوض مبارك، "الريادة في الأعمال(المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية)"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 142.

² فايز جمعة صالح النجار و آخرون، "الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة"، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص323.

³ معبد جلاب، "الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ثانيا: صياغة مناسبة للمرسل إليهم

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

ثالثا: الوضوح وسهولة الفهم

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

رابعا: الواقعية

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

خامسا: المصدقية والدقة

تمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع القيام بتقدير صحيح للمخاطر.

سادسا: الهيكلة الجيدة

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلة جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تحدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف¹.

¹ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص 12.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

سابعاً: التجانس في عرض البيانات والتحليل

يعتبر التجانس في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ المصادقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن التجانس يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه و يقتضي أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. و يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال تتوقف على جودة تجانسه، لأن وجود تناقضات في المخطط يوحي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية ، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطراً استراتيجياً تصعب معالجته.¹

المطلب الثالث: أهمية واهداف مخطط الأعمال

الفرع الاول : اهمية مخطط الاعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصادقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتمثل:²

أولاً: عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.

ثانياً: مخطط الأعمال هو أداة اتصالية تساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

ثالثاً: يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

رابعاً: إقناع المستثمرين المحتملين والمستثمرين الذين يستعملون مخطط الأعمال من أجل تقدير أهمية الخطر المحتمل في الاستثمار في المشروع، حيث أنهم يريدون معرفة قدرة المنشأ على تطوير مؤسسته، واستعداده كمسير وصاحب مؤسسة، كذلك معرفة أفكاره، والسوق الذي سوف يتموقع فيه، والمنافسين له، وهذا من أجل التقليل الأقصى لعوامل الخطر اللازمة حول مؤسسته.³

خامساً: تفسير الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة والتي هي عبارة عن لحظة لما تطمح أن تكون عليه المؤسسة أو السوق الموجود ، حيث يصبح هنا من الضروري إظهار المصادر المتنوعة للمشروع .

سادساً: قياس الأداء (النجاح).

¹ لطرش الطاهر ، مرجع سابق ، ص 13

² Michel Coster: **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009, p 134.

³ Annuaire des Entrepreneurs: **Elaboration Business Plan**, charger à l'adresse : (<http://www.doc-etudiant.fr/Strategie-qr/Comment-elaborer-un-business-plan-21946.html>), (8 /01/2014, 17.00 h).

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفرع الثاني : أهداف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1. التنسيق: النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.
2. خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
3. المرافقة والتسيير.
4. إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
5. تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع.
6. تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
7. صياغة أهداف واضحة و محددة.
8. تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
9. إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة.
10. تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.¹

¹ Michel coster ,op.cite,p135

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

يوجد لدى صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال و ذلك لاختلاف الظروف و الأحوال و المواقف التي تدعو إليها احتياجات مختلفة و لهذا توجد عدة تصنيفات لمخطط الأعمال والتي سنذكر منها:

أولاً: التصنيف الأول

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين:

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

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

- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.
- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة مخطط الأعمال¹.

ثانياً: التصنيف الثاني

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية:

1-مخطط قصير أو مخطط مصغر: حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية ومخطط التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية، العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد الحذر من الإساءة في استخدام المخطط الصغير لأن ليس بديلا عن المخطط التفصيلي للمشروع.

2-مخطط طويل: وهو عبارة عن الأدوات المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل.

3-مخطط التقديم: وهو مخطط الأعمال من دون اللمسات والانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط الأعمال مع بعض الاختلافات المحددة.²

¹ طاهر محسن منصور الغالي: إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 212.

² مرجع سابق، ص 214.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

4-المخطط الالكتروني: وهو عبارة عن مخطط لأعمال اليرامج التي تجرى بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر، ويتم طبعه على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له للاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من مخططاته، ويستخدم العرض المستند على الحاسوب في تقديم المخطط الالكتروني

ثالثا: التصنيف الثالث

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى تسعة أنواع رئيسية، وهذا حسب الهيكل والمحتوى وعمق مخطط الأعمال الذي يعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:

- الهدف الرئيسي لمخطط الأعمال.
- المرحلة التي يمر بها المشروع(البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- الوضعية المالية .
- حجم المؤسسة.....الخ.

و سنناقش بعض الأمثلة المتعلقة بهذه العوامل ذات الصلة فيما يلي:

1-نوع الأعمال (تجارية أو صناعية): إذا كان النشاط الممارس تجاري فان مخطط الأعمال الواجب القيام به لا يتعامل مع قضايا مثل التصنيع أو الاستثمارات في الآلات، بل يركز الحصول على الأموال اللازمة من أجل شراء وبيع السلع، كما أن مزيج المنتجات والخدمات التي يتم عرضها يمكن أن تؤثر أيضا على محتوى العمل، في حين أن القضايا المتعلقة بالتخزين وإدارة المخازن تصبح أقل أهمية مثل: مزيج المنتج، الخدمة نحو خدمة الأعمال التجارية.

2-الملكية الفردية: يكون مالك وحيد لهذه المؤسسة الصغيرة، فإن هيقوم بصياغة مخطط الأعمال لوحده، للأعمال التجارية الصغيرة، وحجم التعقيد والجهد المبذول في إعداد مخطط الأعمال.

في مثل هذه الحالة مخطط الأعمال يركز على المالك الشخصي للمشروع.¹

3-المؤسسات العالمية: إن مخطط الأعمال لهذه المؤسسات العالمية، والتي يبلغ حجم مبيعاتها السنوي ما يعادل الملايين من الدولارات، لا تركز على نفس قضايا مؤسسة متوسطة الحجم التي لها رقم أعمال سنوي ما يعادل بضعة ملايين من الدولارات. وتمثل المسائل الواردة في مخطط الأعمال للمؤسسات العالمية فيما يلي:

- الاستراتيجيات العالمية لتعزيز الصورة
- التوسع من خلال الاستحواذ على مؤسسات أخرى كالاندماجات وغيرها .
- تحليل تطورات الاقتصاد الكلي العالمي والسياسة الدولية التي من المحتمل أن تؤثر على الأعمال التجارية .
- التنبؤ على المدى الطويل للاتجاهات والتطورات في السلوكيات وأذواق المستهلكين.
- تطوير المنتج على المدى الطويل لمخطط الأعمال (من 5 إلى 10 سنوات أو أكثر).

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 215.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

4-مخطط أعمال الأقسام(الوحدات): إن مخطط تقسيم الأعمال (الوحدة) من مؤسسة كبيرة لا يختلف كثيرا عن مخطط الأعمال لمؤسسة مستقلة، بالإضافة إلى القضايا المشمولة في مخطط الأعمال (الإنتاج، المبيعات، الموارد، وما إلى ذلك)، فإنه يجب أن تشمل جميع القضايا من واجهات والتآزر مع غيرها من وحدات المؤسسة.

5- مخطط الأعمال الجديدة(البدء في الأعمال): إذا كان المنشأ قد بدأ للتو، فإنه سيواجه تحديا من نوع خاص لأنه لم يكن لديه سجل حافل، ولهذا يجب التركيز بشكل كبير قدرته على البيع بنفسه واختيار شركاء ناجحين. بينما في حالة عمل

منشأ(موجود) فهو بحاجة كذلك إلى تقديم أرباح المشروع وتقييم النتائج المتوقع تدفقها من خلال عمليات المشروع

6-التوسع الكبير في الأعمال التجارية القائمة: إذا قدم المنشأ مخطط الأعمال مع الهدف الرئيسي لجمع التمويل اللازم لتوسيع نطاق عمله، فإنه سوف يركز على المسألتين التاليتين في العمل وهما:

- إمكانية نمو السوق(الطاقة الإستيعابية للسوق).
- هوية المشروع المستمدة من تاريخه والقوة التنافسية في وضع جيد للفوز بحصة كبيرة من هذا السوق.

7-التنظيم المستمر للأعمال: هناك أيضا بعض مخططات الأعمال التي لا تتوقع نموا كبيرا أو استثمارات كبيرة، وبالتالي لسنا معنيين هنا بقضية جمع أموال إضافية، ففي مثل هذه الحالات يتم إعداد مخطط الأعمال للبلوغ أو الحصول على موافقة هيئات صنع القرار والمستثمرين الحاليين أو فريق المسيرين أنفسهم من أجل التوصل إلى فهم مشترك لتحقيق أهدافهم وتحديد أولوياتها وأنشطتها في المستقبل (مخطط الأعمال)، وإنه من الواضح في مخطط الأعمال يتم التركيز بدرجة أقل على تبرير إمكانات السوق لاستيعاب النمو، وهذا النوع من المخططات تقوم بإعدادها الكثير من المؤسسات كل عام

8-مرحلة التمويل: كما ذكرنا سابقا أن الأهداف الرئيسية لإعداد مخطط الأعمال هو إقناع الجهات المقرضة والمستثمرين، فإذا كان المنشأ لا يسعى للحصول على أموال جديدة بل يحاول فقط الحفاظ على المال الخاص وإبقاء الممولين على علم، فإنه يحتاج إلى التركيز أكثر على تطوير الأعمال الجديدة، و إن كان يقترب من المقرضين الجدد/المستثمرين وهو ما يسمى (بالجولة الثانية والثالثة/ أو في سوق الأوراق المالية)، فإن مخططة يجب أن يحتوي على وصف أكثر تفصيلا من خلفية عمله (بما في ذلك الأسواق والمنتجات).

9-المشاريع المحددة(الخاصة): قد يريد المنشأ أن يعد مخطط الأعمال ليس لكل الأعمال في وحدته، بل فقط لمشروع استثماري يكون في شكل منفرد مثل:

- فتح فرع/مركز في بلد معين في الخارج.
- بدأ وحدة تجارية جديدة لمجموعة من المنتجات أو الخدمات الجديدة.

إن مخطط الأعمال يحتاج إلى تقديم معلومات عامة عن المجموعة بأكملها، وينبغي عليه أن يركز على أعمال جديدة محددة¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 216.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الثاني : المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

سنتناول في هذا المبحث المحاور الرئيسية للقيام بمخطط الأعمال لأي مشروع صغير و متوسط والذي لا يمكن أن يكون هناك مخطط أعمال ناجح وعملي مدروس من دون هذه المحاور التي سنقوم بدراستها.

المطلب الأول: الملخص التنفيذي

هو عبارة عن ملخص للنقاط المهمة في مخطط الأعمال لا يتجاوز عشر صفحات فهو يسمح للقارئ بتشكيل فكرة واضحة حول المشروع، ويكون إعدادة كمرحلة أخيرة بعد إعداد مخطط الأعمال.

1. الهدف من مخطط الأعمال.
 2. النشاط الرئيسي للمؤسسة.
 3. المنتجات المقدمة.
 4. رقم الأعمال لثلاث سنوات القادمة.
 5. الزبائن المستهدفين.
 6. ماهية ميزة المؤسسة مقارنة بالمنافسين المسؤولين عن المشروع وكفائتهم.
- فرص المشروع والمخاطر المحتملة.¹

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

أولاً: تعريف المخطط التسويقي

- يعد المخطط التسويقي من المواضيع الهامة التي لفتت انتباه الدارسين والباحثين وهذا يعود إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التسويق في المؤسسة وبهذا تعددت التعاريف وتنوعت إذ يرى " فايول" أن مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل. وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من اجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات.²
- هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق و وضع مخطط يسعى إلى تحديد الأهداف اللازمة وهو عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء صحيحة.³

¹ Le suide pratique du business plan, Geuilem du projet innovant à l'entreprise, genève, 2009, p06.

² مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمار: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة ، الإعداد والتنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 18/17/16 افريل 2012، ص5.

³ بشير العلق: التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص23.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ثانيا: أهمية المخطط التسويقي

هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة كأن تكون عاما أو خمسة أعوام، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا يوجد مخطط تسويقي عام جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع المؤسسات. و للمخطط التسويقي أهمية يمكن حصرها في:

1. يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة.
2. يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة.
3. يبنى بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.
4. يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
5. يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
6. يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.

ثالثا: مراحل إعداد مخطط الأعمال التسويقي

لمخطط الأعمال التسويقي 04 مراحل رئيسية و كل مرحلة تضم عدة خطوات يمكن حصرها في:

1. المرحلة الأولى: تحديد الأهداف

- مهمة المؤسسة: و هي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة و واضحة بعيدة عن الغموض.
- أهداف المؤسسة: تعرف على أنها المقياس الدقيق و الفعال و المرتقب للإستراتيجية الرئيسية التي ستقرر لوضعها في السير فهي تمثل النتائج المحددة المطلوب تحقيقها مستقبلا كما يجب أن تتضمن الأهداف التي يشملها التخطيط وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لا بد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:¹
- ✓ يجب أن تكون الأهداف واقعية و متناسب مع امكانيات المؤسسة.
- ✓ أن تكون الأهداف المحددة واضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح الخطة التسويقية حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

2. المرحلة الثانية: تحليل الوضعية

- تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة)
- من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية و العمل باتجاه بلوغها و المحافظة عليها.²

¹: Philippe Malanal, Christophe Bérar: **Marketing business to business**, 4^e Edition Pearson education, France, p 287.

² Macdonald Malcolm: **Marketing planning** , 5th Edition, England, 2002, p 52.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

• تحليل SWOT:

يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجهها. ويمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة / المنتج، فرص و تهديدات القائمة في السوق / البيئة و هو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة. من تحليل هذه المصفوفة يتم التعرف على وضعية المشروع لاتخاذ الإستراتيجية المناسبة¹ :

✓ **الحالة الأولى (W.T):** تبين نقاط ضعف المشروع بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية ، وهنا يجب أن تكون

الإستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمشروع، وتفاذي التهديدات الخارجية.

✓ **الحالة الثانية (W.O):** تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل تراخي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط

ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها. وتتبع المنظمة هنا تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب

الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.

✓ **الحالة الثالثة (S.T):** تبين نقاط القوة للمشروع مع الأخذ بعين الاعتبار، أي تهديدات من المنافسين وهنا من المفترض

على المشروع أن يستخدم نقاط القوة من أجل تقليل التهديدات، والبحث عن فرص جديدة.

✓ **الحالة الرابعة (S.O):** تبين نقاط قوة المشروع وفرصه، وهنا يهدف المشروع إلى تعظيم نقاط قوته ، والاستفادة من

الفرص الجديدة، مما يجعل المشروع يتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل

موقع في السوق.²

• الفرضيات:

تحديد الفرضيات يكون في شكل تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع والتي تعمل فيه المؤسسة في المستقبل ويعتبر التنبؤ من اهم الافتراضات الرئيسية كالتنبؤ بالمبيعات، ومستويات الأجور، التكاليف، طبيعة الأسواق، سياسة التمويل، وخاصة التطور التكنولوجي وايضا معدل نمو السكان.

3- المرحلة الثالثة : صياغة الاستراتيجية

• اهداف و استراتيجية التسويق

هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول الى السوق الجديد و طريقة جذب عملاء جدد أي منطلق التسويق الذي تتبناه المؤسسة ان تحقق العلاقات المربحة، ومن خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه، تحدد المؤسسة أي العملاء تستخدمهم وكيف، وتحدد إجمالي السوق وبعد ذلك تقسمه الى قطاعات اصغر وتختار منها الواعدة أكثر و تركز على خدمة العملاء.³

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 62.

² احمد بن مويظة، اعداد الاستراتيجيات التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص ص 38 39

³ Macdonald Malcolm, op, p 52.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

و الاستراتيجيات التسويقية تتضمن ثلاث أبعاد رئيسية :

البعد الاول : تحديد النصيب النسبي للمشروع من السوق: تتبع الاستراتيجيات التالية :

● إستراتيجية قيادة التكلفة:

تتضمن هذه الإستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمشروعات المنافسة الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه النسبي في السوق .

● إستراتيجية التمييز:

يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته وتنويعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكنه إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته . وتضم هذه الإستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتنويعها، وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة.

● إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة ،أو قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع. وعادة ما تنجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. وعندئذ قد تنطوي هذه الدراسة على البيع عند سعر مرتفع هذه العناصر تتمثل في تبين نظام توزيع منخفض التكلفة و تطوير المنتج بما يحقق الانتشار الواسع.

البعد الثاني : تحديد علاقة المنتج بالسوق:

في هذا البعد يمكن طرح السؤال التالي:

عن طريق ماذا سيتم تقديم السلعة أو الخدمة إلى السوق؟

ولإجابة عن هذا السؤال سنتطرق إلى ثلاث استراتيجيات وهي:

● **إستراتيجية الاختراق :** فهدف المشروع من الاختراق أو النفاذ إلى الأسواق هو بيع المزيد من المنتجات، لذا لابد عليه من تكثيف حملاته الإعلانية، وتخفيض أسعاره إلى مستويات لا يقدر المنافسون على منافسته.

● **إستراتيجية تطوير السوق:** فمن خلال هذه الإستراتيجية يعمل المشروع على استهداف مناطق جغرافية جديدة بمنتج قديم، أو بيع ذلك المنتج القديم لفئة المستهلكين الغير معتادين على استهلاك تلك السلعة، وهذا ما يتطلب توفير منافذ توزيع جديدة.

● **إستراتيجية تطوير المنتج:** إن إستراتيجية تطوير المنتج تعمل على تطوير المنتج الذي يمر بأربع مراحل وهي التقدم، النمو، النضج، الانحدار، فمن خلال هذه الإستراتيجية يعمل المشروع على تكثيف البحث والتطوير بهدف تطوير سلعه وتقديمها بنوعيات جديدة قادرة على جذب المستهلكين إليها ولكن بعد تلك الفترة الزمنية يؤدي التوسع إلى زيادة معدل الربح، وه ذا دليل على تفوق وفورات الحجم على الزيادة في تكاليف التوسع.¹

¹ أمين عبد العزيز حسن، "استراتيجيات التسويق" في القرن الحادي والعشرين"، دار قياد القاهرة، 2001، ص ص 64، 65.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

البعد الثالث : تحديد الموقف التنافسي للمشروع

بعد حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق وتحديد نصيب كل واحد منهم في السوق، وتحديد أهم أدوات التسويق المستخدمة من قبلهم والأسلوب المناسب لمواجهة هذه المنافسة.

و لمواجهة المنافسة نجد الإستراتيجيتان التاليتان¹:

● إستراتيجية المنافسة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى كسب حصة في السوق من المنافسين وعندما تبلغ السوق أقصى حد لها، فلا بد من تحديد إستراتيجية تنافسية، ونميز في هذه الإستراتيجية:

- إستراتيجية التحدي وهي تتعلق بتحديد أسعار للسوق بغرض الإغراق.

- إستراتيجية المحاكاة وهي تتعلق باستفادة المؤسسات الصغيرة من الجهود التسويقية التي يقوم بها المنافسون الكبار.

- إستراتيجية الملامح الجانبية والتي تتعلق بالتركيز على مجال جودة المنتج والعلامة التجارية.

● إستراتيجية توسيع السوق:

وهذه الإستراتيجية تستخدم عندما يكون المنتج في مرحلة النمو، وعندئذ يمكن للمشروع أن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة. وهذا يحتاج إلى تغيير العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة².

3 2 - السياسة التجارية

تعكس السياسة التجارية بشكل صادق النتائج التي تم التوصل إليها عبر تحليل السوق. ويتعين أن تتضمن السياسة التجارية تحليلاً وتبريراً للخيار المعتمد من طرف المؤسسة في توزيع منتوجها وذلك من بين الإستراتيجيات المتاحة في هذا المجال. ويتعلق الأمر على وجه التحديد بما يلي³:

أ - إستراتيجية المنتج والخدمة: ويهدف ذلك إلى تسهيل وصف المنتج أو الخدمة. يتعين تحدي د الخصائص العامة لهذا

المنتج (ومزاياه مقارنة مع ما يقدمه المنافسون) واستعماله. يتم بعد ذلك القيام بوصف واضح ودقيق لكل منتج وخدمة

مع تحديد مزايا كل واحد.

¹ يحيى عبد الغني أبو الفتوح، "أسس إجراءات دراسات الجدوى للمشروعات"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 108.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT"، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2001، ص 42.

³ لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 8.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ب إستراتيجية السعر: يتعين أن يتضمن هذا الجزء شرحا لكيفية التي تم بواسطتها تحديد سعر البيع

(هامش ربحي، سعر التكلفة، سعر المنافسة) مع تبرير الفوارق مقارنة مع المنافسين.

ج. إستراتيجية التوزيع والتموقع: يجب أن يتضمن هذا الجزء شرحا لكيفية إيصال المنتج (قنوات التوزيع المتبعة) إلى المستهلك النهائي بالنسبة للمنتجات المعملية؛ ويتعين تحديد فيما إذا كانت المؤسسة تعتمد على إمكانيات توزيع خاصة بها أم تعتمد على وسطاء في التوزيع مع شرح كل القضايا المرتبطة بهذا الخيار الأخير إذا تم اعتماده (مثل الهوامش المحددة لهؤلاء الوسطاء، ...). فيما يتعلق بالخدمات (بما في ذلك التجارة)، يتعين تحديد التموقع الجغرافي للمؤسسة مع شرح أسباب مثل هذا الاختيار.

د. خدمة ما بعد البيع والصيانة: يتعين وصف الضمانات المتوفرة وتحديد شروط الاستفادة منها، فضلا عن تحديد آليات التدخل في مجال الصيانة.

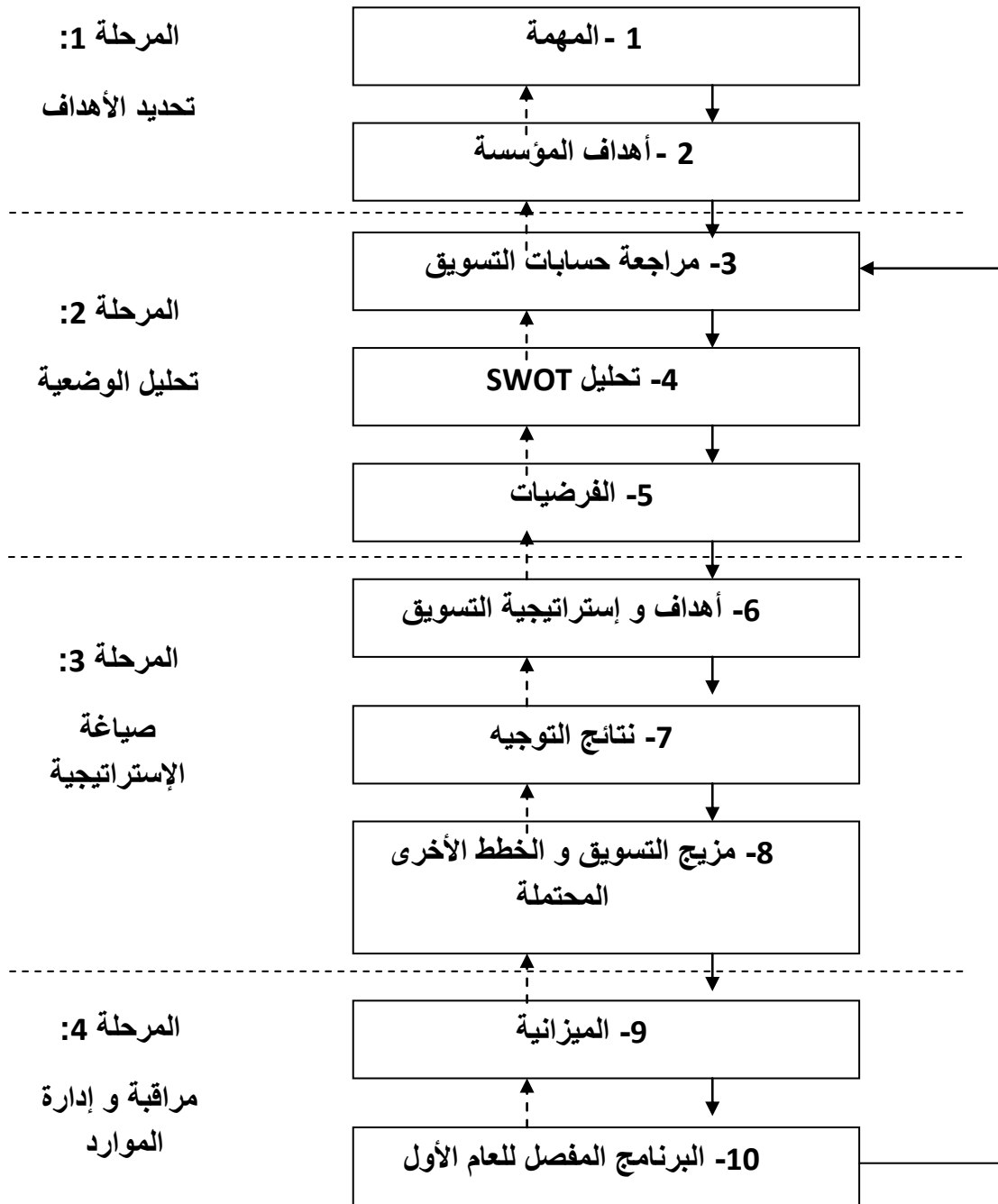
هـ. إستراتيجية الإشهار والترقية: يتضمن هذا القسم وصفا للوسائل المستعملة في الإشهار والترقية و الموازنة المخصصة لذلك.¹

- المزيج التسويقي : تحديد المزيج التسويقي الامثل 4P والذي يتمثل في المنتج، السعر ، التوزيع والترويج.
- 4 المرحلة الرابعة: مراقبة و إدارة الموارد
- الميزانية
- البرنامج المفصل للعام الأول

¹ لطرش الطاهر ، مرجع سابق ، ص 9

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الشكل رقم(01): عملية إعداد المخطط التسويقي



Source: Macdonald Malcolm, op, p 52 .

