

الفصل الأول :

الإطار النظري لإعداد مخطط الأعمال

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال

لمشروع مطعم نسائي بمدينة جامعة

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال بحثنا هذا التحدث عن مخطط الأعمال من الجانبين النظري و التطبيقي ففي الجانب النظري حاولنا إبراز أهم النقاط التي يقوم عليها مخطط الأعمال وإبراز كل الجوانب المتعلقة بالتسويق نظرا لأهمية المخطط التسويقي قمنا بتحليل السوق المستهدفة بالإضافة إلى تركيبة المزيج التسويقي الموسع، أما بالنسبة للجانب الإنتاجي فقد تطرقنا إلى موقع المشروع و كذا تحديد نمط الإنتاج ، وفي ما يخص المخطط التنظيمي فقد احتوى على الهيكل التنظيمي للمشروع و احتياجاته من الموارد البشرية وكذلك الإشكال القانونية للمؤسسات ،أما الجانب المالي الذي يعتبر ذو أهمية كبيرة في تركيبة مخطط الأعمال حيث يوضح احتياجاتنا المالية وذلك بتقدير التكاليف و البحث عن مصادر التمويل. أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا إعداد مخطط أعمال الانجاز مشروع مطعم نسائي و ذلك بالإسقاط أهم ما جاء في الجانب النظري على المشروع .

وقد تبين لنا من خلال الفصلين اللذان تناولتهما : الفصل النظري و الفصل التطبيقي لمخطط الأعمال أن مخطط الأعمال مفيد لإنشاء مشروع ناجح و مثمر ومن شأنه أن يساهم في تقليل الوقت و تنظيم الجهد كما أنه يوضح الفرص و المخاطر و يساهم في تقليل التكاليف .

أولا :نتائج الدراسة

توصلنا من خلال بحثنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

1- النتائج النظرية

- إن مخطط الأعمال هو وثيقة توضح المسار الاستراتيجي سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المشروع، هذا من جهة ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الاستراتيجي لمختلف الأطراف الأخذة (أصحاب المصالح) من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع.
- مخطط الأعمال له أهمية كبيرة فهو يوضح لنا إمكانية نجاح أو فشل المشروع.
- يدرس لنا مخطط الأعمال المشروع من الفكرة حتى التحسيد على أرض الواقع.
- يساعد مخطط الأعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع وذلك بدراسة مصادر التمويل.

- إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مقابلة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة ، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها ، و اتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق.

- يمكن القول أن مخطط الأعمال هو أداة إستراتيجية ومرآة عاكسة لما في المؤسسة فنجد فيه الدراسة التسويقية والدراسة الإنتاجية والتنظيمية والدراسة المالية، بغية الوصول إلى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة والوسائل المستخدمة.

- يعتبر المخطط التسويقي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال وذلك لنتيجة التغير الكبير في ميول وأذواق الزبائن لصالح الخدمات.

- يعد المخطط الإنتاجي الركيزة في المؤسسة فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية الخدمية.

- للمخطط التنظيمي أهمية كبيرة إذ لا يمكن قيام مشروع دون مورد بشري.

-المخطط المالي له دور فعال في ضمان استمرارية المشاريع وتحليل انحرافاتهما وكذا توفير السيولة.

2-النتائج التطبيقية

بعد إنجاز مخطط الأعمال للمشروع إنجاز مطعم نسائي والذي تضمن الدراسة التنظيمية والتسويقية والإنتاجية والدراسة المالية توصلنا إلى أن المشروع ذو مرد ودية اقتصادية بالإضافة إلى ذلك:

- اختلاف مخطط الأعمال من مؤسسة إلى أخرى (حسب نشاطها حجمها....).

- قلة المشاريع الإطعام في المنطقة التي سيقام عليها المشروع.

- المشروع يتطلب التركيز على الجهد الترويجي لاستمالة و جذب الزبائن.

- إنجاز مشروع في سوق المطاعم من المتوقع انه سيكون سريع الربح نتيجة لكبر فئة الزبائن المستهدفين.

ثانيا :التوصيات و المقترحات

- تشجيع إقامة مثل هذه المشاريع خاصة في مناطق التي تفتقر لها .

- تشجيع المرأة على إقامة مشاريع خاصة بها .
- تشجيع القيام بمخطط أعمال قائم على دراسات واقعية وعدم الاعتماد على الدراسات التقنية .
- على المختصين توفير مكاتب تقوم بالإعداد مخطط أعمال للمشاريع .
- على الجهات المختصة تسهيل عمليات تزويد المقاول بالمعلومات اللازمة لمشروعه .
- على الدولة تسهيل إجراءات إقامة مشاريع الخاصة و دعمها .

الخطة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول: مخطط الأعمال

المطلب الأول: تعريف وخصائص مخطط الأعمال

المطلب الثاني: أهمية و أهداف مخطط الأعمال

المطلب الثالث: دور و وظائف مخطط الأعمال

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

المطلب الخامس: مراحل إعداد مخطط الأعمال و مكوناته

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي و أهميته

المطلب الثاني: دراسة السوق

المطلب الثالث: تحليل البيئة المشروع

المطلب الرابع: التنبؤ بالطلب، العرض و الفجوة التسويقية

المطلب الخامس: الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: اليد العاملة

المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي مراحلته و أهميته

المطلب الثاني: موقع و مباني المشروع

المطلب الثالث: المواد الأولية و الآلات

المطلب الرابع: العملية الإنتاجية

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي و مراحلته

المطلب الثاني: التكاليف المشروع

المطلب الثالث: مصادر التمويل

المطلب الرابع: القوائم المالية

المطلب الخامس: التقييم المالي للمشروع

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي الإعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: وصف المشروع

المطلب الثاني: الملخص التنفيذي للمشروع

المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي للمشروع

المطلب الرابع: نموذج CSIP للمشروع

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع

المطلب الأول : تحليل المحيط المشروع

المطلب الثاني : دراسة السوق

المطلب الثالث: تقدير المبيعات

المطلب الرابع: المزيج التسويقي و استراتيجيات المشروع

المبحث الثالث:المخطط التنظيمي

المطلب الأول: الشكل القانوني للمشروع

المطلب الثاني الهيكل للمشروع

المطلب الثالث :احتياجات المشروع البشرية

المبحث الرابع:المخطط الإنتاجي للمشروع

المطلب الأول :موقع و تصميم المشروع

المطلب الثاني :المواد الاولية و التجهيزات

المطلب الثالث : عمليات الإنتاج

المبحث الخامس:المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول : تكاليف المشروع

المطلب الثاني :مصادر التمويل

المطلب الثالث :القوائم المالية للمشروع

المطلب الرابع :التقييم المالي للمشروع

الخاتمة

الفهرس

الصفحة	العنوان
ا	الشكر و العرفان
اا	الملخص
أ	مقدمة عامة
أ	الإشكالية
أ	أهداف الدراسة
ب	أسباب إختيار المشروع
ب	أهمية الدراسة
ب	صعوبات الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	هيكل الدراسة
02	الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال
03	المبحث الأول: مخطط الأعمال
03	المطلب الأول: تعريف وخصائص مخطط الأعمال
03	أولاً: تعريف مخطط الأعمال
04	ثانياً: خصائص مخطط الأعمال
07	المطلب الثاني : أهمية و أهداف مخطط الأعمال
07	أولاً: أهمية مخطط الأعمال
07	ثانياً: أهداف مخطط الأعمال
08	المطلب الثالث: دور و وظائف مخطط الأعمال
08	أولاً: دور مخطط الأعمال
09	ثانياً: وظائف مخطط الأعمال
11	المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال
11	أولاً: التصنيف الأول
11	ثانياً: التصنيف الثاني
12	ثالثاً: التصنيف الثالث
12	المطلب الخامس: مراحل إعداد مخطط الأعمال و مكوناته
12	أولاً: مراحل إعداد مخطط الأعمال

15	ثانيا: مكونات مخطط الأعمال
18	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
18	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي و أهميته
18	أولا: تعريف المخطط التسويقي
19	ثانيا: أهمية المخطط التسويقي
20	المطلب الثاني: دراسة السوق
20	أولا : أهداف دراسة السوق
20	ثانيا: أدوات دراسة السوق
21	ثالثا : التجزئة السوقية
21	المطلب الثالث: تحليل البيئة المشروع
22	أولا : تحليل PESTEL
23	ثانيا: تحليل التنافسية
24	ثالثا: تحليل SWOT
25	المطلب الرابع : التنبؤ بالطلب ، العرض و الفجوة التسويقية
25	أولا: التنبؤ بالطلب الكلي
26	ثانيا : التنبؤ بالعرض
27	ثالثا : الفجوة التسويقية
27	رابعا : التنبؤ بالمبيعات
29	المطلب الخامس: الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي
29	أولا : الاستراتيجيات التنافسية
30	ثانيا: المزيج التسويقي
35	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
35	المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته
35	أولا: تعريف المخطط التنظيمي
36	ثانيا : أهمية المخطط التنظيمي
36	ثالثا: إعداد الخطة التنظيمية
37	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
37	أولا: الهيكل التنظيمي
38	ثانيا: طرق تحديد الهيكل التنظيمي

38	ثالثا: أنواع الهيكل التنظيمي
39	المطلب الثالث: اليد العاملة
39	أولا: استقطاب الموارد البشرية
40	ثانيا: تحفيز الموارد البشرية
40	ثالثا: الحفاظ على الموارد البشرية
40	المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات
40	أولا: استحداث المؤسسة بمفردك
41	ثانيا: استحداث مؤسسة مع الشركاء
44	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
44	المطلب الأول: المخطط الإنتاجي مراحله و أهميته
44	أولا: تعريف المخطط الإنتاجي
45	ثانيا: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
47	ثالثا: أهمية المخطط الإنتاجي
47	المطلب الثاني: موقع و مباني المشروع
47	أولا: موقع المشروع
48	ثانيا: مباني المشروع
49	المطلب الثالث: المواد الأولية و الآلات
49	أولا: المواد الأولية
49	ثانيا: الآلات
50	المطلب الرابع: العملية الإنتاجية
50	أولا: مكونات نظام الإنتاج
51	ثانيا: نظم الانتاج
52	المبحث الخامس: المخطط المالي
52	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي و مراحله
53	أولا: تعريف المخطط المالي
54	ثانيا: مراحل إعداد المخطط المالي
54	المطلب الثاني: التكاليف المشروع
54	أولا: التكاليف الاستثمارية
56	ثانيا: تكاليف التشغيلية

56	المطلب الثالث : مصادر التمويل
56	أولا : مصادر التمويل قصيرة الأجل
57	ثانيا : مصادر التمويل طويلة الأجل
58	المطلب الرابع : القوائم المالية
58	أولا : الميزانية العامة
60	ثانيا : جدول حسابات النتائج
62	المطلب الخامس :تقدير التدفقات النقدية للمشروع والتقييم المالي له
62	أولا:تقدير التدفقات النقدية للمشروع
63	ثانيا : طرق التقييم المالي للمشروع
65	خلاصة الفصل الأول
67	الفصل الثاني:الإطار التطبيقي الإعداد مخطط أعمال لإنشاء مطعم نسائي
67	المبحث الأول : تقديم المشروع
67	المطلب الأول: وصف المشروع
67	أولا: فكرة المشروع
67	ثانيا :أسباب اختيار المشروع
69	المطلب الثاني:الملخص التنفيذي للمشروع
70	المطلب الثالث:التوجه الاستراتيجي للمشروع
70	أولا:رؤية و رسالة و شعار المطعم
70	ثانيا : أهداف المشروع
71	المطلب الرابع : نموذج CSIP للمشروع
71	أولا:إمكانيات المحيط
71	ثانيا :الموارد المتاحة
72	ثالثا :تطلعات و طموحات المقاول
72	المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع
72	المطلب الأول : تحليل المحيط المشروع
72	أولا :تحليل PESTEL
76	ثانيا: تحليل التنافسية لـ PORTER
76	ثالثا- تحليل SWOT
77	المطلب الثاني : دراسة السوق

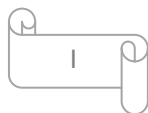
78	أولاً: الزبائن المستهدفون
80	ثانياً: المنافسون
81	ثالثاً: الموردون
82	المطلب الثالث: تقدير المبيعات
87	المطلب الرابع: المزيج التسويقي و استراتيجيات المشروع
87	أولاً : المزيج التسويقي
91	ثانياً : إستراتيجية المشروع
91	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
91	المطلب الأول: الشكل القانوني للمشروع
91	أولاً : الصيغة القانونية للمشروع وأسباب اختيارها
92	ثانياً : التراخيص المطلوبة لإنشاء المشروع
93	المطلب الثاني الهيكل للمشروع
93	أولاً: شكل الهيكل التنظيمي للمشروع
93	ثانياً : مهام الموظفين
94	المطلب الثالث : احتياجات المشروع البشرية
95	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع
95	المطلب الأول: موقع و تصميم المشروع
95	أولاً: موقع المشروع
96	ثانياً : تصميم المشروع
97	المطلب الثاني: المواد الأولية و التجهيزات
97	أولاً: تجهيزات المشروع
100	ثانياً : المواد الأولية
101	المطلب الثالث : عمليات الإنتاج
101	المبحث الرابع: المخطط المالي للمشروع
101	المطلب الأول : تكاليف المشروع
102	أولاً : تكاليف الاستثمار
102	ثانياً: تكاليف تشغيل
103	ثالثاً: الإهلاك
103	المطلب الثاني: مصادر التمويل

103	المطلب الثالث :القوائم المالية للمشروع .
103	أولا : الميزانية الافتتاحية للمشروع
104	ثانيا : جدول حسابات النتائج
106	ثالثا :الميزانية الختامية
106	المطلب الرابع :التقييم المالي للمشروع
106	أولا : فترة الاسترداد
107	ثانيا :صافي القيمة الحالية VAN
108	خلاصة الفصل الثاني
109	الختامة
112	قائمة المراجع
117	قائمة الأشكال
118	قائمة الجداول
120	قائمة الملاحق
123	الفهرس

شكر و تقدير

"كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

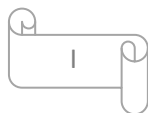
بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكالت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر للأستاذة " منصورية رقية " لما قدته لي من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث . كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث وأمنهم بأرقى و أئمن عبارات الشكر و العرفان ، وإلى من زرعتنا التفاؤل في دربي و قدت لي الدعم و المساندة أُمي العزيزة، فلكي مني كل الشكر و الإمتنان .



شكر و تقدير

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكالت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر للأستاذة " منصورى رقية " لما قدته لي من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث . كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث وأمنهم بأرقى و أئمن عبارات الشكر و العرفان ، وإلى من زرعتنا التفاؤل في دربي و قدت لي الدعم و المساندة أُمى العزيزة، فلكى منى كل الشكر و الإمتنان .



الصفحة	العنوان	الرقم
23	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	01
51	مكونات النظام الإنتاجي	02
72	نموذج CSIP للمشروع	03
89	شعار المشروع	04
93	الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع	05
96	موقع المشروع	06
96	مخطط توضيحي للمطعم	07

الصفحة	العنوان	الرقم
22	تحليل PESTEL	01
24	عناصر الضعف و القوة	02
25	جدول يوضح الفرص و التهديدات	03
26	أساليب تقدير حجم الطلب	04
30	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	05
59	الميزانية الافتتاحية	06
60	الميزانية الختامية	07
61	جدول حساب النتائج	08
69	الملخص التنفيذي للمشروع	09
73	تحليل PESTEL للمشروع	10
76	تحليل التنافسية للمشروع	11
76	تحليل SWOT للمشروع	12
77	خصائص الزبائن	13
78	نتائج الاستبيان	14
81	يوضح الموردين و مواد توريد و طريقة السداد	15
83	المخطط الشهري لمبيعات السنة الاولى لطبق البيتزا	16
83	تقدير المبيعات خلال 4 سنوات لطبق البيتزا	17
84	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من سندويش	18
84	تقدير المبيعات خلال 4 سنوات لسندويش	19
84	المخطط الشهري لمبيعات السنة الاولى من المثلوع	20
85	تقدير المبيعات خلال 4 سنوات المثلوع	21

قائمة الجداول

85	المخطط الشهري لمبيعات السنة الاولى من المشروبات الباردة	22
86	تقدير المبيعات خلال 4 سنوات من المشروبات الباردة	23
86	المخطط الشهري لمبيعات السنة الاولى من المياه المعدنية	24
87	تقدير المبيعات خلال 4 سنوات المياه المعدنية	25
87	المبيعات السنوية للمنتجات	26
88	منتجات المشروع	27
88	أسعار المنتجات	28
89	تكاليف الترويج للمشروع	29
94	احتياجات المشروع من موارد البشرية	30
98	الآلات و الأثاث المستخدمة في المشروع	31
100	المواد الأولية للمشروع	32
100	التكلفة السنوية للمواد الأولية	33
102	التكاليف الاستثمارية للمشروع	34
102	مصاريف التشغيلية	35
103	الاهتلاك السنوي	36
103	الميزانية الافتتاحية للمشروع	37
104	جدول حسابات النتائج	38
106	الميزانية الختامية للمشروع	39

أولا : الكتب بالعربية

- 1- احمد شاکر العسكري، التسويق-مدخل استراتيجي، دار الشروق لنشر و التوزيع، عمان
- 2- احمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011.
- 3- احمد غازي أنيس، خطة العمل (الانطلاقة ناجحة التحديات -البناء-التكوين-التقديم)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية 2005.
- 4- احمد فوزي ملخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 5- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة لتدريب التقني و المهني المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ.
- 6- الهام فخري طميعة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- 7- بشير علاق، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2008.
- 8- بلال خلف سكارنة، الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار الميسرة لنشر و التوزيع عمان الاردن، 2008.
- 9- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 10- حسام عربي، التخطيط الاداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، 2009.
- 11- حضير كاظم محمود و هايل يعقوب فاخوري، ادارة النشر و العمليات، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان،
- 12- دريد كامل الشبيب، ادارة مالية -الشركات المتقدمة، دار اليازور العلمية، 2017.
- 13- زيادة رمضان، محمود الخلالية، التحليل و تخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2013.
- 14- زيد منير عبدوي، التنظيم الاداري مبادئه و اساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2006.
- 15- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار بازوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- 16- سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات و قياس الربحية التجارية و القومية، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية للطباعة و النشر، مصر، 2005.
- 17- شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 18- طاهر محسن منصور الغالي، ادارة و استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل لنشر و التوزيع، 2009.
- 19- عادل حسن، التنظيم الصناعي و ادارة الانتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت-لبنان، 1988.
- 20- عبد الحليم كراجه و لآخرون، الادارة التحليل المالي -اسس ومفاهيم تطبيقات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000.

- 21- عبد الغفار حنفي وعبد السلام ابوقحف، اساسيات تنظيم و ادارة الاعمال،الدار الجامعية،الاسكندرية - مصر،2004.
- 22- عبد الفتاح دياب ،إدارة الإنتاج رؤية جديدة ،بدون دار نشر،القاهرة - مصر ، 2001.
- 23- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ،دراسات الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية مع مشروعات BOT،الدار الجامعية ط2،القاهرة 2001.
- 24- عدنان تايه النعيمي ،ارشاد فؤاد التميمي ،التحليل و التخطيط المالي -اتجاهات معاصرة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان نالاردن،2008.
- 25- علي توصف الحاج وسمير حسن عودة ،تسويق الخدمات ،دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع ،عمان - الاردن ،2001.
- 26- غادة صالح ،دراسة الجدوى ،دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ،الاسكندرية ،2008.
- 27- فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة،دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 .
- 28- فركوس محمد ،الموازنات التقديرية -إداء فعال للتسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون -الجزائر.
- 29- فليح حسن خلف،اساسيات الجدوي الاقتصادية و تقييم المشروعات ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2012.
- 30- كاسر نصر المنصور، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 31- مجدي عوض مبارك،الريادة في الاعمال ،المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ،عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع،عمان،2009.
- 32- محمد الصرقي ،الإدارة الصناعية ،مؤسسة حورس للنشر و التوزيع ،مصر ،2005.
- 33- محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث للنشر،الاسكندرية ،2009.
- 34- محمد بديوي الحسين،تخطيط الإنتاج و مراقبته،دار المناهج للنشر و التوزيع ،2016.
- 35- محمد سامي راضي ووجدي حجازي ،مدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ،الدار الجامعية الاسكندرية - مصر، 2001.
- 36- محمد عبد العظيم ابو النجا ،ادارة التسويق مدخل المعاصر ،الدار الجامعية للنشر ،الاسكندرية -مصر ،2008.
- 37- محمد فرحي،التحليل الاقتصادي الجزئي،دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن دون سنة لنشر.
- 38- محمد فريد الصحن ، التسويق،الدار الجامعية الاسكندرية،2005.
- 39- مروة احمد و نسيم برهم،الريادة و ادارة المشروعات الصغيرة، لشركة ، العربية للتسويق و التوريدات ، عمان ،2007.

- 40- مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2016.
- 41- ناصر دادي عدون ،التحليل المالي ،دار المحمدية العامة ، الجزائر.
- 42- ناجي معلا ،ادارة التسويق -مدخل تحليلي استراتيجي متكامل ،اثراء لنشر و التوزيع، ط1، عمان- الاردن،2008.
- 43- هاني حامد الضمور ،تسويق الخدمات ،دار وائل لنشر، الاردن ،2003.
- 44- يحيى عبد الغني ابو الفتوح،دراسات جدوى المشروعات (بيئية - تسويقية - مالية)،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية- مصر،2003.
- 45- يورك برس ، خطط الأعمال التجارية ، الشركة المصرية للنشر ، 2003 .