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

رابعاً : دراسة السوق:

تعني دراسة السوق القيام بجمع و تسجيل البيانات الخاصة بالمشتريين الحاليين و المرتقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة و تشمل دراسة السوق:

✓ تحديد السوق الخاصة بالمؤسسة و توصيفها كمياً من حيث السن، الدخل، المهنة، المنطقة و نوع النشاط و حجم الأعمال و الشكل القانوني.

✓ دراسة أنماط الشراء و العادات و الاتجاهات و الانطباعات و الدوافع و الآراء و الاحتياجات الخاصة بالمستهلكين و المشتريين الصناعيين.

✓ تحديد حجم الطلب حالياً و دراسة التغيرات المتوقعة مستقبلاً.

✓ تحديد المواصفات المطلوبة من المشتري أو المستهلك.

و يمكن إعطاء تعريف آخر لدراسة السوق على أنه تحليل كمي و نوعي للسوق معناه تحليل العرض و الطلب الحقيقي و الافتراضي لسلعة أو خدمة لكي تستطيع تحديد و اتخاذ القرارات التجارية.

- أهمية دراسة السوق:

✓ دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.

✓ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

✓ من الطاقة الإنتاجية نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج و حجم المؤسسة و جميع الجوانب الفنية لها.

✓ ثم يمكن تحديد مخطط الإنتاج و المبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية و الاقتصادية للمؤسسة.

و منها يستنتج ربحية و عائد المؤسسة المالي و الاقتصادي و الاجتماعي¹.

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لإعداد أي خطة تسويقية حيث من خلالها يتم استنتاج اتجاه كل سوق و الفرص المتاحة

للمشروع، وفيما يلي العناصر التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق:

أ -دراسة البيئة الكلية للسوق: وتشمل مايلي :

-المتغيرات الاقتصادية : كمعدل النمو الاقتصادي، و معدل الدخل الوطني، متوسط دخل الفرد، أسعار المواد الأولية، السياسة المالية و النقدية للدولة.

-المتغيرات السياسية والقانونية: كالتشريعات القانونية، الأوضاع الأمنية، المراسيم و القوانين

-المتغيرات الاجتماعية والثقافية: كالقيم الاجتماعية السائدة و التقاليد والأعراف.

-المتغيرات التكنولوجية: تتمثل في آخر المستجدات التقنية والعلمية²...

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص36.

² برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر، 2008، ص ص91-92.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ب- تحديد السوق المستهدف :

يقصد بتحديد السوق المستهدف تحديد القطاع او القطاعات السوقية التي سيركز المشروع علي خدمتها وعادة يفضل عند دخول سوق جديد التركيز علي قطاع واحد فقط واذا ثبت نجاحه يمكن اضافة قطاعات اخري الا انه تعدد الاساليب المتبعة لتحديد السوق المستهدف حيث يمكن مثلا خدمة عدة قطاعات غير مترابطة أي لا تربطها علاقة مشتركة فيما عدا ان كل قطاع يمثل فرصة تسويقية جذابة كما يمكن احيانا تغطية السوق ككل بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات كل منتج منها يوجه الي قطاع معين . ويتضح مما سبق اهمية تركيز جهودات القائمين بدراسة الجدوي التسويقية علي تحديد ورسم صورة واقعية لكل قطاع مستهدف بما يعكس خصائصه الديموجرافية والسكولوجية والاقتصادية وبالتالي جاذبية كفرصة تسويقية حتي يمكن تقييمها وفي نفس الوقت يلزم الاهتمام بدراسة وتحليل سلوك المستهلك مقاصدة في الشراء اتجاهاته وتفصيلاته التي تختلف باختلاف الدخل والسن والجنس واليانه والمعتقدات والعادات وعلي القائمين بدراسة الجدوي التسويقية تحديد الاستراتيجية التسويقية من تخطيط المنتجات ، التسعير ، التوزيع والترويج بما يتلاءم مع الوفاء باحتياجات المستهلكين في كل قطاع من القطاعات التسويقية المستهدفة وهو ما سنعرض له بالتفصيل فيما بعد (المزيج التسويقي للمشروع)¹

ج- تقدير حجم السوق : (الطلب والعرض والفجوة السوقية)

• تقدير حجم الطلب الكلي :

بعد تقسيم السوق الي قطاعات وتحديد السوق المستهدف لتحديد القطاعات السوقية التي سيركز عليها المشروع تحت الدراسة ياتي تقدير حجم الطلب الكلي والمبيعات المتوقع الحصول عليها والذي يعتبر الاساس الذي يضمن حصول منتج المشروع علي نصيب من السوق . ويشمل حجم الطلب الكلي تقدير الطلب المحلي والخارجي علي المنتج تحت الدراسة ويتأثر حجم الطلب المحلي بالهديد من العوامل من اهمها :

- عدد السكان وتوزيعهم ومعدل نموهم - متوسط دخل الفرد - مرونة الطلب لكل من السعر والدخل - اسعار السلع البديلة ومعدل التغير فيها .

اما الطلب الخارجي والذي يتمثل في الصادرات فيتأثر بالعديد من العوامل منها :

- العلاقات الدولية والظروف السياسية السائدة - سياسات الدولة المستوردة فيما يختص باحلال الانتاج المحلي محل الواردات واثارها علي المنتج محل الدراسة - احتمالات استمرارية الطلب علي المنتج في ضوء دراسة وتحليل تطور الاستهلاك في الدول المستوردة - الاهمية النسبية للاسواق المختلفة ونسبة الصادرات لكل سوق الي اجمالي الصادرات .

ويتم تقدير حجم الطلب الكلي بتقدير حجم الطلب الحالي والتنبؤ بالطلب في المستقبل.²

■ يتم حساب امكانيات السوق الحالي سواء للوحدات او بالقيمة خلال فترة زمنية معينة وفي ظروف معينة وباستخدام المعدلة التالية :

امكانية السوق الاجمالية = عدد المشترين للسلعة تحت الظروف المحددة × متوسط الكميات المشتراه × متوسط سعر الوحدة

¹ Allain Desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, **Strategie (2 ed)**, Pearson, Paris, France, 2009, p 77.

² يحي عيسى وآخرون، **تحليل السوق**، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2007، ص 52

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

والمشكلة في المعادلة السابقة صعوبة تقدير عدد المشتريين المرتقبين والذي يتم تقديره باستخدام معايير خاصة باستبعاد الافراد الذي يتوقع عدم شرائهم للمنتج حيث لا يشبع رغبتهم ومن ثم يمكن تقدير عدد المشتريين المحتملين للسلعة في قطاع السوق المستهدف

1. التنبؤ بالطلب :

يستلزم الوصول لقياسات دقيقة عن الحجم المتوقع للمبيعات مراعاة بيانات المبيعات الفعلية للمنتج في الفترات السابقة في حالة المشروعات القائمة التي يجري توسيعها او اضافة منتج جديد لمزيج المنتجات لغرض تحديد المستوي العام للمبيعات ومعرفة اتجاهاتها الموسمية بالزيادة او النقصان .. كأن يكون حجم المبيعات في قيمته في فترة معينه في العام وفي ادني مستوي له في فترة احري . ومراجعة بيانات المبيعات خلال فترة زمنية معينه تصبح المنظمة في وضع أفضل لتفهم اتجاه المبيعات السابقة وبالتالي تزداد قدراتها علي توقع المبيعات المستقبلية للمنتج .. اما في حالة المشروعات الجديدة فيتم التنبؤ بالطلب المتوقع للسلع محل الدراسة خلال فترة زمنية معينه مع تحديد خصائص هذا الطلب . و يقصد بالتنبؤ تحديد الطلب المتوقع مستقبليا علي المنتجات سواء كانت سلعا او خدمات مقدمة خلال فترة زمنية محددة . تتطلب دقة الطلب ضرورة دراسة وتحليل ارقام المبيعات السابقة ان وجدت وتقييم الاداء الحالي والمتغيرات المحتمله التي قد تؤثر علي الطلب في المستقبل . بمعنى ان التنبؤ يتم من خلال الدراسة الدقيقة ولا يقوم علي التخيل او التوقع . ومن ثم تلعب خبرة القائمين بعملية التنبؤ دورا هام في دقة الدراسة وحسن اختيار الاسلوب المناسب للتنبؤ . وتجدر الاشارة للاختلاف بين التنبؤ forecasting وتقدير الطلب of demand prediction حيث ان تقدير الطلب ما هو الا عملية توقع للاحداث المستقبلية بناء علي الحكم الشخصي للفرد . وبالتالي فان نتائجه تتوقف الي حد بعيد علي مدي التقدير الشخصي وحسن التتبع للظروف الاقتصادية الراهنه والمستقبلية .. اما التنبؤ فهو عملية تتطلب دراسة نظامية للطلب خلال فترة زمنية معينه باستخدام اساليب خاصة لتحديد الطلب وتأثير كافة المتغيرات علي الطلب في المستقبل . وترجع اهمية التنبؤ لاسباب متعددة نسردها فيما يلي :

1. يساعد التنبؤ بالطلب علي تحديد الطاقة الانتاجية للمشروع واسلوب الانتاج والتكنولوجيا المستخدمة والموقع الجغرافي وتصميم المنتج وتخطيط المصنع
2. يساعد لتنبؤ بالطلب علي وضع خطة الانتاج وتحديد حجم العمالة والمخزون مع تحديد المكونات المصنعة والمشتراة
3. تؤدي دقة التنبؤ الي تحقيق التوازن بين الانتاج والطلب المتوقع وبالتالي خفض التكلفة وتحقيق الربحية .
4. يعتبر التنبؤ بالطلب علي السلع والخدمات من الامور الاساسية المحددة لكثير من سياسات واستراتيجيات المنظمة او المشروع الخاصة بتطوير المنتجات وتحديد الاسعار وحجم القوي العاملة .
5. يستخدم التنبؤ لتقدير درجة احتراق السوق التي يسعى المشروع لتحقيقها .¹

صعوبة التنبؤ بالطلب : يعتبر التنبؤ بالطلب من العمليات الصعبة لان الوصول الي رقم للطلب المتوقع يقارب الطلب الفعلي يعتبر بالغ الصعوبة الا انه يمكن الوصول الي ارقام تقترب الي حد ما من الطلب الفعلي باستخدام الاساليب الكمية المختلفة لتقدير التنبؤ بالطلب وعموما ترجع صعوبة التنبؤ بالطلب الي عدة اعتبارات منها :

- 1- **المدي الزمني :** كلما كان التنبؤ لفترات زمنية قصيرة كلما كان اسهل من التنبؤ لفترات زمنية طويلة لان احتمال تغير الظروف التي تؤثر علي رقم التنبؤ يكون كبير كلما طالت الفترة الزمنية وعلي العكس يسهل نسبيا توقع التغيرات في المستقبل القريب .

¹مجيد الكرخي ، الإحصاء والتنبؤ واتخطيط الاستراتيجي، المؤتمر الاحصائي العربي الاول ، عمان، الاردن، 2007، ص 62

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

2- الاستقرار : ويقصد به مدي الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي في المجتمع اذ تؤثر هذه العوامل علي الطلب علي سلعة معينة وغالبا فان التنبؤ بالطلب في المجتمعات المسبقة اسهل منه في المجتمعات غير المستقرة وعلي سبيل المثال اذا كانت المنظمة تعتمد علي تصدير سلعة ما الي دولة معينة فيجب الاخذ في الاعتبار ان الطلب علي تلك السلعة يتأثر كثيرا بالعلاقات السياسية بين الدولتين المصدرة والمستوردة

3- تعدد العوامل المؤثرة علي الطلب : يقصد بتلك العوامل مجموعة المؤثرات علي الطلب علي سلعة معينة كمستويات الاسعار وجودة السلعة والدعاية والاعلان والتعبئة والتغليف ومنافذ البيع وكلها عوامل تتداخل مع بعضها في التأثير علي التنبؤ بالطلب وعموما كلما قلت العوامل المؤثرة علي التنبؤ بالطلب كلما كان التنبؤ اسهل¹

طرق التنبؤ بالطلب :تصنف الطرق المستخدمة في اعداد التنبؤ بالطلب الي نوعين رئيسيين :

✓ النوع الاول هو الاساليب الغير كمية ويطلق عليها ايضا الاساليب الشخصية او الكيفية او الوصفية وتعتمد اساسا علي خبرة ومهارة الافراد

✓ اما النوع الثاني فهو الاساليب الكمية وهي الطرق التي يتم بها قياس التنبؤات باستخدام طرق حسابية معينة وجداول زمنية و الاعتماد علي بيانات السنوات الماضية ويوجد منها عدة طرق هامة مثل المتوسطات القياسات البيانية المعلومات التي يحتاجها الباحث لاجراء دراسات السوق وتقدير الطلب معلومات كمية

علي منتجات المشروع

معلومات عن الكميات

- انتاج
- واردات
- صادرات

معلومات اخري

- عدد تجار الجملة والتجزئة
- ميزانية الاسرة
- الرسوم الجمركية
- اتجاهات و تفضيلات المستهلكين

معلومات عن الاسعار

- اسعار البيع
- اسعار المنافسين
- الاتجاهات العامة للاسعار²

¹ حنان بن عوالي ، التنبؤ بالطلب كجزء مكمّل من التخطيط الاستراتيجي،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، الشلف ، 2014 ، ص 54

² مرجع سابق ، ص 63

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

• تقدير حجم العرض الكلي

ينكون العرض الكلي من العرض المتاح حاليا في الاسواق سواء من المصادر المحلية أو الخارجية في شكل واردات بالإضافة إلى العرض المتوقع في السنوات القادمة والتي تغطي عمر المشروع محل الدراسة ، وللوصول إلى تقدير لحجم العرض الكلي يجب توافر البيانات الآتية :

- ✓ . الطاقة الفعلية والقصوى للمشروعات القائمة
- ✓ الطاقات التوسعية المستقبلية للمشروعات القائمة وبرامج تنفيذها
- ✓ الطاقات التوسعية والقصوى للمشروعات المماثلة تحت التنفيذ وحجم الواردات واتجاهاتها المستقبلية

وبالتالى يمكن تقدير حجم العرض الكلي للمنتج محل الدراسة مع الأخذ في الاعتبار صعوبة التقدير الدقيق لحجم الواردات لارتباطها بالعديد من العوامل كحجم التجارة الخارجية والرسوم الجمركية وغيرها . وكذلك مايمكن ان يطرأعلى الحجم المقدر من العرض المحلى نتيجة انخفاض نسب استغلال الطاقات المتاحة حاليا لنقص الخامات أو انخفاض كفاءة المعدات اضافة للصعوبات التى قد تواجه تنفيذ المشروعات والتي تعوق الانتهاء منها وطرح انتاجها في الاسواق في الاوقات المحددة ¹ .

-ومن اهم ادوات التشخيص الخارجي نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر

تعديد المنتجات البديلة : وتشمل ما تعرضه المؤسسات الأخرى من المنتجات التي تمكن من إشباع حاجات ملثلة عند الزبائن وبصفة عامة فإن المنتجات البديلة تظهر في القطاعات الناضجة و هي تعتبر منافسة غير مباشرة.

تهديد الداخلين الجدد : الداخلين المحتملين قد يكون مؤسسات موجودة سابقا تنشط في قطاعات أخرى و قد تكون مؤسسات لم تنشأ بعد و يظهر هذا الخطر عند المؤسسات التي تنشط في القطاعات التي في ازدهار و عدد الداخلين يتأثر بدرجة نمو السوق و حواجز الدخول و هذه الحواجز قد تتمثل في عبئ التكاليف بالنسبة للمؤسسة التي تريد الدخول إلي القطاع ، أي تكاليف الاستثمار وقد تكون: براءة الاختراع، تكنولوجيا عالية ،امتلاك قنوات التوزيع، الحواجز ثقافية.

حدة المنافسة

أحيانا المنافسين يتنافسون بشكل عدائي وأحيانا المنافسين يتنافسون في مجالات غير السعر مثل المنافسة في الابداع والتسويق وغيرها من المجالات.

1 -القوة التفاوضية للزبائن

أو ما تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضا على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار ².

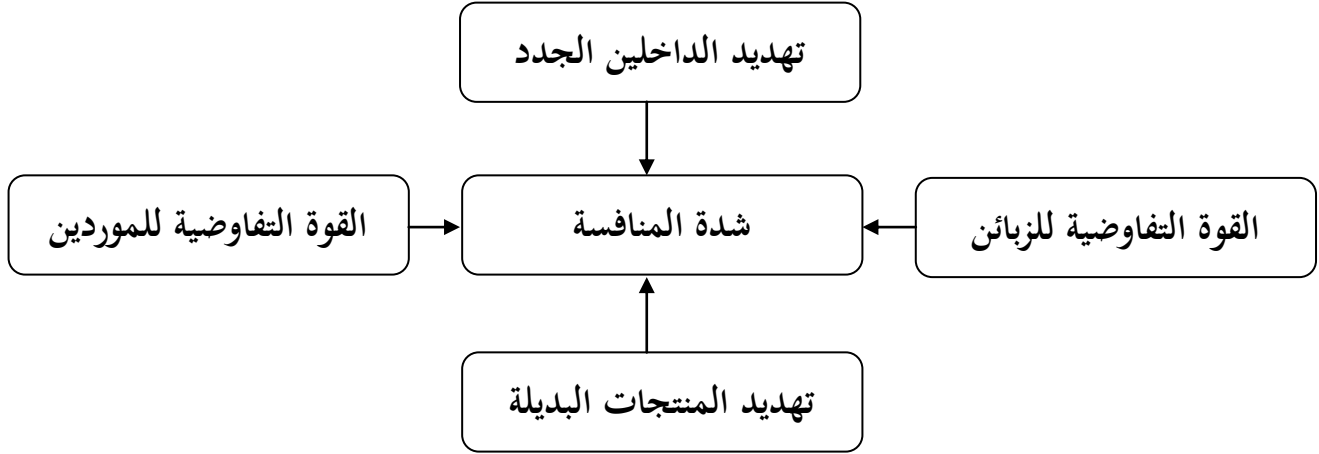
2 -القوة التفاوضية للموردين

أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردي المواد الخام ,والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) للشركة يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، أو على سبيل المثال يرفضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 64

² allain desreumaux . op ,p 77.

شكل رقم 02 : القوى التنافسية الخمسة لبورتر PORTER



Source : allain desreumaux , xavier lecocq,et vanessa warnier, *strategie (2 ed)* , pearson, paris,France,2009,p 77.

3 - تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها :

تتمثل الفجوة التسويقية في الفرق بين الطلب الكلي المتوقع للمنتج محل الدراسة والعرض الكلي المتوقع لنفس الفترات الزمنية . فاذا كان العرض مساويا للطلب أو أكبر منه دل ذلك على تشبع السوق وبالتالي لا مجال لانتاج المزيد من هذا المنتج . وفي هذه الحالة يلزم التوقف عند هذه المرحلة وعدم استكمال المراحل التالية لدراسات الجدوى لعدم وجود فرصة تسويقية تستلزم استكمالها الا اذا توافرت ميزة تنافسية في المنتج الجديد لا تتوافر في المنتجات الحالية كأن يتميز بميزة فنية او سعرية أو ترويجية أو توزيعية مما يؤدي لتوسيع حجم السوق الحالي .

أما اذا ظهر الفرق بين الطلب والعرض موجبا فان ذلك يعني وجود فرصة متاحة في البيئة الخارجية ولكن ذلك لا يعني حتمية تنفيذ المشروع اذ قد تكون هذه الفجوة ضئيلة بدرجة لا تستحق اقامة مشروع لسدها. وفي الاتجاه الاخر قد تكون فجوة الطلب كبيرة وتمثل فرصة تسويقية تدفع القائمين بالدراسة لاتخاذ قرار باقامة المشروع والدخول في السوق والاستمرار في دراسات الجدوى على ان يراعى الا يغطي المشروع كل الفجوة التسويقية المتاحة لانه قد يفكر مستثمرون آخرون في سد جزء من الفجوة أو قد تتم توسعة لمشروعات قائمة لإنتاج نفس المنتج وبذا يزداد العرض ويقل حجم الفجوة التسويقية ، إضافة إلي أن اقامة مشروع كبير لسد الفجوة بأكملها او جزء منها يتطلب استثمارات مبالغ فيها تفوق القدرات التمويلية المتاحة .

ومما تجدر الاشارة اليه ان نصيب المشروع من الفجوة التسويقية المتبعة . سياسة المنافسين ، جودة السلعة ، تكلفة الانتاج ، واتجاهات نمو السوق . وبالاخذ في الاعتبار تلك العوامل يتم تقدير نصيب المشروع من الفجوة الذي يحقق اقصى ربحية ممكنة¹.

¹ احمد علي جبر، طلعت اسعد عبد الحميد، عبد القادر محمد عبد القادر، *التسويق المعاصر (مدخل تطبيقي)*، مصر، 2001، ص333

د- المزيج التسويقي :

يتشكل المزيج التسويقي للمؤسسة من اربعة عناصر وهي: منتج، سعر، توزيع وترويج..ولا يمكن اعتبار المؤسسة ناجحة الا اذا تمكنت من التوفيق بين جميع هذه العناصر .

اولا : المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، و إذا فشل هذا المنتج الذي تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، فإن المؤسسة ستفشل حتما، إلى حين قيامها بتعديل هذا المنتج بما يتناسب مع حاجات و رغبات المستهلكين، وإن تطوير منتجات ناجحة يتطلب معرفة جيدة بأساسيات التسويق و بالمفاهيم المرتبطة بالمنتج، و هذا ما سنتطرق إليه.

- يمكن أن نعرف المنتج كما يلي: " هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل (قابل للتداول) و يتضمن منافع وظيفية، اجتماعية و نفسية " ¹.

- هو " تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، و يتوقع أنها تشبع حاجاته المادية و الغير مادية".

- هو " مجموعة من العناصر المادية و الغير مادية تنجز بوظائف الاستعمال (التشغيل) و وظائف تقديرية بحيث المستهلك يرغب في الخدمات التي تقدمها على إشباع الحاجات " ².

✓ **مزيج المنتج:** هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة في سوق واحدة و التي تكون في صورة تشكيلية أو عدة أشكال نسمي تشكيلية مجموعة من المنتجات مرتبطة فيما بينها من حيث أنها تؤدي نفس الوظيفة، ونفس الزبائن تباع في نوع معين من نقاط البيع، تتألف التشكيلة من خط أو عدة خطوط التي تعرف على أنها مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها من حيث:

- لها نفس منافذ التوزيع.