ثانيا:المذكرات

- 1-بوياح عالية،دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة :قطاع الاتصالات،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة ،2011.
- 2-رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة،2012 .
- 3-عبد الصمد سميرة ،أهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية ،مذكرة ماجستير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،2008.
- 4-غانم عبد الباسط ،دور القوائم المالية في تحسين الاداء المالي ،مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية ،تخصص فحص محاسبي،جامعة بسكرة ،2015.
- 5-لقوقي فاتح، جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات، مذكرة ماجستير في علوم تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير،جامعة بسكرة 2014.
- 6-محمد بوشوشة ، مصادر التمويل و أثرها على الوضع المالي للمؤسسة ،مذكرة ماجستير ،مالية مؤسسة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2007.

7- محمد مسعودي، إعداد مخطط أعمال لمؤسسة دعائية و إشهار في إطار الوكالة الوطنية لدعم الشباب ،مذكرة ماستر ،علوم تسيير ،تخصص مقاولاتية (غير منشورة)،جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

ثالثا: المداخلات و ملتقيات

1- برحومة عبد الحميد .بوظرفة صورية ،دور نظام المعلومات في اعداد و تنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة ،الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و إعداد و تنفيذ . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة بسكرة ، الجزائر 19/18/17،فيفري 2010.

2- حاتم قابيل ،المدير العربي و الإدارة الاستراتيجية ، الملتقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي و تحسين جودة الأداء المؤسسي ، طنجة ،المملكة المغربية ،2008.

3- شوقي الجباري ،شوقي خليل ،مخطط الاعمال التفاعلي كآلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة ،مداخلة ضمن الأيام العملية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ،فرص و حدود مخطط الاعمال ، الفكرة ، الإعداد، التنفيذ ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ايام 19/18/17 افريل 2012.

4- على فلاح الزغي،مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية ،الأيام العلمية الثلاثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال :الفكرة الإعداد و التنفيذ كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير ،جامعة بسكرة 19 /18/17، افريل 2012.

5-لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال :فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ،جامعة بسكرة ،16 /18/17/ 17، أفريل ،2012.

6-محمد جلاب ، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة،الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و تنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة بسكرة ، الجزائر .19.18.17،فيفري 2010.

7- مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 12-16-2012 افريل.

رابعا: الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Alain fayolle, **entrepreneuiat apprendre à entreprendre**, dunod, paris, 2004.
- 2- Macdonld Malcoln, **Marketing plan**, Traduit par p, chaix, debacak, Paris-France, 2004.
- 3- Michel Coster, **entrepreneuriat** , Pearson education, farnce-paris 2009.

خامسا : المواقع الالكترونية

- 1- <https://academy.hsoub.com/marketing/performance-marketing,25/05/2018,23:19>.
- 2- <http://www.elmouwatin.dz 16/05/2018/ 15: 53> .

استبيان حول فكرة انشاء مطعم نسائي

سيدتي، في اطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، تخصص مقاولاتية ، من اجل اعداد مخطط اعمال للإنشاء مطعم نسائي ، لذا نطلب منكن التعاون معنا من خلال الاجابة على الاسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة فهذا سيساعدنا على جمع المعلومات حول فكرة المشروع وكذا رغباتكم في اطار مجال دراستنا وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات و بالتالي تحديد رؤية واضحة للمشروع .

و في الاخير اتمني ان تاخدي سيدتي استبياني هذا بمحمل الجد و ان تكون الاجابة واضحة و صريحة و تقبلي مني كل الاحترام و تقدير .

المعلومات الشخصية :

- 1- السن : من 18 الى 30 من 30 فما فوق
- 2- الحالة المدنية : متزوجة عزباء غيرها
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي غيرها
- 4- المستوى المعيشي : جيد متوسط ضعيف
- 5- الوضعية : موظفة طالبة مأكثة في البيت

معلومات حول المشروع :

- 1- ما رأيكم في فكرة انشاء مطعم نسائي للوجبات الخفيفة في مدينة جامعة؟: موافق معارض
- 2- ماهي الاوقات المفضلة لتناولكن الوجبات الخفيفة خارج المنزل؟ غداء عشاء وقت آخر
- 3- نوعية الخدمة مقدمة : تناول الاطعمة في المطعم اخذها معكم جاهزة
- 4- كيف تفضلين الخروج لتناول الطعام : منفردة مع مجموعة
- 5- ما رأيكن في إدراج خدمة التوصيل؟ : موافق معارض
- 6- ماهو الحد الاقصى لسعر الذي يمكن ان تدفعيه مقابل وجبة خفيفة خارجا؟.....
- 7- من بين الاطباق التالية ماهو الطبق المفضل لديكن : سندويش بيتزا مطلوع
- 8- تحديد الاسعار المناسبة للاطباق التالية :
- | | | |
|--|---------------------------------|---------------------------------|
| سندويش: 80 دج <input type="checkbox"/> | 100 دج <input type="checkbox"/> | 120 دج <input type="checkbox"/> |
| بيتزا: 150 دج <input type="checkbox"/> | 180 دج <input type="checkbox"/> | 200 دج <input type="checkbox"/> |
| مطلوع: 180 دج <input type="checkbox"/> | 200 دج <input type="checkbox"/> | 250 دج <input type="checkbox"/> |

9- اقتراحاتكم حول نوعية الاطباق اخرى تريدون ان اقدمها:

.....

.....

.....

.....

10- اضافة الى خدمة تقديم الطعام ماهي الخدمات الاخرى التي تريدون توفرها في المطعم؟

.....:

.....

.....

.....

.....

أصبح توجه البلدان في الوقت الحالي المتقدمة منها والسائرة في طريق النمو في الاعتماد على رأس مالها البشري المعرفي للنهوض باقتصادها بدعم من الحكومات بالإضافة إلى مواردها الطبيعية، وقد اقتحمت النساء هذا المجال فافرضة وجودها فيه من خلال اهتمام الدولة بدعم المرأة ومساعدتها في تجسيد أفكارها على أرض الواقع ومن خلال التسهيلات القانونية والدعم المادي والمعنوي هذا كله سوف ينعكس طبعاً بالإيجاب على الاقتصاد الوطني للدولة مما يؤدي إلى انتعاش الاقتصاد وزيادة الناتج المحلي وغيرها من الايجابيات التي تعود بالنفع على المجتمع وهذا ما يطلق عليه بالمقاولات النسوية.

إن المشاريع التي تتخذ من الأغذية والطعام مجال للعمل تملك فرصة كبيرة جداً للنجاح، ويرجع ذلك إلى أن الطعام والغذاء هو أول ما يبحث عنه الإنسان ولا يمكن لأحد الاستغناء عنه سواء كان غني أو فقير، وبطبيعة الحال فكرة إنشاء مشروع مطعم لتقديم أنواع مختلفة الوجبات الخفيفة لإرضاء أذواق جميع المستهلكين، تعد فكرة أكثر من رائعة وتملك فرصة كبيرة للنجاح خصوصاً إذا ما تم تنفيذها على أرض الواقع بالشكل الأمثل. ومن هذا المنطلق ارتأيت طرح فكرة مشروع إنجاز مطعم نسائي ولضمان نجاح المشروع لابد من إنجاز مخطط أعمال يدرس جميع جوانب المشروع، وعليه تطرح الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي بجامعة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يجب البحث عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بمخطط الأعمال؟
- ما هي مكوناته وتقنيات إعدادة؟
- ما هي متطلبات إنشاء مخطط الأعمال لمطعم نسائي؟

أولاً: أهداف الدراسة:

يمكن أن نلخص الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة فيما يلي:

- تقييم فكرة إنجاز مطعم نسائي.
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال و نجاح المؤسسة الجديدة.

مقدمة عامة

- معرفة كل الإجراءات المتبعة لإنجاز مشروع مطعم نسائي.

ثانيا :أسباب اختيار الموضوع

تنوعت أسباب اختيارنا إلى هذا الموضوع بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

1- أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي وحلم لإنجاز هذا المشروع وتحسينه على أرض الواقع .
- الميول لمعرفة كيفية إنجاز مخطط الأعمال لمطعم نسائي.
- روح المخاطرة لهذا النوع من المشاريع بالرغم من وجود عوائق قبل بدئه.

2- الأسباب الموضوعية:

- افتقار المنطقة التي سوف ينشأ فيها لهذا النوع من المشاريع.
- الموضوع في إطار التخصص.
- إثراء المكتبة بموضوع جديد يتناول مخطط الأعمال .

ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في :

- أهمية مخطط الأعمال في نجاح عملية إنجاز المشاريع.
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع .
- توضيح مراحل إنشاء مشروع مطعم نسائي .
- تحسين كفاءة العمل وجعله أكثر سهولة في مجال خدمات الاطعام.

رابعا: صعوبات الدراسة

- تحفظ بعض الجهات عن تزويدنا بالمعلومات .
- ضيق الوقت لدراسة مثل هذه المشاريع .
- نقص الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذه المشاريع .

مقدمة عامة

خامسا: منهج الدراسة

على ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى لتحقيقها ،تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على كيفية إعداد مخطط أعمال للمشروع صغير ،أما الجانب التطبيقي اعتمدنا المنهج الاستكشافي وذلك من خلال جمع المعلومات في الميدان،وقد تم الاستعانة بالاستشارة بالاستشارة لغرض جمع المعلومات اللازمة للجانب التطبيقي.

سادسا: هيكل الدراسة

من اجل معالجتنا لهذا الموضوع (إعداد مخطط الاعمال الانجاز مشروع لمطعم نسائي) و الإجابة على

الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين ،فصل تطبيقي و فصل نظري.

-الفصل الأول (النظري) :تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري لمخطط الاعمال ،وعناصره الأساسية)

المخطط التنظيمي و الإنتاجي ،والمخطط التسويقي ،والمخطط المالي).

-الفصل الثاني (التطبيقي) :أما في هذا الفصل قمنا بإعداد مخطط لإنجاز مشروع مطعم نسائي .

تمهيد

إن نشاء المؤسسات أصبح في السنوات الأخيرة محل اهتمام الدول، لما لها من مساهمة كبيرة في دفع عجلة الاقتصاد و تنمية ، و بذلك ازداد اهتمام بإيجاد الطرق و الوسائل التي تساهم في جعل هذه المؤسسات تنتج و تستمر ، و يعكس ذلك ضرورة القيام بمخطط الأعمال كأداة تخطيط تقدم صورة مفصلة لكل مراحل المشروع بشكل جيد ، ينعكس من خلاله مدى فاعليته في إقناع الأطراف الآخذة بأهمية المشروع وجدديته في خلق القيمة. و سنقوم في هذا الفصل بتسليط الضوء على مخطط الأعمال من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : مخطط الأعمال

المبحث الثاني :المخطط التسويقي

المبحث الثالث:المخطط التنظيمي

المبحث الرابع :المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس:المخطط المالي

الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول : مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح و استمرارية المشاريع لذلك فقد أولي هذا الأخير باهتمام كبير من طرف الباحثين و الكتاب في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضا ريادة الأعمال بذلك تنوعت وتعددت وتباينت التعاريف التي وضعت له. لذلك سنحاول في هذا المبحث التركيز على مفهوم مخطط الأعمال و أهم عناصره.

المطلب الأول :تعريف مخطط الأعمال و خصائصه

سوف نتطرق في هذا المطلب لتعريف مخطط الأعمال و خصائصه.

أولا: تعريف مخطط الأعمال

لم يحظ موضوع مخطط الأعمال باهتمام كبير من قبل الكتاب و الباحثين في مجال إدارة الأعمال مثلما حظي في السنوات الأخيرة ، و هذا لما يلعبه من دور في نجاح و استمرار المشاريع لهذا نذكر بعض التعاريف لمخطط الأعمال .

تعريف 1: يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه :مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات و تنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية و الفنية و المالية و البيئية و القانونية ، و ذلك تحقيقا لهدف اختيار المشروع الأصلح من وجهة نظر المستثمر أو من جهة نظر الدولة ،بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف ¹ .

تعريف 2:مخطط الأعمال أو الأعمال التجارية كما يتم تسميته في فرنسا هو إضافة الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي فيتم كتابته في وثيقة من نحو 30 صفحة ،تمثل العناصر الأساسية للمشروع بما في ذلك تحديد طبيعة و فرص المشروع بدعم من تحليل السوق و المنافسة ، و تحديد الموارد اللازمة لتنفيذه ، و بذلك تتكون آفاق نموذج أعمال ذا مصداقية و جاذبية ² .

تعريف 3:مخطط الأعمال هو عبارة عن ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي (إنشاء ،إعادة إنشاء،تطوير.....)وهو مسار تحليل استراتيجي، كما يقوم مخطط الأعمال بإسقاطات للمستقبل و الوسائل الضرورية له ، كما يوضح جدوى و مرد ودية المشروع ³ .

¹ يحيى عبد الغني ابو الفتوح،دراسات جدوى المشروعات (بيئية -تسويقية -مالية)،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية-مصر،2003،ص 10 .

² Michel Coster, **entrepreneuriat** ,Pearson education, France-paris 2009, p 134

³ Alain fayolle,**entrepreneuriat apprendre à entreprendre**, Dunod, Paris,2004,p292.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

تعريف 4: يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية ومالية محددة المتعلقة بنشاطها و مجالها (المنتجات و الخدمات و السوق و التسويق و الإنتاج و التنظيم ...)¹

نستنتج من خلال التعاريف أن مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة تساعد على فهم كيفية تسيير المشروع بأحسن طريقة من خلال تحديد وتوضيح جميع مراحل المشروع، وذلك من اجل أن يقنع صاحب المشروع الجهات التمويلية و المستثمرين بقابلية تحقيق المشروع و نجاحه .

ثانيا : خصائص مخطط الأعمال

بعد أن تعرفنا على مخطط الأعمال يمكن أن نبرز خصائصه و مميزاته كالتالي² :

1- الإيجار والتلخيص:

يسمح الإيجار والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم: (الأطراف الخارجية)

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

¹ برحومة عبد الحميد . بوظيفة صورية ، دور نظام المعلومات في اعداد و تنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص

وحدود مخطط الأعمال الفكرة و إعداد و تنفيذ . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 17/18/19، فيفري 2010

² لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال :فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 16/17/18 أفريل ، 2012، ص 16

الإطار النظري لمخطط الأعمال

3- الوضوح والدقة و سهولة الفهم:

يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد المخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة للمعنى وكذا القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق . كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.

4- الواقعية:

وهي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال، اي الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع أي تجنب الخيال، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

5-المصدقية:

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب و تنسجم مع المشروع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

6- الهيكلية الجيدة:

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل . كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة و الضعف في الملف المقدم.

7- التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصدقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد . يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه .

الإطار النظري لمخطط الأعمال

يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

من خلال هذه الخصائص يمكن أن نستنتج شروط مخطط الأعمال ، حيث يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة ، وعليه يتوجب على المقاول أو المحرر بالحرص والعناية،ومن أهم هذه الشروط¹ :

- يجب أن ترتب على نحو المناسب ،مع ملخص تنفيذي و قائمة محتويات ، و فصول في الترتيب ونمط صحيح .
- يجب أن يكون بطول الامتداد صحيح ،ومظهر صحيح لا طويلة ولا قصيرة ، لا مغرقة بالوهم و الخيال .
- أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين و المنظمة و توقعاتهم لثلاثة أو خمس سنين القادمة .
- أن توضح بصورة كمية و نوعية طبيعية الفوائد التي يحصل عليها المستخدمين لمنتجات و خدمات المنظمة .
- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق و كذلك بيع الخدمات .
- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات و الخدمات .
- يجب أن توضح وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وان تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع و الكلف المرتبطة بها .
- يجب أن تصور الشركاء كفريق و بخبرات مدرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة .
- يفترض أن توحى مستوى كلي و عالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل و كذلك لطبيعة عمل الفريق – يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة ،مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة .
- أن توضح وترى كيف يحصل المستثمرين على عوائد خلال ثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال .
- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة و بإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتنب فقدان الوقت و تضائل أموال المنظمة .

¹ طاهر محسن منصور الغالي ،إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ،دار وائل لنشر و التوزيع ،الأردن،2009،ص216.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

وعلى العموم فإن مخطط الأعمال يتطلب الوضوح و السهولة و التركيز على الأولويات حسب الأهمية ويرى اغلب الباحثين أن الخطة الجيدة و الفعالة يفترض إن لا تكون طويلة تفصيلية و إن تكون محدود (30) إلى (40) صفحة مرتبة و منظمة بطريقة منهجية واضحة .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف مخطط الأعمال

أولاً: أهمية مخطط الأعمال

تمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين و المستثمرين و الموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع

وحدواه و هناك عدة أسباب مهمة تجعل من مخطط الأعمال ضروري و تتمثل في ¹:

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات و التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع و بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع و إمكانية نجاحه.

- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع و إمكانية توسيعه وهو يؤثر على قارئها لتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار .

- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تشغلها المؤسسة حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنية للمرودية الحقيقية .

ثانياً أهداف مخطط الأعمال

سوف نتناول في هذا العنصر أهداف مخطط الأعمال

يهدف مخطط الأعمال إلى ²:

¹ شوقي الجباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال النفعالي كآلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، الأيام العملية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد، التنفيذ ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، أيام 17/18/19 افريل 2012، ص11.

² محمد جلاب ، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و تنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 19/18/17، فيفري 2010

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- 1- التنسيق للنجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول ،على المستخدمين و على الشركاء الماليين كذلك الإداريين.
- 2-خلق جو جماعي: يقتضي مخطط الأعمال من تنفيذه حول الأهداف المسطرة و ذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال الموافقة و التسيير.
- 3- إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- 4- تحفيز المحيط الخارجي: هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال ،كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية وذلك يجذب المستثمرين وكذلك البنوك من اجل الاستثمار في المشروع ،تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- 5- صياغة أهداف واضحة و محددة.
- 6- تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
- 7- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: دور و وظائف مخطط الأعمال

أولا: دور مخطط الأعمال

يساهم مخطط الأعمال بشكل ملموس في تقديم مشروع إنشاء المؤسسة بصورة جيدة ونذكر ذلك فيما يلي¹ :

- 1- تحويل الفكرة إلى مشروع قابل لتحقيق.
- 2- وسيلة لتوضيح بطريقة تحليل واسعة و متينة لأهداف النشاط في المدى القصير و المتوسط.
- 3- توضيح قابلية التنفيذ ،قابلية الاستقرار و الإدراك الوقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- 4- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- 5- يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع .

¹ Michal Coster,op.cit,p135

الإطار النظري لمخطط الأعمال

6- يبرهن عن كفاءة المنظمة في التخطيط و التنبؤ.

7- مساعدة المنظمة على البناء و وضع مشروعه قيد الإنجاز .

8- إيجاد موارد خارجية (الأصل التمويلي) من اجل انجاز المشروع و التي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال .

ثانيا : وظائف مخطط الأعمال

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية:

1- الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الإستراتيجية)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز. إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي¹:

أ- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك

الكلي للمشروع

ب- يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير

الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه، وسيتم التفصيل

بدقة .

2-الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو جلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتكبيته كالتالي²:

أ- التحدث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير

من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص التالية:

¹ رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص23

².Michel Coster, Op. Cit, p 141.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- التعرف على طبيعة المشروع.

- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لإتحاد موقف حول المشروع.

- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع.

ب- البحث عن رأس المال: إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، وحسب (T.Versraete) يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

- إن المنشأ عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الآخذة مقابل نتيجة مساهمتهم.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

- إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة.

ج- تجنيد الشركاء الإستراتيجيين: يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية

التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم

نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون

الذين يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون الذين يساعدون

على نجاح المشروع، ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أي أن المقاول هنا سيبحث

الإطار النظري لمخطط الأعمال

د- على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء(الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليا¹.

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

تنوع مخططات الأعمال و تختلف بحسب اختلاف الظروف و المواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخطط عمل يدخل ضمن تصنيف معين ، و ذلك لجعل المخطط ناجحا و فعالا و يحقق الأهداف المرجوة منه ، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث تصنيفات وضعت لمخطط الأعمال.

أولا: التصنيف الأول:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين² :

1- **خطة مختصرة:** وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

2- **خطة شمولية:** وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات

ثانيا: **التصنيف الثاني:** ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية³:

1- **خطط قصيرة أو خطط مصغرة:** حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.

¹ رماني جمال الدين، مرجع سابق، ص30.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص215

³ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص323

الإطار النظري لمخطط الأعمال

2- **خطط العمل:** وهي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

3- **خطط التقديم:** وهي خطة العمل من دون التروش والانطباعات، وتستخدم هذه الخطة عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.

4- **الخطط الالكترونية:** وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال.

ثالثا : التصنيف الثالث: ويقسم هذا التصنيف خطة العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها¹:

-الهدف الرئيسي لخطة العمل.

-المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال)

-نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.

-الوضعية المالية.

-حجم الشركة..... الخ

المطلب الخامس: مراحل إعداد مخطط الأعمال و مكوناته

أولاً: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكار حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب و من المعرفة ومن الإبداع، و تأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن إن نجاح في إطلاق مشاريع جديد يتطلب تخطيطا دقيقا و عادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، إن مخطط الأعمال هو الشرط الأساسي للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع، إن النظرة

¹ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص333.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

الإستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن ، إن تطوير و تحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من فكرة جديدة تفرض على المستثمر أن يكون مخططه جاهزا وان يكون مقنعا للإدارة العليا و أصحاب التمويل، في الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات حيث يختلف محتوى مخطط الأعمال و شكله و حجمه من مشروع لآخر، ورغم هذا الاختلاف فان مخططات الأعمال تشترك في احتوائها البيانات التالية ¹.