- تقع في نفس نطاق الأسعار.

- تشبع نفس الحاجات.

✓ أبعاد مزيج المنتج: ³

- **الاتساع:** يشير اتساع المزيج أو التشكيلة إلى عدد من الخطوط الإنتاجية المختلفة التي تقوم المؤسسة بامتلاكها.

- **الطول:** يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي.

- **العمق:** يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج كإنتاج منتج بألوان مختلفة.

- **التناسق:** يعني أوجه التنافس ومدى الارتباط بين خطوط المنتجات من حيث متطلبات الإنتاج وبحوث التسويق و التمويل.

¹: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ص40.

²: Macdonald Malcolm, op-cit, p168 .

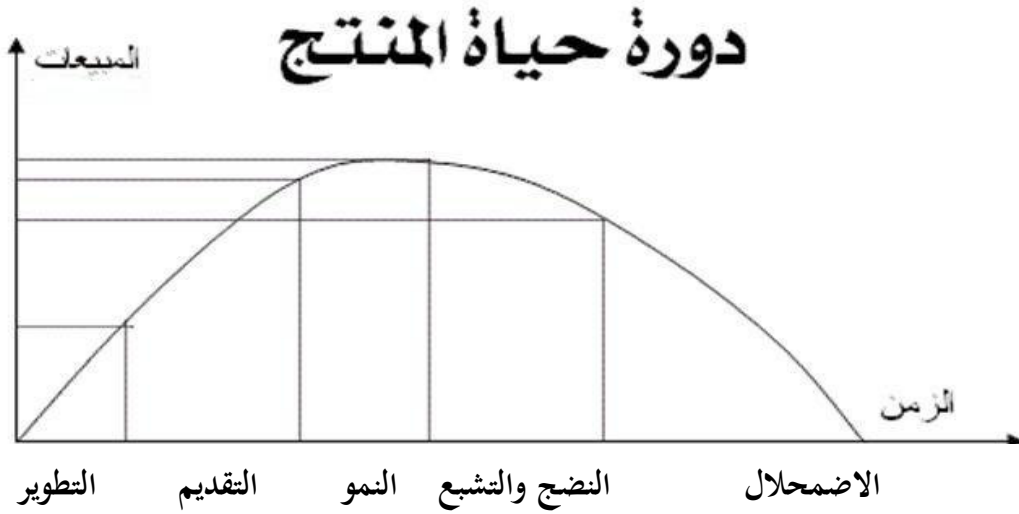
³: محمد فريد صحن، نبيلة عباس: مبادئ التسويق، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2004، ص218.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ دورة حياة المنتج :

يمر أي منتج جديد بسلسلة من مراحل تسويقه في الأسواق، بدءاً من تقديم المنتج لأول مرة للناس، ثم نمو مبيعاته، ثم نضج فاشباع وأخيراً تدهور تلك المبيعات. ويعرف هذا التتابع بدورة حياة المنتج. ترتبط هذه الدورة بتغيرات في السوق التي تؤثر بدورها على إستراتيجية التسويق. ويمكن التخطيط للإيرادات والأرباح الخاصة بالمنتج، كإحدى وظائف مراحل دورة الحياة، كما يتضح من خلال الرسم البياني التالي :

شكل رقم 03 : دورة حياة المنتج



دورة حياة المنتج :

- ✓ **مرحلة التطوير :** تتسم بتكاليف عالية ، تتضمن تكاليف التطوير والتجريب ، و الاختبار ، ودراسات الجدوى الاقتصادية وتحديد الخطط والاستراتيجيات التسويقية ، ولا تتم في هذه المرحلة أي عملية بيع للمنتج . أي لا توجد عوائد .
- ✓ **مرحلة التقديم :** تشهد هذه المرحلة ارتفاعاً طفيفاً في المبيعات حيث سيقدم بعض المغامرون على شراء المنتج ، كما أن الشركة لا تحقق أرباحاً ، وذلك للتكاليف الباهظة التي ترافق عملية إطلاق المنتج في الأسواق والإعلان عنه ، والحملات الترويجية له ، وتهدف الحملات والإعلانات إلى : تعريف المستهلك بوجود هذا المنتج بالأسواق وإقناعه باقتنائه . وفي هذه المرحلة تتنوع سياسات التسعير ، فبعض الشركات تضع أسعاراً عالية لمنتجاتها بأقل سعر ممكن لاحتلال أكبر شريحة من السوق المستهدف .
- ✓ **مرحلة النمو :** حيث يقوم المشترون الأوائل باقتناء السلعة ، فتزداد المبيعات بشكل كبير ، وتبدأ الشركة بتحقيق أرباح ، وفي هذه المرحلة يظهر منافسون جدد ، ويقومون بمحاولة اختراق السوق بمنتجات منافسة مما يدفع الشركة إلى تخفيض الأسعار¹ .

¹ [http://www.abahe.co.uk/ Arab British Academy for Higher Education](http://www.abahe.co.uk/)

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ **مرحلة النضج والتشبع** : عادة ما تكون هذه المرحلة هي الأطول , حيث تستقر المبيعات عند مستوى إحلال السعلة (لانتهاء عمرها الافتراضي) وقد تزيد إذا كانت هناك زيادة سكانية في المنطقة , ومن السياسات المستخدمة في هذه المرحلة لتسويق المنتج :

- إقناع من لا يستخدم المنتج باستخدامه .
- البحث عن أسواق جديدة .
- إقناع المستخدمين الحاليين بزيادة استخدامهم للمنتج .
- تحسين جودة المنتج .
- إضافة خصائص أو أحجام أو تصاميم جديدة .
- إعادة تصميم المزيج التسويقي : كتحفيض الأسعار , وزيادة الإعلانات أو تقديم عروض خاصة, والبحث عن قنوات توزيع جديدة .

✓ **مرحلة الاضمحلال** : وهي الأخيرة حيث تتراجع فيها مبيعات المنتج حتى يخرج من السوق نتيجة وجود منتجات أفضل بسبب التطور التكنولوجي أو تغير الموضة والأذواق وعادة ما تقرر الشركة إيقاف المنتج عندما تزيد التكاليف عن الأرباح لقلة المبيعات.¹

ثانيا : السعر

يعتبر التسعير من أكثر الأدوات و العناصر المكونة للمزيج التسويقي ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها التأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها مثلا:

- تحقيق معدل عائد على الاستثمار مرضي.
- الحصول على حصة معينة من السوق.
- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية.
- تحديد كمية الإنتاج أو تخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار وكمية الإنتاج.
- القدرة على الاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات أو مراحل دورة الأعمال أو في حالات التضخم في أسعار خدمات عوامل الإنتاج.

✓ **تعريف السعر** : "هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع أو الخدمات أو أنه المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات أو هو مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة".²

¹ <http://www.abahe.co.uk/>

² فطيمة بزغي ، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 ، ص47.

ثالثاً : التوزيع

إن التوزيع أهم مفردات المزيج التسويقي يقوم بإشباع حاجات المستهلك من حصوله على السلعة في المكان والوقت المناسبين، وتستند أهمية التوزيع على منطق أن أي سلعة مبتكرة ومتميزة ومعلن عنها تباع بسعر جذاب لا تعني أي شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له عندما يريد في المكان والوقت الذي يطلبه.

- ✓ **تعريف التوزيع:** هي العملية التي وفقها يتم انتقال المنتجات و الخدمات من مصادر الإنتاج إلى المستهلك النهائي¹.
- ✓ **قنوات التوزيع:** يعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، و يتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع أو ما تسمى بمنافذ التوزيع والتي يتم من خلالها انتقال السلع و الخدمات من مصادر إنتاجها لاماكن الطلب عليها.
- ✓ **قناة التوزيع:** هو الطريق التي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من خلال الأجهزة التسويقية المتخصصة التي إما أن تكون تابعة للمنتج أو مستقلة، وعندما تكون مستقلة فهذا يعني أنه يتم التوزيع عن طريق مؤسسات تسويقية متخصصة حيث تقوم هذه المؤسسات بامتلاك السلعة ومن ثم توزيعها في متاجر الجملة و متاجر التجزئة وإما أن لا تمتلك السلعة و تقوم بتسهيل توزيعها مقابل عمولة تحصل عليها كما في حالة الوكلاء و السماسرة عن طريق إيجاد مشتريين².
- ✓ **شبكة التوزيع:** هي مجموعة من القنوات تشكل شبكة.
- ✓ **مستويات قناة التوزيع:** كل السلع أو الخدمات تتدفق من خلال قناة أو أكثر إلى العملاء في السوق، سواء كان ذلك للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وسنذكر فيما يلي بعض المستويات التي تسلكها السلع عند انسيابها من المنتج إلى المستهلك.

- قناة مباشرة: منتج ← مستهلك أخير
- قناة قصيرة: منتج ← تاجر التجزئة ← مستهلك أخير
- قناة طويلة: منتج ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك أخير
- قناة طويلة جداً: منتج ← تاجر جملة ← تاجر نصف جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك أخير

- ✓ **أنواع التوزيع :** يمكن التفرقة بين نوعين، حيث يتم توفير السلع في المكان والزمن المناسب من خلال توزيعها بشكل مباشر إلى المستهلك أو باستخدام عدد من الوسائط الذين يتولون عملية تصريفها إلى المستهلك.
- ◀ **توزيع مباشر:** هو الذي يتم بين المؤسسة و الزبائن من خلال تاجر التجزئة، مندوبي البيع، عن طريق البريد، عن طريق التوزيع الآلي، أو عن طريق التوزيع الإلكتروني.
- ◀ **توزيع غير مباشر :** و هنا التقسيم بين الوسطاء الذين يربطون بين المؤسسة و المستهلك النهائي حيث يكون التقسيم وفق الملكية:³

¹: محمد فريد صحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الابراهيمية، الإسكندرية، 2004، ص 220

² غني أوديجيه: "التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الحمراء، 2008، ص 86.

³ احمد بن مويظة، مرجع سابق، ص 86

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- وسطاء وظيفيون لا يملكون السلعة (كرجال البيع و السماسرة)
 - وسطاء تجاريون يملكون السلعة (كتجار الجملة و التجزئة)
- إن الاختيار بين الوسطاء التجاريين و الوظيفيين يخضع لعدة اعتبارات: نوع السلعة، حجمها، درجة الخبرة المطلوبة، التركيز الجغرافي، حجم الطلب، إمكانية المؤسسة.

✓ إستراتيجية التوزيع:

- قرارات إستراتيجية لها تأثير على بقية عناصر المزيج التسويقي، وتعتبر تكاليف التوزيع من أكثر عناصر التكلفة أهمية في النشاط التسويقي، لذا ينبغي على رجل التسويق الاهتمام بالقرارات المتخذة داخل المزيج التوزيعي ومحاولة ترشيدها بما يمكن من تخفيض تكاليفها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة ونلخصها في:
- **انتقائي:** المؤسسة تختار الموزعين الذين لديهم خبرة في الانتقاء و ذلك حسب السلعة المراد توزيعها.
 - **حصري:** إن علامة المؤسسة تعطي شكل حصري للمؤسسة واحدة للتوزيع ولديها الحق في ذلك.
 - **واسع و مكثف:** هي تخص غالباً السلع الاستهلاكية.¹

رابعا : الترويج

- "هو كل جهد أو أسلوب يهدف إلى التعريف بالمنتج و إقناع المستهلك باقتنائه حيث يتركز الجهد على عملية الاتصال".
- يعتبر من الأنشطة الفعالة للتعريف بالمنتج و ازدياد المبيعات، وبهذه الأنشطة والفعاليات يزداد جذب انتباه المستهلكين للسلعة أو الخدمة. و تمثل المعلومات الأساس لعملية الترويج، وهذه المعلومات تأتي من مصادر عديدة مثل: بحوث السوق ودراسات سلوك المستهلك بالإضافة إلى قواعد البيانات هذه العناصر تتداخل في بعضها لتشكّل ما يسمى المزيج الترويجي.
 - إن الترويج يعتبر من أنشطة الاتصال بالجمهور و الزبائن، تمهد من خلاله المؤسسة إلى زيادة المبيعات و الحصول على حصة سوقية مناسبة. لذلك فهو إقناع و تعريف للمستهلكين بالمنتجات الخاصة بالمؤسسة ودفع هؤلاء المستهلكين لشراء هذه المنتجات.²

✓ المزيج الترويجي:

- يتكون المزيج الترويجي من: الإعلان، البيع الشخصي، ترقية المبيعات، العلاقة العامة.
- ✓ **الإعلان:** هو عملية اتصال تنتقل من المصدر إلى الرسالة تستهدف جمهور عبر قنوات و ترتب عن هذه العملية آثار عكسية و يكون الإعلان عن طريق جهة أخرى يختلف عن البيع الشخص.
 - ✓ **البيع الشخصي:** هو الجهد الترويجي الشخصي تقوم به المؤسسة عن طريق رجال البيع أو المقابلة المباشرة أي بين صاحب المؤسسة(البائع) و مشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين.
- إذن هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية التي تتضمن إجراء المقابلة بين رجل البيع وبين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة.

¹ شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1998، شفا بدران، الاردن، 222 .

² زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للتوزيع، عمان، 2001، 158

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

◀ مزاياه:

- إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة والجواب عن استفساراته.
- يمكن معرفة العملاء الذين لديهم استعداد لشراء السلعة وتركيز الجهود عليهم.
- عن طريق المقابلة الشخصية يشعر العميل بالاهتمام و هنا يلعب العامل الشخصي دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء.

◀ عيوبه:

- القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت.
- قد يكون هناك تأثير سلبي من قبل بعض رجال البيع¹.
- ✓ **ترقية المبيعات:** يهدف هذا النشاط إلى زيادة مبيعات المؤسسة في الأجل القصير من خلال تنشيط و حث المستهلكين الجدد على تجزئة المنتجات الجديدة وتقديم حوافز للمستهلكين الدائمين على استهلاك منتج المؤسسة لزيادة معدل الاستخدام كما يستخدم لحفز الموزعين و رجال البيع على التصريف المنتجات و زيادة فعالية أدائهم و نادرا ما يتم استخدام ترقية المبيعات بمفرده كمنشأ بل يستخدم بجانب الإعلان و البيع الشخصي.

◀ وسائل ترقية المبيعات:

- **للمستهلك:** (العينات المجانية ، الكوبونات، المسابقات، الهدايا، تخفيضات في السعر).
- **للموزعين:** (جائزة أحسن موزع، وسائل عرض السلع، مسموحات الترويج، هدايا في حالة سحب كمية كبيرة).
- ✓ **العلاقات العامة:** هي عملية اتصال شخصية مع جمهور المؤسسة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية و ما تقدمه المؤسسة من منتجات لكسب رضي و تأييد هذا الجمهور.
- ولكي تحقق برامج العلاقات العامة النجاح لابد من مراعاة المعايير التالية:
 - عرض قدرات ونقاط قوة المؤسسة الصغير و إدارتها.
 - تقديم برامج علاقات عامة منافسة لما يقدمه المنافسون.
 - بناء صورة ايجابية عن المؤسسة و إدارتها ومنتجاتها لدى أفراد المجتمع.
- ◀ دعم أنشطة العلاقات العامة لباقي أدوات الترويج الأخرى و لعناصر المزيغ التسويق الأخرى².

¹ شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 213

² محمد فريد صحن ، نبيلة عباس، مرجع سابق ص 276.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

الفرع الأول: مفاهيم عامة:

التنظيم: هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال، كما عرف التنظيم الذي يضم القواعد واللوائح والصلاحيات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعدما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك.¹

المخطط التنظيمي: هو "تحديد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية في إطار المشروع، وكذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.

تخطيط الموارد البشرية: هو "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للايفاء بهذه الاحتياجات "

الهيكل التنظيمي: " عرف الهيكل التنظيمي من انه ذلك الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة مبينا التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم باداء الاعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق الاهداف كما يوضح نوع العلاقات بين اقسامها وخطوط السلطة وشبكة الاتصال"²

الفرع الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع

• **تعريف الهيكل التنظيمي**: يشير Draft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن "تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المؤسسة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المؤسسة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها البعض"³.

• **طرق إعداد الهيكل التنظيمي**:

لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:

- **تحديد إستراتيجيات المؤسسة**:

أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد إستراتيجياتها و عليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق:

• تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، تحديد رسالة المؤسسة، تحديد رؤية المؤسسة⁴.

- **تحديد إدارات المؤسسة**:

وذلك من خلال :

- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال و الأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات و حريات أعلى في التصرف و اتخاذ القرار.

¹ مهدي حسين زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والإستشارات الإدارية، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص45

² حسين محمود حرم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارا لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص45.

³ Richard Daf . **Organizatio Theory and Design**, South-Western, USA,8th Ed Thomson, 2004, p 87.

⁴ أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 175.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تخصيص إعمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

- تحديد الوظائف:

بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام والإدارات وذلك بـ:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
- وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها.
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

- تحديد سلطات الإدارات و الوظائف:

ويعني كل ذلك تحديد مايلي:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية: يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
- حدود تفويض الصلاحيات و السلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، و ما لا يمكن تفويضه، و تحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها، وتحديد إلى من يمكن التفويض.
- تحديد الاختصاصات و المهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، و التي سيتم ترجمتها لاحقاً إلى مهام على مستوى كل وظيفة.
- تحديد العلاقات التنظيمية: تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.¹

- القيادة في المشروع

- القيادة الإدارية هي " مجموعة من الخصائص و القدرات و الخبرات و المؤهلات و الاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه و الإشراف السليمين حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمؤوسيه و يثقون به كقائد

- تحديد مدير المشروع و مسؤولياته

- يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الانتهاء، فهو الشخص الذي سيتحمل مسؤولية تخطيط المشروع، تنفيذه و إنجائه.

1. مهام مدير المشروع

ومن مهام عمل مدير المشروع ما يلي:

- إعداد ميزانية المشروع الأولية.
- جدولة الأولويات لأنشطة المشروع.
- اختيار أعضاء فريق المشروع.
- التأكد من كفاية و كفاءة الموارد و التسهيلات المتاحة لإنجاز المشروع.²

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، 177

² مؤيد الفضل، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 119.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

• مسؤوليات مدير المشروع:

رغم أن مسؤوليات مدير المشروع واسعة و متنوعة إلا أنه يمكن ذكر نوعين كما يلي:

- مسؤولية تجاه المشروع.
- مسؤولية تجاه فريق العمل في المشروع.¹

- فريق العمل في المشروع

أي مشروع إنتاجي أو خدمي لابد أن يكون قائما على أساس وجود فريق عمل لذا على قيادة المشروع العمل على تطويره و في ما يلي عدد من المراحل التي تؤدي إلى تطويره:

1. إيصال المعرفة إلى أعضاء الفريق.
2. العصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع.
3. التنفيذ و الإنجاز.

و يمكن تلخيص أهمية فريق العمل كما يلي:

1. يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية و متجانسة على مستوى المشروع.
2. التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة و أقل تكلفة.
3. يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.
4. تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق في المشروع.²

• الخطة التنظيمية

بعد الانتهاء من تحديد الخطوط العريضة لتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع المقترح، ينبغي القيام بتحسين الهيكل التنظيمي بخرائط توضح الوظائف الرئيسية و الفرعية المشتقة عنها و العلاقة فيما بينها، و مسالك الإشراف، و المراكز الإدارية المختلفة و تسلسلها، و ما هي أنواع المعلومات المتوقع أن يحصل عليها العاملون في التنظيم المعني.

• أنواع الخرائط التنظيمية:

يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما:

أ. الخرائط الرئيسية: وهي تبين الهيكل التنظيمي بأكمله، و تقدم صورة شاملة لعلاقات كل الإدارات أو الأجزاء الرئيسية للتنظيم بعضها ببعض.

ب. الخرائط المكملة: وهي تخصص بالكامل لإحدى الإدارات و تعطي المزيد من التفاصيل الخاصة بالعلاقات و السلطة و الواجبات.

ومن المفضل أن توجد في كل إدارة خريطة رئيسية توضح مركزها بالنسبة للمنظمة ككل و علاقتها بالإدارات الأخرى، و خريطة تكميلية تبين تفاصيل هذه الإدارة المعنية.³

¹: مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 119.

² مرجع سابق، ص 137

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 178.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

أنواع الهياكل التنظيمية:

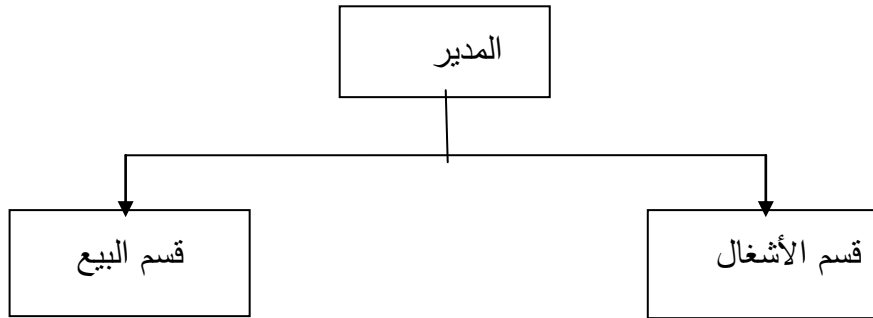
1- الهيكل البسيط :

عندما تكون المؤسسة بسيطة فإن الهيكل البسيط يناسبها ، و للتوضيح يمكن القول أنه عندما تكون المؤسسة صغيرة الحجم و صغيرة في إنشائها و حينما تكون البيئة بسيطة (أي أن عناصرها محدودة و تتوافر عنها كافة البيانات) و حينما يكون مالك المؤسسة هو مديرها و حينما يود أن يستحوذ على السلطة (و بشكل مركزي) فإن الهيكل البسيط هو المناسب .

و الهيكل البسيط هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام و الإدارة) محدودة جدا كما أن عدد المستويات التنظيمية محدود جدا (لمستوى واحد أو ربما مستويات متعددة) و ذلك لأن عدد العاملين قليل ، و لأن تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية و الأنشطة الهامة للمنظمة و في الغالب التركيز فقط على عمليات الإنتاج (و تقديم الخدمة) مع العمليات البيع حيث يمتاز الهيكل البسيط للمؤسسة بما يلي:

- البساطة لأن الهيكل صغير و عملي و يركز فقط على العمليات الهامة .
- المرونة فالهيكل قادر على ملائمة نفسه مع الظروف و بسرعة¹ .

الشكل رقم(04) : الهيكل البسيط



المصدر: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ص138.

حيث أن في الهيكل البسيط يتولى المالك للمؤسسة الصغيرة أو صاحب العمل ، إدارة المنظمة حسب ما يتطلبه حجم العمل و في هذا النظام البسيط يعتبر صاحب العمل رئيس جماعة العمل و بذلك نجد مستوى إداري واحد ثم مستوى الأداء والتنفيذ.²

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ،ص138

² عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية دار الثقافة الإسكندرية مصر ، سنة 2000، ص226.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

2- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تطبيق مبدأ التخصص ، بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية ، وتستند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصص ، حتى ولو كان يعمل في إدارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة يتميز هذا النوع في أنه يتيح الفرصة لإستخدام التخصص وتحقيق فوائد ولكن يؤخذ عليه أنه يحدث إزدواجية في السلطة وإصدار الأوامر .

3- الهيكل التنظيمي التنفيذي الإستشاري:

يعتمد هذا النوع على قيام التنظيم التنفيذي ، بالإستعانة بمستشارين كالمستشار الحالي ، أو القانوني ، أو الفني أو وحدات إدارية كوحدة البحوث ، والدراسات بهدف تقديم النصح والمشورة للإدارات أوالمديرين التنفيذيين كما يساعدهم على أداء اعمالهم بشكل أحسن ، ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت ويجعلهم يتخذون قرارات أفضل ، ويعد هذا النوع الأكثر شيوعا في الحيات العلمية من النوع السابق.