1- تحديد الزبائن المستهدفين :

وذلك بتوفير أهم المعلومات و البيانات الخاص بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري؟ ما هي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل هم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى، وان كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ ما هو حجم دخلهم؟ ما هي مناطق إقامتهم و مواقع عملهم؟

2- التعرف على المنافسين :

تتمثل المنافسة بوجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة المنافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى، ولذلك فان معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

3- ضبط قائمة الموردين و المجهزين :

و تتضمن هذه القائمة اسم المورد و عنوانه و قائمة المعدات و التجهيزات التي توفر فاتورة التسديد التي يعتمد عليها.

4- إعداد دراسة السوق :

بعد تحديدك الزبائن المستهدفين و تعرفك على منافسيك المحتملين و ضبطك لقائمة الموردين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتخاذ القرارات رعاية بخصوص موصفات هذه المنتجات و الخدمات و ثمن بيعها ومكان تركيز مؤسستك..... وكذلك لتحديد حصتك من السوق و تقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن لا يمكن إن تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فان فكرة جيدة جدا يمكن أن تصبح مشروعا فاشلا. خطأ الزبائن في نفس الوقت ففكره تافهة موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تنجح.

¹ على فلاح، مرجع سابق، ص8.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

5- إعداد خطة تسويق:

تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن و قناعهم بشراء منتجاتهم أو الإقبال على خدماتك، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموعة من البيانات الخاصة بمكان تركيز مشروعك.

6- إعداد تقديرات الموازنة :

يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة النشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقيق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها.

7- إيجاد التمويل و المساعدات:

التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح المشروع. بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة بعد إجراء جرد للاحتياجات و الموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال. دعم المؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين. قرب رأس المال المجازف بيه، حساب جاري دائنية، هي ضرورية في هذه المرحلة و يوجد هناك مجموعة من الأساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب أن تعرف، يجب الاستعلام جيدا و مسبقا على هذه السالب و هذا يمكن من صنع الطلبات في الآجال المحددة.¹

8- اختيار هيئة قانونية :

كيفما كانت أهمية و طبيعة الأنشطة، فاختيار الهيئة القانونية متوافقة و المشروع يجب أن تحدد مؤسسة فردية أو جماعية أو شركة. الهيكل القانوني تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارسه ضمن أنشطتها، هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة و حذر بمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسات و المالي، يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة.

يجب لاعتماد على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات والسلبيات فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي، إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع التجاري المالي والقانوني، أصبح ممكن القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانوني المختارة.

¹ على فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص9.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

9-تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها:

حيث يوجد نوعين من الأخطار هما:

- الأخطار التي تنجم على عدم التأكد والتي نتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكثر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

- الأخطار الناجمة عن القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر بالتالي إعداد مخطط أعمال جيد، سوف تضمن الحصول على الموارد المالية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط وهذه الموارد قد تسمح بشكل أو بآخر بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة¹.

10- إقامة المؤسسة (التنفيذ):

أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في اقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية، ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، من جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى دليل، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزييل و تصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث.²

ثانيا : مكونات مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال من العناصر التالية³ :

1-الصفحة الرئيسية: و التي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المنظمة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية ، من أسهم و ديون و الوثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2- ملخص الفكرة: يتكون الملخص من ثلاثة إلى أربعة صفحات متضمنة تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن الفكرة التي تم تجميعها .سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق ، المالية وإجراءات البيع.

¹ علي الفلاح الزعبي، مرجع سابق،ص9.

² نفس المرجع،ص،10.

³ مجدي عوض مبارك،الريادة في الأعمال،المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع،عمان،2009،ص149.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

3-تحليل الصناعة و البيئة:الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات منها¹:

أ- الاقتصادية :والتي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديمغرافي و حجم البطالة .

ب -الثقافية : و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد .

ج- التكنولوجيا :و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين خدمات الزبائن .

د- التغييرات القانونية :و المرتبطة بكافة التطورات في التشريعات و الأنظمة و كذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن و المتنافسين الجدد و مناطق القوى و الضعف لديهم و تهديدات المحتملة من المتنافسين.

4- وصف الأعمال:حيث يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و الموقع البناء المستخدم و المعدات التي يحتاجها و الحاجة إلى الطاقة الكهربائية و الطبيعية و الاقتصادية و الديمغرافية لموقع المشروع و التي تتضح فيما يلي²:

أ- الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الشرعية .

ب- مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة .

ج- حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج .

د- نقاط القوة و الضعف لدى الشركات المنافسة

هـ- الاتجاهات الموجودة في السوق.

و- خصائص المستهلكين المحليين.

5- خطة الإنتاج أو العمليات :وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين و المواد الأولية وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع و الصيانة و تشمل³:

¹ يورك برس ، خطط الأعمال التجارية ، الشركة المصرية للنشر ، 2003 ، ص145

² مجدي عوض مبارك، مرجع سابق ، ص144 .

³ نفس المرجع، ص146-149 .

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- أ- هل يتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج مع الآخرين؟
- ب- إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين لماذا؟
- ج- لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- د- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟
- هـ- ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟
- و- ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
- ز- من هم المزودين لمواد الخام وما هي التكاليف؟
- ح- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج؟
- ط- ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟
- ي- ما هي آلية تخزين مواد الخام؟
- ك- ما هي آلية تخزين نقل المواد الخام؟

6- خطة التسويق: تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير و الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7- الخطة التنظيمية : تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين و الرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال و تتضمن ما يلي :

أ- ما هو نموذج الملكية في المشروع؟

ب- إذا كان هنا شركاء من هم؟ ما هي الاتفاقيات و العقود؟

ج- من هم المساهمين، و قيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

د- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

هـ- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة؟

و- ما هي الأوامر و المسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟

ز- ما هي آلية الدفع و المبيعات و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

8- تقدير المخاطر: وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية .

الإطار النظري لمخطط الأعمال

9-الخطة المالية: وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات و خطة الموازنة للأصول و الديون.

10-الملاحق: و التي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن،قنوات التوزيع و العقود،قائمة الأسعار من المزودين و المنافسين.

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

تحتل الدراسة التسويقية مكانة متميزة عند القيام بإعداد مخطط الأعمال، كما تأخذ الأولوية في ترتيبها ضمن مراحل إعداد الخطة التفصيلية ، و لعل السبب في ذلك يرجع إلى انه لا يتصور إنشاء مشروع دون معرفة الإجابة إلى التساؤلات التالية :

هل سيكون هناك من يشتري منتجات المشروع أو لا؟وكم عددهم؟ و ما هي المواصفات التي يرغبونها للمنتج؟ وكم يستهلكون منها؟ وكيف يتم الوصول إليهم؟ وما هي الأسعار التي سيقبلونها ؟وما هي طرق إقناعهم بقبول منتجات المشروع؟.

و للإجابة على تلك التساؤلات كانت حتمية إعداد مخطط أعمال تسويقي.

المطلب الأول :مفهوم مخطط التسويقي وأهميته

يعتبر المخطط التسويقي جزء مهم من مخطط الأعمال، حيث يعطي رؤية و سياسة تسويقية الواجب على المؤسسة إتباعها من اجل تحقيق أكبر حجم المبيعات و لذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي حيث تكون ملمة بكل جوانب المشروع.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي

تعدد تعاريف مخطط التسويقي و من بينها ما يلي:

تعريف 1: "يعرف على انه الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لانجاز و تحقيق الأهداف التسويقية"¹.

تعريف 2: "هو عبارة عن خارطة طريق لنشاطات و فعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة"¹.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص151.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

" **تعريف 3:** يعرف مخطط الأعمال التسويقي على انه التوقع بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة و الاستعداد لمواجهة معوقات الأداء و العمل على حلها و الاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ،ومتابعة الأمر ووقت التنفيذ و يمكن تعريفه أيضا "بأنه سلسلة منظمة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية في شكل تقرير في عدة صفحات و تحديد الإستراتيجية التسويقية من خلال دراسة السوق ،الزبائن المتوقعين ،المنافسة و المبيعات المتوقعة ،ذلك خلال فترة زمنية".²

ثانيا : أهمية المخطط التسويقي

يمكن حصر أهمية المخطط التسويقي في ما يلي ³:

- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان نظرا لأنه يعطي الفرصة لتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج ،مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة .
- يبنى عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق .
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق .
- يساعد على تحديدي الفرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة .
- يساعد على إتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.

¹ بشير علاق ،التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ،2008،ص28.

² Macdonld Malcolm, **Marketing plan**, Traduit par P.Chaix.Debacak, Paris-France, 2004, p87

³ مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمر ،أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ،فرص و حدود مخطط الأعمال :الفكرة الإعداد التنفيذ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 18/17/16 افريل 2012 ، ص12.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

المطلب الثاني: دراسة السوق

الخطوة التالية لأي قرار بإقامة عمل ما هي إلا إجراء دراسة دقيقة للسوق تكون نتائجها الأساس لتحديد كل القرارات التفصيلية الخاصة بالتسويق، و لهذا تمثل دراسة السوق فعالية أساسية لإقامة عملا يملك فرصا مقبولة للنجاح.

أولا: أهداف دراسة السوق

إن الغرض من دراسة السوق يتمثل في الحصول على المعلومات اللازمة لرسم سياسات الإنتاج بالنسبة للمؤسسة و اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة، كما تهدف دراسة السوق إلى¹:

- التأكد من وجود الطلب الكافي لإستعاب إنتاج مشروع خلال عمره الاقتصادي .
- تقدير حجم المبيعات المتوقع للمشروع طول عمره الاقتصادي.
- تقدير سعر البيع المتوقع للمنتجات المشروع طول عمره الاقتصادي.
- تحديد منافذ لتوزيع التي تستخدم في تصريف منتجات المشروع .

ثانيا: أدوات دراسة السوق

أول خطوة من خطوات دراسة السوق هي جمع البيانات من السوق، ويتم ذلك باستخدام العديد من الطرق، ومن ثم يتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية للحصول على معلومات أو معرفة، تساعد الشركة على اتخاذ القرار التسويقي الصحيح.

ومن أبرز الطرق المستخدمة في جمع البيانات من السوق²:

- 1- المقابلات Interview:** ويمكن أن تتم عن طريق الهاتف، أو من خلال لقاء الشخص المستقصى وجها لوجه.
- 2- استطلاعات الرأي (المسوحات) Surveys:** وهي الجمع المنتظم للمعلومات، أي عملية جمع المعلومات، وهي تستخدم بغية الوصول للمعلومات حول السوق أو بغرض الأبحاث العلمية، ويستخدم الاستطلاع أو المسح عدة أدوات لجمع المعلومات منها الاستبيان Questionnaire ، أو المقابلات Interview وهناك عدة أشكال لاستطلاع الرأي أو المسح هي:

¹ غادة صالح ،دراسة الجدوى ،دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر،الإسكندرية ،2008،ص 16.

² <https://academy.hsub.com/marketing/performance-marketing,25/05/2018,23:19>.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- 3- المسح الإلكتروني **Online Survey**: ويتم عن طريق البريد الإلكتروني **Email Survey** ، أو عن طريق المواقع الإلكترونية **Website Survey**، وهذه أقل الطرق تكلفة.
- 4- المسح عن طريق الهاتف **Telephone Survey** ويتم استقصاء آراء الزبائن عن طريق الهاتف
- 5- مسح آراء الزبائن في منازلهم **Personal in-home survey** حيث يتم استقصاء آراء الزبائن في منازلهم، وتعتبر هذه الطريقة مكلفة بشكل كبير.
- 6- الاستبيان **Questionnaire** : وهو أداة بحث يتم من خلالها استخدام الأسئلة، لجمع المعلومات من أفراد العينة، ويمكن أن يستخدم الاستبيان في استطلاع الرأي، أو في الأبحاث العلمية لقياس تأثير المتغيرات على بعضها البعض.
- 7- مجموعات التركيز **Focus groups**: يتم الاجتماع مع مجموعة من الزبائن الحقيقيين للشركة، بحيث يشكلون عينة ممثلة لزبائن الشركة، وتقوم الشركة باستطلاع آرائهم بشكل مباشر، من خلال أسئلتهم عن منتجاتها وخدماتها للوصول إلى تغذية عكسية **Feedback** عن منتجاتها وخدماتها.

ثالثا: التجزئة السوقية

يهدف تقسيم السوق إلى :

- 1- اختيار القطاع التسويقي و يقصد بذلك الشريحة المستهدفة في السوق حتى يتم تحديد حجم و طبيعة التعامل معها بشكل محدد تسويقيا .
- 2- وضع برنامج تسويقي فعال لكسب هته القطاعات التسويقية أو شرائح السوق.

عند تحليل ودراسة السوق قد تكون الأسواق متجانسة أي موحدة و غير متباينة ،وقد تكون الأسواق غير متجانسة و تسمى مجموعات المستهلكين.

المطلب الثالث: تحليل البيئة المشروع

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للبيئة المؤثرة سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية ، فقبل البدء بتحضير خطة تسويق للمؤسسة يجب فهم البيئة المحيطة بها فمن المهم فهم القوى المختلفة الموجودة في بيئة التسويقية والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن وجني الأرباح. ومن أدوات تحليل البيئة التسويقية تحليل **PESTEL**، تحليل تنافسية ل **PORTER** و تحليل **SWOT** .

الإطار النظري لمخطط الأعمال

أولاً: تحليل PESTEL

تحليل PESTEL هو عبارة عن مراجعة للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للبيئة الخارجية. يساعد تحليل PESTEL على تحديد العوامل التي ستؤثر على الأداء والأنشطة التي تؤثر على القرارات التجارية وتخطيط الأنشطة التجارية وتطوير المنتج والبحث وغيرها، كل هذا على مدى أطول. يُستخدم تحليل PESTEL في إظهار مفهوم أوضح للموقف الداخلي والعوامل الخارجية للمنظمة .

والجدول التالي يمثل عناصر تحليل PESTEL

جدول (1) تحليل PESTEL

ترميز	الكلمة	المعنى	عنصر التحليل من عناصر نموذج بستان
P	Political	السياسي	كل ما يتعلق بالسياسة وأثرها على المنظمة محليا ودوليا
E	Economy	الاقتصادي	الوضع الاقتصادي مثل معدل دخل الفرد والقدرة الاستهلاكية
S	Social	الاجتماعي	المؤثرات الاجتماعية من العادات والتطورات والمعتقدات
T	Technology	التقني	تقدم وتطور استخدامات التقنية وانعكاسها على المنظمة
E	Legal	القانوني	القوانين المحلية والقوانين الدولية واثارها على المنظمة
L	Environment	البيئي	العوامل المتعلقة بالبيئة الطبيعية مثل درجات الحرارة و التصحر و التلوث

المصدر: <https://entrepreneuralarabiya.com> ,19-06-2018,00:36

الإطار النظري لمخطط الأعمال

ثانيا : تحليل التنافسية (القوى التنافسية الخمسة لبورتر)

أداة صممها مايكل بورتر لتستخدم في تحديد مركز القوة في الأعمال. حدد بورتر خمسة عوامل تؤثر على

التنافسية في أي مجال وهي :

1- قدرة المورد على المساومة: أو ما يعرف أحياناً بالقدرة التفاوضية للموردين وقدرتهم على التأثير على أسعار السوق من ناحية المواد الخام أو المكونات أو العمالة.

2- قدرة المشتري على المساومة: وهي القدرة التفاوضية للعملاء وقدرتهم على خفض أسعار السلع والخدمات في السوق .

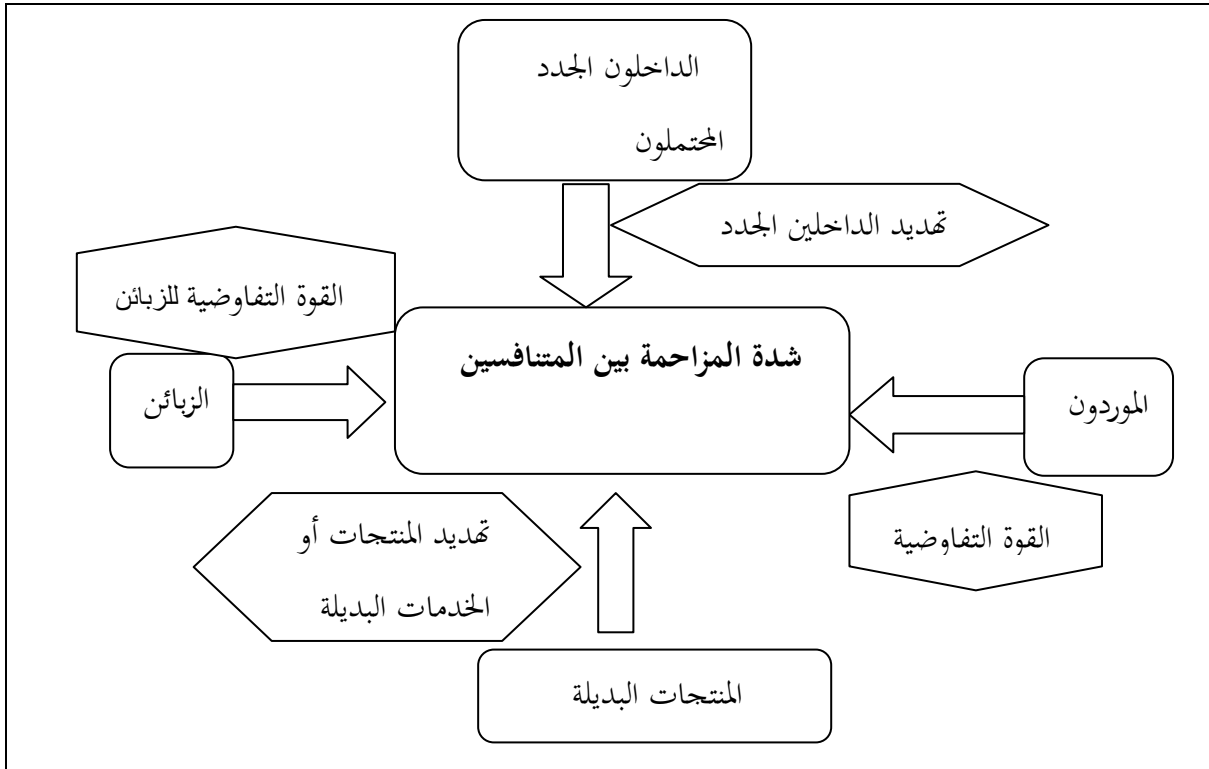
3- المنافسون الجدد: والمقصود هو عدد المنافسين ومدى قوتهم ومدى تأثير ذلك على مشروعك

4- مدخلات جديدة على السوق: وتمثل مدى قدرة دخول شركات جديدة للسوق بسهولة مما قد يؤثر على ربحية مشروعك.

5- المنتجات البديلة: مدى قدرة المستهلكين على إيجاد بدائل للسلع أو الخدمات التي يقدمها مشروعك .

يمثل الشكل التالي القوى التنافسية الخمس لبورتر

الشكل(1): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



الإطار النظري لمخطط الأعمال

Source: **Michael Porter**, l'Avantage concurrentiel, Traduit par :
Phillippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999, p: 15

ثالثاً: تحليل SWOT

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ، و يوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من أوجه الرئيسية بالبحث و التدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل¹.

و الجدول التالي يمثل عناصر القوة و الضعف للمنظمة

جدول رقم (2): عناصر الضعف و القوة

عناصر القوة	عناصر الضعف
-الكفاءة المميزة.	-عدم وضوح التوجه الاستراتيجي .
-معرفة جيدة بالمشترين .	-نقص الموهبة و الخبرة الإدارية .
-قيادة جيدة للسوق.	-معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.
-النوعية العالية للمنتجات .	-المعاناة من المشاكل العملية الداخلية .
-إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات .	-عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية .

المصدر : سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر عمان -الأردن، 1991، ص69. وتهدف عملية تحليل نقاط القوة و الضعف للتعرف على ما تملكه المنظمة وما تعاني منه ،من اجل الوصول إلى الإستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من تعزيز نقاط قوتها أو معالجة نقاط ضعفها.

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار البازوري للنشر ، عمان -الأردن ، 1998 ، ص 69.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

يمثل الجدول التالي الفرص و التهديدات

جدول رقم (3): جدول يوضح الفرص و التهديدات

الفرص	التهديدات
- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق .	- احتمال دخول منافسين جدد.
-إضافة إلى خطة الإنتاج .	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
تنوع المنتجات ذات العلاقة .	- نمو بطيء في السوق.
- إمكانية التكامل العمودي .	- سياسات سعرية مناوئة .
- نمو أسرع في السوق.	- زيادة الضغوط التنافسية .
- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان .	- نمو قوة المساومة للعملاء و الموردین .

المصدر : سعد غالب ياسن، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1991 ، ص 96

ويتضح من الجدول أن التعرف على الفرص و التهديدات يمكن المنظمة من اختيار الإستراتيجية التي تجعلها تستفيد من نقاط قوتها في استغلال فرص البيئة أو مواجهة تهديداتها.

المطلب الرابع: تقدير الطلب

أولاً: التنبؤ بالطلب الكلي

هناك أساليب مختلفة لتقدير حجم الطلب أو التنبؤ به تم عرضها في مقررات مختلفة و التي يمكن توضيحها في الجدول التالي :

الإطار النظري لمخطط الأعمال

الجدول رقم(4) أساليب تقدير حجم الطلب

الأساليب الوصفية	الأساليب الكمية
- دراسة السوق	- الطريقة الأسية
- دراسة نوايا الزبائن المرتقبين	- طريقة متوسط استهلاك الفرد
- تقديرات رجال البيع	- طريقة المتوسطات المتحركة
- أسلوب/ طريقة دلفي	

المصدر :مروة احمد ، نسيم برهم،الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة ،الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، عمان، 2007،ص142.

ويتم تقدير حجم الطلب المتوقع كما يلي¹ :

$$\text{حجم الطلب المتوقع} = (\text{عدد الزبائن المرتقبين في المنطقة}) \times (\text{متوسط استهلاك الفرد})$$

ثانيا: التنبؤ بالعرض²:

العرض يمثل تلك الكمية التي يقبل البائعون بيعها من سلعة ما بناء على سعر معين في وقت محدد و يعبر العرض عن الكمية المنتجة من سلعة ما و التي يرغب المنتجون في بيعها ،وهو بالتالي يختلف عن حجم الإنتاج وحجم المبيعات حيث يعبر هذا الأخير عما تم بيعه فعلا.

يتكون العرض الكلي من العرض المتاح حاليا في الأسواق سواء من المصادر المحلية أو الخارجية في شكل واردات بالإضافة إلى العرض المتوقع في السنوات القادمة و التي تغطي عمر المشروع ،و للوصول إلى تقدير لحجم العرض الكلي يجب توافر البيانات الكلية .

وبالتالي يمكن تقدير التنبؤ بالعرض الكلي للمنتج محل الدراسة معا الأخذ بعين الاعتبار صعوبة تقدير الدقيق لحجم التجارة الخارجية و غيرها .

¹ مروة احمد ، نسيم برهم،الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، عمان، 2007،ص142.

² محمد فرحي،التحليل الاقتصادي الجزئي،دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن ،دون سنة لنشر ،ص310.

ثالثا: الفجوة التسويقية¹

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

أما إذا ظهر الفرق بين العرض و الطلب 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 إقامة مشروع لسدها. وفي الاتجاه الآخر قد تكون فجوة الطلب كبيرة و تمثل فرصة تسويقية تدفع القائمين بالدراسة اتخاذ قرار بالإقامة المشروع و الدخول في السوق و الاستمرار في دراسات الجدوى.

رابعا: التنبؤ بالمبيعات

يقصد به تحديد الطلب المتوقع مستقبلا على المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات مقدمة خلال فترة زمنية محددة، تتطلب دقة الطلب ضرورة دراسة و تحليل أرقام المبيعات السابقة إن وجدت و تقييم الأداء الحالي و المتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على في المستقبل².

يجب أن يكون نظام التنبؤ قائما على أساس ترشيدها هذا الاستخدام، مما يسهل على المؤسسة الوصول إلى المؤشرات تعبر عن اتجاهات المبيعات³.

1- تحليل البيانات المعلوماتية الماضية: يسهم هذا التحليل في إعطاء مؤشرات عن المبيعات الماضية و يمكن استخدام هذه المؤشرات كدليل يمكن الحكم به على سلوك و اتجاهات المبيعات في المستقبل و يقوم هذا الدليل على افتراض أن اتجاهات المبيعات في الماضي سوف تحتفظ بنفس مكوناتها في المستقبل، ومن أفضل دائما الاحتياط في

¹ محمد بدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2016، ص300.

² مصطفى يوسف كافي، زيادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص212.

³ لقوقي فاتح، جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات، مذكرة ماجستير في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة بكرة 2014، ص21.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

استخدام هذه التحليلات ،وحصرها فقط على إعداد التنبؤ قصير الأجل ، لأن الاتجاهات يمكن أن تتشعب لعدة أسباب منها :

أ- عند الدخول في مرحلة جديدة من مراحل دورة حياة السلعة ،فسلوك المبيعات في مرحلة معينة ماضية سوف يختلف عن السلوك في المرحلة القادمة.

ب- نتيجة التطورات المتجددة التي تطرأ على هيكل السوق.

ج- نتيجة لتعدد واختلاف الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.

2- تحليل البيانات و المعلومات الحالية :

أ- **المعلومات المتعلقة بالسوق :** فمن المفيد أن يحصل المشروع على المعلومات الحالية عن السوق وبصفة خاصة عن التواجد المحتمل لمنتجات المشروع في هذا السوق، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من عدة مصادر أهمها:

- إجراء الدراسات العلمية عن السوق والتي تتضمن تحليل المستهلكين بناء على عينة ممثلة لهم،ويمكن أن تقوم المؤسسة بنفسها بهذه الدراسة. كما يمكن أن تمد بها إلى تنظيمات أو مكاتب أخرى خارجية.

- استخدام الاستقصاءات وقوائم الأسئلة التي تملأ بواسطة رجال البيع .بناء على معرفتهم التامة بالسوق وتساهم هذه القوائم في إعطاء صورة مكملة عن المعلومات المختلفة بالسوق.

- يتم أيضا استخدام التحليلات الاقتصادية عن المرونة ولا سيما مرونة المبيعات بالنسبة للسعر وللدخل .

ب- **المعلومات المتعلقة بالمؤسسة موضع مخطط الأعمال :** حيث لا يكفي فقط في مخطط الأعمال القيام بدراسة السلع و المبيعات في السوق ولكن من المهم توضيح بعض المعلومات عن استراتيجيات أصحاب المشروع ،فيما يتعلق بتعاملهم في السوق ،فالمعلومات السابقة و المعلومات الحالية تعطي مؤشرات عن المستقبل و استخدام هذه المعلومات سوف يعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الاستراتيجي الذي سيتبناه المستثمرون و تتحدد هذه المعلومات في :

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالتسعير ،و فلسفة الإدارة من التسعير ن وهل يرغب المستثمرون غزو السوق بالإغراق ، أم فرض وجود المشروع ،أم تعظيم الربح أو غير ذلك.

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالإعلان و الترويج و خصوصا بالنسبة للسلع التي تركز على تحقيق أكبر عائد ممكن من بيعها ،فالمؤسسة بصفة دائمة سوف يعمل على تنمية مبيعات المنتجات التي تحتوي على تكاليف متغيرة كثيرة .

الإطار النظري لمخطط الأعمال

المطلب الخامس: الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي

أولاً: الإستراتيجيات التسويقية

في جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها و تبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم قدرتها على الدفاع و على الهجوم، و كذا السبيل لإبطال خطط المنافسين و امتلاك أكبر حصة من السوق ، و وضع سياسات و تصميم الإستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية و استكشاف الفرص و المخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينه ، و عليه سنتطرق في هذا العنصر إلى الإستراتيجيات التسويقية الأساسية وهي :

1- إستراتيجية قيادة التكلفة

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

2- إستراتيجية التمييز:

يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته و تنويعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكنه إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، و يولد ارتباطا قويا بين العملاء و تضم هذه الإستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث و التطوير لتمييز المنتجات و تنويعها، و تحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة .

3- إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محددة، 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 وتطوير المنتج بما يحقق الانتشار الواسع .¹ وفيما يلي سوف نقوم بالاستراتيجيات التنافسية للمنظمة و الموضحة في الجدول التالي:

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ،دراسات الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية مع مشروعات BOT،الدار الجامعية ط2،القاهرة 2001،ص38.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

الجدول (5): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض / مرتفع من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق

المصدر: زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 37.

ثانيا: المزيج التسويقي

يعني المزيج التسويقي مجموعة الأنشطة المتكاملة و المترابطة التي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها من قبل رجال التسويق ، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر الأربعة للمزيج التسويقي وهي المنتج ،التوزيع،السعر ، المنتج وعلى ذلك فان أي نشاط تسويقي لابد إن يشمل قدر مناسب من هذه العناصر ، باعتبار أن هذه الاستراتيجيات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة

1-المنتج : يعتبر المنتج العنصر الأكثر أهمية من بين عناصر المزيج التسويقي ،وهو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها ،و يتوقع أنها ستشبع حاجته،لذا ليس بالضرورة أن يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة (السلعة)، وإنما قد يكون مجموعة من المنافع الغير مادية (الخدمة)،التي تتمثل في أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل (المتلقي الخدمة) ¹.

¹ الهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهل للنشر و التوزيع،عمان -الأردن،2009،ص154.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

للمنتج عدة استراتيجيات من بينها ما يلي¹:

أ- إستراتيجية التمييز :

إن أهم القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة عند تسويق منتجاتها هو تحديد الاسم وعلامة التجارية لمنتجاتها .

يستخدم التمييز بغرض تحديد شخصية و هوية المنتج الجديد الذي يقدمه منتج أو الموزع إلى المشتري و بالنسبة لإستراتيجية بناء الماركة لا توجد إستراتيجية تصلح لجميع الماركات و تتكون الماركة مما يلي:

- الاسم التجاري : وهو الجزء الذي يلفظ ويتكون من كلمات أو حروف أو أرقام.

- العلامة التجارية : هو جزء من الماركة الذي يمكن التعرف عليه ولكنه لا يحفظ و هي عبارة عن شكل ، رمز صورة أو تصميم .

- الماركات التجارية : يقتصر استعمالها على صاحبها ، ولها حماية قانونية سواء كان الاستعمال للماركة من قبل المنتج أو الموزع .

ب- إستراتيجية التغليف

يعتمد الغلاف على عنصرين هامين هما التكلفة و الإنتاج ، و وظيفة الغلاف تختلف باختلاف أهمية الأغلفة و العبوات في المنتجات الاستهلاكية بحيث يعتبرها البعض احد عناصر المزيج التسويقي ، حيث تعتبر الأغلفة وسيلة لاحتواء المنتج و المحافظة عليه .

ويعتمد تصميم الغلاف للمنتجات الجديدة على طبيعة المنتج من حيث الوزن ، الحجم ، قابلية المنتج للتلف ومدى تأثير الضوء و تفاعله مع الحرارة و الرطوبة و التي تؤثر على المواد التي تصنعها العبوات أو الأغلفة ، إضافة لدرجة تأثير المنتج بوسائل النقل و فترات التخزين .

2 - السعر : يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة ، و بعبارة أكثر دقة فان السعر يمثل القيمة التي يكون المشتري على استعداد لدفعها و مبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد المرتبطة بانتيقائه من السلعة أو الخدمة² .

هناك أربعة طرق لتحديد الأسعار و هي كالآتي³ :

¹ احمد شاعر العسكري، التسويق-مدخل استراتيجي، دار الشروق لنشر و التوزيع، عمان ص ص135-136.
² ناجي معلا، إدارة التسويق -مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، إثراء لنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص189.
³ محمد عبد العظيم ابو النجا، إدارة التسويق مدخل المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية -مصر، 2008، ص 341.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- أ- **على أساس التكلفة:** تعتمد هذه الطريقة أساساً على احتساب تكاليف إنتاج المنتج ثم إضافة نسبة إلى هذه التكاليف كهامش ربح، و تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة و سهلة .
- ب- **على أساس الطلب:** تعني بان يتم تحديد السعر بشكل يعتمد على مدى استعداد المستهلك لدفع سعر معين في مقابل حصوله على المنتج أو الخدمة، ومن هنا يتم تحديد السعر الذي تتوقع عنده المؤسسة حجم معين من الطلب يحقق لها الأهداف المتعلقة بالوصول إلى حجم المبيعات المخطط لها.
- ج- **على أساس المنافسة:** في هذه الحالة فان التسعير يكون موجه بالمنافسين، تستخدم هذه الطريقة في حالة اعتبار المؤسسة إن أسعار المنافسين أكثر أهمية من التكلفة الخاصة بالمنتج، و تكون في حالة زيادة حدة المنافسة في السوق أو تماثل المنتجات .
- د- **على أساس دورة حياة المنتج:** وفي هذه الحالة يتم التسعير على أساس دورة حياة المنتج، و على أساس تغيير الطلب باختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته .

3-التوزيع (المكان):

هو جريان مادي للسلع من القنوات أو انه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه أو انه عملية انسياب السلع و الخدمات التي تشارك فيها المنظمات و الأشخاص و انتقالها من المنتج إلى المستهلك¹.

و يعتمد توزيع المنتجات على منافذ التوزيع و هي مجموعة المؤسسات التسويقية التي من خلالها يتم انسياب السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى موقع التسويق أو المستهلك النهائي وهناك نوعين من المؤسسات التسويقية و هما²:

- مؤسسات التوزيع التي تمتلك السلع التي تقوم بتوزيعها: مثل متاجر التجزئة، و متاجر الجملة.

- مؤسسات التوزيع التي لا تمتلك السلع و إنما تقوم ببيعها لحساب آخرين مقابل عمولة، مثل السماسرة و الوكلاء.

و يعد التوزيع من العناصر الأساسية لمزيج التسويق وهناك ثلاث إستراتيجيات أساسية لعملية التوزيع:

أ- **إستراتيجية التوزيع الشامل (الكثيف) :** ويقصد بها توفير السلعة أو الخدمة في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع و تصلح هذه الإستراتيجية لتوزيع السلع الميسرة الواسعة الانتشار.

¹ بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص158.

² على توصف الحاج، سمير حسن عودة، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2001، ص116.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

ب- إستراتيجية التوزيع الانتقائي: ونعني بهذه الإستراتيجية من التوزيع وتوفير السلع في متاجر أو منافذ قليلة ومنتقاة من عدة بدائل ويتم اختيارها على أساس سمعة الموزع و إلمامه بالسعر وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام لسلع التسوق.

ج- إستراتيجية التوزيع المحصور: و المقصود بالمحصور اختيار موزع أو وكيل و حيد في منطقة جغرافية يرغب فيها المنتج ويتم اختياره على أساس سمعته في السوق وقوته ويتم التعامل بين الموزع و المنتج عن طريق عقد قانوني وتصلح هذه الإستراتيجية على السلع التخصصية وأحيانا لسلع التسوق.

4- الترويج :

تعدد الأشكال التي يمكن لشركة استخدامها في مجال الترويج و يعتبر الإعلان و جهود البيع الشخصي الشكلا الرئيسيان للترويج ، وبجانب ذلك هناك بعض الأدوات الأخرى التي تلعب دورا مكملا مثل تنشيط المبيعات ، النشر الغير مدفوع القيمة في وسائل الإعلان المختلفة عن نشاط الشركة و إسهاماتها¹.

و الترويج ما هو إلا عملية تعريف المستهلك بالمنتج و خصائصه و وظائفه و مزاياه و كيفية استخدامه و أماكن وجوده بالسوق و أسعاره بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك و حثه و إقناعه بشراء المنتج².

أما عناصر المزيج التسويقي فتعتبر أدوات تعتمد عليها المؤسسة في خلق الاتصال بينها و بين المستهلكين و يشمل المزيج الترويجي على خمسة عناصر و هي³ :

أ- الإعلان: عملية اتصال تهدف إلى نقل التأثير من بائع إلى مشتري على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن نفسه ويتم الاتصال خلال وسائل العامة .

ب- البيع الشخصي: يعتمد على رجال البيع وهو تسويق مباشر، يتعلق بعلاقة رجل البيع مع المستهلك و يتسم بأنه اتصال وجهها لوجه.

ج- الدعاية: هو شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بصورة غير شخصية و غير مدفوعة الأجر، و تتسم هذه الطريقة بأنها نوع من الاتصال غير شخصي مثل الإعلان لا تتحمل المؤسسة تكاليفه.

¹ محمد فريد الصحن ، التسويق،الدار الجامعية الإسكندرية،2005،ص39.

² عصام الدين أمين ابو علفة ، التسويق (المفاهيم-الاستراتيجيات)،مؤسسة حورس الدولية للنشر ،مصر ،2002ص377.

³ محمد الصبري ، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث للنشر،الإسكندرية ،2009 ص391.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

د- تنشيط المبيعات : هي تقنية التحفيز في البيع، وهي عبارة عن أدوات إشهارية تستخدمها المؤسسة لزيادة الحصة السوقية من المبيعات مثل الصيانة المجانية، المسابقات و الهدايا ، سعر الرزمة ، الخصم و الحسومات ، عند شراء علبتان من المنتج تحصل على واحدة إضافية .

هـ- العلاقات العامة : يشمل العمل الإداري و غير الإداري(الرسمي و الغير الرسمي) و تتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها و هي الأرضية التي تمهد للعمل الترويجي .

كانت هذه العناصر المزيج التسويقي الكلاسيكي وفي ما يلي سوف نتحدث عن مزيج تسويقي موسع للخدمات و تتمثل عناصره في :

5- البيئة المادية¹ :

تتمثل في كافة الأشياء الملموسة المساعدة في تقديم الخدمة لزبون ،أو تعميق الشعور المادي بها فهي تؤثر بشكل واضح على إدراك المستفيدين المتعلقة بتجربته مع الخدمة . كما أن البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل هذا بدوره يعزز من إدراك المستفيد للخدمة يجعله أكثر قدرة على تقييمه .

إن مكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء و المستخدمين لمنظمة تسويق الخدمة المعنية و تتكون البيئة المادية من عناصر مثل :التأثير ،الإزعاج ،التصميم الداخلي،و الديكور و المواقف لسيارات و التغليف و غيرها . يساهم الدليل المادي في صنع شخصية المؤسسة التي قد تعده عاملا أساسيا يميزها من غيرها من المؤسسات الخدمة الأخرى المنافسة لها في السوق ،فهو الطريقة التي تعرض بها المؤسسة نفسها و هو هويتها .

6- عملية تقديم الخدمة (العمليات)² :

تشير عملية تقديم الخدمة إلى كافة الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة ،و التفاعل بين مقدم الخدمة و متلقيها نظرا لخاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال ، و اعتبار المستفيد عاملا مشاركا في عملية التقديم ذاتها .

إن الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسما بالنسبة لمزود الخدمة و المستفيد منها و تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل :السياسات الإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيد ،كما تشمل هذه العملية على نشاطات "وبروتوكولات"أخرى مثل تدفق النشاطات و حرية التصرف و الصلاحيات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة ، كيفية توجيه المستفيدين ومعاملاتهم ،وأساليب تسويق العلاقة بينهم ،وأساليب حفزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة أو تقديمه .

¹ هاني حامد الضمور ،تسويق الخدمات ،دار وائل لنشر، الأردن ،2003،ص 143.

² بوياح عالية،دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة :قطاع الاتصالات،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة،2011،ص 44.

6- الأفراد¹:

يعد الأفراد العنصر الأساسي في الإنتاج و تقديم الخدمة فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن أن تنتج الخدمة و تقدم و يستفاد منها ، إن لكل من مقدم الخدمة و المستفيد منها دورا في استمرارية إنتاجها و تقديمها. فمقدم الخدمة دورا مهما في البراعة و المهارة و الصدق،الالتزام بالوعد و الإيفاء بها و الذي ينعكس على الأداء الجيد و الفعال الذي من خلاله يمكن أن يحقق رضا المستفيد و جعله يشكل حلقة ترويجية فعالة لخدمات المؤسسة،أما المستفيد منها فان دوره مهم جدا لترويج خدمات المؤسسة من خلال مستوى الرضا المحقق له،وهو عن طريق انتشار المعلومة إلى كافة الجماهير من الفم إلى الأذن المعبرة عن الرضا و هذا ما ينعكس ايجابيا على الأداء المميز للخدمة .

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف المخطط التنظيمي وكيفية إعداد الخطة التنظيمية إضافة إلى أنواع الهيكل التنظيمي، و سوف نتطرق إلى الأشكال القانونية للمؤسسات .

المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته

قد ينظر إلى المخطط التنظيمي من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل ،وتمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية ،و بهذا الشكل فان المخطط التنظيمي يعبر عن العلاقات الرسمية داخل و خارج المنظمة ،وينظر البعض إلى المخطط التنظيمي بأنه وسيلة لتحقيق هدف للشركة .

أولا: تعريف المخطط التنظيمي

"تتضمن الخطة التنظيمية وصف لكيفية الملكية للمشروع و كذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات العاملين ،والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال".²

كما يعرف على انه "إطار يتضمن هيكل الملكية و ذمة كل شريك و سيرته المهنية و توزيع المهام بينهم ،ويتم من خلاله تحديد المهارات الفردية للعاملين ،و الإطارات الإدارية الضرورية في إطار النمو المشروع ،كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح"³

¹ بوياح عالية المرجع سابق ،صص 45- 46

² بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق،ص118.

³ زيد منير عبدوي ،التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته ،دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ،2006،ص112.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي

تتمثل أهمية المخطط التنظيمي فيما يلي¹ :

- 1- تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة.
- 2- اختصار الوقت و الجهد في عملية التنفيذ.
- 3- اختصار الزمن في عملية التطوير .
- 4- إن عدم عمل خطة يصبح ضرباً من العبث و ضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى و الارتجالية و يصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال .
- 5- تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت و تقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول و قد تقرر، مما يفر على الإدارة عمل افتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل ، و تكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدا في تنفيذ الأهداف و خلال المراحل المختلف لتنفيذ.

ثالثاً : إعداد الخطة التنظيمية

بصفة عامة لا بد توفر بيانات ضرورية ليصبح بالإمكان وضع أي خطة ، واهم تلك البيانات² :

- 1- معرفة الهدف و تحديده.
- 2- الموارد البشرية و الخبرات الفنية و الإدارية .
- 3- الموارد المالية المتاحة .
- 4- العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في إمكانية تحقيق الهدف ..
- 5- الإحصائيات و البيانات المختلفة المتعلقة بموضوع الخطة .