4- الهيكل التنظيمي التنفيذي:

وهو ما يسمى بالتنظيم الرأس أو السلطوي وهو أقدم الهياكل ، ويعتمد هذا التنظيم على التنفيذ على المركزية للسلطة ، وتسلسل علاقاتها الرأسية التي تربط المستويات الإدارية ببعضها البعض ضمن الهيكل التنظيمي في هذا الهيكل يملك كل رئيس سلطة كاملة في توجيه، عمل مرؤوسيه والسلطة تنساب من القمة إلى قاعدة الهرم التنظيمي بشكل مباشر، ومتصل ومن خلاله تصدر الأوامر والتعليمات للمرؤوسين ، ويكون هذا النوع من الهياكل التنظيمية حاليا من الإستشاريين والمدير العام ، يكون ملما بكل الأمور ويتميز هذا النوع بسرعة إتخاذ القرارات والتحديد الواضح لوجبات وحدة القيادة.¹

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى، 2006، ص118.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفرع الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسة

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى أربعة أنواع وهي المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركات ذات التوصية البسيطة، و أخيرا الجماعات .

◀ **المؤسسة الفردية:** تعود ملكيتها لفرد واحد و يعد مسئولا عنها مسؤولية كاملة، و يعتبر هذا الشكل من أبسط أنواع الأعمال و أسهلها في مرحلة بداية النشاط، إذ تسمح المؤسسة الفردية لصاحبها بالسيطرة و التحكم الكامل في العمل، كما تتمكن من الاحتفاظ بكافة الأرباح في حالة نجاح المؤسسة و زيادة توسعها، أما في حالة فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الربحية (الخسارة) فيتحمل هذا الأخير الخسارة بمفرده، و المؤسسات الفردية نوعان :

أولاً: الشخص الطبيعي

يتميز نشاطها بالبساطة و إجراءاتها القانونية سريعة جدا إذ لا تتطلب قانونا أساسيا للتأسيس .

ثانياً: مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL)

مؤسسة فردية لا يقل رأس مالها الاجتماعي الأدنى عن 1000000 دج، و تحمل المؤسسة صفة الشخصية المعنوية، أما مسيرها فيحمل صفة التاجر .

◀ **شركات التضامن (SNC):** شكل من أشكال المؤسسة يقوم فيها شخصان أو أكثر بعمل يقوم على الشراكة من أجل الربح (غالبا ما تكون شراكة بين أفراد العائلة الواحدة أو الأصدقاء، أو المقربين)، و ليس للمؤسسة رأس مال اجتماعي محدد قانونيا كما تتمتع بصفة الشخصية المعنوية، أما الشركاء فيحملون صفة التاجر (المادة 551 و ما بعدها من القانون التجاري الجزائري) و بالتالي لا تطبق عليها ضرائب الشركات و يقوم كل شريك فيها بإدراج نصيبه من الأرباح في إقراره الضريبي الخاص، و هي أساسا قائمة على اتفاقية يتم من خلالها تحديد دور كل شريك في المؤسسة (دوره في الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، كما يحدد ما ستؤول إليه المؤسسة في حالة خروج أحد الشركاء أو إصابته بأي مكروه و ينقسم الشركاء إلى نوعين هما :

أولاً: الشريك المحدود

هو من يتولى مسؤولية تمويل المشروع فحسب و لا يشارك في إدارة العمل.

ثانياً: الشريك العام

وهو الشريك الذي يقوم بتمويل العمل و المشاركة في إدارته.

◀ الشركات ذات التوصية البسيطة (SCS):¹

تعد مؤسسة هجينة فهي مزيج من مجموعة شركاء على نظام التضامن و على نظام مؤسسات المسؤولية المحدودة، و يقسم رأس مالها الاجتماعي إلى حصص، و تسير من طرف مسير واحد أو أكثر، و فيما يخص الجانب القانوني لمثل هذه المؤسسات فهو نفس الجانب القانوني لمؤسسات التضامن و الشركاء لا يساءلون عن ديون المؤسسة إلا في حدود حصصهم و يعاملون معاملة التاجر أما المؤسسة فتكتسب صفة الشخصية المعنوية، و تنقسم المؤسسات ذات التوصية البسيطة إلى ثلاثة أنواع و هي:

¹: المركز الوطني للسجل التجاري.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

أولاً: المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)

يتم استحداثها على الأقل من طرف شريكين على الأقل وخمسين على الأكثر، و يحدد رأس مالها بحرية من طرف الشركاء في القانون الاساسي للشركة ويقسم الى حصص ذات قيمة اسمية متساوية، ويجب ان تدفع الحصص كاملة قبل اي اكتتاب لحصص نقدية جديدة، وان لم يتم تأسيس الشركة في مدة ستة اشهر ابتداء من تاريخ ايداع الاموال يجوز لكل مكتتب ان يطلب سحب مبلغ حصته. و يساهم الشركاء في تسديد ديون المؤسسة كل و نسبة مساهمته في رأس مالها الاجتماعي أما فيما يتعلق بالصفة القانونية للمؤسسة فهي تكتسب الشخصية المعنوية أما الشركاء فيكتسب المسيرين منهم فقط صفة التاجر¹.

ثانياً: المؤسسات ذات الأسهم (شركات المساهمة) (SPA)

هي المؤسسات التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم، و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم، و لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة (7) شركاء مساهمين، كما يقدر الحد الأدنى لرأس مالها الاجتماعي للتأسيس بـ 5000000 دج في حالة الاكتتاب العام و 1000000 دج في حالة انعدام الاكتتاب العام .

و يخضع تسيير مؤسسات المساهمة إلى مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن ثلاثة أعضاء و لا يتجاوز اثني عشر عضواً، و يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس المراقبة و بهذا تكتسب المؤسسة الشخصية المعنوية و أعضاء مجلس الإدارة صفة التاجر².

ثالثاً: مؤسسات التوصية بالأسهم (SCA)

مؤسسات هجينة مكونة من شركاء موصين و شركاء متضامنين (لا يقل عدد الشركاء الموصين عن ثلاثة شركاء)، و يقدر الحد الأدنى من رأس مالها الاجتماعي للتأسيس بـ 5000000 دج في حالة الاكتتاب العام و 1000000 دج في حالة انعدام الاكتتاب العام، و يتمتع الشركاء المتضامنين بالمسؤولية غير المحدودة و التضامنية لديون المؤسسة، و تنطبق صفة التاجر على المسيرين لا غير³.

المجمعات

يتكون الجمع من مجموعة من المؤسسات ذات الشخصية المعنوية، يتولى إدارته شخص أو عدة أشخاص (مجلس إدارة)، و يهدف إلى تسهيل و تطوير النشاط الاقتصادي للمؤسسات التي تتحد و تندرج ضمنه ما يؤدي إلى تحسين مردوديتها و تناول المادة 796 من القانون التجاري الجزائري المجمعات بالتفصيل .

• العوامل المؤثرة على اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب و أهداف المؤسسة دراسة و عناية دقيقة من طرف مؤسسيها و هذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحضورها أو مستقبلها، و يمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي⁴:

¹ المادة 567.566 من القانون التجاري الجزائري، قانون رقم : 15-20 المؤرخ 2015/12/30.

² المادة 592 من القانون التجاري الجزائري ، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في: 1993/04/25.

³ المادة 517 من القانون التجاري الجزائري. المرسوم التنفيذي رقم : 96-27 المؤرخ 1996/12/09.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 134.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل.
- الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل و أسلوب و طرق إدارته.
- هيكل الضرائب و كيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد .
- المتطلبات المالية و حجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة.
- المخاطر المحتملة من العمل و درجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين .
- درجة التدخل الحكومي و القوانين السائدة في البلد و التي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها.
- المدة اللازمة لإقامة العمل و مدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لآماد طويلة .
- الأشكال القانونية و التنظيمات السائدة في اقتصاد البلد، ما يدفع مؤسسي الأعمال الصغيرة إلى تقليد ما هو موجود و ناجح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي .
- التفكير بمستقبل المؤسسة و إمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة¹.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 135.

المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي: هناك تعريف ومفاهيم متعددة للمخطط الإنتاجي ومن هذه المفاهيم نذكر:

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

الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي وأهدافه: تكمن أهمية المخطط الإنتاجي إلى ما يلي:

- الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة فهي تنبثق من الأهداف التسويقية، تستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة لبلوغ خطة الإنتاج فهي لا تتم دفعة واحدة بل تمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية (تكتيكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط.
- الإمكانات والموارد المادية والمالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ هدفها.
- السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
- الفترة اللازمة لانتهاج الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة.
- النتائج الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة.
- الجودة وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون.
- المرونة ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية.
- التسليم السريع أي تقديم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبون.
- الإبداع التكنولوجي وهو القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسن ما هو موجود.
- تحقيق الرضا لدى العاملين وتطويرهم.²

¹ مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية) ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 25.26

² محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 50.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- الكفاءة.
- تحسين نوعية المنتجات/ الخدمات.
- الربحية.
- زرع قوة الانتماء للمنظمة والشعور بالمسؤولية.
- قيادة السوق والسيطرة عليه.
- تعظيم مقسوم الأرباح أو أسعار الأسهم للملكي الأسهم.
- القدرة على التكيف.
- خدمة المجتمع.
- الإنتاجية وهي مؤشر مهم على قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات.
- الكلفة والمقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون الكلفة معقولة لمنظمة الأعمال بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المعقول.¹

الفرع الثالث: أنواع التخطيط الإنتاجي

من المهام التي يقوم بها مدير الإنتاج هي أن يتولى إعداد الخطة الإنتاجية حيث تكون واضحة المعالم وترجم أرقام الطلب المتوقع، إلى كميات إنتاج مطلوب تحقيقها بمواصفات محددة و في خلال فترات زمنية محددة و تستخدم هذه الخطة كأساس لمتابعة الإنجاز كما أنها تعد نقطة البدء في تحديد مقدار الموارد الإنتاجية اللازمة ومن أمثلة هذه الموارد: العاملين و الآلات، والموارد اللازمة في توفير هذه الاحتياجات بالكمية المطلوبة و في الموعد المحدد هو ضمان استمرارية العملية الإنتاجية بأقصى كفاءة ممكنة. ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع أساسية من تخطيط الإنتاج على أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة:

- النوع الأول: تخطيط طويل الأجل أو (تخطيط الطاقة):

تخطيط طويل الأجل و هو الذي يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة فقد يكون لمدة عامين أو ثلاثة أو أكثر و يعبر عن هذا التخطيط بتخطيط الطاقة، لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة و اختيار مستوى معين من الطاقة و مثال ذلك: اختيار حجم الطاقة اللازمة و اختيار مستوى معين من الطاقة، و نظرا لأن هذا القرار يصعب تعديله في الأجل القصير، فإن المؤسسة لابد أن تتحمل نتائج لفترة طويلة.

• النوع الثاني: تخطيط متوسط المدى أو (التخطيط لمدة عام):

وهو التخطيط متوسط المدى أو التخطيط الإجمالي وهو يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام من تفصيل لكل شهر وليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام و تنتهي آخره، و لكنها يمكن أن تبدأ في الشهر الثاني مثلا: للعام الأول و تنتهي في الشهر الثاني للعام الثاني و بانتهاء كل شهر يتم إسقاط الشهر المتقضي و إضافة شهر في آخر المخطط و بذلك يكون لدى الوحدة الإنتاجية مخطط يغطي 12 شهرا من الآن و بشكل مستمر.²

¹ محمد ابيديوي الحسين، مرجع سابق، ص 51.

² عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2009، ص 146.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

وتعرف هذه العملية بالتحديد للمخطط في نهاية كل شهر على ضوء ما تتحقق من أرقام حقيقية وليست مقدرة لكل من الإنتاج و الطلب. بل ما يتم أيضا تجديد الطلب المقرر لجميع الفترات المقبلة في الخطة. و هكذا فإن عملية تخطيط الإنتاج مستمرة و ليست قرار يتم اتخاذه مرة واحدة في العام.

• النوع الثالث: جدولة الإنتاج أو التخطيط (قصور الأجل):

هو الذي يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترة إنتاجية تقل عن سنة فقد يكون التخطيط لمدة شهر، أو أسبوع، أو يوم أو حتى لمدة ساعات ودقائق ويطلق على هذه العملية جدولة لأنها تنطوي على جدولة استخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية.

و تتضمن تخصيص الموارد المتاحة (معدات، آلات، عمالة، مكان... إلخ) لأوامر إنتاجية و طالما أن عملية الجدولة تتضمن تخصيص فإنها تعتمد على الطاقة، و الموارد التي يتم تدبيرها طبقا لتقديرات مرحلة تخطيط الإنتاج متوسطة المدى الإجمالية و يعني ذلك أن الجدولة هي آخر عمليات التخطيط للإنتاج بدءا بتخطيط الطاقة، و مرورا بالتخطيط متوسط المدى، كما في الشكل رقم (05) التالي:¹

الشكل رقم(05): عمليات تخطيط الإنتاج



المصدر: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، 2007، ص 58.

¹: عبد الستار محمد علي، مرجع سابق، ص 148.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفرع الرابع : النظام الإنتاجي: تجري عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في ظل نظام يدعى بالنظام الإنتاجي فقد عرفه SHAFET بأنه مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).¹ ويرى أن مكونات النظام الإنتاجي تتألف من (مجهزين والمدخلات) العملية التحويلية والمخرجات من (التكنولوجيا والزبائن) والتغذية العكسية بالإضافة إلى العمليات الرقابة للحفاظ على ديمومة النظام وكالاتي:

1-المجهزون والمدخلات:

يتمثل دور المجهزون في توفير المدخلات اللازمة للعمليات التحويلية وقد يكون المجهز داخلياً حيث يكون نظاماً إنتاجياً فرعياً من داخل المنظمة كقيام قسم الخراطة بتزويد أقسام المعمل بالبراغي أو أن يكون خارجياً إلا أنهم تحكمهم مدة محددات من قبل المنظمة (التسليم في الموعد المحدد، كميات المتفق عليها جودة المواد المجهز...).

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

2-العمليات التحويلية:

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

- ✓ يعتبر شكل المدخلات لجعلها ذات فائدة وشكل أفضل كتحويل الخشب الأشجار إلى كراسي.
- ✓ خزن المدخلات إلى فترة أخرى يزيد من قيمتها شرط أن لا تتعرض للتلف أو تقادم في الإضافة إلى المنفعة الزمانية كخزن المدافئ المصنعة صيفاً لبيعها شتاء.
- ✓ فحص المدخلات والذي من شأنه زيادة قيمتها كان يكون شراء أرض ومن خلال الدراسة يلاحظ أن ستقع على شارع تجاري بشأنه يزيد من سعرها.

3-المخرجات:

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

4-الزبائن والتكنولوجيا:

يعدون المجموعة التي تسعى المنظمات لسد احتياجاتها من السلع والخدمات لكونهم يمثلون عملية النمو والتطور للمنظمات في السوق ويقسم الزبائن إلى زبائن مستهلكين للمنتجات (اقتناء السلعة بهدف استهلاكها) وآخر زبون داخلي استخدامها كموارد تكميلية كمنظمة إنتاج الثريات وقسم إنتاج المصاييح لتكمل منتجاتها) وآخر زبون خارجي (أي يقتني السلعة بهدف بيعها مرة أخرى) أما التكنولوجيا فتشمل جميع المعدات والآلات التي تساعد المنظمة على أداء أعمالها بسرعة الجودة عالية وبكلفة قليلة ومنها (الإنسان الآلي وأنظمة الحاسوب وغيرها).²

¹ مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 412

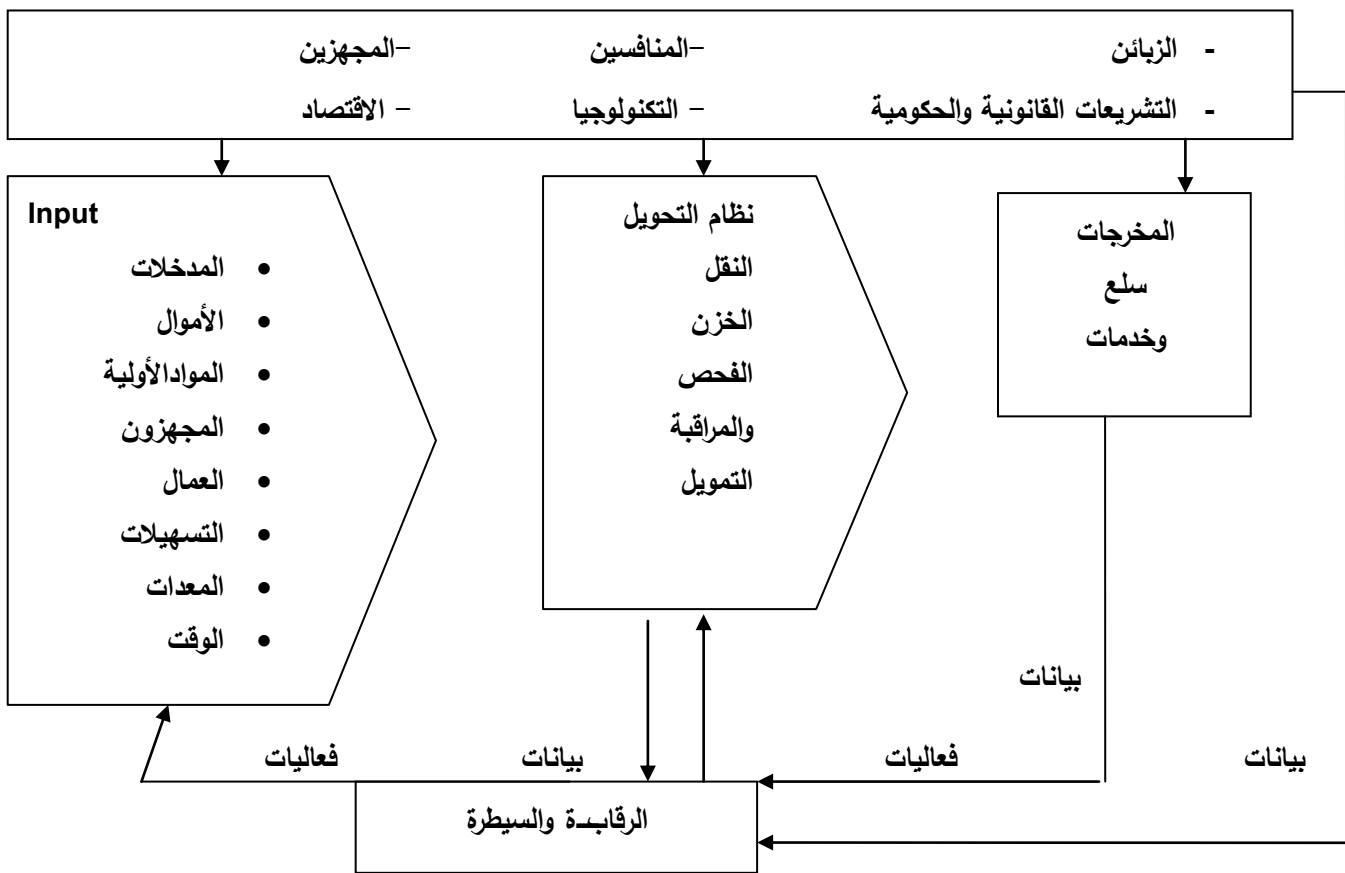
² غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني ألباني، إدارة الإنتاج والعمليات (مركزات معرفية وكمية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2008 عمان، الأردن، ص 26.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

1-5- التغذية العكسية والرقابة:

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

الشكل رقم(06):عناصر النظام الانتاجي



المصدر : غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2008 عمان ، الأردن ، ص 27

(1) غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، نفس المرجع السابق ، ص 27.

المطلب الخامس : المخطط المالي

أولاً: مفهوم التمويل

يعرف التمويل على أنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقسيم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يتناسب كمية ونوعية احتياجات المؤسسة¹.
هو مجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة، وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقرضة للأموال المملوكة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة².
التمويل هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع عام أو خاص³.

ثانياً: وظائف إدارة التمويل

يعتبر التمويل وظيفته إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المشروع الأخرى كإدارة الأفراد والإنتاج، وذلك لما توفره هذه الوظيفة من ليونة في تسيير العمل حيث أن الإدارة المالية هي التي تتكفل بها، وفيما يلي سنذكر أبرز وظائف إدارة التمويل:

- التخطيط المالي
- الرقابة المالية
- الحصول على الأموال
- استثمار الأموال
- مقابلة المشاكل الخاصة

ثالثاً: مفهوم المخطط التمويلي

- يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل⁴.
- ويعرف أيضاً بأنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من:
 - ◀ مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل.
 - ◀ شروط تحقيق التوازن المالي.
- ويعرف أيضاً:
 - ◀ على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفصيلات الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.
 - ◀ مخطط التمويل هو استثمار الأموال في أصول تستخدمها المؤسسة في فترات زمنية طويلة.

¹ إلياس عقال: تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب **ANSEJ**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 37.

² حمزة الشبيخي، إبراهيم الجزراوي: الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ط 1، ص 20.

³ أحمد بوراس: تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص 24.

⁴ Couland Alain: **gestion financière « Analyse et décision »**, Démos, 1997, p190.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

◀ يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل، وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل

حاجات التمويل للمؤسسة المزمع إنشاؤها.¹

رابعا: الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة.

في بعض الأحيان لا يعتمد المستثمرون في تمويل مشاريعهم على مصدر واحد للتمويل وإنما يعملون على تنويع تلك المصادر، ذلك ما نسميه بهيكل التمويل الذي يمكن أن نقول بأنه "توليفة مصادر التمويل المختلفة والتي في ظلها تتحقق الموازنة بين العائد وما يسمح في النهاية بتعظيم القيمة السوقية للأسهم.

لكن هذه التوليفة تتحكم عدة معايير في قرار اختيارها وهي:

1. الرفع المالي:

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

2. الملائمة

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

- تمويل الأصول الثابتة والدائمة فلا بد من اللجوء إلى القروض الطويلة الأجل وأموال الملكية (الأسهم العادية)

- عدم استعمال واستخدام القروض الطويلة الأجل في تمويل الأنشطة الموسمية، لأن الأنشطة الموسمية تنتهي بانتهاء موسم معين، وعليه يكون للمشروع القدرة على تسديد القروض لوجود تدفقات نقدية، ولكن الفائدة تبقى مستمرة لأنه قرض طويل الأجل، هذا ما قد يولد مشكلة في السيولة بالنسبة للمشروع.²

¹ مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 169.

² بن حسان حكيم، دراسة الجدوى ومعايير تقييم المشاريع الاستثمارية دراسة حالة مؤسسة G.M.D LA BELLE لصناعة الفرينة والسמיד، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 113.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

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

3. المرونة

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

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

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

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

- إذا توفرت المرونة زادت قوة المشروع على المساومة والتفاوض مع مصادر الأموال المختلفة ولكن لتوفر المرونة في الهيكل المالي يستلزم تكلفة إضافية فإذا أرادت المؤسسة مثلا الحصول على قروض مسيرة فهي ملزمة على دفع فائدة أعلى ، وعليه لا بد على المؤسسة دراسة مقارنة بين التكاليف الإضافية ومزايا التمتع بالمرونة¹.

4. الضرائب ونمو واستقرار المبيعات:

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

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

¹ بن حسان حكيم ، مرجع سابق ، ص 114.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

5- تكلفة الحصول على الأموال :

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

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

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

2 - مدخل صافي ربح العمليات والذي يفترض ثبات متوسط التكلفة بوجود علاقة بين زيادة الاقتراض داخل الهيكل التمويلي وبين درجة المخاطرة المرتبطة بذلك ، ذلك ما يزيد من تكلفة الأموال الخاصة بأموال الملكية.