¹ حسام عربي ، التخطيط الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ، 2009، ص21.

² نفس المرجع، ص68.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

ويتم تجميع هذه البيانات و رصدها و تبويبها و تحليلها حتى يصبح بالمكان الاستفادة منها، أما إذا كانت الخطة متعلقة بمؤسسة إنتاجية فقد يحتاج الأمر إلى مزيد من البيانات عن :

- الآلات و المعدات و المواد الخام.

- حجم المبيعات الحالية و المتوقعة في المستقبل على أساس الدراسات التي تقدمها الإدارات المتخصصة في المؤسسة و المكاتب الاستشارية .

- الارتباطات التي تعاقدت عليها المؤسسة .

ثم تبدأ الدراسات لوضع الخطة مع الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة ،وعلى أساس التوفيق بين أهداف المؤسسة و إمكانياتها .

ويعتبر التخطيط أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية ، فلو لم يكن هناك خطة واضحة لما كان هناك حاجة إلى تنظيم أو رقابة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

سوف نتعرف في هذا العنصر علي الهيكل التنظيمي و أشكاله

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد ، و تحديد العلاقات فيما بينهم ، و تجميعهم في وحدات أو أقسام ، و تصميم أدوات و وسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات و الأقسام الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة¹ .

- يفيد الهيكل التنظيمي في المعرفة الجيدة لعدد المستويات الإدارية و تحديد طبيعة العلاقات بين المديرين ، و بصفة عامة يبين الهيكل التنظيمي مستوى الإدارة العليا التي تشكل قمة الهرم التنظيمي، و الإدارة الوسطى و التي تسمى أحيانا بمستوى مديرو الإدارة الوسطى و التي تتشكل من مديري الأساسيين للأنشطة حيث تستغرق ما يقرب 75% من الوقت في إدارة العمليات اليومية للنشاط فمثلا في الشركة الصناعية حيث يكون الوقت المستغرق مع العملاء أو الفئات

¹ حاتم قابيل، المدير العربي و الإدارة الاستراتيجية ، الملتنقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي و تحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية 2008، ص15.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

الخارجية الأخرى ضئيل ، حيث تركز هذه الفئة بصفة أساسية على تنسيق جماعات العمل التي يشرف عليها مديرو الإدارة الدنيا ، هذا يعني أن الهيكل التنظيمي يستخدم لبيان العلاقات الرسمية بين المستويات¹.

ثانيا : طرق تحديد الهيكل التنظيمي

وفقا لمفهوم بيتر دراكر يوجد ثلاث طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع مؤسسة معينة² :

- 1- تحليل الأنشطة :** فمن خلال تحليل ودراسة ما تقوم به المؤسسة من أنشطة محددة و ضرورية لتحقيق الأهداف، يمكن للإدارة التوصل إلى المهم و الأنشطة التي يجب القيام بها ، وتحديد العلاقات فيما بينها و أسلوب الربط و التنسيق داخل الهيكل التنظيمي.
- 2- تحليل القرارات :** يعني انه يحدد القرارات المطلوبة وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي وأسلوب مشاركة المدير في القرار و نوعية المهام و الأنشطة المطلوبة لتنفيذها و العلاقات بين هذه المهام .
- 3- تحليل العلاقات :** يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في البرنامج ومع من ، و مساهمة الآخرين فيه .

ثالثا : أنواع الهيكل التنظيمي

هناك ثلاث أنواع رئيسية للهيكل التنظيمية و هي :

- 1- الهيكل الوظيفي :** وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة ، ويعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة ، ميزة هذا النظام هو انه اقتصادي لان نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة بل كل شيء مركزي، كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم في نفس الإدارة و القطاع .
- 2- الهيكل القطاعي :** وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد مثال :مصنع ينتج منتوجين أو له مصنعين أ و ب يتم تقسيم المؤسسة إلى قطاعين أ و ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته من إنتاج و صيانة و مخزون و مالي لاحظ انه مع استخدام هذا النظام فانه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية .

¹ عبد الغفار حنفي وعبد السلام ابوقحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية ،الإسكندرية -مصر، 2004، ص464

² نفس المرجع ، ص ص309-310.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

3- الهيكل المصنوفي: و فيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف و كذلك اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان، مثال: مصنع ينتج أ ب فيعين مسؤول ذو مستوى عالي عن أ و آخر عن المنتج ب وهذا المسؤول يتبعه عاملين من الإدارات المختلفة وكل منهم له رئيس آخر في إدارتهن عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين و لكنه يتميز بجمع الكثير من المميزات كالا من التنظيم الوظيفي و القطاعي.

المطلب الثالث: اليد العاملة

عند تقييم المشروع يجب الأخذ بالعوامل المتعلقة بالموارد البشرية التالية¹:

- طبيعة و مستوى مؤهلات و خبرات و مهارات القوى العاملة التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع ومدى توافرها في المؤسسة.

- مدى استعداد العاملين في المؤسسة لتقبل التغييرات التي قد يتطلبها تنفيذ المشروع

- مدى توافر إمكانيات التدريب للعاملين لتهيئتهم و إعدادهم للمشروع .

- مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات أساسية على بعض الوظائف في المؤسسة استجابة لما قد يتطلبه المشروع.

و للحصول على يد عاملة مؤهلة و ماهرة لابد من:

1- استقطاب الموارد البشرية: يشير استقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن مرشحين و

جذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد و النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب .

ومن منظور آخر فان الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض و الطلب على العمالة ، أي من لديهم

وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف و تتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة و ظروفها و

إمكانياتها، ظروف سوق العمل و الظروف الاقتصادية بصفة عامة².

¹ محمد سامي راضي ووجدي حجازي، مدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية الإسكندرية -مصر، 2001، ص222

² عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، 2008، ص38.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

2- تحفيز الموارد البشرية: إن الحوافز تعبر عن القوى الخارجية، التي تهدف إلى تحريك دوافع الإنسان و التي تشبع حاجاته، و في مجال الإدارة هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم في العمل و أهداف المؤسسة في نفس الوقت .

3- الحفاظ على الموارد البشرية : إن صحة و سلامة الموارد البشرية قد تضمنتها عدة تشريعات و قوانين في مختلف بلدان العالم إضافة إلى ذلك فان العديد من المؤسسات تنبعت مؤخرا للأوضاع الصعبة من إصابات و جروح جسدية تصيب أفرادها كما الحالات النفسية و الإرهاقات الناتجة عن العمل واعدت لها البرامج العلمية الكفيلة بتخفيف من مخاطرها على صحة و نفسية أفرادها ¹.

المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات

تخضع عملية استحداث المؤسسات والاستثمار في الجزائر إلى شروط مقننة حددها قانون التجارة ومختلف المراسيم التنفيذية والقوانين الأخرى التي تنظم عمل ومهام المركز الوطني للسجل التجاري. وفي هذا الصدد، يجب أن يخضع كل متعامل اقتصادي أو صاحب مشروع لاستحداث مؤسسة للقوانين السارية المفعول، قبل أن ينهي العقد الموثق للتأسيس شركته أو التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري.

وبمعنى آخر، يتطلب من صاحب المشروع أن يختار، أولاً، مجال معين لنشاطه، واختيار مكان المقر الاجتماعي للمؤسسة، ثم لاحقاً شكل التمويل الذي يناسب مشروعه والأهم أن يحدد الشكل القانوني للمؤسسة. أن توفر عدة أشكال قانونية تسمح لحامل مشروع بالاستحداث مؤسسة تتجاوز و طموحاته، حيث يمكن أن يؤسسها بمفرده أو مع شركاء، و يحدد بذلك الشكل الضريبي المناسب، وفقاً لما حددته التشريعات الضريبية المعمول بها، وكذا الحقوق و الواجبات المترتبة عن ذلك، و في ما يلي الأشكال القانونية للمؤسسات ²:

أولاً: استحداث المؤسسة بمفردك

إذا رغبت أن تكون أنت هو المدير الأول على رأس المؤسسة، والمسير الوحيد لمشروعك، فكل حامل مشروع يمكنه ان يختار نوعان من الأشكال القانونية: المؤسسات الفردية (الشخص الطبيعي)، أو المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة (EURL).

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص40.

² <http://www.elmouwatin.dz> 16/05/2018,15: 53

الإطار النظري لمخطط الأعمال

1- المؤسسة الفردية : (الشخص الطبيعي)، وشكل هذه المؤسسة :

- موجهة عموماً لمؤسسة ذات حجم بسيط.
- لا تتطلب قانوناً أساسياً، فتأسسها بسيط .
- كما أن استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جداً.
- بسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة و المؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة.
- التسجيل لدى السجل التجاري يمنح لصاحب المؤسسة صفة التاجر لمستحدثها،

2- الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة : (L'EURL)، وهي :

- هي مؤسسة لفرد
- الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,000 دج،
- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المترتبة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.

ثانياً: استحداث مؤسسة مع شركاء :

- تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص ، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر ، من بين الأشكال التالية :

1- شركة تضامن : (SNC)، وهي :

- وعموماً فهي شركة عائلية،
- العدد الأدنى للشركاء هو اثنان (2).

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للمؤسسة.

-التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك.

-الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية .

- يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون المؤسسة،

-التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري، يمنح للمؤسسة صفة الشخصية المعنوية ولكل الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقاً ل (المادة 551 وما بعدها من قانون التجارة).

2-الشركة ذات التوصية البسيطة (SCS) وهي :

هي مزيج من مجموعه من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة.

-الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية،

- تسيير المؤسسة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين.

- شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة . وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة.

- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة صفة الشخصية المعنوية و للشركاء صفة التجار (المادة 563 مكرر وما بعدها من قانون التجارة /ى المرسوم التنفيذي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993). ملاحظة : هذا الشكل من الشركات ليست منتشرة بكثرة في الجزائر.

3-الشركة ذات مسؤولية محدودة(SARL): وهي :

- مؤسسة ذات رؤوس أموال.

- يجب أن تستحدث على الأقل من طرف شريكين وعلى الاكثر 50 شريك .

- يقسم الرأسمال الاجتماعي على حصص اجتماعية متساوية القيمة ب 1000دج على الأقل.

- يمكن أن يسيرها عدد من المسيرين.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لنسبة مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي.

التسجيل في السجل التجاري يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التجار للمسيرين فقط، (المادة 564 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التنفيذي رقم 96 - 27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996)

4-شركة ذات الأسهم (SPA) وهي :

- شركة ذات رؤوس أموال.

-تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز.

- تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين.

-الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار (5.000.000دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار جزائري (1.000.000دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام .

-يقسم الرأسمال الاجتماعي إلى أسهم.

- تسيير من طرف مجلس غدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من 12 عضوا، يتأسسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة.

- يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة.

- مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للمؤسسة.

-التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار لأعضاء مجلس الإدارة . (المادة 592 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993).

5-شركة توصية بالأسهم (SCA) وهي :

هي مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين.

-تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين.

-عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم.
- يمكن أن تسير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين.
- الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5,000,000) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1,000,000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي .
- المسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم،
- للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة،
- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسيرين (المادة 715 من قانون التجارة).

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي

لاشك أن جميع السلع التي نستعملها و نستهلكها و الخدمات التي نطلبها تتكون من عدة أنواع من المدخلات ،وقد مرت هذه المدخلات بعملية تحويل حتى وصلت إلينا كمنتجات في هيئة سلع أو خدمات عن طريق عمليات ،و تشير هذه الأخيرة إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات . لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المخطط الإنتاجي و مراحل إعداده وكذا الموقع و المباني و المواد الأولية و العملية الإنتاجية .

المطلب الأول :المخطط الإنتاجي مراحل و أهميته

هنا سنتطرق إلى تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته و أهم مراحل إعداده .

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي

تعددت تعاريف المخطط الإنتاجي و في ما يلي سنعرض بعضاً منها

تعريف 1: "يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة و يشتمل على خطط قصيرة و متوسطة فطويلة المدى ،غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية و كفاءة ممكنتين".¹

¹ حضير كاظم محمود و هايل يعقوب فاخوري ،إدارة النشر و العمليات ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان،ص267

الإطار النظري لمخطط الأعمال

تعريف 2: "كما يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام ب (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات) وتشمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى، وتحويلها بطريقة تضيف قيمة إليها وبأقل التكاليف".¹

تعريف 3: "تتضمن خطة الإنتاج والعمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، المواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة".²

تعريف 4: "هو وضع الاستعدادات اللازمة بما يكفل استخدام الإمكانيات المتاحة من خدمات وآلات وطاقات بشرية في سبيل تحقيق هدف المشروع نحو إنتاج منتجات المطلوبة بالكميات المحددة ومستوى الجودة المناسبة وبالتكلفة المقدرة".³

ثانياً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

يتطلب إعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين وهما:⁴

1- المرحلة الأولى: يتم فيها تحديد المتطلبات

حيث يتوجب على المؤسسة خلال هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازمة وفق المخطط، ولهذا يتعين عليها الإلمام بالعوامل المختلفة التي من شأنها التأثير في دقة توقعات الطلب إذ تلعب هذه الأخيرة دوراً مهماً في تنفيذ المهام الثلاثة التالية:

أ- إعداد توقعات المبيعات لكل منتج على مدار فترة التخطيط المناسب.

ب- الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.

ج- ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر الإنتاج.

وثمة عوامل من شأنها التأثير في مستوى الطلب على منتجات المؤسسة وقد تكون هذه العوامل الداخلية: مثل الجهود التسويقية للمؤسسة، تصميم المنتج في حد ذاته واستراتيجيات تحسين خدمة العملاء، وجود المنتج و سعره.

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة لتدريب التقني والمهني المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ، ص16.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص118.

³ عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، بدون دار نشر، القاهرة- مصر، 2001ص60.

⁴ محمد مسعودي، إعداد مخطط أعمال لمؤسسة دعائية و اشهار في إطار الوكالة الوطنية لدعم الشباب، مذكرة ماستر، علوم تسيير، تخصص مقاولانية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص43.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

كما قد تكون عوامل خارجية أو ما يطلق عليها عوامل السوق وهي عوامل لها بالغ الأثر على الطلب مثل مستوى المنافسة أو رد الفعل المحتمل من قبل المنافسين اتجاه إستراتيجية الأعمال في المؤسسة، وانطباع المستهلك حول المنتجات، وكذا سلوكهم في ظل تأثير السمات الاجتماعية و الديمغرافية، إضافة إلى العوامل العشوائية التي من شأنها التأثير أيضا على دقة الطلب مثل الحالة الاقتصادية العامة ووقوع الدورة الاقتصادية .

2- المرحلة الثانية: تناول كيفية استقاء المتطلبات

تقوم هذه المرحلة على تحديد البدائل التي قد توظفها المؤسسة لتلبية توقعات الإنتاج وكذا تحديد القيود و التكاليف ذات الصلة، وتقوم هذه المرحلة على وجه التحديد على المهم التالية :

- إعداد خطط موارد بديلة لتلبية متطلبات القدرة التراكمية .

- الوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل .

حالما يتم تحديد أكثر الخطط ملائمة تقوم المؤسسة بتقييم الخطة و ترسم ملامحها الأخيرة لوضعها حيز التنفيذ و لضمان مخطط إنتاجي فعال يستحسن تشكيل فريق عمل مكون من مدراء من أقسام التصنيع و التسويق و المشتريات و الشؤون المالية، و يتطلب إعداد مخطط الإنتاج توفر جملة من المعلومات نذكر منها:

أ- معلومات المواد/المشتريات .

ب- معلومات العمليات/التصنيع.

ج- التصميمات الهندسية /تصميمات العمليات .

د- معلومات المبيعات و التسويق و التوزيع .

هـ- المعلومات المالية و المحاسبية .

و- معلومات الموارد البشرية.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

ثالثاً: أهمية المخطط الإنتاجي

يحتل المخطط الإنتاجي أهمية كبيرة في مخطط الأعمال نتيجة لعوامل وأسباب عديدة تحدد هذه الأهمية، منها¹:

- الحجم الكبير للإنفاق المشروعات في الوقت الحاضر، والذي يرتبط جزء مهم منه بالجوانب الإنتاجية والهندسية إضافة إلى ما يتطلبه المشروع من مدخلات ترتبط منتجاتها بعلاقات تتحدد في الغالب بمعاملات فنية و هندسية وهو ما يؤدي إلى ضرورة القيام بهذه الدراسة .

-إن الدراسة الإنتاجية التفصيلية تحدد بدقة حاجة المشروع للموارد التي يحتاجها لإقامته، وبالذات ما يتصل منه بالآلات و الإنشاءات و التجهيزات الرأسمالية الثابتة المرتفعة التكلفة في الغالب .

- صعوبة الرجوع في القرارات الاستثمارية بعد إجراء الدراسات الفنية و الهندسية ،و إقامة المشروع و تشغيله ، لان ما ينجم عن هذه القرارات يتحقق بشكل معدات وأجهزة و إنشاءات رأسمالية ثابتة من الصعب جدا التخلص منها كالأبنية، إذ أنها مصممة لتلائم إنتاج معين.

- تلافي فائض أو عجز في الطاقة الإنتاجية لتحقيق إنتاج المشروع وبذلك تضمن لنا الدراسة التناسب بين الطاقة الإنتاجية و الحاجة إليها لتحقيق إنتاج المشروع.

- إن التنوع و تعدد الطرق و الأساليب الفنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية يفرض ضرورة القيام بهذه الدراسة حتى يتم اختيار ما هو مناسب مع ظروف المشروع و البيئة التي يعمل به.

المطلب الثاني: موقع و مباني المشروع

أولاً: موقع المشروع

إن اختيار موقع المؤسسة يعتبر من القرارات ذات الأهمية القصوى، لذلك يتم هذا الاختيار على أسس صحيحة و سليمة في بداية قيام المشروع،ومن الضروري إن تجري المؤسسة دراسات فنية و اقتصادية و بيئية و تراعي المتطلبات القانونية .

¹ فليح حسن خلف، أساسيات الجدوي الاقتصادية و تقييم المشروعات ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص212.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

إن اختيار الموقع تؤثر فيه جملة من العوامل لعل أهمها¹:

- 1- القرب من الأسواق و الزبائن .
- 2- مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة .
- 3- القرب من الموردين و العملاء.
- 4- تأثير وسائل النقل و مدى القرب من الموانئ و السكك و المطارات .
- 5- توفر الأراضي و المساحات المطلوبة للتوسع المحتمل في المستقبل .
- 6- طبيعة العمل و نوع النشاط.

ثانيا : مباني المشروع

عند بدأ مشروع صغير وحب عمل دراسة وافية في ما يتعلق بالقرار بتأجير المكان أو شراؤه و مدى ما تملكه من مال يساعذك على اتخاذ القرار سواء كان بالشراء أو التأجير² .

1- استئجار المكان

إن استئجار المبنى يناسب العديد من الشركات ، و مجموعة واسعة من المحلات التجارية المتاحة، إن المزايا التي تتحقق نتيجة تأجير العقار تعتمد على ما اتفقت عليه مع المالك. مع عقد إيجار نموذجي ، الاتفاق مع المالك ينص على أشغال المبنى لعدد محدد من السنوات ،ودفع إيجار محدد طبقا للمتفق عليه ، كما ينص عقد الإيجار بالسماح بإعادة النظر في الإيجار بشكل دوري .التكاليف الأولية لتأجير المبنى غالبا ما تكون منخفضة نسبيا ، على الرغم من أنك قد تدفع دفعه من المال كمقدم لعقد الإيجار. أحيانا قد يكون عليك أيضا تقديم ودیعة مستردة عند إنتهاء التعاقد كتامین (عادة ما يعادل إيجار شهر أو شهرين)، كما يجب عليك أيضا أن تأخذ في الاعتبار الرسوم القانونية والمهنية الأخرى.

2- شراء المكان

معظم الشركات الصغيرة لا تملك رأس المال المتاح لشراء أماكن عملهم فورا. حتى لو كنت تستطيع الاقتراض لتمويل الشراء ، قد تشعر بأن لديك استخدامات أفضل لرأس المال الذي تملكه، إذا كنت قد قررت الشراء، يمكن أن يكون لهذا القرار مزايا عدة:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص382.

² <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/334991,28/05/2018,19:28>.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- يمكنك التحكم في المباني لأنها ملكك ويمكنك أن يبقى في نفس المكان لفترة طويلة كما تشاء
- يمكنك اختيار أن تستخدم المبنى أنت نفسك ، أو تأجره لشخص آخر ، أو تبيعه أو تشتري مكان أكبر .
- التكاليف ثابتة نسبياً ، لا سيما إذا كان لديك رهن عقاري فإن أقساطه ذات معدل ثابت ، في حين يمكن زيادة الإيجارات بشكل كبير على مر الزمن على المستأجر .
- يمكنك تغيير المكان لتناسب مع تطور المشروع و نموه في أي وقت .
- على المدى الطويل ، قد ترتفع قيمة العقار ويشكل بيعه ربحاً كبيراً لك .

المطلب الثالث :المواد الأولية و الآلات

أولاً :المواد الأولية

تعتبر المواد الأولية عنصراً أساسياً في عملية الإنتاج، كما تلعب دوراً مهماً وحيوياً في العمليات الإنتاجية المختلفة حيث يتقرر نجاح أي مشروع في مدى جودة المادة الأولية.