3 - المدخل التقليدي والذي يفترض تغير متوسط التكلفة بتغير نسبة الاقتراض داخل الهيكل التمويلي ، فهذا المدخل يفترض انخفاض متوسط التكلفة بارتفاع نسبة الاقتراض داخل الهيكل التمويلي وذلك حتى الوصول إلى أدنى مستوى لها وذلك في نقطة الاقتراض المثلى، وإذا استمرت نسبة الاقتراض في الارتفاع فذلك ما يؤدي إلى ارتفاع متوسط التكلفة مجددا

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

6. المخاطرة

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

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

- المخاطر الخاصة و هي تلك المخاطر التي تكون المنشأة قادرة على مواجهتها كتتنوع المخاطر المالية¹.

¹ بن حسان حكيم، مرجع سابق، ص 115 116.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

خامسا : خطوات اعداد المخطط المالي. لاعداد المخطط المالي للمشروع يجب القيام بمايلي :

1 -تحديد هيكل تمويل المشروع : يتم تمويل المشروع بعدة طرق إما بمصادر خاصة مائة بالمائة أو عن طريق

تمويل ثنائي أو ثلاثي (تمويل خاص + القروض من المؤسسات المالية....)

2 -تحديد تكاليف المشروع :

- التكاليف التشغيلية السنوية: هي تلك التكاليف التي تنفق مع بداية تشغيل المشروع من أول سنة وتتضمن التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة كما يلي:¹

التكاليف	البيان
من المخطط التنظيمي	الأجور
من المخطط الإنتاجي	الإيجار
من المخطط الإنتاجي	تكاليف المواد الأولية
من المخطط التسويقي	الترويج
من المخطط الإنتاجي	الصيانة
	..
	..
	..
	المجموع

المصدر: ايهاب خالد مقابلة، اعداد وتقييم دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دورة تكوينية بالجامعة الهاشمية ،عمان،2011،ص 6

¹د.ايهاب خالد مقابلة، اعداد وتقييم دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دورة تكوينية بالجامعة الهاشمية ،عمان،الاردن،2011،ص 6

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تحديد هيكل الاستثمار : أي تحديد كل المصاريف التي تنفق من لحظة ظهور فكرة المشروع حتى انتهاء فترة تجارب التشغيل وتتضمن ما يلي:

التكاليف	البيان
	بناء وتهيئة تجهيزات وأدوات معدات صناعية معدات النقل
	المجموع

المصدر: ايهاب خالد مقابلة، مرجع سابق، ص 2

- تحديد التكاليف المتغيرة: التكاليف المتغيرة هي تلك التكاليف التي تتغير في مجموعها بطريقة مباشرة وبصفة تناسبية مع التغير في مستوى (حجم) النشاط، فإذا زاد مستوى النشاط بنسبة 10 %، فإن مجموع التكاليف المتغيرة ستزيد بـ: 10%، وإذا انخفض مستوى النشاط بنسبة 25 %، فإن مجموع التكاليف المتغيرة ستخفض بنسبة 25 %، كما يمكن تعريف التكاليف المتغيرة على أنها مبلغ متناسب مع حجم النشاط (والذي يقاس غالباً بالنسبة لرقم الأعمال) ويمكن التعبير عن مستوى النشاط بعدة طرق مثل: كمية المواد المشتراة، عدد الوحدات المنتجة، ...

- تحديد التكاليف الثابتة: هي تلك التكاليف التي تظل ثابتة في مجموعها وذلك بغض النظر عن التغير الذي يحصل في مستوى النشاط، فهي عكس التكاليف المتغيرة لا تتأثر بالتغير في مستوى النشاط، وبالتالي كلما إنخفض أو ارتفع مستوى النشاط تظل التكاليف الثابتة لا تتغير في مجموعها، ومن الأمثلة عن التكاليف الثابتة نجد: الإيجار الشهري للمحلات التجارية، التأمين الخاص بالمصانع، الإهلاك الخطي للآلات والمعدات¹...

¹ حجازي اسماعيل، معاليم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 96

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

جدول رقم 01 يتضمن تصنيف الاعباء حسب طبيعتها

الأعباء حسب حجم النشاط		طبيعة العبء
متغيرة	ثابتة	
X		البضائع المستهلكة(ح/600)
X		المواد الأولية المستهلكة (ح/601)
X	X	التموينات الأخرى المستهلكة (ح/602)
X	X	المشتريات غير المخزنة من المواد والتوريدات (ح/607)
X		الايجار (ح/613)
X	X	الصيانة والتصليلات، والرعاية (ح/615)
X		أقساط التأمينات (ح/616)
X		الاشهار والنشر والعلاقات العامة (ح/623)
X	X	نقل السلع والنقل الجماعي للعاملين (ح/624)
X		التنقلات والمهمات والاستقبالات (ح/625)
X	X	مصاريف البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية (ح/626)
X	X	أجور العاملين (ح/631)
X	X	الاشتراقات المدفوعة للهيئات الاجتماعية (ح/635)
X		أتعاب حضور (ح/653)
X		أعباء الفوائد (ح/661)
X		68xxمخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة (ح/)

المصدر : مدونة المخطط المحاسبي المالي

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- **تحديد التكاليف المختلطة:** هي التكلفة التي تحتوي في آن واحد على عنصر متغير وعنصر ثابت (جزء من التكلفة يكون متغير بالنسبة لمستوى النشاط وآخر يبقى ثابت)، إذا فالتكلفة المختلطة تتغير في المجموع، لكنها لا تتغير تناسبيا مع التغير في مستوى النشاط. ومن الأمثلة عن التكاليف المختلطة نجد: تكاليف ال هاتف الأرضي حيث تحتوي على جزء ثابت وهو الإشتراك في خدمة الهاتف (456 دج لكل 3 أشهر) وجزء متغير وهو تكلفة إجراء المكالمات، ويمثل الجزء الثابت من التكاليف المختلطة الحد الأدنى الأساسي لأعباء الخدمة اللازمة لمجرد الإحتفاظ ب هذه الخدمة لكي تكون متاحة وجاهزة للإستخدام، وبالتالي فإن الجزء المتغير يتغير تناسبيا مع التغير في مقدار الخدمة المستهلكة فعلا (مستوى النشاط).

- **حساب اهتلاك التثبيتات :** تحسب الاهتلاكات في نهاية السنة المالية والتي عادة ما تكون 31-12-ن، حيث تندرج ضمن عملية الجرد المحاسبي للتثبيتات وهذا من خلال ملاحظة وتسجيل كل انخفاض في قيمة التثبيتات نتيجة للتقادم والإستخدام. ويعرف الاهتلاك بأنه: " تدني في قيمة تثبيت معين مع الوقت نتيجة استخدامها أو نتيجة للتطور التكنولوجي، ومن الناحية الاقتصادية هو وسيلة لتوزيع تكلفة الاستثمار حسب الزمن". وأهم أنواعها هي:

- الاهتلاك الخطي (الثابت)

- الاهتلاك المتناقص

- الاهتلاك المتزايد

- اهتلاك بحسب وحدات الإنتاج.

ملاحظة: لا يطبق الاهتلاك على:

• الأراضي (باستثناء المحاجر والمناجم فهي تملك)

• التثبيتات المالية، والتثبيتات قيد الانجاز.

3 - اعداد القوائم المالية :

• **اولا : اعداد الميزانية :** عرفت الميزانية في النظام المحاسبي المالي في المادة 32 من المرسوم التنفيذي 156/08 كما يلي: " تحدد الميزانية بصفة مفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم، حيث يبرز عرض الأصول والخصوم داخلها الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير جارية ". وعليه وطبقا للنظام المحاسبي المالي ، الميزانية هي عبارة عن قائمة تظهر في الجانب الأيمن لها الأصول والتي تعرف بأنها موجودات المؤسسة والموارد التي يسيروها الكيان بفعل أحداث ماضية والموجهة لأن توفر له منافع اقتصادية مستقبلية، وتقسم أصول المؤسسة إلى:¹

¹ محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 49

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- أصول غير جارية: والموجهة لخدمة المؤسسة بصفة دائمة وتضم الثبittات المادية (الأراضي، المباني، معدات النقل...)، الثبittات المعنوية (برامج المعلوماتية، شهرة المحل...)، الثبittات المالية (الأسهام والسندات)
 - أصول جارية: هي الأصول التي تتوقع المؤسسة أن تستهلكها أو تبيعها في الأجل القصير (خلال دورة الاستغلال) أما الجانب الأيسر للقائمة يظهر خصوم المؤسسة والتي هي عبارة عن مصادر تمويل المؤسسة وتقسّم إلى:
 - 1-أموال خاصة: مصادر تمويل ذاتية (مساهمات الشركاء، الأرباح غير موزعة)
 - 2-الخصوم غير الجارية: الديون طويلة الأجل
 - 3-الخصوم الجارية: الديون قصيرة الأجل وهي التي يتوقع تسديدها خلال دورة الاستغلال.
- ✓ انواع الميزانيات :
- الميزانية الافتتاحية: تظهر الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة أو بتاريخ تكوينها، ومن خصائصها أنها غير إلزامية قانوناً ولا تظهر النتيجة فيها.
 - الميزانية الختامية: تعد في نهاية الفترة المحاسبية وتظهر النتيجة وهي إلزامية قانوناً.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

جدول رقم 02: يوضح شكل الميزانية

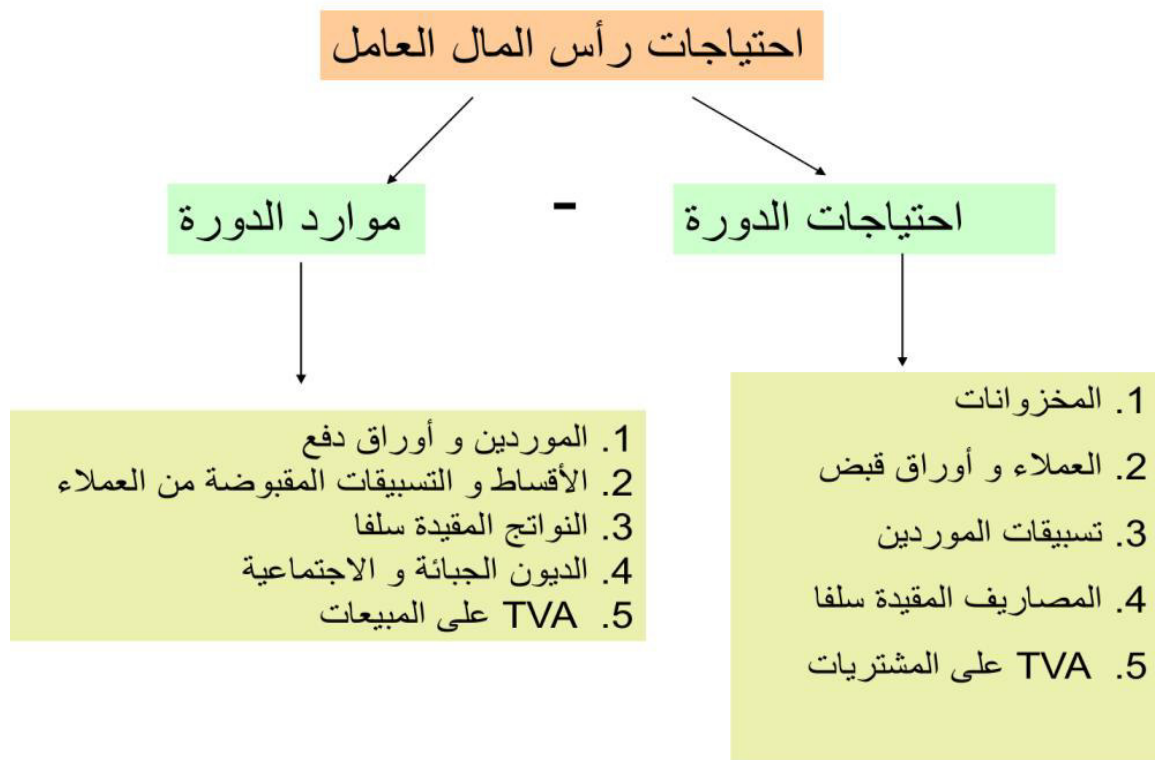
الخصوم			الأصول		
السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان	السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان
		أموال خاصة			أصول غير جارية
					تثبيتات معنوية
		خصوم غير جارية			تثبيتات مادية
					تثبيتات مالية
					<u>مجموع الأصول غير جارية</u>
		خصوم جارية			أصول جارية
					المخزونات
					العملاء
					النقدية
					<u>مجموع الأصول الجارية</u>
		المجموع			المجموع

المصدر: محمد بوتين، مرجع سابق ص 52

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- **ثانياً : تحديد احتياجات رأس المال العامل:** يعرف رأس المال العامل (FR) على أنه إجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الأصول قصيرة الأجل، ويعرف كذلك على أنه إجمال الأصول المتداولة مطروحا منه إجمالي الخصوم المتداولة، وهو رأس المال الفائض المستعمل أثناء دورة الاستغلال. وتعرف احتياجات رأس المال العامل (BFR) بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل، وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية.¹

شكل رقم 07: احتياجات رأس المال العامل



- **ثالثاً: اعداد جدول حسابات النتائج :** هو جدول يوضح مختلف التكاليف والإيرادات المتوقع للمشروع، حيث يسمح لصاحب المشروع بتتبع تطورها على مدى 03 سنوات أو أكثر وذلك من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ د. فريد النجار، المشتقات والهندسة المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009 ، ص 34

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

جدول رقم 03: جدول حسابات النتائج

الدورة - ن-1	الدورة- ن -	ملاحظة	العناصر
			رقم الأعمال تغيير مخزونات المنتجات التامة والمنتجات قيد التصنيع الإنتاج المثبت إعانات الاستغلال
			إنتاج السنة المالية -1-
			المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
			استهلاك السنة المالية - 2-
			القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
			أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
			الفائض الإجمالي عن الاستغلال - 4 -
			الإيرادات العملية الأخرى
			الأعباء العملية الأخرى المخصصات للاهلاكات والمؤونات استرجاع خسائر الفيم والمؤونات

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

			النتيجة العمليانية -5 -
			الإيرادات المالية الأعباء المالية
			النتيجة المالية -6-
			النتيجة العادية قبل الضريبة -7- (6+5)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتيجة العادية
			مجموع إيرادات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
			النتيجة الصافية للأنشطة العادية -8-
			العناصر غير العادية - إيرادات
			العناصر غير العادية - أعباء
			النتيجة غير العادية -9-
			<u>النتيجة الصافية للسنة المالية -10-</u>

المصدر : مدونة النظام المحاسبي المالي

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- رابعا : اعداد الميزانية النقدية : هي عبارة عن تقرير يبين المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة، وبالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن (شهرياً مثلاً). وتعد الموازنة النقدية على أساس شهري عادة لمدة ستة أشهر أو سنة، وبالتالي فإن حجر الأساس في إعداد الموازنة النقدية هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية، وكذلك تقدير للمشتريات ولكل عنصر من عناصر الإنفاق النقدي الأخرى.¹

جدول رقم 04: الميزانية النقدية

البيان	جانفي	فبراير	مارس	أفريل	ماي	يون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفقات الخزينة الخاصة بالاستغلال												
المقبوضات (1)												
مبيعات بما فيها الرسوم												
إعانات الاستغلال												
إيرادات أخرى												
المدفوعات (2)												
مشتريات بما فيها الرسوم												
نفقات أخرى بما فيها الرسوم												
نفقات المستخدمين												
ضرائب ورسوم												
مصاريف أخرى												
رصيد الاستغلال (A) = (1) - (2)												

4 - التقييم المالي للمشروع : هنا يتم تقييم المشروع من خلال مؤشرات مختلفة وهذا لتبيان ربحية المشروع وبنحصر

هذا التقييم في قياس مدى قدرة المشروع على در العوائد ومن بين هذه المؤشرات نجد:

- ✓ صافي القيمة الحالية : يعتمد هذا المؤشر على الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع، فإذا كانت النتيجة موجبة فالمشروع مربح وذو جدوى والعكس صحيح، وتحسب صافي القيمة الحالية كما يلي:²

¹ محمد بوتين ، مرجع سابق ، ص 67

² فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 48

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ص.ق.ح = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

$$\checkmark \text{VAN} = \sum NR(1+Ri)^{-n} - I_0$$

- حيث : NR هي التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤونات وخسائر القيمة
- Ri هي معامل الخصم
- I₀ هي قيمة الاستثمار

✓ **فترة الاسترداد:** تعد من أبسط الطرق للتقييم المالي وتهدف إلى إيجاد الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع قيمة الاستثمار (رأس المال المستثمر) ، وتحدد عندما يتحقق الشرط التالي: VAN = 0 أي عندما يكون :

- $I_0 = \sum NR(1+Ri)^{-n}$

✓ **عتبة المردودية :** وتسمى أيضا بنقطة التعادل، نقطة التوازن، النقطة الحرجة، النقطة الميتة، وتعرف بأنها : "كمية المخرجات المباعة التي يتساوى عندها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف، أي كمية المخرجات المباعة التي يكون عندها دخل التشغيل مساويا للصفر" ؛ من خلال التعريف السابق نستنتج بأن عتبة الربحية تسمح بمعرفة مستوى النشاط الضروري الذي من خلاله تحقق المؤسسة نتيجة معدومة، حيث عندها يغطي رقم الأعمال إجمالي التكاليف، وبالتالي قبل هذه النقطة تكون النتيجة سالبة (خسارة) وبعدها مباشرة تبدأ المؤسسة في تحقيق الربح.

- المعادلة الكمية التي تحقق عتبة الربحية هي:

$$K^* = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

- ويتحقق رقم أعمال عتبة المردودية كما يلي:

$$R.ع^* = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}} \cdot \text{السعر}$$

كما يمكن تحديد عتبة الربحية زمنيا من خلال:

$$Z^* = (\text{رقم أعمال عتبة المردودية} / \text{رقم الأعمال})^* \cdot 12 \text{ أو } (360) \text{ إذا كان الحساب بالأيام.}^1$$

¹ فريد النجار ، مرجع سابق ، ص ص 50 ، 51

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

خلاصة الفصل:

إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مقالة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، فمخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء سيرورته، ومن خلال التقييم الدوري للمؤسسة الذي يتم باعتماد التحليل الاستراتيجي، الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الإدارة الإستراتيجية المهدف منه هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة.

وفي الأخير نستطيع القول بأنه يجب التأكيد على أهمية مخطط الأعمال لحاملي المشاريع وتطوير أفكار جديدة في المستقبل و التعرف على تقنيات إعداد مخطط الأعمال و الأخطاء التي يجب تفاديها عند إعداده وجعل مخطط الأعمال وثيقة مرجعية متداولة بين مختلف الأطراف الآخذة (المقاولين، البنوك، الدولة... الخ).

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لدراسة

مشروع

انتاج الالبسة الرياضية

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

نعمل في هذا الفصل على تجسيد ماتم عرضه في الفصل السابق ، و هذا من خلال تقديمنا لمشروعنا ، والمتمثل في مؤسسة مصغرة لانتاج و خياطة الالبسة الرياضية والتي ستقام على مستوى ولاية بسكرة ، ولقد إعتمدنا في تمويل مشروعنا هذا على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، التي تقوم بدعم و متابعة المؤسسات المصغرة ، المنشأة من طرف الشباب أصحاب المشاريع ، و سنقوم بالدراسة و التحليل لمشروعنا هذا ومدى سيورته في الواقع.

المبحث الأول : تقديم المشروع

المبحث الثاني : عرض مخطط اعمال المشروع

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول : تقديم المشروع

في هذا المبحث سوف نقوم بتقدم المشروع من حيث وضع الملخص التنفيذي وتبيان فكرة المشروع واسباب اختياره , كما سنقوم بتوضيح الشكل القانوني للمشروع ، بالاضافة الى دراسة نقطة التوافق بين التطلعات والكفاءات والمحيط

المطلب الاول : الملخص التنفيذي للمشروع

الجدول رقم 05: ملخص المؤسسة

مؤسسة جاد لتصميم و خياطة الملابس الرياضية	الاسم التجاري
JADSPORT	العلامة التجارية
EURL	الشكل القانوني
بسكرة- وسط المدينة	موقع المشروع
الانجاز الصناعي للملابس والبيضاة	اسم النشاط
108121	رمز النشاط
عون سناء	صاحب المشروع
0554658925	الهاتف
ملابس رياضية رجالية	نوع المنتج
المسير ، العامل المسؤول على الطباعة، العامل المسؤول على التفصيل، 04 اربعة خياطين، سائق سيارة، عامل نظافة.	العمال
2787861.57 دج	المبلغ المستثمر
9360000.00 دج	رقم الاعمال
5214468.43 دج	الارباح المتوقعة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- نوع الانشاء :

إنشاء التقليد : في هذه الحالة درجة الحداثة للمحيط ضعيفة، والتغير بالنسبة للفرد كبير ، المنشئ في هذه الحالة يحاول أن يواكب ويطور الشركة بإستخدام صيغة راسخة بالفعل ومع ذلك فإنه يفتقر إلى جميع الموارد و المهارات الضرورية فمن المهم أن يطور مهاراته أكثر تبعا لدرجة تعقيد الأعمال التجارية للقيام بالمشروع وبالتالي سيحدث تغير هنا في مهارات وأفكار وكفاءات الفرد بينما بالنسبة للمحيط فلن يقدم أي جديد لأن النشاط سابق وليس جديد.

- اعداد مصفوفة CSIP

يقصد بالـ CSIP

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الشكل رقم 08 : مصفوفة CSIP



المصدر : اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المطلب الثاني: فكرة وأسباب اختيار المشروع

الفرع الاول: التعريف بالمشروع

مؤسستنا هي عبارة عن ورشة صغيرة لخياطة الالبسة الرياضية ، تعمل هذه الورشة على مدار السنة بحيث تستلم طلبيات الالبسة من الاندية الرياضية او صالات الرياضة او المدارس او حتى الزبائن العاديين الذين يرغبون في الحصول على لباس رياضي بتصميم وقياس معينين ، تطرح منتجات وتصميمات لمختلف اصناف الرياضات (كرة قدم، كرة السلة، الكراتيه، السباحة،.....الخ).

الفرع الثاني : فكرة المشروع

جاءت فكرة المشروع نتيجة لما نلاحظه اليوم من غلاء اسعار هذه الالبسة وخاصة الماركات العالمية منها والتي قد يصل سعر البدلة منها الى 60.000 دج، في المقابل هناك البسة تتداول كثيرا في الاسواق و التي لا يفوق سعرها 1500 دج غير انها تتصف بالرداءة المطلقة حيث انها غير ملائمة تماما للنشاط الرياضي الذي يتطلب نوعية خاصة من القماش.... هذا الفارق الكبير يدفع البعض خاصة ذوو الدخل المحدود والاندية التي ليس لها اي تمويل خارجي عدا تبرعات أعضائها الى طلب المنتجات الرخيصة على حسب ميزانيتها المخصصة ، هذا في ما يخص السبب الاول للفكرة. السبب الثاني هو وجود مشاريع مماثلة في ولايات اخرى ونُخص بالذكر ولاية سطيف ، باتنة ، بجاية ، الجزائر العاصمة ، وهران ، مستغانم ، والتي تنتج هذه الملابس باسعار معقولة ونوعية جيدة، لكن عناء التنقل والاتفاق على الطلبيات والرجوع عدة مرات من اجل الاتفاق واستلام الطلبية قد يكون سببا اخر في تحفيزي لان اقوم بهذا المشروع على مستوى ولاية بسكرة بالقرب من الزبائن وكسبهم للتعامل معي والاستغناء على مورديهم القدامى نتيجة لما اقدمه لهم من امتيازات تغنيهم عن غيري.

الفرع الثالث : أسباب اختيار المشروع

- رغم توفر الألبسة الرياضية بكثرة وبمراكات متعددة في الأسواق الا انها لاتزال باهضة الاثمان وليست في متناول الجميع.
- عدم وجود مؤسسة مماثلة على مستوى الولاية توفر هذا النوع من الالبسة.
- توفر الخامات الاولية المستعملة في انتاج هذه الالبسة محليا وباسعار معقولة .
- توفر ولاية بسكرة على اكااديمية وطنية رياضية لها مكانتها على مستوى الوطن تستقطب الشباب الجزائري والبسكري بصفة خاصة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- وجود العديد من النوادي الرياضية على مستوى البلديات والدوائر التي بحاجة الى لباس رياضي موحد .
- توفير مناصب عمل بالولاية.