وجب و صف المواد الخام وأنواعها وأسعارها خلال العام ، ومعرفة الموردين لها والموزعين وشروط استيرادها ، وتحديد الفترة الزمنية بين طلب المواد والحصول عليها ، وحساب تكلفتها الإجمالية تفصيلياً.

ثانياً : الآلات

تعتبر الآلات من ضروريات العملية الإنتاجية ، وتشمل المعدات التي تستخدم في العملية الصناعية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ويجب الاهتمام في المخطط الإنتاجي بتحديد نوع وعدد الآلات اللازم استخدامها في كل مرحلة من المراحل العملية الصناعية ، وعلى اطلاع تام بأنواع الآلات الموجودة في الأسواق المختلفة ومدى التحسينات التي أدخلت عليها ومقدار طاقتها الإنتاجية وأسعارها ، وتنقسم إلى نوعين¹ :

1 - الآلات عامة الغرض : تصمم الآلات العامة الغرض لأداء أعمال متعددة ، بدل من عمل واحد بالذات ، وهي عامة في حدود معينة ، ومن مميزاتنا أنها آلات نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة ، وطاقتها الإنتاجية أقل من الآلات المتخصصة ، لذلك فإن تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الوحدة التي تنتجها الآلات المتخصصة .

¹ عادل حسن ،التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،بيروت-لبنان ،1988، ص ص 185-188.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

2 - الآلات خاصة الغرض : صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع وأدق وأقل التكاليف من الآلات عامة الغرض ، فلا يحتاج هذا النوع إلا لعدد قليل من الأفراد لإدارتها ، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائياً معظم العمل المطلوب دون تدخل كبير من جانب من يديرها ، فهذا النوع يحتاج لأفراد نصف مهرة ، ومن مميزاتنا أنها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة و تكاليفها أكبر من الآلات العامة ، الغرض و تصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة و نفقات إصلاح ضخمة .

المطلب الرابع : العملية الإنتاجية

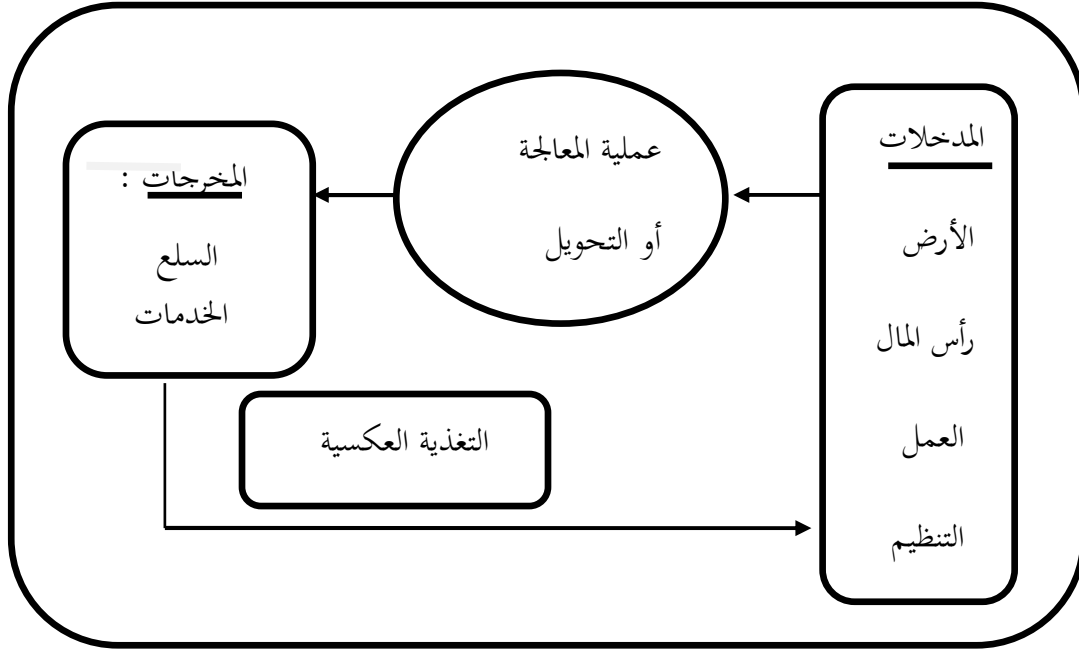
إن العملية الإنتاجية هي عبارة عن الأنشطة المتعلقة بخلق السلع و الخدمات و ذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات ، حيث تأخذ هذه الأنشطة مكانها في كل المنظمات الصناعية منها و الخدمية .
و يعرف نظام الإنتاج على انه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة و التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل و التناسق فيما بينها بفاعلية .

و يمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين و الشكل التالي يبين ذلك ¹ :

¹ محمد الصربي ، الإدارة الصناعية ، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005 ، ص 72 .

الإطار النظري لمخطط الأعمال

الشكل رقم (2) : مكونات النظام الإنتاجي



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتسيير و الريادة و التفوق، الدار الجامعية للنشر، مصر 2007، ص 17

- 1- المدخلات: إن المدخلات في نظام الإنتاج تتمثل في كافة الموارد المادية وغير المادية التي تحصل عليها المؤسسة .
 - 2- عملية المعالجة (التحويل) : تعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخال مختلف التحويلات التي تفسد المدخلات ، و يتم نوع من التفاعل بين مكونات النظام .
 - 3- المخرجات : وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو معالجة للمدخلات ، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات .
 - 4- التغذية العكسية : هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات و المخرجات .
- هناك ثلاثة نظم للإنتاج وهي : نظام الإنتاج المستمر - نظام الإنتاج بالطلب - نظام الإنتاج المتغير¹ .

أ- نظام الإنتاج المستمر : هناك صناعات تخضع للنمطية من حيث طريقة التشغيل ومن حيث المواد المستخدمة ومن حيث المنتجات المطلوبة للسوق، وهذه النمطية تنعكس بالتالي على طريقة ترتيب الآلات بما يمكن من ترتيبها طبقاً لتتابع عمليات التشغيل استفادة من ظاهرة النمطية ويترتب على هذا تنظيم الإنتاج طبقاً ما يسمى بنظام الإنتاج المستمر . إن ظروف الإنتاج المستمر هي تلك التي يكون فيها تسهيلات الإنتاج ذات نمط واحد بالنسبة للعدد والآلات طالما أن المواد الداخلة ذات نمط واحد . وفي حالة الإنتاج المستمر لا تتطلب الحاجة إلى وجود عمال ذوي مهارة عالية لأن

¹ كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 25.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

الماكينات المتخصصة غالباً ما تكون سائدة كما يتطلب أن تكون عمليات التفتيش والرقابة سريعة وأول بأول لان حدوث أي خطأ في إحدى المراحل لن يؤثر في هذه المرحلة فقط ولكن سيؤثر على جميع مراحل الإنتاج ويسود نظام الإنتاج المستمر بالنسبة للعديد من المنتجات النمطية مثل الأقمشة الشعبية والسجائر والمعلبات والمياه الغازية..... الخ.

ب- الإنتاج حسب الطلب : يختص هذا النوع في نظم الإنتاج بتصنيع منتجات حسب رغبات العملاء التي توضح قبل البدء في الإنتاج وكل إنتاج ينظر له كعملية إنتاجية منفصلة حيث تكون مواصفات المنتج خاضعة لمواصفات العميل الإنتاج حسب الطلب لا بد أن تتوفر فيه درجة كبيرة من المرونة حتى يمكن إنتاج منتجات كبيرة ذات أحجام و أنواع مختلفة وفي ظل الإنتاج حسب الطلب فان العمليات لا تكون في تركيب معروف ومحدد لذلك لا بد من ضرورة التنسيق بين العمليات المختلفة . ويتطلب الإنتاج تحت الطلب توظيف عمالة على مستوى عالي من المهارة . ويسود الإنتاج حسب الطلب صناعات معينه مثل صناعة الطائرات وصناعة السفن وإنتاج الآلات الصناعية الكبيرة الخ .

ج- الإنتاج المتغير: في بعض الأحوال يلجأ من آن لآخر إلى إدخال تعديلات على المنتج بهدف الاستفادة من تغيرات السوق والمقارنة احتياجات خاصة للمستهلك مما يؤدي إلى أن يكون التابع النمطي موجودا في بعض مراحل إنتاج المنتج (إنتاج مستمر) بالإضافة إلى إدخال طرق التشغيل الجديدة لأجزاء معينة (إنتاج حسب الطلب) ويسمى هذا النوع من الإنتاج بالإنتاج المتغير ويسود هذا الإنتاج صناعة الأقمشة الحریمی الراقية والصناعات الهندسية مثل صناعة السيارات والثلاجات.

المبحث الرابع : المخطط المالي

يعد التمويل وظيفية أساسية للمؤسسة كالإنتاج و التسويق ، و تحتل نفس الوزن أو الأهمية النسبية التي تحتلها هذه الوظائف ، و تختص وظيفية التمويل بالمهام المالية المختلفة ، و سنتناول في هذا المبحث مختلف الجوانب المهمة في المخطط المالي، من تعريف و مراحل إعداد ، تكاليف المشروع و مصادر التمويل و كذا القوائم المالية .

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي و مرحله

أولاً : تعريف المخطط المالي

- تعريف 1: "تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية و التكاليف و الربحية و كذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات و خطة الموازنة للأصول و الديون " ¹.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 119.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- **تعريف 2:** "إن التخطيط المالي هو "جوهر خطة المشروع و يكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى، لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة . حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة و المصروفات و مواعيدها، وكذا يجب أن تدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال و ضريبة القيمة المضافة"¹

نستنتج أن المخطط المالي يساعد صاحب المشروع على تحديد مختلف الاحتياجات المالية للمشروع ، و مصادر الحصول على تمويل لها ، و وضع مختلف الموازنات لتوضيح التكاليف و الإيرادات .

ثانيا : **مراحل إعداد المخطط المالي :** يتم إعداد المخطط بإتباع المراحل التالية²:

1 - تحليل المعطيات الموجودة و التقديرية : و التي تشمل

-التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية الاستثمار).

-جمع المعلومات التقديرية عن النشاط .

- تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل الاستغلال).

- تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية).

- اعتبار مخطط الإهلاك للديون الموجودة في السابق.

-حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، و التي تمكننا من تحديد الاحتياج المثلى للتمويل .

2- البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل ، مع اخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على المواد و الاستخدامات ، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الاقتراض البنكي).

3-إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعمل للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل ، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.

¹ أحمد غازي أنيس، خطة العمل (الانطلاقة ناجحة التحديات -البناء-التكوين-التقديم)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية 2005، ص154.

² محمد بوشوشة ، مصادر التمويل و أثرها على الوضع المالي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، مالية مؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007، ص14.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

4- محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات : وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في الموارد التمويل .

المطلب الثاني : التكاليف للمشروع

و التي تنقسم إلى تكاليف استثمارية و تكاليف التشغيل¹ :

أولا : التكاليف الاستثمارية :

و تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تجمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالألات و المعدات و المباني.

فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين وهما:

-الاستثمار المبدئي "تكاليف الإنشاء":ويطلق عليها عادة اسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكلفة الرأسمالية ، و من أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الأملاك و التقادم فالإهلاك نعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصول نظرا لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصول نظرا للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد²:

أ- الأصول الثابتة الملموسة :وهذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول و التجهيزات المادية الملموسة الطويلة الأجل ،وهي :

- تكاليف الحصول على الأرض و تجهيزها و هذه التكاليف تتمثل في ثمن شراء تلك الأرض مضافة إليها مصاريف التسوية و تقوية و إقامة شبكة مجاري تصريف المياه.

- تكاليف الحصول على الآلات و المعدات الضرورية في العملية الإنتاجية أو التي تدخل مباشرة فيها ،إضافة إلى المعدات المساعدة في العملية الإنتاجية كمعدات المناولة و النقل الداخلي و التخزين و هذه التكاليف تشمل ثمن شرائها يضاف إليها مصاريف نقلها و تركيبها و التأمين عليها ،و الضرائب الجمركية إذا كانت الآلات مستوردة من الخارج.

¹ احمد عبد الرحيم زردق ،محمد سعيد بسيوني ،مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية ،القاهرة ،2011،ص188.

² نفس المرجع ،ص189-190.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تكاليف الأثاث و المعدات المكتبية الخاصة بكل الأقسام الإدارية التي يحتويها المشروع بالإضافة إلى تكاليف تركيبها و نقلها .
- احتياطات أو احتياطي الطوارئ، وهذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى وهذا الاحتياط نقسمه إلى :
- الاحتياط المادي : و الذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المادية و التي قد تنتج عن خطأ في تقدير المبيعات ومنه الخطأ في تقدير المواد الأولية، ولذا يضع المشروع نسبة محددة من كمية هذه الأصول.
- الاحتياطي المالي : و الذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المالية و التي قد تنتج عن تغيرات غير متوقعة في أسعار بعض الأصول نتيجة التضخم مثلا، لذا يضع المشروع نسبة احتياطي محددة من الأسعار و يمكن تسمية هذا الاحتياطي باحتياطي ارتفاع الأسعار.
- ب-الأصول الثابتة غير الملموسة : البعض من هذه الأصول يكون له قيمة يبعه، و البعض الآخر لا تكون له قيمة يبعه، و هذه الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي¹ :
- تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة، أو المبدئية .
- تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية ، المالية، الفنية
- تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع .
- تكاليف التجارب المقامة على المشروع و تكاليف إصدار الأسهم بما تحتويه من مصاريف التسجيل و الرسوم القانونية.
- تكاليف براءات الاختراع و الحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية .
- تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء و التجهيز أي خلال فترة ما قبل التشغيل .
- تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول و مستلزمات الإنتاج و تكاليف التعاقد مع الموردين وهذه الاستثمارات الغير ملموسة تندرج تحت اسم الأصول المعنوية .

¹ احمد عبد الرحيم زردق ، محمد سعيد بسيوني، مرجع سابق، ص 191-192.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- رأس المال العامل، و يتضمن مجموعة الأصول القصيرة الأجل و التي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيله أو الإنتاجية من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل .
ما يمكن ملاحظته من التكاليف الاستثمارية بصفة عامة هو أن فترة التشغيل تختلف من أصل استثماري إلى آخر، فنجد مثلا أن مخزون المواد الأولية لا بد أن يكتفي لمدة 4 اشهر، ومخزون قطع الغيار لمدة 5 اشهر و الاحتياطات النقدية لا بد أن تكفي لمدة أشهر .

ثانيا : تكاليف التشغيل

تكاليف التشغيل يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة و نجدها تتضمن ما يلي:
- تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج و تكاليف الصيانة و قطع الغيار اللازمة، إضافة إلى المنتجات الوسيطة .
- تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع .

المطلب الثالث : مصادر التمويل

تلجأ المؤسسة عادة لتمويل نشاطها إلى مصادر مختلفة حيث تضمن تلك المصادر كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم في الميزانية، سواء كانت تلك العناصر طويلة الأجل أو متوسطة أو قصيرة الأجل .
يمكن أن يأتي التمويل من القروض أو الأموال الأولية لأصحاب المشروع أو أي مصدر آخر للحصول على الأموال اللازمة للعمل ومن هذه المصادر نذكر:

أولا : مصادر التمويل قصيرة الأجل

1- الائتمان التجاري: وهو نوع من التمويل يمنحه المورد إلى المشتري نظير الدفع المؤجل خلال فترة محددة ويتمثل في البيع بالأجل إلى المشتري، وتختلف شروط و الخصومات المرتبطة بالائتمان التجاري باختلاف شروط البيع.¹

¹ احمد فوزي ملخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص ص 262-264.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- 2- الاقتراض من البنوك (القروض المصرفية): تستطيع المشروعات الحصول على قروض من البنوك لفترة زمنية محدودة وفي هذه الحالة لابد من تحديد نوع القرض و مدته و سعر الفائدة التي يحملها البنك على المشروع. وطريقة سداده و الضمانات المطلوبة سواء كان ضمان شخصي أو عيني، حتى يمكن تحديد تكلفة هذا الائتمان.¹
- 3- الأوراق التجارية: وهي عبارة عن أوراق دين تصدرها الشركات الكبيرة بهدف الاقتراض وفي العادة تكون مدة استحقاقها اقل من سنة .
- 4- خصم الأوراق التجارية: و المقصود به خصم الكمبيالات التجارية لدى البنك التجاري وذلك بفائدة معينة من اجل الحصول على التمويل قصير الأجل.
- 5- بيع الديون أو التمويل مقابلها: وهناك شركات متخصصة تقوم بشراء الديون من أصحابها مقابل خصم بنسبة معينة من قيمتها الاسمية كما انه يمكن الحصول على تمويل بضمانة هذه الديون .
- 6- القبولات المصرفية .
- 7- البيع التاجيري .
- 8- الضرائب المؤجلة².

ثانيا :مصادر التمويل طويلة الأجل

تشكل مصادر التمويل طويلة هيكل رأس المال ومن هذه المصادر الأسهم بنوعيتها العادية و الممتازة ، و السندات غير المضمونة برهن أصول معينة ، و السندات المضمونة برهن أصول، و سندات الدخل ، و الديون أي القروض متوسطة الأجل و طويلة الأجل ، و الاحتياطات ، و الأرباح المتجزئة ، و التمويل عن طريق الاستئجار .

ويتوقف اختيار مصدر التمويل المناسب على العديد من العوامل التي تختلف من مشروع إلى آخر و في مشروع واحد من وقت لآخر واهم هذه العوامل نذكر³:

- درجة ملائمة مصدر التمويل مع استخدامات هذه الأموال .

¹ نفس المرجع ،ص262.

² عبد الحليم كراجه و آخرون، الإدارة التحليل المالي -أسس ومفاهيم تطبيقات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2000، ص ص 69-70.

³ زيادة رمضان ،محمود الخلايلة، التحليل و تخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ،مصر، 2013، ص31.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تكلفة التمويل فمصدر التمويل المناسب هو الذي يمكن من زيادة العائد على الأموال المستثمرة و يحقق اقل تكلفة و بالتالي يرفع من قيمة المشروع و يرتبط ذلك بالحصول على أسعار فائدة منخفضة .
- القدرة النقدية للمشروع لمواجهة إلتزاماته المحدودة في مواعيدها تشجع المشروع على توفير احتياجاته المالية عن طريق الإقراض.
- حجم المنظمة ومركزها و سابق تعاملاتها و درجة الثقة فيها .
- المخاطر و أولوية الحصول على الدخل أو العائد.

المطلب الرابع: القوائم المالية

تشكل القوائم المالية ملخصا لجميع العمليات المالية التي تتم في المشروع ،و تعتبر المنتج النهائي في النظام المحاسبي ، و تساعد القوائم المالية بشكل عام في تقييم القوة الايرادية للمشروع، ومدى قوة مركزها المالي.ومن هذه القوائم المالية نذكر:

أولاً: الميزانية العامة

هي الجدول المرتب و المقوم لعناصر موجودات و مطالب مؤسسة ما في تاريخ معين و عند انطلاق المؤسسة في نشاطها نسمي ميزانيتها الميزانية الافتتاحية ،ونسمي ميزانيتها في نهاية الدورة الميزانية الختامية .¹

وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات) و جانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية) ، إذ إن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل (الموجودات المتداولة) و طويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما الجانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية أو التمويل المملوكة (حق الملكية) ، ومن خلال فحص و تحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة.²

¹ شبايكي سعدان ،تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،ص10.

² عدنان تايه النعيمي ،إرشاد فؤاد التميمي ،التحليل و التخطيط المالي -اتجاهات معاصرة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان -الأردن،2008،ص25.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

ويكون شكل الميزانية كالتالي :

يمثل الجدول التالي الميزانية الافتتاحية :

جدول رقم (6): الميزانية الافتتاحية

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
مصاريف إعدادية المباني و الإنشاءات معدات وأدوات تجهيزات الخدمات الخارجية الأخرى شهرة محل الصندوق		رأس المال الخاص النتيجة	
المجموع		المجموع	

المصدر : المصدر: غانم عبد الباسط ، دور القوائم المالية في تحسين الاداء المالي ، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية ، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة ، 2015، ص63.

أما الميزانية الختامية فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): الميزانية الختامية

الأصول	المبالغ	قسـط الاهتلاك	النتيجة الصافية	الخصوم	المبالغ
مصاريف إعدادية المباني و الإنشاءات معدات وأدوات تجهيزات				رأس المال الخاص النتيجة	

الإطار النظري لمخطط الأعمال

					الخدمات الخارجية الأخرى شهرة محل الصندوق
					المجموع
				المجموع	

المصدر : المصدر: غانم عبد الباسط ، دور القوائم المالية في تحسين الاداء المالي ، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية ، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة ، 2015، ص63.

ثانيا : جدول حسابات النتائج

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على انه جدول يلخص تكاليف و نواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديد، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج و التكاليف بعد طرح الإهلاكات و المؤونات ربحية أو خسارة الدورة .¹

وتعد قائمة جدول حسابات النتائج بطريقة توضح جميع إيرادات الشركة وما يقابلها من نفقات و كلف ، سواء الناتجة عن النشاط الفعلي للشركة أو أنشطة أخرى تحقق إيرادات للشركة ، يمكن الاستدلال من خلاله على حجم الأرباح المحتجزة و نسبة الأرباح لحملة الأسهم العادية .²

أما شكل جدول حساب النتائج فهو كالآتي:

جدول رقم (8): جدول حساب النتائج

جدول حسابات النتائج تقديري للمطعم				
البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4
رقم الأعمال السنوي				
الاستهلاكات السنوية				

¹ ناصر دادي عدون ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص74.

² عدنان تايه النعيمي ، ارشد فؤاد التميمي ، مرجع سابق ، ص25.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

				خدمات - كراء-
				القيمة المضافة للاستغلال
				أعباء المستخدمين
				مصاريف التأمين على الأجر
				ضرائب و رسوم
				فائض الاستغلال
				إيرادات أخرى
				مخصصات للاهلاك والمؤتونات
				أعباء أخرى خاصة بالأول السنة
				النتيجة العملية
				إيرادات مالية
				أعباء مالية
				النتيجة المالية
				النتيجة العادية قبل الضريبة
				الضرائب الواجب دفعها

الإطار النظري لمخطط الأعمال

				الضرائب المؤجلة على النتائج
				نتيجة السنة المالية

المصدر: غانم عبد الباسط، دور القوائم المالية في تحسين الاداء المالي، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة، 2015، ص14.

المطلب الخامس: تقدير التدفقات المالية للمشروع و التقييم المالي

أولاً: تقدير التدفقات النقدية للمشروع¹:

تعد عملية تقدير التدفقات النقدية للمشاريع من أهم خطوات تقييم الاقتراحات الرأسمالية و أكثرها صعوبة . تتكون التدفقات النقدية لأي مشروع من التدفقات النقدية الخارجية و التي هي عبارة عن الإنفاق على الاستثمار المبدئي الذي يتضمن قيمة الأصول الثابتة اللازمة للمشروع إضافة إلى صافي رأس المال العامل أو رأس المال التشغيلي . أما التدفقات النقدية الداخلية للمشروع فهي تقدير صافي المتحصلات المتولدة عن المشروع وهي عبارة عن التنبؤ بمقدار النقد الداخل إلى الصندوق أو البنك أي تقدير صافي التدفقات النقدية السنوية المتوقعة من المشروع المقترح تنفيذه وبعد ذلك نقوم بالمقارنة بين التدفقات الداخلة و تكلفة الاستثمار المبدئي للمشروع، وكما نعرف بان أهم خطوة في تقييم المشروع هو الوصول إلى التقديرات دقيقة للتدفقات النقدية المتوقعة فدقة التقدير يؤدي إلى ثقة أكبر بنتائج تقييم المشروع .

ولا يتم إدخال مصاريف التمويل كالفوائد ضمن صافي التدفقات النقدية باعتبار أنها تأخذ بالحسبان ضمن سعر الخصم المستخدم في خصم التدفقات النقدية أي تكلفة الأموال المستثمرة في المشروع.

أما التدفقات النقدية المحتملة الداخلة في السنة الأخيرة من عمر المشروع مثل القيمة البيعية للمشروع كخردة بعد الضرائب و القيمة المستردة لصافي رأس المال العامل فيتم أخذها بالحسبان عند حساب التدفقات النقدية الداخلة .

¹ دريد كامل الشيب، الإدارة المالية - الشركات المتقدمة، دار اليازوري، 2017، ص 77-78.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

إن عملية تقدير التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع للسنوات القادمة تتطلب إعداد حساب أرباح و خسائر تقديري لكل سنة من سنوات حياة المشروع ، و الإعداد ذلك يتطلب الحصول على معلومات عن حجم الطلب المستقبلي للسلعة أو الخدمة و تكاليف التشغيل و تكلفة الاستثمار الرأسمالي و العمر الاقتصادي المتوقع للمشروع و قيمة الخردة و يقوم المدير المالي بحساب كمية الطلب المتوقع على السلعة أو الخدمة و تحديد حجم المبيعات بضرب كمية المبيعات بسعر البيع و هذا يعطينا الرقم الأساسي في تحديد التدفق المالي .

ثانيا : طرق التقييم المالي للمشروع

هناك مجموعة من الطرق التي من خلالها تتم عملية تقييم المشاريع الاستثمارية وهذه الطرق هي¹ :

1- طرق لا تركز على القيمة الحالية لنقود:

أ- تحليل التعادل :وهي طريقة لفحص العلاقة بين الإيرادات و التكاليف لتقرير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم لتعادل، وهو مؤشر أولي يساعد على الكشف عن مدى ربحية المشروع . ويتم تحديد نقطة التعادل محاسبيا بالعلاقة التالية² :

$$\text{المبيعات في نقطة التعادل} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة} .$$

ب- طريقة فترة الاسترداد

يمكن أن نعرفها بأنها الفترة التي من خلالها يتم استرداد أو استعادة رأسمال الأصلي و تحسب بطريقة قسمة رأس المال الأصلي على التدفق النقدي السنوي إذا افترضنا بان التدفقات النقدية منتظمة

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{تكلفة الاستثمار} / \text{التدفق النقدي السنوي}$$

¹ فركوس محمد ،الموازنات التقديرية -إداء فعال للتسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون -الجزائر ،ص 169.

² سمير محمد عبد العزيز ،الجدوى الاقتصادية للمشروعات و قياس الربحية التجارية و القومية ،مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية للطباعة و النشر ، مصر ،2005، ص 142-144.

الإطار النظري لمخطط الأعمال

ج- معدل العائد المتوسط

ويتم تحديده بقسمة متوسط صافي الربح على رأس المال المستثمر في المشروع و يعبر عنه بالمعادلة التالية : **معدل العائد المتوسط = متوسط صافي الأرباح / رأس مال المستثمر.**

– الطرق التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود

أ– طريقة فترة الاسترداد المستحدثة للتدفقات النقدية :

هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود أي أن الأموال التي ستحصل عليها المؤسسة في الفترات المقبلة ليس لها نفس النقدية ، وتحسب كما يلي

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{رأس المال المستثمر} / \text{التدفق النقدي السنوي المستحدث}$$

ب- طريقة القيمة الحالية الصافية :

إن هذه الطريقة تفرض انه يوجد حد ادني للعائد تمهدف المؤسسة إلى تحقيقه و تستخدم هذا العائد الأدنى للوصول اللي القيمة الحالية للتدفقات النقدية ثم المقارنة بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية و رأس المال .

فإذا كان الفرق موجبا فيقبل الاستثمار لأنه سيحقق نسبة أعلى من الحد الأدنى المحدد من طرف المؤسسة ، أما إذا كان سالبا فيرفض المشروع نظرا لأنه لا يحقق الحد الأدنى للعائد المحدد.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل يمكن القول أن إعداد مخطط الأعمال له أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد بحيث يعتبر حجر الأساس في نجاح أي مشروع، يبدأ بدراسة فكرة المشروع و ينتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع .

ومن اجل الوصول إلى مخطط أعمال ناجح وفعال يستوجب أن يكون هناك بيانات ومعلومات سليمة وواقعية تسقط بشكل سليم على خطواته السابق التعرف عليها بالتفصيل (المخطط التسويقي و التنظيمي و الإنتاجي و أخيرا المالي) للوصول إلى نتائج مرضية تبين مدى جدوى و مرودية المشروع المراد تطبيقه على ارض الواقع .

فبعد التطرق للجانب النظري بما يخص مخطط الأعمال ،نقوم على هذا الأساس بالتطرق في الفصل الثاني على الجانب التطبيقي لمخطط أعمال مشروع إنشاء مطعم نسائي بمدينة جامعة .

تمهيد

تعرفنا في الفصل الأول على مخطط الأعمال و الذي هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة و التي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و إستراتيجية تطويره ، و النمو المترقب لرقم الأعمال ، و النتائج المستقبلية و خاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة ، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة ، و إعدادة بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام و ثقة الشركاء و الذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين .

سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على مشروعنا و المتمثل في إنشاء مطعم نسائي بمدينة جامعة ولاية الوادي ، و سنقوم بعرض عناصر مخطط الأعمال ، و سيتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم المشروع

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس : المخطط المالي

المبحث الأول: تقديم المشروع

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى وصف كامل للمشروع وكذا الملخص التنفيذي له بالإضافة إلى أسباب اختيار المشروع و أهدافه ، كما سوف نوضح نموذج CSIP للمشروع وتوجه الاستراتيجي له.

المطلب الأول: وصف المشروع

أولاً: فكرة المشروع

المشروع هو عبارة عن مطعم نسائي نقوم من خلاله بتقديم خدمة للمرأة في مدينة جامعة ، ونظرا لافتقار المنطقة لمثل هذه المشاريع ، فان مشروعنا يعتبر نقطة تحرر بالنسبة للمرأة، فهدفنا الاهتمام بالمرأة و توفير خدمات متنوعة لها ، بالإضافة إلى أن جميع العاملات في المطعم نسوة وهذا ما يبعث الراحة و الطمأنينة في نفس المرأة من خلال فضاء خاص بها. ومن خلال إقامة بعض مقابلات و أخذ آراء بعض النساء وجدنا الدعم الكافي والمساندة و تقبل الفكرة من طرفهن و تشجيعنا لإقامة المشروع .

وهذا المطعم مخصص لجميع نساء المنطقة بدون تحديد العمر ، الطبقة ، المستوى الثقافي، المكاني الاجتماعية الخ، سوف يستقبل (طالبات ، معلمات، أساتذة ، عاملات، وحتى ربوات البيوت)، حيث يسعى المشروع لتوفير تشكيلة متنوعة من الأطباق و المشروبات و توفير الراحة لزبائن حيث يتكون المطعم من قسمين الأول عبارة عن مطبخ أين تقوم العاملات بطبخ و تجهيز المأكولات أما القسم الثاني فهو عبارة عن مكان للاستقبال الزبائن و تقديم الخدمة، سوف يكون المطعم مزود بكل ما يوفر الراحة للزبائن و سنحرص على تقديم خدمة مميزة و فريدة .

ثانياً: أسباب اختيار المشروع

كان لاختيارنا هذا المشروع عدة أسباب نذكر منها :

- حلم و طموح شخصي .
- افتقار المنطقة لمثل هذا المشروع إذ يعتبر الأول من نوعه.
- كان الهدف من اختيار هذا المشروع هو من اجل المرأة .

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مشروع مطعم نسائي

- وجود العديد من النساء العاملات و الذين يجدن صعوبة في تناول الأطعمة إما لبعدها عن مكان العمل عن البيت أو طول أوقات العمل لهذا أتت فكرة إقامة مطعم نسائي لتوفير خدمة الإطعام .

- الرغبة الشديدة في إزالة القيود و بعض التقاليد المتشددة فيما يخص المرأة.

المطلب الثاني: الملخص التنفيذي للمشروع

يمثل الجدول التالي الملخص التنفيذي للمشروع

الجدول رقم(9): الملخص التنفيذي للمشروع

اسم صاحب المشروع	إبراهيمي عتيقة
الطبيعة القانونية	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة
نشاط المشروع حسب السجل	مطعم
رقم النشاط حسب السجل التجاري	601207
قطاع نشاط المؤسسة	خدماتي
مبلغ الاستثمار	3428485 دج
شكل التمويل	تمويل ذاتي
عدد العمال	5 عمال
الاسم التجاري	مطعم حواء
موقع المشروع	حي الجبل - جامعة - ولاية الوادي
خدمات المشروع	خدمات الإطعام و المشروبات الباردة
الزبائن المستهدفين	النساء
إستراتيجية المشروع	إستراتيجية التمييز

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي للمشروع

أولاً: رؤية ورسالة و شعار المطعم

1- رؤية المطعم

نطمح بأن نكون دائماً في الريادة وان نقدم
أفضل الخدمات

2-رسالة المطعم

تحقيق احتياجات و رغبات زبائننا بتقديم
خدمات راقية

3-شعار المطعم

راحتك سيدتي شيء يهمنا

ثانياً : أهداف المشروع

يهدف هذا المشروع إلى:

- يهدف المشروع إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الأطعمة و المشروبات .

- توفير الراحة للمرأة.

- توفير مناصب شغل للمرأة .

- ضمان الاستمرارية و التميز مستقبلا .

- تقديم أحسن الخدمات .

- تحقيق أكبر عائد .

المطلب الرابع : نموذج CSIP للمشروع

CSIP للمشروع هي عبارة عن منطقة توافق بين إمكانيات المحيط ،الموارد المتاحة ،وظموحات و تطلعات

المقاول .

أولاً: إمكانيات المحيط

فالمحيط لا يتعارض مع فكرة إنشاء مطعم نسائي ، بالرغم من وجود بعض العائلات مازالت تمتلك ذلك التحفظ و لكن وضعنا ذلك في الحسبان لأن المطعم سيتوفر على جميع المعايير التي تحفظ عادات و تقاليد المنطقة .

و تتمثل أهم إمكانيات المحيط في :

- إقبال و تأييد الفكرة .

- عدم وجود منافسين حاليين و لكن هناك احتمالية دخول منافسين جدد.

- بما أن المواد الأولية للمشروع متوفرة في السوق المحلية للمنطقة فلن تكون هناك مشكلة من حيث توريد .

- هناك تحفييزات لإقامة مثل هذه المشاريع و تتمثل هذه تحفييزات في التشجيعات المتواصلة من طرف أفراد العائلة و المقربين و بإمكانيتهم في المساعدة من حيث الجانب المالي كما أن الدولة تجشع الشباب للقيام بالمشاريع و تقديم الدعم لهم .

ثانياً: الموارد المتاحة

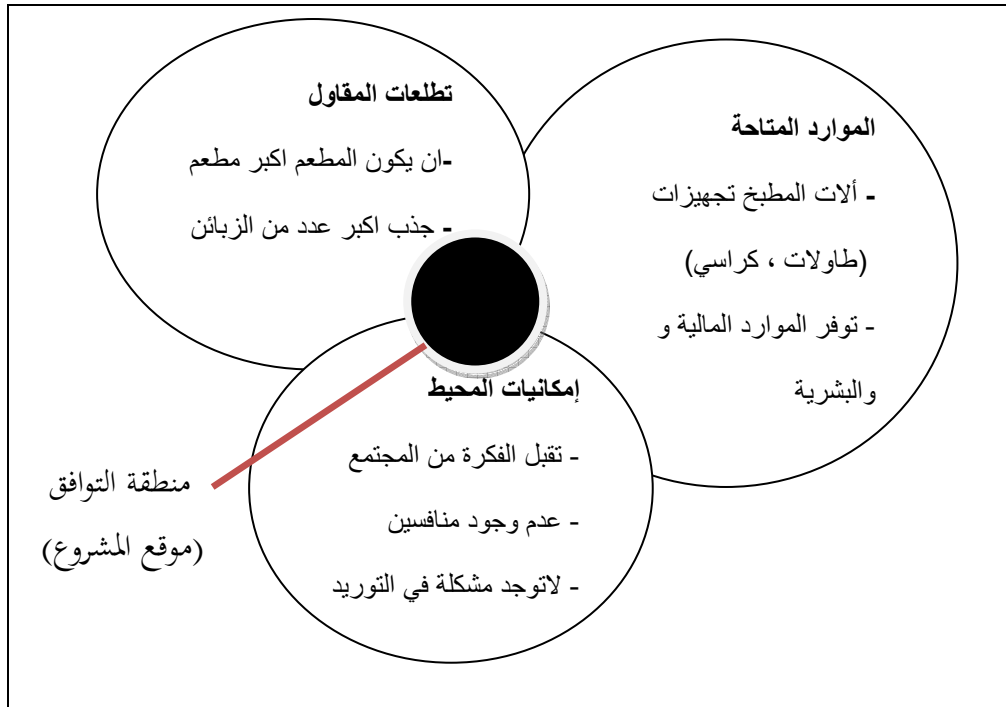
توفر الدعم المالي و المادي و كذا البشري ، فبنسبة للجانب المالي سوف نقوم بالتمويل الذاتي للمشروع أما الموارد

المادية (تجهيزات و معدات) فهي متوفرة في الأسواق.

ثالثا: تطلعات و طموحات المقاول

هي أن يكون المشروع أكبر و أوسع و أكثر تنوعا في الخدمات التي تخدم الزبائن كما يطمح بإضافة خدمات جديدة و توسيع النشاط ،وكذا فتح فروع أخرى.

الشكل رقم (3) نموذج CSIP للمشروع



المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الأعمال حيث يعتبر القاعدة الأساسية لدعم كل الجوانب الخاصة بمخطط الأعمال و سوف نقوم في هذا المبحث بتسليط الضوء على المخطط التسويقي للمشروع.

المطلب الأول : تحليل المحيط

أولا: تحليل PESTEL

يمثل الجدول التالي تحليل بستان PESTEL للمشروع

الجدول رقم (10) تحليل PESTEL للمشروع

الأهمية النسبية ⁴	التأثير ³	نوع الأهمية ²	التأثير المحتمل ¹	عوامل التحليل
				<u>العوامل السياسية</u>
مهمة	غير محدد	-	مرتفع	- الاستقرار الحكومي والتغيرات المحتملة.
مهمة	متزايد	+	إعفاء لمدة محددة	- السياسة الضريبية (المعدلات والحوافز).
مهمة	غير محدد	+	متوسط	- ضبط النشاط التجاري.
مهمة	غير محدد	+	غير محددة	- تنظيم المنافسة.
مهمة	غير محدد	+	غير محدد	- القانون البيئي.
مهمة	غير محدد	+	ضعيف	- قانون مكافحة الاحتكار.
مهمة	غير متغير	+	غير محدد	- قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.
مهمة	متزايد	+	متوسط	- قانون التوظيف.
مهمة	متزايد	+	متوسط	- قانون الصحة والسلامة.
مهمة	متزايد	+	غير محدد	- قانون حماية البيانات.
مهمة	غير محدد	+	ضعيفة	- قوانين حماية البيئة من التلوث.
				<u>العوامل الاقتصادية</u>
مهمة	متزايد	+	مرتفع	- معدلات النمو.
مهمة	متزايد	-	مرتفع	- معدل التضخم.
مهمة	متزايد	-	مرتفع	- معدل البطالة.
حرجة	متزايد	+	متوسطة	- تكاليف العمالة.
حرجة	متزايد	+	متوسطة	- القوة الشرائية للمستهلكين.
مهمة	متزايدة	-	مرتفع	- تقلبات الأسعار.
غير مهم	غير محدد	غير محددة	ضعيف	- الطقس.
غير مهم	غير محدد	غير محددة	ضعيف	- تغير المناخ.
				<u>العوامل الاجتماعية</u>
مهمة	متزايد	+	متوسط	- الوعي الصحي.

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مشروع مطعم نسائي

مهمة	متزايد	+	مرتفع	- مستوى التعليم.
مهمة	غير محدد	-	مرتفع	- المواقف تجاه السلع والخدمات المستوردة.
مهمة	متزايد	+	مرتفع	- التأكيد على السلامة.
مهمة	غير محدد	غير محدد	غير محدد	- أنماط الحياة.
مهمة	غير محدد	غير محدد	مرتفع	- عادات الشراء.
مهمة	غير محدد	غير محدد	متوسط	- الدين والمعتقدات.
مهمة	متزايد	+	مرتفع	- معدل النمو السكاني.
غير معروفة	غير محدد	+	متوسط	- توزيع السكان حسب الأعمار ومتوسط العمر المتوقع.
غير معروفة	غير محدد	+	متوسط	- توزيع السكان حسب الجنس.
مهمة	متناقص	+	متوسط	- متوسط مستوى الدخل المتاح.
مهمة	غير محدد	+	متوسط	- الطبقات الاجتماعية.
مهمة	غير محدد	+	متوسط	- حجم الأسرة وبنيتها.
				العوامل التكنولوجية
حرجة	متزايد	+	متوسط	- معدل التغيير التكنولوجي.
حرجة	متزايد	+	متوسط	- مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تعمل بها الشركة.
مهمة	متزايد	+	متوسط	- البنية التحتية للاتصالات.
حرجة	متزايد	+	متوسط	- إمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات.
مهمة	متزايد	+	متوسط	- البنية التحتية للإنترنت وعمليات الاختراق التكنولوجي.
				العوامل الايكولوجية
مهمة	غير محدد	-	متوسط	- معدلات تلوث الهواء والماء.
مهمة	غير محدد	+	غير محدد	- إعادة التدوير.
مهمة	غير محدد	+	غير محدد	- إدارة المخلفات.
مهمة	متزايد	+	متوسط	- حماية البيانات.
				العوامل القانونية
مهمة	متزايد	+	متوسط	- قانون مكافحة الاحتكار.

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مشروع مطعم نسائي

قانون التمييز.	متوسط	+	متزايد	مهمة
قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.	متوسط	+	متزايد	مهمة
حماية المستهلك والتجارة الإلكترونية.	متوسط	+	متزايد	مهمة
قانون التوظيف.	متوسط	+	متزايد	مهمة
قانون الصحة والسلامة.	متوسط	+	متزايد	مهمة

مرتفع، متوسط، ضعيف، غير محدد

² + إيجابية، - سلبية، غير معروفة

³ متزايد، متناقص، غير متغير، غير محدد

⁴ حرجة، مهمة، غير مهمة، غير معروفة

ويوضح الجدول أن :

1- العوامل السياسية: من العوامل السياسية الأكثر تأثيراً على المشروع السياسة الضريبية فهناك إعفاء من الضريبة

لمدة محددة ثم تتزايد ولها تأثير مباشر على المشروع.

2- العوامل الاقتصادية: تؤثر تقلبات الأسعار بقوة على المشروع و لها أهمية متزايدة.

3- العوامل الاجتماعية: الدين و المعتقدات لها تأثير على المشروع حيث أن هناك بعض التحفظ من قبل رجال المنطقة .

4- العوامل القانونية: إذ يشكل قانون الصحة و السلامة، يكون الاهتمام بها مرتفع وذلك لان المشروع يهتم بصحة و سلامة الزبائن.