الفرع الرابع: اهمية واهداف المشروع

اولا: اهمية المشروع

- توفير مناصب العمل و بالتالي تقليل نسبة البطالة في المنطقة.
- المساهمة في تغطية الطلب المحلي و المساهمة في الإنتاج الوطني.
- تخليص تجار الملابس الرياضية والزبائن من متاعب التنقل والمصاريف الإضافية وتسهيل الشراء.
- التقليل من استيراد هذا المنتج.

ثانيا: أهداف المشروع

- المساهمة في توفير فرص العمل .
- توفير المنتج بجودة عالية .
- توفير المنتج بأسعار تنافسية
- تحقيق الأرباح .
- التوسع مستقبلا في مختلف ولايات الوطن .
- الاستحواذ على أكبر حصة سوقية محمية (المنطقة)
- كسب ثقة الزبائن على المستوى القريب بتوفير كل احتياجاتهم
- تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق.

الفرع الخامس: موقع المشروع

يقع المشروع بولاية بسكرة ، في منطقة تجارية 100 % وهي حي البخاري ،رغم ان المشروع لا يحتاج لان يكون بمنطقة تجارية لان الطلبات وعملية البيع سوف تكون بالهاتف او عبر وسائل الاتصال الالكترونية وتسليم الطلبات سوف يكون من مهام المؤسسة التي تقوم بتوصيل الطلبات الجاهزة الى غاية الزبون مباشرة،الا انه نتيجة وجود ملكية خاصة في هذه المنطقة صالحة لان تكون كمقر جيد لمؤسستنا،هذه الملكية تبلغ مساحتها 100 متر مربع تطل على شارع رئيسي وهو شارع تجاري بحت مما يتيح لنا فرصة رؤية لافتة المؤسسة لكل المارة وبالتالي معرفة ان هناك مؤسسة تنتج الالبسة الرياضية وهذا يساهم في الدعاية والترويج السريع للمؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الشكل رقم 09 : موقع المشروع



المصدر: GOOGLE MAP

الفرع السادس: الدراسة القانونية للمشروع

لا توجد أي قوانين أو تشريعات في القانون الجزائري تمنع أو تعيق القيام بهذا النوع من المشاريع ، بل على العكس فإن الدولة تشجع الاستثمار، حيث فتحت عدة وكالات تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM). و تتمثل الوثائق اللازمة لممارسة هذا النشاط في السجل التجاري الذي يحتوي على (اسم النشاط، رمزه 108121 و المسمى الانجاز الصناعي للملابس والبياضة (الملحق رقم 01).

المشروع من نوع EURL مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة، لا تخضع إلا لنوع واحد من الضرائب وهي ضريبة على أرباح الشركات، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب التالية:

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه من ذمته المالية لإنشاء المؤسسة وبالتالي لا يستطيع الدائنون متابعة ذمته المالية الغير مخصصة في هذه الشركة كراس المال.
 - يمكن للشريك الوحيد أن يدير مشروعه في إطار مرن غير محدود، وهذا ما يسمح له في ان تكون قراراته سريعة وتحركاته أسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية ، كما يستطيع هذا الشريك أن يختار مديرا غيره.
 - سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي.
 - في حالة وفاة الشريك الوحيد فإنه يسمح للورثة وحدهم تسوية مصير حصص الشركة، كما أن بيع الحصة يكون ميسرا ، إذ أن الشخص يكون محررا من رفض الشركاء فله الكلمة الأولى والأخيرة في تصرفاته القانونية.
- وفيما يخص السجل التجاري للمؤسسة باعتبارها شخص معنوي فيتكون من الوثائق التالية:
- طلب ممضي، و محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري؛
 - إثبات وجود محل مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم إما: سند ملكية أو عقد إيجار، أو امتياز للوعاء العقاري الذي يحوي النشاط التجاري، كل عقد أو مقرر تخصيص مسلم من طرف هيئة عمومية
 - نسخة (01) من القانون الأساسي المتضمن تأسيس الشركة أو نسخة من النص التأسيسي للشركة عندما يتعلق الأمر بمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري؛
 - نسخة من إعلان نشر القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية؛
 - وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به (4.000 دج)؛
 - وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به؛
 - نسخة من الرخصة أو الاعتماد المؤقت اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة¹.
- و بما أن المؤسسة ستعتمد على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي:
- أن يكون بطالا.
 - الجنسية الجزائرية.
 - أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و 35 سنة، ويمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى.
 - أن يكون مؤهلا.
 - يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.

¹ <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/dossier-a-fournir1#L221>

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ألا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفية مأجورة عند تقديم طلب الإعانة.
 - يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).
- بعد أن تستوفي هذه الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع، تباشر مرحلة إعداد الملف الإداري و المالي:

1. الملف الإداري

- شهادة ميلاد تحمل رقم الحالة المدنية رقم 12 .
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف أو رخصة السياقة.
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع (شهادة تعليم، شهادة عمل أو الخبرة المهنية).
- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
- عندما يحدث الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقاول) يمكن رفع سن مسير المقاول المحدث إلى 40 سنة كحد أقصى.¹
- تثبيت صفة صاحب المشروع العاطل على العمل عن طريق وثيقتين تسحب من:
- (CNAS): وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- (CASNOS): وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- و تسحب هاتين الوثيقتين من الإدارة المعنية وفق شروط هي:
- (2) شهادة ميلاد.
- مستخرج الضرائب.
- آخر وثيقة تثبت نهاية الانتساب في حالة الانتساب.

2. الملف المالي:

- الفواتير الشكلية للتجهيزات، حيث يكون المبلغ خارج الرسم.
- كشف كمي وتقديري لأشغال التهيئة إن وجدت.
- فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.
- الدراسة التقنية-اقتصادية ملحقمة بالميزانيات وجدول حسابات النتائج التقديري لمدة 5 سنوات، حيث تحضر الدراسات بالوكالة مقابل 1500 دج.

¹ ANSEJ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب- بسكرة-

3. الامتيازات الجبائية

مرحلة تنفيذ المشروع :

- الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

مرحلة استغلال المشروع :

- وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة ثلاثة (3) سنوات بداية من انطلاق النشاط أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة، وتمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة وتمثل هذه الامتيازات في:
- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

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

- 70 خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي.
- 50% خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي.
- 25% خلال السنة الثالثة من الإعفاء الضريبي¹.

¹ وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الثاني : عرض مخطط اعمال المشروع

سنتطرق في هذا المبحث الى المحاور الرئيسة لمخطط الاعمال والتي سوف نطبقا على مشروع انتاج الالبسة الرياضية المدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ بحيث سوف نقوم باعداد المخطط التسويقي للمشروع ، اضافة الى المخطط التنظيمي والانتاجي واخيرا سوف نقوم باعداد المخطط المالي .

المطلب الاول : المخطط التسويقي للمشروع

اولا :رسالة المؤسسة ورؤيتها

كما ذكرنا سابقا فان رؤية المؤسسة هي طموحاتها وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وباختصار فإن رؤية المؤسسة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل، لذلك :

1-رسالة المؤسسة: تسعى مؤسسة جاد لتصميم وحيطة الملابس الرياضية الى تقديم منتج يرضي احتياجات ومتطلبات الزبون والعمل على دمج الجوانب الجمالية والتقنية واستخدام تقنيات الطباعة على الملابس.

2-رؤية المؤسسة: مؤسسة جاد لتصميم وحيطة الملابس الرياضية تسعى لتقديم منتج ذي جودة عالية يغطي الطلب الوطني ويقلل من استيراد هذه السلعة.

ثانيا:العلامة التجارية والاسم التجاري :

1-العلامة التجارية: تعتبر العلامة بمثابة إشارة تهدف الى تمييز المنتجات من مؤسسة الى أخرى .

تسمى علامات كل إشارات تحمل تمثيل غرافيكي خاصة الكلمات بما فيها أسماء الأشخاص، الحروف الأرقام او الرسوم والصور ، أشكال تمثل المنتج أو طرق إنتاجه، الألوان وحدها أو مدرجة ما بينها والموجهة والمؤهلة للتعريف بالمنتج أو خدمات شخص مهين وتمييزه عن الآخرين.ويمكن لشعار ما أن يمثل علامة في حالة ما اذا تم ايداعه للغرض . يتوقف ايداع علامة تجارية ما على ارسال الوثائق التالية:

- طلب تسجيل العلامة (ب 5 صور طبق الأصل تمنح من طرف المعهد أو متوفرة عبر موقع المعهد الوطني للملكية الفكرية www.inapi.org ركن تحميل الاستمارات) ، إعادة العلامة بالأبيض والأسود يجب ان تكون في الاطار المخصص للغرض كما يجب الحاق صورتين اضافيتين من العلامة¹.

¹ www.inapi.org موقع المعهد الوطني للملكية الفكرية

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- لاختيار المنتج أو الخدمات التي توضح التصنيفات المعنية، من الأفضل الرجوع إلى التصنيف الدولي للمنتجات والخدمات التي توضع لغرض تسجيل العلامات. هذه التصنيفات توجد في الموقع الإلكتروني للمعهد ركن : معلومات خدمات.
 - 5 صور للعلامة باللون.
 - صك موجه للمعهد بقيمة 16 ألف دينار لإيداع علامة في صنف واحد لمنتج أو خدمة، وإذا تعلق الأمر بعدة تصنيفات تضاعف قيمة صنف واحد 2000 دينار حسب العدد، غير أنه من الأفضل القيام قبل إيداع العلامة بحثا لدى المعهد في كل العلامات المسجلة وطنية أم أجنبية وهذا للتأكد أن العلامة لم يتم تسجيلها مسبقا من طرف شخص آخر مع العلم أن البحث هذا خاضع لدفع مسبق لضريبة وطنية .
 - تصل مدة الحماية التي تمنح للعلامة المسجلة 10 سنوات قابلة للتجديد لنفس الفترة.
 - إذا طرأت تغييرات بخصوص ملكية العلامة أثناء فترة الحماية (إنهاء أو التنازل عن الرخصة) يجب طلب التسجيل في سجلات العلامات لتفادي مشاكل كعدم جدوى العقود على سبيل المثال.
- اما فيما يخص العلامة التجارية لمؤسستنا فقد كانت كما هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم 10 : العلامة التجارية للمشروع



المصدر : من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

العلامة عموما واضحة ، فقد اعتمدنا فيها البساطة والوضوح ، فهي عبارة عن شخص يمارس نشاط رياضي (العدو) وهو كرمز فقط لمختلف الانشطة الرياضية ، اما بالنسبة للالوان فالشعار يحتوي على لونين وهما الاسود والاخضر ، وقد كان اختيار اللون الاخضر المستوحى من الوان العلم الوطني كرمز للسلعة الجزائرية، والاسم JADSPORT هو مقسم الى قسمين : JAD وهو اسم ابني الذي ساسمي عليه مؤسستي و SPORT تعني رياضة .

2- الاسم التجاري: مؤسسة جاد لتصميم و خياطة الالبسة الرياضية .

ثالثا: السوق المستهدف: هو القطاع الرياضي ، ويتم التركيز على تجار الملابس الرياضية ، كذلك النوادي والجمعيات الرياضية و طلاب التربية البدنية بالجامعة والفرق الرياضية للمدارس .

رابعا : استراتيجية الانطلاق:

ركزنا في استراتيجية الانطلاق على السيطرة بالتكاليف ، بحيث سندخل الى السوق من خلال اقل سعر ممكن بعد احتساب جميع التكاليف وهامش الربح الذي لن يكون كبيرا، وذلك من اجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة و جذب الزبائن .

خامسا : استراتيجية النمو:

في إستراتيجية النمو او التطوير سوف نقوم بالتوسع أكثر من خلال إضافة سوق جديد وهو النساء والأطفال كذلك سوف نقوم بالتعاقد مع النوادي الرياضية والجمعيات والمؤسسات التعليمية حتى تكون هناك فرصة أكبر لضمان الزبائن وعدم تحولهم الى مورد اخر يوفر لهم احتياجاتهم، كذلك سوف نتوسع أكثر من خلال تغطية طلب الولايات الجنوبية المجاورة ونخص بالذكر ولايتي ورقلة والوادي .

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

سادسا : تحليل SWOT

جدول رقم 06 : تحليل SWOT للمشروع

البيئة الخارجية	
التهديدات	الفرص
العوامل الاقتصادية، السياسية والقانونية، الاجتماعية، التكنولوجية	
<ul style="list-style-type: none"> - الأزمة الاقتصادية التي تعاني منها الجزائر لها تأثير مباشر على الطلب و العرض. - المحيط في الدول المجاورة لا يتميز بالاستقرار الأمني و السياسي بحيث يعيق من امكانية تصدير المنتج لدول الجوار في الوقت الراهن. - العمال الأكفاء مرتبطون باعمالهم الخاصة . - نقص اليد العاملة الماهرة المختصة في تصميم الازياء. - قدم التكنولوجيا المستخدمة. - ارتفاع اسعار بعض الالات. 	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال السياسة الاقتصادية لجلب التمويل. - نسبة البطالة مرتفعة مما يؤدي إلى نقص أجرة اليد العاملة. - الإعفاء الضريبي للنشاط لمدة ثلاث سنوات ، وذلك لحصولنا على التمويل من الوكالة الوطنية - المؤسسة لها استقلالية كاملة. - المؤسسة تتلقى دعم من طرف الحكومة والممثل في المراقبة والمراقبة من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الى حين نجاح المشروع. - حماية المنتجات من طرف الدولة. - استقرار أمني يساعد في توزيع المنتجات بسهولة . - عدد الرياضيين والنوادي الرياضية كبير مما يجعل المؤسسة تتلقى طلبيات بشكل جيد. - توفر الولاية على اكااديمية رياضية. - يمتاز سكان المنطقة بحبهم وممارستهم للرياضة. - توفر الآلات و المعدات.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ● خبرة المنافسين في هذا المجال التي تفوق العشر سنوات. ● وجود منافسين غير مرخصين لنشاطهم يتعاملون مع الزبائن بأسعار مخفضة نتيجة عدم تسديدهم لاي ضرائب. ● العلاقات التي تربط المنافسين بالزبائن نتيجة التعامل الدائم والقديم معهم. ● العلاقات التي تربط المنافسين بموردي المواد الاولية مما يتيح لهم الحصول على خصومات وتخفيضات والتي تؤدي بذورها الى تخفيض اسعار المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توفر الخامات محليا ● القرب من اسواق التوزيع ● التخلص من تكاليف كراء المحل ، لان المحل ملكية خاصة ● المشروع هو الوحيد من نوعه بهذه المواصفات في المنطقة ● بعد المنافسين المباشرين الذين يتعامل معهم زبائن الولاية عن المنطقة وصعوبة وعناء التنقل لجلب الطلبات منهم.

المصدر : من اعداد الطالبة

سابعاً : تحليل المنافسون ، الموردون ، الزبائن

1-تحليل المنافسون: بالنسبة للمنافسين المباشرين داخل الولاية فلا يوجد كما ذكرنا سابقا، لكن هناك منافسين غير مرخصين لنشاطهم ويتعاملون مع تجار الملابس الرياضية ، ويضعون اسعار منخفضة جدا على منتجاتهم نتيجة عدم تسديدهم لاي مصاريف سواء الضرائب او الكراء او النقل، ويفضل بعض التجار التعامل معهم لهذا السبب فهو يحقق هامش ربح معتبر بعد عرض المنتج في المحلات وتسعيه بالضعف.

اما المنافسين من خارج الولاية، فبعد الدراسة وجدنا ان اكثر واهم المنافسين الذين يتعامل معهم تجار ولاية بسكرة هم من ولاية سطيف وبالضبط من العلةمة، يقدر عددهم ب 6 مؤسسات تعمل في نفس مجال التصنيع الذي اقوم به، يتميزون بالخبرة وعدد العمال الكبير ولديهم عقود مع نوادي رياضية ومؤسسات تعليمية .

بالنسبة للمنتجات المستوردة ، والتي تنافس منتجاتنا بشكل اكيد، فهناك نوعين:

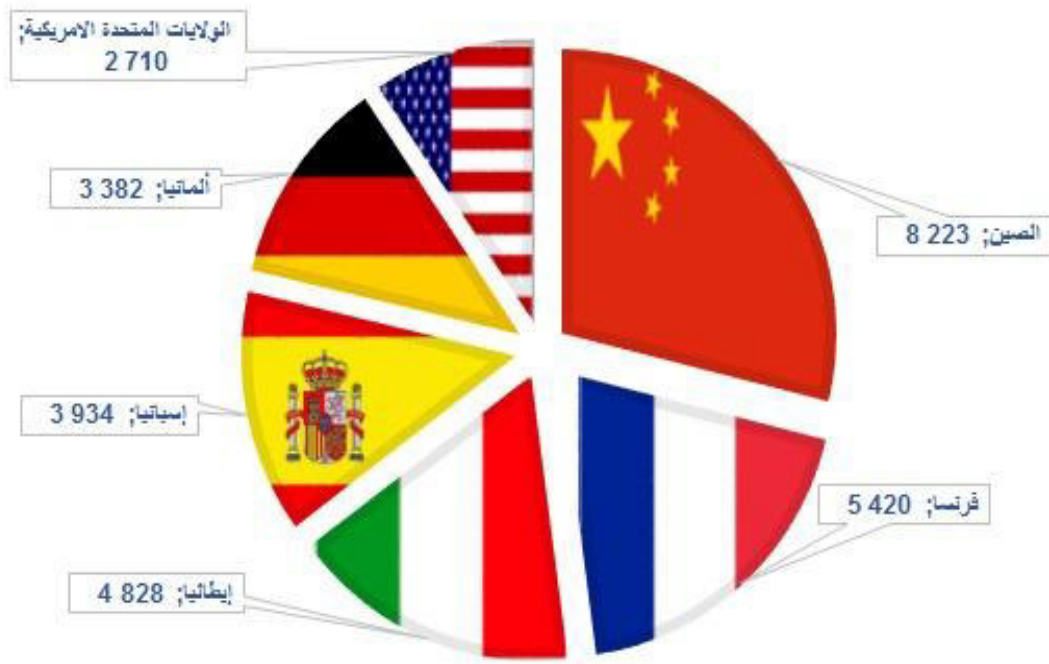
الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- الشركات العالمية المعروفة مثل : JOMA.REEBOK .NIKE. ADIDAS . PUMA . فهي تطرح منتجات بمواصفات عالية واسعارها ليس في متناول الجميع، حتى ان الواردات منها يكاد يكون محدود، لماذا؟ لان هناك شركات اخرى تقلد هذه الماركات وتطرحها للاسواق بسعر اقل وهذا هو النوع الثاني ، بحيث تحتل هذه الشركات الصدارة في واردات الجزائر من الالبسة الرياضية ، واغلب هذه الشركات صينية ، تطرح منتجات مشابهة للماركات العالمية وبسعر بعيد جدا عن سعر السلعة الاصل، وتقوم بتصديرها الى دول العالم ، وبعد اجراء المقابلات مع اصحاب المحلات المختصين في بيع الالبسة والعتاد الرياضي وجدنا انهم يتعاملون معهم بشكل كبير تصل نسبة هذه البضاعة المقلدة المعروضة في المحل الى 60 % من اجمالي المعروض.

وحسب احصائيات الجمارك الجزائرية لواردات الجزائر من الالبسة الرياضية تنصدر الدول التالية :

- الصين - فرنسا - ايطاليا - اسبانيا - المانيا - الولايات المتحدة الامريكية .

واردات الجزائر من الالبسة الرياضية



المصدر : الجمارك الجزائرية

ملاحظة: الكمية بالطن.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

2-تحليل الموردون: وهم موردو المواد الاولية والالات والمعدات الضرورية للمشروع ، من مزايما المشروع ان الموردين هم من نفس المنطقة. فقد تم اختيار هؤلاء الموردين لعدة اسباب اهمها كما ذكرنا سابقا التواجد بنفس المنطقة والاسعار المعقولة للمواد والتسهيلات والامتيازات التي سوف يقدمونها للمؤسسة .
والجدول التالي يوضح اسماء الموردين المتعامل معهم في المشروع :

جدول رقم 07 : الموردين المتعامل معهم في المشروع

نوع السلع	المورد
قماش	المؤسسة الوطنية للنسيج - بسكرة
لوازم الخياطة	مؤسسة بن جديدي عمار لاستيراد لوازم الخياطة - زقاق بن رمضان - بسكرة
تجهيزات مكتب (مكتب، كراسي ، طاولة، كمبيوتر ، هاتف ، خزانة)	تغليسية اكرم لبيع التجهيزات المكتبية واجهزة الاعلام الالي ولوازمه- بسكرة
الات الخياطة	مناعي لبيع الات واجهزة الخياطة
الة الخياطة الالكترونية	مناعي لبيع الات واجهزة الخياطة
الة السرفلة	مناعي لبيع الات واجهزة الخياطة
المقص الكهربائي	مناعي لبيع الات واجهزة الخياطة
المكواة الكهربائية	مناعي لبيع الات واجهزة الخياطة
الطابعة الرقمية	مناعي لبيع الات واجهزة الخياطة
سيارة نقل البضائع	مؤسسة طاهري لبيع سيارات النقل
اكياس التعبئة والتغليف	تجار الجملة لمواد التعبئة والتغليف

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

3-تحليل الزبائن: تم تقسيم الزبائن الذين نتعامل معهم الى صنفين وذلك حسب كمية المشتريات كما يلي:

-التجار: نعني بذلك تجار الملابس الرياضية ، الذين يتاجرون في الألبسة والأحذية والمعدات الرياضية فقط وليس التجار الذين يتاجرون في الألبسة العادية ويضعون في المحل بعض القطع الرياضية ، لان هؤلاء بعد المقابلة المباشرة التي اجرعتها معهم أكدوا لي انهم لا يهتمون بهذا المجال بشكل خاص وانهم قد يستغنون عنها لانهم معروفون بالألبسة الجاهزة العادية اكثر.

اما تجار الالبسة الرياضية ، فكما ذكرنا سابقا هم مختصون في هذا المجال ، ويكون التعامل معهم على مدار السنة وقد تكون الطلبات التي يقدمونها يومية نتيجة تعاملهم مع عدة جهات تعليمية ونوادي رياضية وزبائن خاصين .

-النوادي الرياضية والجمعيات والجهات التعليمية: ويأتون بالدرجة الثانية من حيث كمية المشتريات و تردد الشراء بعد التجار ، فبعض النوادي الرياضية والتي لا تربطها اية عقود مع موردي الالبسة الرياضية سيتوجهون الينا من اجل خياطة بدلات الفريق والتي تكون بتصميم معين ومقاسات معينة ، لكن هذه الطلبات سوف تكون مرتين في السنة على الاكثر وبكمية محدودة

ثامنا : القوى التنافسية الخمسة لبورتر:

أ -شدة المنافسة : في هذا القطاع بالذات وهو قطاع صناعة الملابس الجاهزة بصفة عامة وصناعة الملابس الرياضية بصفة خاصة فالمنافسة شديدة ، وذلك لعدة اعتبارات منها تطور اذواق الزبائن وتأثير وسائل الاعلام وتغير الطبيعة الاجتماعية والبيئية للأشخاص الذين اصبحو يطالبون بالتميز اكثر،وبالتالي فالمنافس اصبح دائم البحث والتجديد حتى يبقى في سباق المنافسة ويحصل على اكبر حصة سوقية.

ب- احتمالية دخول منافسين جدد : كلما كانت ربحية القطاع عالية كلما كان ذلك حافزا للمستثمرين على إنشاء شركات جديدة تعمل في هذا القطاع مما يزيد المنافسة ومن ثم يقلل الربحية. احتمالية دخول منافسين تتوقف على سهولة الدخول ثم الخروج من هذا القطاع.لذلك ففي هذا القطاع بشكل خاص توجد احتمالية دخول منافسين جدد لان السوق حاليا بلا قيود دخول.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ت- المنتجات البديلة : ربحية قطاع معين تتأثر بوجود منتجات بديلة وبأسعار وأداء المنتجات البديلة، لكن في هذا القطاع لا توجد منتجات احلالية او بديلة تستطيع ان تحل محل اللباس الرياضي الخاص برياضة معينة.

ث- قوة العملاء التفاوضية : قوة العملاء التفاوضية تزيد إذا كان حجم شراء العميل كبيرا أو كان عدد الموردين كبيرا أو كان المنتج أو الخدمة لا تختلف كثيرا من منتج لآخر أو كانت المعلومات التي يعرفها العميل عن تكلفة الإنتاج كبيرة..... إلى آخره.

ج- قوة الموردين التفاوضية : تحليل قوة الموردين التفاوضية يشبه تحليل قوة العملاء التفاوضية حيث أننا عملاء لهؤلاء الموردين.

تاسعا : الاستراتيجية التسويقية للمشروع: بالاعتماد على استراتيجيات بورتر التنافسية فان مشروعنا سوف يركز على

إستراتيجية التركيز : سوف يعتمد المشروع على استراتيجية التركيز ، بحيث سوف نركز على فئة معينة من السوق وهي فئة الرجال ، لان هذه الفئة هي المستهلك رقم واحد لهذه السلعة نظرا لتعدد الرياضات التي يمارسونها وتعدد الفرق والنوادي ، واهتمامهم الزائد بهذا المجال، كما اننا لو فتحنا المجال للفئة الثانية (النساء) خاصة مع بدايات المشروع سوف نشهد في الدقة والتصميم ، لان ملابس الرجال الرياضية تختلف عن ملابس النساء من حيث التصميمات ، التكاليف ، والسعر ، وعلى هذا الاساس فقد ركزنا على فئة الرجال فقط ، اما باقي الفئات فهي تدخل ضمن خطط المؤسسة المستقبلية .

عاشرا : دراسة العرض والطلب وتحديد الفجوة السوقية

1-دراسة العرض

بالنسبة للكمية المعروضة اذا استبعدنا السلع المستوردة فان العرض يأتي بنسبة كبيرة من المنافسين المتواجدين في ولاية سطيف حيث نجد ان 6 مؤسسات انتاجية للملابس الرياضية تتمركز في هذه الولاية ، المؤسسة الواحدة تنتج في اليوم 60 وحدة واذا استبعدنا ايام الجمعة والاعياد والمناسبات (30 يوم) أي 11 شهرا وبالتالي سوف نحصل على 19800 وحدة في السنة للمنافس الواحد ، واذا كان عدد المنافسين هو 6 فالعرض الاجمالي سوف يكون 118800 وحدة في السنة .

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

2-دراسة الطلب

عدد المحلات التجارية التي تجلب طلبات الملابس الرياضية من المنافسين هو 9 محلات، لديها طلبية كل اسبوعين تقريبا حجم الطلبية الواحدة قدر بحوالي 500 قطعة للمحل أي مايعادل 108000 قطعة في المجمل.

بالنسبة للنوادي الرياضية الولائية هناك 33 نادي ، كل نادي يملك 22 لاعب وكل لاعب يتطلب بدلتين (شتوية وصيفية) أي : 44 بدلة لكل فريق في السنة ، أي 1452 بدلة لجميع النوادي في السنة .

نوادي الكراتيه والرياضات الاخرى قدر بحوالي 52 فريق ، تقريبا 1144 لاعب كل واحد يحتاج بدلتين وبالتالي 2288: بدلة.

82 فريق لاهياء الولاية أي 1804 لاعب وبالتالي : 3608 بدلة.

صالات الرياضة وفرق المدارس والكليات قدر ب 2860 رياضي أي 7520 بدلة

اجمالي الطلب سوف يكون : 122868 وحدة في السنة

3-تحديد الفجوة السوقية :

لتحديد الفجوة السوقية قمنا بدراسة العرض والطلب وقد تحصلنا على الارقام التالية :

بالنسبة للكمية المعروضة قدرت بحوالي : 118800 وحدة في السنة

اما الكمية المطلوبة فقد قدرت بحوالي : 122868 وحدة في السنة .

الفجوة السوقية هي الفرق بين الكميات المعروضة والكميات المطلوبة ، فاذا وجدنا ان هناك طلب اكثر من العرض نقول ان هناك فجوة سوقية في هذا القطاع نستطيع استغلال هذه الفرصة لسد هذه الفجوة.

ومن خلال البيانات نستنتج :

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفجوة السوقية = العرض الكلي - الطلب الكلي

$$122868 - 118800 =$$

$$4068 =$$

اذن هناك فجوة سوقية في هذا القطاع وتقدر ب **4068** وحدة فنستطيع استغلال هذه الفرصة والبدا في الانتاج.

الملاحظ ان الفجوة السوقية صغيرة نوعا ما ، وهذا مؤشر قد يخيف بعض المستثمرين على المخاطرة والدخول الى هذا السوق ، لكن نستطيع توسعة هذه الفجوة في الحالات التالية:

- 1 لتوجه الى اسواق الجنوب ، وخاصة الى الولايات المجاورة كولايي ورقلة و وادي سوف ، باعتبار هذه الولايات لا تمتلك أي مؤسسات او ورشات لانتاج الالبسة الرياضية فاقرب ولاية بالنسبة لهم هي ولاية باتنة ، وعند توفير هذا المنتج في ولاية بسكرة خاصة مع توفير توصيل الطلبات لغاية العميل هذا سيشجع على جذب اكبر قدر ممكن من الزبائن .
- 2 للفجوة السوقية الصغيرة التي وجدناها هي محسوبة على اساس المنافس ، أي ان المنافس هنا لازال يورد الالبسة الرياضية لولاية بسكرة ، وباقي الطلب الذي لم يغطيه سوف نقوم بتغطيته نحن، اذن مع توفير المنتج بالولاية قد يستغني الزبون على التعامل مع المنافس ويتجه للتعامل معنا نظرا للامتيازات التي يتلقاها وبالتالي الفجوة السوقية سوف تكبر .
- 3 **تقدير المبيعات :** المؤسسة تعمل على اساس كل منتج مباع، لان المؤسسة تعمل حسب الطلبية، فهذا النوع بالذات من الالبسة ، له تصميم وطباعة وقياس محددين ، لان كل فريق قد يحتاج الى الوان معينة و تصميم معين وكتابة على الملابس تحمل اسم الفريق واسم اللعب لذلك المؤسسة لاتستطيع ان تنتج وتخزن بدون تلقي أي طلبية، ماعدا في بعض المنتجات كالالبسة الكراتيه وغيرها التي تكون بتصميم واحد
زيادة على ذلك المنتج ليس من نوع المنتجات التي لو انتجت وخزنت سوف تعاني من الكساد، فهذا النوع من السلع يباع في أي وقت وفي أي مكان والطلب عليه دائم.
لذلك قمنا بتقدير المبيعات لمدة سنة كالآتي :

الفصل الثاني: الإطار النظري لمنظومة الأعمال

الجدول رقم 08 : تقدير المبيعات لمدة سنة

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	-
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	الطاقة الانتاجية في اليوم
26	26	26	26	15	15	26	26	26	26	24	26	عدد ايام الشهر
936000	936000	936000	936000	540000	540000	936000	936000	936000	936000	864000	936000	مبيعات الشهر

المصدر : من اعداد الطلبة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

عاشرا : تحديد المزيج التسويقي

1-المنتج : تتمثل منتجات مؤسستنا في ملابس رياضية ، مختلفة التصاميم والمقاسات ولمختلف أنواع الرياضات أي أنها عبارة عن تشكيلة تتألف هذه التشكيلة من خط أو عدة خطوط التي تعرف على أنها مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها من حيث:

- لها نفس منافذ التوزيع.
- تقع في نفس نطاق الأسعار.
- تشبع نفس الحاجات.


مواصفات المنتج : المؤسسة لاتقوم بانتاج منتج معين ذو مواصفات محددة بل هي تقوم بانتاج منتج لانستطيع حصر مواصفاته لانه يختلف من حيث :

المقاسات (M , L ,XL , XXL, XXXL)

الالوان : تطرح التصاميم بعدة الوان قد تكون بلون واحد مثل : لباس الكاراتيه باللون الابيض ، ولباس الجودو بالازرق ، كما قد تكون بعدة الوان : كقمصان لاعبي كرة القدم وكرة السلة وغيرهم

الاشكال :تختلف الأشكال ايضا كسابقتها بالنسبة للالبسة الرياضية، فشكل لباس كرة القدم يختلف عن لباس كرة السلة. كذلك لباس الرجال عن لباس النساء

جدول رقم 09: منتجات المشروع

لمحة عن المنتج	نوع الرياضة
	كرة القدم

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

	كرة السلة
	الكرايه
	الكونغ فو

المصدر : من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

2-السعر: تعتمد مؤسستنا في تسعيرها للمنتج ، على طريقة التكاليف وهي التوليفة المثلى ما بين سعر التكلفة

والسعر السائد في السوق ، وهي الطريقة الأكثر شيوعا للتسعير وذلك لسهولة حيث ندخل كل التكاليف

الممكنة ، بالإضافة لهامش الربح حيث نوضح كيفية حساب السعر في المعادلة التالية:

السعر=التكاليف الثابتة +التكاليف المتغيرة+هامش الربح

حيث أن هامش الربح هو كنسبة مئوية من التكاليف الكلية.

اما السياسة التي سوف تعتمد عليها المؤسسة فهي سياسة الاختراق . أي طرح المنتج في بادئ الامر بسعر

منخفض نسبيا مقارنة بأسعار منتجات المنافسين، من اجل كسب أكبر حصة سوقية

3-التوزيع: بالنسبة لقنوات التوزيع فقد اعتمدنا على :

● قناة مباشرة:

مؤسسة جاد لتصميم وخياطة الالبسة الرياضية ← الأندية والجمعيات الرياضية

● قناة قصيرة:

مؤسسة جاد لتصميم وخياطة الالبسة الرياضية ← تاجر التجزئة ← مستهلك أخير

اما بالنسبة لاستراتيجية التوزيع التي تبنتها المؤسسة ، فسوف يكون واسع ومكثف

4-الترويج : يشتمل الترويج في هذا المشروع على عمليات اتصال وتقنيات التأثير على المستهلك المستهدف لإستمالة

سلوكه الشرائي وتعريفه بالمنتج بحيث يتم الترويج في هذا المشروع باستخدام أساليب من أبرزها الإعلان، و البيع

الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات والمشاركة في المعارض المحلية والوطنية وكذا العلاقات العامة. حيث سوف نقوم بتطبيق

المزيج الترويجي عن طريق:

● الاعلان: سوف يتم عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي ، بطاقات ، لوحات اعلانية ، ملصقات

● البيع الشخصي: يقوم صاحب المشروع بالمقابلة الشخصية مع الزبائن وجه لوجه.

● ترقية المبيعات: سوف يكون نشاط داعم للإعلان والبيع الشخصي ، بحيث سنمنح للزبون عينات مجانية لتجربتها

اضافة الى تخفيضات في السعر اذا تعامل بشكل دائم مع المؤسسة او كانت حجم الطلبية كبيرة .

● العلاقات العامة: عن طريق عملية الاتصال الشخصية مع جمهور المؤسسة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية وما تقدمه

المؤسسة من منتجات لكسب رضا و تأييد هذا الجمهور.

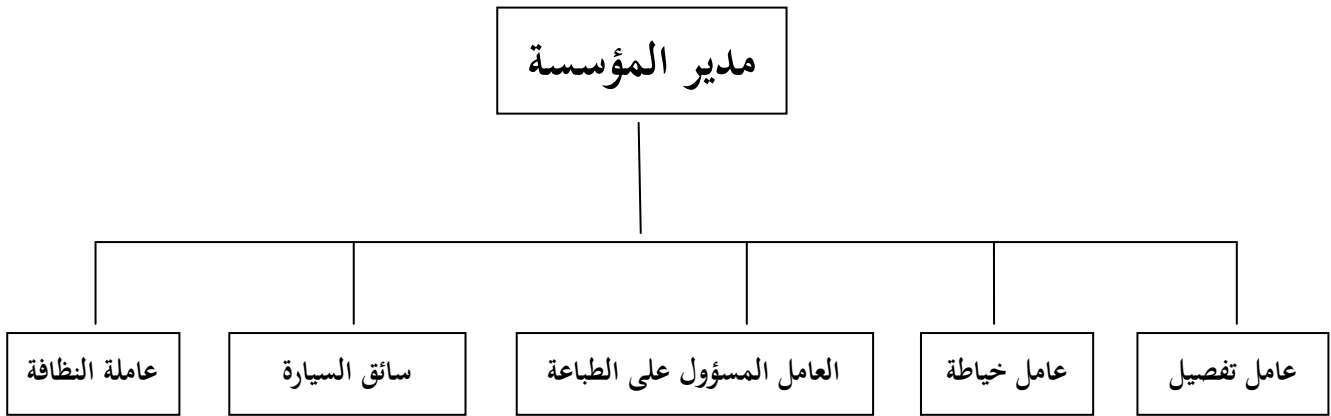
الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع

الفرع الاول : الهيكل التنظيمي للمشروع

اعتمد المؤسسة على الهيكل التنظيمي البسيط لانها صغيرة الحجم كما ان البيئة بسيطة (أي أن عناصرها محدودة و تتوفر عنها كافة البيانات) كما ان مالك المؤسسة هو نفسه مديرها لذلك فان الهيكل البسيط هو المناسب

الشكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : اعداد الطالبة

يتكون هيكل المؤسسة مما يلي :

1- مدير المؤسسة : او المسير وفي هذه الحالة هو نفسه مالكةا ، بحيث يقوم بعملية الادارة والمحاسبة والمقابلات الشخصية مع العملاء و ابرام الصفقات والتفاوض على الاسعار .

2- عامل التفصيل : وهو عامل واحد فقط وظيفته هي تصميم وتفصيل القماش المراد خياطته

3- عمال الخياطة (الخياطين) : وهم اربعة خياطين ، بعد عملية تفصيل القماش ورسم التصاميم المطلوبة يقوم الخياطين بعملية خياطة القطع وتجميعها وسرفلة الاكمام والحواف ، وان تطلب الامر كي الملابس علما ان بعض انواع القماش المستعمل لا يتطلب الكي، لكن اذا تطلب الامر ذلك فهي من مهامه.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

4- عامل الطباعة : وهو عامل واحد مسؤول على آلة طباعة رقمية مختصة في الطباعة على الملابس ، فعند اتمام خياطة الملابس ، يقوم هذا العامل بطباعة اسم اللاعب رقم اللاعب في الفريق ، اسم الفريق الخ على ظهر القميص كذلك طباعة العلامة التجارية لمؤسستنا على هذه القطعة.

5- سائق السيارة: يقوم هذا العامل بتوصيل الطلبات الى الزبائن كما يقوم بجلب مشتريات المؤسسة من المواد اللازمة .

6- عاملة النظافة: هي عاملة واحدة لديها وقت محدد لتقوم فيه بعملية تنظيف المؤسسة ، وغالبا ما يكون كل يوم بعد نهاية الدوام

الفرع الثاني: الشكل القانوني للمؤسسة

- كما ذكرنا سابقا فان المشروع من نوع EURL مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة، لا تخضع إلا لنوع واحد من الضرائب وهي ضريبة على أرباح الشركات، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب التالية:
- تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه من ذمته المالية لإنشاء المؤسسة وبالتالي لا يستطيع الدائنون متابعة ذمته المالية الغير مخصصة في هذه الشركة كراس المال.
 - يمكن للشريك الوحيد أن يدير مشروعه في إطار مرن غير محدود، وهذا ما يسمح له في ان تكون قراراته سريعة وتحركاته أسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية ، كما يستطيع هذا الشريك أن يختار مديرا غيره.
 - سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي.
 - في حالة وفاة الشريك الوحيد فإنه يسمح للورثة وحدهم تسوية مصير حصص الشركة، كما أن بيع الحصة يكون ميسرا ، إذ أن الشخص يكون محررا من رفض الشركاء فله الكلمة الأولى والأخيرة في تصرفاته القانونية.

الفرع الثالث : الاحتياجات التشغيلية:

• الموارد البشرية:

تتمثل الاحتياجات التشغيلية للمشروع في مجموع الموارد البشرية اللازمة لتسيير هذا المشروع ، ونحنا جان نعرف كل مورد بشري على حدى من حيث العدد و المستوى التعليمي وطبيعة العقد الذي سيبرم معه والراتب الشهري الذي سوف يحصل عليه ، وقد فصلنا كل هذا في الجدول التالي :

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الجدول رقم (10) : أجور العمال

المنصب	العدد	طبيعة العقد	مساهمة الدولة في الاجر	مساهمة صاحب المشروع في الاجر	الاجر دون احتساب تكاليف الضمان الاجتماعي	نسبة الضمان الاجتماعي	المبلغ المستحق للدفع للضمان الاجتماعي	التكلفة الكلية للاجور	الراتب السنوي الإجمالي الصافي
المدير	01	مباشر	-	50.000	50.000	%12.5	6250	56.250	675.000
خياطين	04	CTA	8000	12.000	20.000	%12.5	2500	22.500	1080.000
عامل الطباعة	01	ادماج	6000	12.000	18.000	%12.5	2250	20.250	243.000
عامل التفصيل	01	ادماج	6000	12.000	18.000	%12.5	2250	20.250	243.000
سائق السيارة	01	مباشر	-	20.000	20.000	%12.5	2500	22.500	270.000
منظفة	01	مباشر	-	16.000	16.000	%12.5	2000	18.000	216.000
المجموع (دج)	09	-	-	122000	-	-	17750	159.750	2727000

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثالث : المخطط الإنتاجي للمشروع

يشمل هذا الجزء من المخطط تحديد جميع العمليات والآلات والمواد الأولية.... وغيرها الخاصة بالمشروع حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع، والمعبر عنها في التساؤلات التالية:

- ❖ ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع؟
- ❖ ما هي متطلبات إنتاج السلعة؟
- ❖ وكذلك يجب معرفة الموقع المقرر للمشروع، توفر المياه والكهرباء، والمواصلات، ومعرفة مدى الحاجة للآلات والمعدات الثابتة، أجور العمال ومراحل الإنتاج وغيرها من الأمور المتعلقة بالنواحي الفنية

الفرع الاول: النشاطات المتعلقة بالمشروع

1. المرحلة الأولى : تفصيل القماش

تتم في هذه المرحلة عميلة تفصيل القماش ، ولكن قبل ان يبدأ العامل المختص في التفصيل سوف يتحقق من التصميم المطلوبة والالوان المختارة والمقاسات الصحيحة ، لان كل بدلة قد تحتوي مجموعة من الالوان ، كما يلزم ان يكون لباس الفريق بلون موحد كما هو مطلوب من طرف الزبون ، فيضع عامل التفصيل كل هذا في حسابه ، من ثم يضع القماش المراد تفصيله على طاولة التفصيل ويضع فوقه " PATRONE " وهو ورق خاص يحوي رسم وقياسات القطعة المراد تفصيلها ، ثم يبدأ بعملية التفصيل مستخدما المقص الكهربائي الذي قد يصل عمق قصه الى 40 قطعة قماش فوق بعض ، أي ان العامل يستطيع ان ينجز 40 قطعة في اليوم.

2. المرحلة الثانية: الخياطة والسرفلة والكي

بعد عملية التفصيل، تاتي المرحلة الثانية وهي خياطة القطع المفصلة ، فيتبع عامل الخياطة التعاليم المعطاة له من طرف عامل التفصيل من اجل لصق وخياطة قطع القماش مع بعضها البعض للحصول على القطعة النهائية، ولا تتم الخياطة الا بوضع اللمسات الاخيرة والرتوش الجمالية كسرفلة الحواف والاكمام ولصق ملصق القياسات في جهة معينة من القطعة ، علما ان القدرة الانتاجية للعامل الواحد في اليوم هو 6 بدلات رياضية كاملة اي القميص والسروال ، اما القطع الفردية فيصل الى 10 قطع في اليوم.

3. المرحلة الثالثة: الطباعة على الملابس

بعد خياطة القطع وتجهيزها كلباس كامل لا تنقص هنا سوى عملية الطباعة الرقمية على القمصان او السراويل ، فيتم طباعة شعار المؤسسة على الملابس قبل كل شيء ، كما يتم طباعة المعلومات المطلوبة من طرف الزبون وغالبا ماتكون اسم اللاعب ورقمة واسم الفريق او اسم المؤسسة التي يتبعون اليها. الطباعة تقوم بعملية الطبع بالقطعة الواحدة ، وتستغرق كل قطعة في حدود العشر دقائق ، اي ان العامل يستطيع ان ينجز من 20 الى 30 قطعة في اليوم .

4. المرحلة الرابعة والأخيرة: عملية التعبئة والتغليف

في اخر مرحلة وقبل عملية تسليم الطلبية للزبون نقوم بتوضيب الملابس ووضعها في اكياس بلاستيكية شفافة وتخزينها الى حين يوم تسليمها كما قد نقوم مباشرة بنقلها وتسليمها للزبون.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفرع الثاني: تحديد متطلبات المشروع

1. موقع المشروع : كما وضحنا سابقا فان المشروع يقع وسط المدينة في منطقة تجارية وعلى الطريق الرئيسي ويتربع الموقع على مساحة 100 متر مربع مقسمة كما يلي :

الجدول رقم (11): توزيع المساحة

القاعات	المساحة(متر مربع)
الإدارة	20
مخزن السلع والمواد الاولية	20
ورشة الانتاج	60
المجموع	100

المصدر: إعداد الطالب

2. احتياجات المشروع: عموما تتمثل احتياجات المشروع في المواد والتجهيزات والالات التالية :

شكل السلعة	نوع الاحتياج
	قماش
	لوازم الخياطة
	تجهيزات مكتب (مكتب، كراسي ، طاولة، كمبيوتر ، مكيف هوائي ،هاتف ، خزانه)

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

	الات الخياطة
	الة خياطة الكترونية
	الة السرفلة
	مكواة كهربائية professionnel

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

	المقص الكهربائي
<p>FM-500 Automatic Snap Fastening Machine</p>  <p>Email: miller.zhao@fmbutton.com Website : www.fmbutton.com Contact - Miller, Cell: 86-13902697737, Tel: 86-769-85604313-808, Fax: 86-769-85604316</p>	آلة تركيب الازرار اللاصقة
	الطابعة الرقمية
	سيارة نقل البضائع

المصدر : اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

• المعدات و الآلات :

تضم مؤسسة جاد لتصميم و انتاج الالبسة الرياضية مجموعة من الآلات و المعدات اللازمة للمشروع و الجدول التالي يحدد احتياجات المشروع :

الجدول رقم (12) : الآلات و المعدات اللازمة للمشروع

السعر (دج)	العدد	المصدر	المعدات والآلات
156.000	04	محلي	الات خياطة
950.000	01	محلي	الة خياطة الكترونية
50.000	01	محلي	الة السرفلة
25.000	01	محلي	الة تركيب الازرار اللاصقة
70.000	01	محلي	الة طباعة رقمية خاصة بالملابس
35.000	01	محلي	مقص كهربائي
1800.00	01	محلي	مقص تفصيل حجم كبير
1000.00	10	محلي	مقصات يدوية صغيرة
56.000	01	محلي	مكواة كهربائية
25.000	01	محلي	طاولة التفصيل
990.000	01	محلي	سيارة نقل البضائع
2359800	-	-	المجموع (دج)

المصدر: إعداد الطالب

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تجهيزات مكتبية: ويحتاج المشروع إلى مجموعة من التجهيزات المكتبية والمتمثلة في :

الجدول رقم 13 : التجهيزات المكتبية

السعر الاجمالي (دج)	سعر الوحدة دج	العدد	المصدر	التجهيزات المكتبية
30000	30000	01	محلي	Pc bureau
18000	18000	01	محلي	Bureau 1.2 m
12000	1500	08	محلي	Chaise imperial
11000	11000	01	محلي	Chaise PDG
20000	20000	01	محلي	Imprimante laser canon 6030
17000	17000	01	محلي	Armoires MDF 2 port
7000	7000	01	محلي	Clapier c 10
6000	6000	01	محلي	Table base
121000	-	-	-	المجموع (دج)

- متطلبات المشروع من المادة الأولية ولوازمها:

حيث نجد متطلبات المشروع من المواد الأولية في السنة الأولى كمايلي وهي غير ثابتة وتتغير في السنوات المقبلة بتغير سوق الطلب والعرض على المنتجات :

الجدول رقم (14) : متطلبات المادة الأولية

المواد	الكمية	السعر الوحدوي/دج	التكلفة السنوية(دج)
قماش (جميع الالوان)	10260 متر	- قماش 1 : 120 دج - قماش 2 : 150 دج	1.292.760
لوازم الخياطة (خيوط ، ابر التثبيت، مسطرة، شريط القياس، طبشور القماش، مقص، ورق التفصيل، سحابات، مطاط ، فيلكرو)	-	-	300.000
حبر الطباعة	-	6000	60.000
اكياس التغليف	-	500	40.000
المجموع	-	-	1692760

المصدر: إعداد الطالب

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

• المستلزمات الأخرى:

و هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) : مستلزمات أخرى

التكلفة السنوية	التكلفة / دج	الاحتياجات
-	50.000	التهيئة
120.000	30.000	الكهرباء (كل ثلاثة اشهر)
3000	500	الماء (كل شهرين)
12000	2000	الهاتف
24000	2000	الانترنت
144000	500	الوقود (يوميا)
120000	10000	الصيانة (شهريا)
423000	-	المجموع

المصدر: إعداد الطالب

3- الطاقة الانتاجية للمشروع :

بالنسبة للتفصيل: مع استخدام احدث ادوات التفصيل والمتمثلة في المقص الكهربائي الذي تصل طاقته الى 40 قطعة في وقت واحد، عملية التفصيل هاته تستغرق من ساعة الى ساعة ونصف ، ويستطيع العامل ان ينجز من عملية الى عمليتين في اليوم .

بالنسبة لعملية الخياطة : لدينا اربعة عمال خياطة ، كل خياط ينجز في المتوسط 6 بدلات في اليوم ، مع احتساب جميع العمليات التابعة للخياطة ، كالسرفلة والكي والطباعة .

اذن في الجمل نستطيع ان نقدر الطاقة الانتاجية للمشروع ب 24 قطعة في اليوم قد تقل عن ذلك في ايام استثنائية (عطل الة ، غياب عامل ، انقطاع الكهرباء.....)

4-تقدير سعر التكلفة : لقد اتبعنا في استراتيجية التسعير على سياسة اختراق السوق ، وذلك يعني اننا سنعتمد على اقل سعر ممكن لبيع منتجاتنا من اجل ربح أكبر حصة سوقية واكتساب أكبر عدد من الزبائن. وقد قمنا باحتساب سعر التكلفة على اساس التكاليف بالاضافة الى هامش ربح معين كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

جدول رقم 16 : تقدير سعر التكلفة

بدلة الكراتيه ، الجودو ، الكونغ فو			بدلة كرة اليد			بدلة كرة السلة			بدلة رياضية كاملة بالاكمام			بدلة كرة القدم		
السعر (دج)	الكمية	المواد	السعر (دج)	الكمية	المواد	السعر (دج)	الكمية	المواد	السعر (دج)	الكمية	المواد	السعر (دج)	الكمية	المواد
225	1,5 متر	قماش	180	1,5 متر	قماش	180	1,5 متر	قماش	375	2,5 متر	قماش	180	1,5 متر	قماش
50	1 متر	مطاط	50	1 متر	مطاط	50	1 متر	مطاط	50	1 متر	مطاط	50	1 متر	مطاط
80	1 لون	الوان الطباعة	80	1 لون	الوان الطباعة	80	1 لون	الوان الطباعة	80	1 لون	الوان الطباعة	80	1 لون	الوان الطباعة
320	-	طرز الكتروني	320	-	طرز الكتروني	320	-	طرز الكتروني	320	-	طرز الكتروني	320	-	طرز الكتروني
50	-	مصاريف كهرياء	50	-	مصاريف كهرياء	50	-	مصاريف كهرياء	50	-	سحاب	50	-	مصاريف كهرياء
20	1 كيس	التغليف	20	1 كيس	التغليف	20	1 كيس	التغليف	20	1 كيس	التغليف	20	1 كيس	التغليف
300	-	تكلفة اليد العاملة	300	-	تكلفة اليد العاملة	300	-	تكلفة اليد العاملة	400	-	تكلفة اليد العاملة	300	-	تكلفة اليد العاملة
500	-	هامش الربح	500	-	هامش الربح	500	-	هامش الربح	50	-	مصاريف كهرياء	500	-	هامش الربح
-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	هامش الربح	-	-	-
1545 دج	-	سعر التكلفة	1500 دج	-	سعر التكلفة	1500 دج	-	سعر التكلفة	1845 دج	-	سعر التكلفة	1500 دج	-	سعر التكلفة

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المحصل عليها

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المطلب الخامس : المخطط المالي للمشروع

الفرع الاول : الهيكل التمويلي للمشروع

المشروع سيحتاج الى رأسمال كبير وبالتالي سوف تكون طريقة التمويل الثلاثي هي الانسب كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 17 : الهيكل التمويلي للمشروع

المبلغ بالدينار الجزائري	النسبة المئوية	البيان
27878.62	1 %	المساهمة الشخصية
808479.85	29 %	قرض الوكالة
1951503.1	70 %	القرض البنكي
2787861.57	-	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لعم وتشغيل الشباب.

من خلال الجدول نلاحظ أن المشروع يتحمل عبئ وحيد في تكلفة تمويله وهي فوائد القرض المقدر ب: 1951503.1 دج الذي سيسدد في خمس سنوات بفائدة 5,5% سنويا بعد مدة الاعفاء التي تكون في الثلاث سنوات الاولى طبعا .

وبعد تسديد مبلغ القرض البنكي يتم تسديد اقساط قرض الوكالة التي تبدأ من السنة التاسعة

الفرع الثاني : جدول اهتلاك القرض

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

والجدول التالي يوضح عملية اهتلاك القرض :

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الجدول رقم (15): اهتلاك القرض

								مبلغ القرض
								1951503.10
								مدة القرض
								8 سنوات
								معدل الفائدة السنوية
								5,5%
								مصدر القرض
								البنك
الموضوع	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
أقساط القرض	0	0	0	390300.62	390300.62	390300.62	390300.62	390300.62
الديون الباقية	1951503.10	1951503.10	1951503.10	1561202.48	1170901.86	780601.24	390300.62	390300.62
الفوائد البنكية السنوية	0	0	0	107332.67	85866.14	64399.60	42933.07	21466.53
صندوق ضمان اخطار القروض	6830.26	6830.26	6830.26	6830.26	5464.21	4098.16	2732.10	1366.05

المصدر : من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

و يسدد مبلغ القرض من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب الذي قيمته: 808479.85 دج بعد تسديد قرض البنك مع الفوائد، وذلك على 5 أقساط سنوية أي مبلغ 161695.97 دج سنويا .

الفرع الثالث : تكاليف المشروع:

• تكاليف التشغيل السنوية:

جدول رقم 16 : تكاليف التشغيل السنوية

المبلغ السنوي (دج)	البيان
50.000	تكاليف الانشاء القانوني
50.000	تكاليف التهيئة
1692760	تكاليف المواد الاولية
123000	تكاليف الكهرباء والماء
12000	تكاليف الهاتف
24000	تكاليف الانترنت
40.000	تكاليف التشغيل
1220000	اجور العمال
3052010	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

قيمة الاستثمار: نجد قيمة الاستثمار مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(16): يبين قيمة الاستثمار.

نوع الاستثمار	التكلفة الكلية
صندوق ضمان اخطار القروض	40981.57
التأمينات	40000
مصاريق اولية	50000
معدات الانتاج	1369800
وسائل نقل	990000
تجهيزات مكتب	121000
رأس مال العامل	176080
المجموع	2787861.57

المصدر: من إعداد الطالبة

اهتلاك التثبيتات :

نوع التثبيت	قيمة الاصل	مدة الاهتلاك	قسط الاهتلاك السنوي
معدات وادوات	1235506.55	5 سنوات	247101.31
تجهيزات مكتب	121000	5 سنوات	24200
وسائل النقل	990.000	10 سنوات	99000
اجهزة الاعلام الالي	30.000	5 سنوات	6000
المجموع	-	-	376301.31

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفرع الرابع: الميزانية الافتتاحية

تظهر الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة أو بتاريخ تكوينها، ومن خصائصها أنها غير إلزامية قانوناً ولا تظهر النتيجة فيها، لذلك فالميزانية الافتتاحية لمشروعنا سيكون كالتالي :

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
27878.62	<u>1- حسابات رؤوس الاموال</u> اموال خاصة	50000	<u>1-التشبيات</u> المصاريف الاولية
1951503.1	<u>5- الحسابات المالية</u> قرض البنك	40981.57	اقساط الضمان
808479.85	قرض الوكالة	40000	التأمينات
		1369800	معدات الانتاج
		990000	وسائل نقل
		121000	تجهيزات مكتب
		176080	<u>4- حسابات الغير</u> الصندوق
2787861.57	المجموع	2787861.57	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفرع الخامس : جدول حسابات النتائج التقديري ل خمس سنوات :

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	-
13703976	12458160	11325600.0	10296000	9360000	انتاج مباع
2140263.41	2038346.10	1941282.00	1848840	1760800	مواد اولية مستهلكة
1092179.95	1050173.03	1009781.76	970944	933600	• خدمات
11698.59	11248.64	10816.00	10400	10000	صيانة
1080481.37	1038924.39	998965.76	960544	923600	خدمات اخرى
10471532.64	9369640.87	8374536.24	7476216	6665600	القيمة المضافة
1058618.65	1037861.42	1017511.20	997560	978000	• اعباء المستخدمين
31708.21	35990.26	39230.26	42830.26	96830.26	• اعباء متنوعة
26244	29160	32400.00	36000	40000	- تامينات
5464.21	6830.26	6830.260	6830.26	56830.26	- اعباء اخرى
0	0	0	0	0	- حقوق الجمارك
376301.31	376301.31	376301.31	376301.31	376301.31	مخصصات الاهتلاك
1466628.17	1450153	1433042.77	1416691.57	1451131.57	نتيجة الاستغلال
90049004.47	7919487.87	6941493.74	6059524.43	5214468.43	RBE
450245.22	395974.39	0	0	0	IFU
8554659.25	7523513.48	6941493.47	6059524.43	5214468.43	النتيجة الصافية للاستغلال
8930960.56	7899814.79	7317794.78	6435825.74	5590769.74	التدفقات النقدية الصافية
36175165.61	27244205.05	19344390.26	12026595.48	5590769.74	التدفقات النقدية المتراكمة
6376651.45	6026730.88	5973500.43	56221299.45	5225018.45	التدفقات النقدية المحدث
-	-	-	-	50775605.46	صافي القيمة الحالية

المصدر : من اعداد الطالبة

حيث : ص.ق.ح = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفرع السادس : الميزانية الختامية : بالنسبة للميزانية الختامية فهي تظهر نتيجة السنة ان كانت ربح او خسارة ، وقد قمنا بوضع ميزانية تقديرية لمدة خمس سنوات كالآتي :

الاصول	السنة 1			السنة 2			السنة 3			السنة 4			السنة 5		
	المبالغ	الاهتلاك	الصافي	المبالغ	الاهتلاك	الصافي	المبالغ	الاهتلاك	الصافي	المبالغ	الاهتلاك	الصافي	المبالغ	الاهتلاك	الصافي
2-التثبيات	2611781,57	376301,31	2235480,25	2611781,57	752602,63	1859178,94	2611781,57	1128903,94	1482877,63	2611781,57	1505205,25	1106576,25	2611781,57	1881506,57	730275
قسط الضمان	40981,57	8196,31	32785,25	40981,57	16392,63	24588,94	40981,57	24588,94	16392,63	40981,57	32785,25	8196,31	40981,57	40981,57	0
التأمينات	40000	8000	32000	40000	16000	24000	40000	24000	16000	40000	32000	8000	40000	40000	0
مصاريق اساسية	50000	10000	40000	50000	20000	30000	50000	30000	20000	50000	40000	10000	50000	50000	0
معدات والآت الانتاج	1369800	136980	1232820	1369800	273960	1095840	1369800	410940	958860	1369800	547920	821880	1369800	684900	684900
وسائل نقل	990000	198000	792000	990000	396000	594000	990000	594000	396000	990000	792000	198000	990000	990000	0
تجهيزات مكتب	121000	15125	105875	121000	30250	90750	121000	45375	75625	121000	60500	60500	121000	75625	45375
4- حسابات الغير			5766849,74			6988207,05						9204798,73			10221945,2
الصندوق			1730054,92			2096462,12						2761439,62			3066583,56
البنك			4036794,82			4891744,94						6443359,11			7155361,63
المجموع			8002329,99			8847385,99						10311375			10952220,2
الخصوم	*	*		*	*		*	*		*	*		*	*	
1-اموال خاصة	*	*		*	*		*	*		*	*		*	*	
5-الحسابات المالية	*	*		*	*		*	*		*	*		*	*	
قرض البنك	*	*	1951503,1	*	*	1951503,1	*	*	1951503,1	*	*	1951503,1	*	*	1951503,1
قرض الوكالة	*	*	808479,85	*	*	808479,85	*	*	808479,85	*	*	808479,85	*	*	808479,85
النتيجة	*	*	5214468,43	*	*	6059524,43	*	*	6059524,43	*	*	5214468,43	*	*	8554659,25
المجموع	*	*	8002329,99	*	*	8847385,99	*	*	8847385,99	*	*	8002329,99	*	*	10952220

المصدر : من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

● فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي

متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث متوسط صافي التدفقات النقدية = مجموع ص ت النقدية لخمس سنوات / خمس سنوات

$$21454693.122 = 5 / 107273465.61$$

$$1.29 = \frac{2787861.57}{21454639.122} =$$

$$21454639.122$$

اذن فترة الاسترداد للمشروع سوف تكون سنة وثلاثة اشهر ، وبالمقارنة مع صافي القيمة الحالية المتحصل عليه والذي قدر ب 50775605.46 فهي نتيجة مشجعة لهذا المشروع .

● **عتبة المردودية :** وتسمى أيضا بنقطة التعادل، نقطة التوازن، النقطة الحرجة، النقطة الميتة، وتعرف بأنها :
"كمية المخرجات المباعة التي يتساوى عندها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف، أي كمية المخرجات المباعة التي يكون عندها دخل التشغيل مساويا للصفر" ؛ من خلال التعريف السابق نستنتج بأن عتبة الربحية تسمح بمعرفة مستوى النشاط الضروري الذي من خلاله تحقق المؤسسة نتيجة معدومة، حيث عندها يغطي رقم الأعمال إجمالي التكاليف، وبالتالي قبل هذه النقطة تكون النتيجة سالبة (خسارة) وبعدها مباشرة تبدأ المؤسسة في تحقيق الربح.

● المعادلة الكمية التي تحقق عتبة الربحية هي :

$$ك^* = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

● ويتحقق رقم أعمال عتبة المردودية كما يلي :

$$ر.ع^* = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}} \cdot \text{السعر}$$

كما يمكن تحديد عتبة الربحية زمنيا من خلال :

$$ز^* = \left(\text{رقم أعمال عتبة المردودية} / \text{رقم الأعمال} \right) * 12 \text{ أو } (360) \text{ إذا كان الحساب بالأيام.}$$

الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الخاتمة:

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الأعمال بجانبه النظري والتطبيقي و مدى مساهمته في إنشاء المشاريع وبلورة الفكرة إلى فعل مرغوب في تجسيده على ارض الواقع، وذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط وجوانب المؤسسة فنجد أن المخطط التسويقي حدد السوق المستهدفة والموردين والزبائن المستهدفين ، كما قام بدراسة السوق دراسة مفصلة من حيث التنبؤ بالطلب والعرض واستخراج الفجوة السوقية الى غير ذلك ، اما المخطط الإنتاجي فقد حدد طريقة الإنتاج ومتطلبات المشروع من احتياجات مادية (آلات ومعدات) ... الخ، والمخطط التنظيمي الذي حدد الاحتياجات البشرية من يد عاملة وتكلفتها وطريقة تنظيم المؤسسة، وصولا إلى المخطط المالي الذي ساعد في تحديد احتياجات المشروع من أموال وكيفية الحصول عليها وتوزيعها توزيعا مناسب على احتياجات المشروع وهذا كله تقديرات لمدة خمس سنوات.

ويفشل المشروع إذا لم ينفذ المخطط بشكل ملائم، حيث يسمح مخطط الأعمال بتفادي أي تأثير سلبي على المشروع. من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري لمخطط الأعمال واستعراض مخطط الأعمال لمشروع إنتاج الالبسة الرياضية يمكن أن نخرج بجملة من النتائج:

✓ النتائج النظرية :

- إن إنشاء أي مشروع ينطلق من فكرة ما أو الرغبة في تقليد مشاريع ناجحة.
- استمرارية المشاريع أو فشلها مرتبط بالتوقعات المدروسة.
- مخطط الأعمال له دور فعال في استمرارية المشاريع.
- اهتمام الجزائر بالمشاريع يظهر من خلال إنشائها آليات الدعم.
- إعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال.
- يلعب المزيج التسويقي دورا هاما في المؤسسة من خلال اختيار الطرق للتواصل مع الزبون.
- تقام المشروعات الاستثمارية لتحقيق جملة من الأهداف، تختلف من المشروع لأخر حيث أن المشاريع الخاصة تسعى إلى تعظيم الأرباح و المشاريع العامة تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.
- المخطط الانتاجي يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الإنتاج وتحمل تكاليف إضافية.
- معظم أصحاب المشاريع لا يستخدمون المخطط المالي.
- المخطط المالي يجنب صاحب المشروع ، صرف أموال إضافية خاصة إذا كانت أموال مقترضة (في مشروع فاشل).
- المخطط المالي يقوم بترجمة المعطيات التسويقية والإنتاجية إلى أرقام و تقديرات في المستقبل.

✓ النتائج التطبيقية :

- المستشارون بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هم من يقومون بإعداد المخطط التسويقي، لكنها ليست مخططات مبنية على أسس علمية، حيث أنها لا تشمل الكثير من النقاط التي يجب دراستها من وجهة نظر تسويقية كدراسة المنافسة و حجم الطلب الحقيقي و الكامن و الفرص و المخاطر.
- يعد المزيج الترويجي أهم العناصر التي سوف يتم التركيز عليها في نجاح مشروع إنتاج الالبسة الرياضية و ذلك عن طريق الإشهار و الإعلان.

- نجاح مشروع انتاج الالبسة الرياضية ، سوف يتركز أساسا على كون صاحب هذا المشروع يتمتع بجانب معرفي و تكوين جيد خاصة في مجال المقاولاتية .

- استمرارية هذا المشروع لن تكون بالصدفة و إنما بإتباع مخطط الأعمال الموضوع، لزيادة فرص النجاح.

- أغلب أصحاب المشاريع و هيئات الدعم لا يستخدمون مخطط الأعمال كخارطة لإنشاء المشاريع و هذا راجع لنقص الدراية الكافية به ونقص التكوين .

● من أكبر المشاكل التي ظهرت عند تكوين المشروع هناك :

- مشكل اختيار الكفاءات اللازمة لهذا المشروع، راجع بالأساس لغياب مصلحة خاصة بالباحثين عن العمل وفق معايير واضحة يتم توجيههم لأصحاب المشاريع، حيث أن عمل "وكالة التشغيل " المحلي يتميز بالكثير من التعقيدات عند طلب موظفين .

- مشكل تحديد الأجور خارج "الأجر الأدنى المضمون" ، وهذا راجع لصعوبة الوضعية المالية عند بداية المشروع وعدم تطبيق الدولة لذلك.

✓ التوصيات :

- تبني برامج تكوينية وتدريبية في مجال وضع مخطط الأعمال، ونشر ثقافة اقتصادية في أوساط أصحاب المشاريع.

- تطبيق المخطط التسويقي أثناء دراسة المشاريع وبعد الإنشاء.

- ضرورة إتباع إستراتيجية للجانب المالي لأجل ضمان التوازن المالي.

- استخدام عناصر المزيج الترويجي في التعريف بالمشاريع خاصة الجديدة.

- وضع مواقع الكترونية وإنشاء مكاتب خاصة من طرف مختصين لإعداد مخطط الأعمال وفق أسس علمية بولاية بسكرة.

- تسهيل للمستثمرين الحصول على معلومات عن طريق وضع هيئة مختصة في الإحصاء لمواجهة مشكل تضارب المعلومات المقدمة من بعض المصالح الادارية .

- توجيه الاستثمار نحو كل القطاعات أي عدم الاهتمام بقطاع دون آخر.

- العمل على غرس فكرة مخطط الأعمال لدى الشباب منذ الفترات التعليمية الأولى.

- الزيادة في مبالغ التمويل ومدة القروض الممنوحة مع التخفيض في الضرائب وشروط الاستثمار.

- زيادة درجة الرقابة والمتابعة للمشاريع الممولة من طرف الأجهزة الخاصة بها.

- إقامة ملتقيات و دورات تكوينية لتمكين الشباب المقاول من الإطار النظري الخاص.

قائمة المراجع

I. الكتب

1. أحمد بوراس: تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008.
2. أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أيمن الشنطي، عامر شقر: مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، 1.
4. بشير العلاق: التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008.
5. بلال خلف السكارنة: الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
6. بوشاشي بو علام: التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000.
7. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارا لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
8. حمزة الشихي، إبراهيم الجزراوي: الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998.
9. سمير عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994.
10. طاهر محسن منصور الغالي: إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 210 .
11. عبد الستار محمد علي: التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009.
12. كاظم جاسم العيساوي: دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2001.
13. مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
14. محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
15. محمد فريد صحن، نبيلة عباس: مبادئ التسويق، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2004.
16. محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليل، دار حامد للطباعة النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
17. مؤيد الفضل، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
18. مؤيد الفيصل: تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربي السعودية، 2007.

II. الملتقيات و التقارير:

1. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ.
2. علي فلاح الزعبي: مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال "الإعداد و التنفيذ"، كلية علوم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2013.
3. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.

4. مراد إسماعيل و شلغاف بن أعر: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 16/17/18 افريل 2012.

III. الأطروحات والمذكرات:

1. إلياس غقال: تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
2. تمجدين نور الدين: تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل المشروعات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة بسكرة، الجزائر.
3. ميلودي أم الخير: تحليل النشاط التسويقي للخدمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001.

IV. اللوائح القانونية:

1. المادة 517 من القانون التجاري الجزائري. المرسوم التنفيذي رقم : 96- 27 المؤرخ 09/12/1996.
2. المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم : 96- 27 المؤرخ 09/12/1996.
3. المادة 592 من القانون التجاري الجزائري ، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في: 25/04/1993.
4. المركز الوطني للسجل التجاري.
5. وثائق المركز الوطني للسجل التجاري ولاية سوق أهراس.
6. وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

V. OUVRAGE :

1. Thierry Verstraet et Bertrand saporta : **Création d'Entreprise et Entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg, 2006.
2. Richard Daf : **Organization Theory and Design**, South-Western, USA, 8th Ed Thomson, 2004.
3. Macdonald Malcolm: **Marketing plans**, 5th Edition, England, 2002.
4. Michel Coster: **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009.
5. Couland Alain: **gestion financière « Analyse et décision »**, Démos, 1997.
6. Jean-Philippe poisson: **rédiger son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002.
7. Philipe Malanal, Christophe Bérery: **Marketing business to business**, 4^e Edition Pearson education, France.

VI. Rapports et publication :

1. Annuaire des Entrepreneurs: **Elaboration Business Plan**, charger à l'adresse :
(<http://www.doc-etudiant.fr/Strategie-qr/Comment-elaborer-un-business-plan-21946.html>).
2. Le suide pratique du business plan, Geuilem du projet innovant à l'entreprise, genève, 2009.