ثانيا: تحليل التنافسية لـ PORTER

يمثل الجدول التالي تحليل التنافسي للمشروع

الجدول رقم (11) تحليل التنافسية للمشروع

عناصر العوامل	العوامل وشدتها ¹
-عدم وجود منافسين مباشرين في المنطقة	شدة المنافسة ضعيفة جدا
-احتمالية دخول منافسين جدد لسوق نظرا لضعف حواجز الدخول في نشاط الاطعام (تكلفة انشاء المشروع منخفضة ولا يتطلب تكنولوجيا عالية أو يد عاملة مهارة)	الداخلين الجدد قوية
- وتمثل في المنتجات التي تقدمها المطاعم الأخرى و التي لا تعرف إقبال من طرف النساء	المنتجات البديلة ضعيفة
- طاقة الإنتاجية للمشروع ضعيفة في مقابل عدد كبير من الزبائن لان المشروع هو الوحيد في المنطقة	القوة التفاوضية للزبائن ضعيفة
- توفر المواد الأولية و تجهيزات نظرا لكثرت الموردین لهذه المواد و التجهيزات في المنطقة	القوة التفاوضية للموردين ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا- تحليل SWOT

يمثل الجدول التالي تحليل SWOT

الجدول رقم (12) تحليل SWOT للمشروع

نقاط القوة	نقاط الضعف
- مشروع جديد في المنطقة . - عدم تعارض المشروع مع المجتمع . - موقع المشروع جيد . - إتباع معايير النظافة و الجودة .	- قد يكون تخوف من تقبل فكرة المشروع بما أنها فكرة جديدة. - نقص الخبرة لعدم تسيير مثل هذه المشاريع - تكاليف مرتفعة نوعا ما لاعتماد صاحبة المشروع على

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مشروع مطعم نسائي

<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تحسين قائمة الإطعام و تنوعيتها أكثر وذلك بأخذ اقتراحات الزبائن. - القرب من موردي المواد الأولية . 	<ul style="list-style-type: none"> - التمويل الذاتي . - الأشخاص الذين يتبعون حمية غذائية لا يمكن أن يكونوا زبائن لدينا .
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - احتكار السوق لعدم وجود منافسين . - البحث المتواصل من طرف سكان المنطقة على هكذا مشاريع . - الزبون دائما يبحث عن تميز . - الفئة المستهدفة كبيرة . 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمالية دخول منافسين في السوق . - احتمالية اصطدام المشروع ببعض العراقيل في البداية . - تدبب أسعار المواد الأولية .

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : دراسة السوق

أولاً: الزبائن المستهدفون

حيث إن المشروع يستهدف فئة النساء فقط ،عاملات ،طالبات ،وحتى ربات البيوت، بكل أعمارهم و هذا لهدف توفير الراحة و الرفاهية أكثر و تسهيل عليهم العناية اليومي ،حيث نسعى لجذب اكبر عدد ممكن من الزبائن، وسوف نحدد خصائص لشرائح المستهدفة من النساء في جدول و سيكون ترتيب حسب الفئة الأكثر إقبالا للمطعم .

الجدول رقم(13): خصائص الزبائن

الفئة	الخصائص
النساء العاملات	<ul style="list-style-type: none"> - تكون أكثر إقبالا بحكم أنها دائما خارج المنزل و ذلك من اجل العمل ،وبما أن المنطقة التي سيقام بها المشروع تحتوى على مدارس فسيكون إقبال كبير للمعلمات و الأستاذات. كما تحتوى المنطقة على عدة مؤسسات خدمية (مستشفى ،محكمة) فنتوقع إقبال كبير للعاملات فيه . حيث تفضل النساء العاملات تناول وجبات خفيفة

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي

الطالبات	نتوقع إقبال متوسط من الطالبات و خاصة طالبات اللاتي يقضين دواما كاملا في مدارس و ذلك لبعدهن مكان إقامتهن
ربات البيوت	نتوقع إقبال ضعيف من قبل النساء الماكثات في البيوت وذلك لقله خروجهن من البيوت .

المصدر : من إعداد الطالبة

ولمعرفة رأي الزبائن حول المشروع قمنا بوضع استبيان وزع على مجموعة من النساء ، منهن الماكثات في البيوت و منهن العاملات و كذا الطلبة و كان عدد الاستبيانات 150 وزعت كلها و الحمد لله استرجعناها كلها ، وكانت منها 145 صالحة لدراسة اما نتائج الاستبيان فهي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (14):نتائج الاستبيان

المجموع	الإجابة 4	الإجابة 3	الإجابة 2	الإجابة 1 ¹		الأسئلة	
/	/	/	/	/		المعلومات الشخصية	
145	/	/	81	64	العدد	السن	1
100	/	/	55.86	44.13	النسبة		
145	/	4	68	77	العدد	الحالة المدنية	2
100	/	2.75	46.89	53.10	النسبة		
145	4	71	49	21	العدد	المستوى التعليمي	3
100	2.75	48.96	33.79	14.48	النسبة		
145	/	5	79	61	العدد	المستوى المعيشي	4
100	/	3.44	54.48	42.06	النسبة		
145	/	63	50	32	العدد	الوضعية	5
100	/	43.44	34.48	22.06	النسبة		
/	/	/	/	/		معلومات حول المشروع	
145	/	/	0	145	العدد	ما رأيكن في إنشاء مطعم نسائي	1
100	/	/	/	100	النسبة	في مدينة جامعة	
145	/	04	39	102	العدد	ماهي الأوقات المفضلة	2

¹ عدد الإجابات يتراوح ما بين 2 الى 4 حسب السؤال ، انظر الملحق رقم(1)

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي

						لتناولكن الوجبات الخفيفة خارج المنزل
100	/	2.75	26.89	70.34	النسبة	
145	/	/	13	132	العدد	3 كيف تفضلين أن تكون نوعية الخدمة المقدمة
100	/	/	8.96	91.03	النسبة	
145	/	/	121	24	العدد	4 كيف تفضلين الخروج لتناول الطعام
100	/	/	83.44	16.55	النسبة	
145	/	/	/	145	العدد	5 ما رأيكن في إدراج خدمت التوصيل
100	/	/	/	100	النسبة	
145	(مراجعة الأسعار في جدول)			/	العدد	6 ما هو الحد الأقصى الذي يمكن أن تدفعيه مقابل وجبة خفيفة خارجا
/	/			/	النسبة	
145	/	20	74	51	العدد	7 من بين الأطباق التالية ما هو الطبق المفضل لديك
100	/	13.79	51.03	35.17	النسبة	
(مراجعة الأسعار في جدول)					العدد	8 تحديد الأسعار المناسبة للأطباق التالية
					النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

ويوضح الجدول اعلاه:

فيما يخص خصائص العينة

- 1) من المعلومات المتحصل عليها من الاستمارة نجد أن نسبة العينة التي وزعت عليها هاته الاستمارة كما يلي:
13.49% من الفئة العمرية من 18 إلى 30، أما الفئة من 30 فما فوق فنسبتها 55.86%.
- 2) بالنسبة للحالة المدنية للعينة فكانت النتائج كما يلي: نسبة 53.10% متزوجات، و46.89% عازبات أما النسبة المتبقية فهي لنساء إما مطلقات أو أرامل بنسبة 2.66%.
- 3) المستوى التعليمي للعينة المدروسة: تصدرت نسبة 48.96% للإجابة الثالثة و هي المستوى الجامعي، ثم تليها نسبة 33.79% للمستوى الثانوي، ثم نسبة 14.48% للمستوى المتوسط، و نسبة 2.75% لغيرها.
- 4) المستوى المعيشي: تحصلنا على نسبة 42.06% لمستوى معيشي جيد، و 54.48% لمستوى المعيشي متوسط، أما المستوى المعيشي الضعيف فكانت بنسبة 3.44%.

5) الوضعية الاجتماعية : كانت الفئة الغالبة هي فئة الماكثات في البيوت بنسبة 43.44%، ثم تليها نسبة 48.34% لطالبات ، أما الموظفات فكانت نسبتهن 22.06%.

فيما يخص المشروع

- 1) وجدنا من خلال نتائج تحليلنا للاستبيان أن نسبة كبيرة من النساء يؤيدنا فكرة المشروع وكانت بنسبة 100%.
- 2) كما استنتجنا من النتائج أن معظم النساء يفضلن تناول وجبة الغداء في المطعم بنسبة 70,34%، و العشاء بنسبة 26,89% ، و نسبة 2,75% في أوقات أخرى.
- 3) بعد تحليل نتائج الاستبيان وجدنا أن نسبة كبيرة من النساء يفضلنا تناول الطعام في المطعم بنسبة 91.03%، و 8.96% يفضلنا أحده معهن إلى المنازل.
- 4) كما أنهم يفضلن الخروج في مجموعات لتناول الطعام بنسبة 83.44%، أما الباقي يفضلنا الخروج منفردات بسبة 16.55%.
- 5) أما بالنسبة لإدراج خدمة التوصيل فكانت هناك موافقة مطلقة ، وقد تباينت الأسعار التي يمكن للمرأة أن تدفعها في الوجبة الواحد كل حسب المستوى المعيشي.
- 6) ومن خلال الاستبيان تبين أن معظم النساء يفضلنا تناول البتزا إذ كانت نسبتهن 51,03% ، أما سندوتش فكانت بنسبة 35,17%، لتبقى نسبة 13,79% الذين يفضلن تناول المطلوع .
- 7) كما احتوى الاستبيان على عدة اقتراحات من طرف النساء كإدراج أنواع أخرى للأكل ، توفير موسيقى هادئة ، تلفاز الخ . كما أن هناك من اقترحن وجود مطويات مفيدة للمطالعة أثناء فترة الانتظار .

ثانيا :المنافسون

وينقسمون إلى :

- 1- منافسون مباشرون : لا يوجد منافسون مباشرون يمارسون هذا النوع من الخدمة باعتباره مشروع جديد و لم يصرح من قبل .

2- منافسون الغير مباشرون: و هم المطاعم المنتشرة في المنطقة وهي مطاعم خاصة بالرجال فقط يوجد حوالي 3 او 4 مطاعم و تتميز هذه المطاعم بان زبائنهم من فئة الرجال و لديها إقبال هائل و ذلك يعود للأسعار المناسبة و للخدمة الجيدة ولكن ما يعاب عليها أنها لا توفر مكان للمرأة أو للعائلات كما أنها لا تتميز بخدمة التوصيل . كما تعد كافيتريات منافس غير مباشر و ذلك لتقديمها خدمة المشروبات الباردة و الساخنة و لكنها لا تشكل أي خطر وذلك لأنها مخصصة لرجال فقط .

ثالثا: الموردون

بما أن المواد التي يحتاجها المشروع متوفرة في السوق المحلية للمنطقة فلن نطر إلى التوريد الخارجي بل الاستعانة ببعض المحلات المواد الغذائية محلات الخضار و الجزار وسوف تتم عملية التسديد شهريا .

جدول رقم (15): يوضح الموردين و مواد توريد و طريقة السداد

أسماء الموردين	المواد الموردة و التجهيزات	طريقة السداد
محلات الخضار (أسواق عامة)	الخضار بجميع أنواعها	دفع شهري
محلات اللحوم (قصابة بوبوخة)	اللحوم	دفع شهري
مورد المشروبات الباردة (مورد خاص بالمشروبات)	العصائر و المياه المعدنية	دفع شهري
محلات (سويبرات) للمواد المصرية (سويبرات العائلة)	مصبرات	دفع شهري
محلات الآلات الكهرومنزلية (خبزي للأجهزة الكهرومنزلية)	مكيف ، ثلاجة ، فرن الخ	دفع فوري

محلات الأثاث (سوق الأثاث)	طاولات كراسي	دفع فوري
محلات الأواني المنزلية (بيت بيتك لمستلزمات طبخ)	أواني المطبخ (أطباق، أكواب سكاكين ملاعق،.....)	دفع فوري

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: تقدير المبيعات

سوف يكون عمل المطعم طيلة أيام الأسبوع ما عدا يوم الجمعة و طيلة أشهر السنة ماعدا شهر رمضان، وسوف نركز على وجبة الغداء لأنها الوجبة الأساسية ، كما سوف يكون الطلب في الأشهر (سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، جانفي، فيفري، أفريل، ماي) كبيرا لأنها أشهر الموسم الدراسي وبما أن معظم زبائننا من عاملات و الطالبات فسيكون الطلب في هذه الأشهر كبير وكذا خلوها من العطل. أما في الأشهر (ديسمبر، مارس، جوان، جويلية، أوت) فيقل الطلب وذلك لأنها أشهر تكون فيها العطل الدراسية و كذا العطلة الصيفية التي تتميز بالارتفاع درجة الحرارة فيلجأ زبائننا إما للمكوث في المنازل أو السفر.

وحسب عدد الكراسي فان الطاقة الاستيعابية للمطعم تكون كما يلي :

- 5 طاولات تتسع إلى 4 كراسي .

- مجموع القدرة الاستيعابية لطاولات هو 20 شخص.

و بما أن ساعات تقديم الخدمة هي 8 ساعات، 4 ساعات للغداء والذي يكون فيه الطلب كبيرو 4 ساعات الباقية يكون فيه الطلب أقل ويقتصر إما على وجبة خفيفة أو مشروب بارد. و بفرض أن مدة إشغال الطاولة الواحدة هو 60 دقيقة (أي 4 مرات لكل طاولة) فان الطاقة الاستيعابية القصوى للمطعم هي :

$$80=4 \times 20 \text{ شخص في الغداء.}$$

$$40=2 \times 20 \text{ شخص في وقت ظهيرة .}$$

$$\text{ومنه } 120 = 40+80 \text{ شخص في اليوم}$$

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مشروع مطعم نسائي

وفيما يلي تقدير المبيعات الشهرية لكل للخدمات والمنتجات التي يقدمها المشروع :

1- المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لطبق البيتزا

من خلال الاستبيان تبين أن البيتزا الأكثر طلب و بما أنه تقريبا ثلث المستجوبين فضلوا هذه الوجبة ،وبالافتراض هو 40 شخص وأنها سوف تنخفض في أشهر العطل بنسبة تقارب 40% و يمكن توضيح هذا في جدول التالي علما أن الكميات تقدر بعدد الأطباق (40 طبق x 26 يوم = 1040)، ووحدة السعر هي دينار الجزائري .

الجدول رقم(16):المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لطبق البيتزا

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	1040	1040	624	1040	رمضان	624	624	624	1040	1040	1040	624	9360
سعر الوجبة	150	150	150	150	/	150	150	150	150	150	150	150	150
المبيعات قيمة	156000	156000	93600	156000	/	93600	93600	93600	156000	156000	156000	93600	1404000

المصدر: من اعداد الطالبة

و بافتراض ان تزيد المبيعات لطبق البيتزا بنسبة 20% فان تقدير المبيعات ل4 سنوات موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (17) تقدير المبيعات خلال 4 سنوات لطبق البيتزا

السنة	01	02	03	04
تقدير المبيعات	1404000	1684800	1965600	2246400

المصدر: من إعداد الطالبة

2- المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من سندويش

بافتراض متوسط الطلب على هذه الأطباق يوميا هو 30 شخص .يمكن تقدير الطلب في الجدول التالي :

الجدول رقم (18): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من سندويش

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	780	780	468	780	رمضان	468	468	468	780	780	780	468	7020
سعر الوجبة	100	100	100	100	/	100	100	100	100	100	100	100	100
المبيعات قيمة	78000	78000	46800	78000	/	46800	46800	46800	78000	78000	78000	46800	702000

المصدر: من إعداد الطالبة

و بافتراض ان تزيد المبيعات سندويش بنسبة 10% فان تقدير المبيعات ل4 سنوات موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (19) تقدير المبيعات خلال 4 سنوات لسندويش

السنة	01	02	03	04
تقدير المبيعات	702000	772200	842400	912600

المصدر: من إعداد الطالبة

3-المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من المثلوع

بالافتراض متوسط الطلب على هذه الاطباق يوميا هو 10 أشخاص(وذلك الان نسبة قليل من المستجوبين فضلوا شورما). يمكن تقدير الطلب في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من المثلوع

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	260	260	156	260	رمضان	156	156	156	260	260	260	156	2340

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي

200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	سعر الوحدة
468000	31200	52000	52000	52000	31200	31200	31200	31200	/	52000	31200	52000	52000	قيمة المبيعات

المصدر: من اعداد الطالبة

و بافتراض ان تزيد المبيعات شورا بنسبة 5% فان تقدير المبيعات ل4 سنوات موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (21) تقدير المبيعات خلال 4 سنوات المعلوم

04	03	02	01	السنة
538200	514800	491400	468000	تقدير المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبة

4- المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من المشروبات الباردة

بافتراض متوسط الطلب على المشروبات الباردة هو 80 شخص يوميا .يمكن تقدير الطلب في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من المشروبات الباردة

المجموع	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	الشهر
20800	1664	2080	2080	2080	1664	1664	1664	رمضان	2080	1664	2080	2080	الكمية
50	50	50	50	50	50	50	50	/	50	50	50	50	سعر الوحدة
1040000	83200	104000	104000	104000	83200	83200	83200	/	104000	83200	104000	104000	قيمة المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبة

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال مشروع مطعم نسائي

و بافتراض ان تزيد المبيعات المشروبات الباردة بنسبة 20% فان تقدير المبيعات لـ 4 سنوات موضح في الجدول

التالي

جدول رقم (23) تقدير المبيعات خلال 4 سنوات من المشروبات الباردة

السنة	01	02	03	04
تقدير المبيعات	1040000	1248000	1456000	1664000

المصدر: من إعداد الطالبة

4- المخطط الشهري لمبيعات السنة الاولى من المياه المعدنية

بافتراض متوسط الطلب على المياه المعدنية هو 30 شخص يوميا .يمكن تقدير الطلب في الجدول التالي:

الجدول رقم (24):المخطط الشهري لمبيعات السنة الاولى من المياه المعدنية

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	780	780	468	780	رمضان	468	468	468	780	780	780	468	7020
سعر الوجبة	30	30	30	30	/	30	30	30	30	30	30	30	30
المبيعات قيمة	23400	23400	14040	23400	/	14040	14040	14040	23400	23400	23400	14040	210600

المصدر: من إعداد الطالبة

و بافتراض ان تزيد المبيعات المياه المعدنية بنسبة 10% فان تقدير المبيعات ل4 سنوات موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (25) تقدير المبيعات خلال 4 سنوات المياه المعدنية

السنة	01	02	03	04
تقدير المبيعات	210600	231660	252720	273780

المصدر : من إعداد الطالبة

5- تقدير مبيعات المشروع السنوية:

الجدول التالي يوضح مجموع المبيعات السنوية للمنتجات

جدول رقم (26) المبيعات السنوية للمنتجات

المنتج	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4
بيتزا	1404000	1684800	1965600	2246400
سندويش	702000	772200	842400	912600
مطلوع	468000	491400	514800	538200
عصائر	1040000	1248000	1456000	1664000
مياه معدنية	210600	231660	252720	273780
المجموع	3824600	4428060	5031520	5634980

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الرابع : المزيج التسويقي والاستراتيجيات

سوف نقوم في هذا المطلب بدراسة المزيج التسويقي للخدمات ، و الإستراتيجية المتبعة .

أولا : المزيج التسويقي

سوف نتطرق الى المزيج التسويقي الخدمي .

1 - المنتج : تم تقسيم منتجات المحل إلى قسمين : إلى مأكولات متنوعة ، أما القسم الثاني فهو عبارة عن مشروبات باردة وقد رتب في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) منتجات المشروع

الشكل	الاسم	شكل	الاسم
	عصائر		بيتزا
	مشروبات غازية (كنات)		مطلوع
	مشروبات غازية		سندوتش
	مياه معدنية		

المصدر : من اعداد الطالبة

2- السعر

بما انه لا يوجد منافسين مباشرين للمشروع فإننا تبيننا الأسعار المتعارف عليها في السوق ومن خلال زيارتنا لبعض المطاعم فإننا قدرنا أسعار منتجاتنا كآآتي

الجدول رقم (28): أسعار المنتجات

السعر	مشروبات	السعر	مأكولات
50 دج	مشروبات طبيعية	150 دج	بيتزا
50 دج	مشروبات غازية	100 دج	سندويش
30 دج	مياه معدنية	200 دج	طلوع

المصدر : من إعداد الطالبة

3- الترويج

سيتم ترويج شفوياً لمنتجات المطعم من خلال الكلمة المنقولة: و المعروف عن سكان المنطقة أن أي مشروع جديد ينتقل بسرعة و بصورة هائلة، وبما أن المشروع هو الأول في المنطقة فنتوقع إقبال هائل، كما سنقوم بتوزيع بطاقات زيارة على كل مرتدين للمحل و سوف تكون عملية الاشهار بالمطعم كما يلي

الجدول رقم(29): تكاليف الترويج للمشروع

نوع الإشهار	العدد	التكاليف
ملصقات	20	$2000=20 \times 100$
بطاقة الزيارة	100	$270=2.7 \times 100$
لافتة المحل	1	50000
المجموع	/	52270

المصدر: من إعداد الطالبة

يتم وضع ملصقات في الأماكن الخاصة بتجمعات المرأة كصالونات الحلاقة ، السوق ، العيادات الخاصة بالنساء

كما سوف نستعين بالإشهار عن طريق مواقع الانترنت و شبكات التواصل الاجتماعي: الفيس بوك ، اليوتوب

وفي إطار الترويج للمشروع قمنا بتصميم شعار المشروع كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (4): شعار المشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

اخترنا وضع شعار للمطعم عبارة على امرأة ترتدي قبعة الطبخ لان المطعم خاص بفتة النساء فقط ،اما الالوان السفلية فهي تعبر عن النار اي توحى بمجال الطبخ ، كما احتوى الشعار على اسم المطعم و هو **مطعم حواء** و اخترنا هذا الاسم خصيصا لتوضيح انه خاص بالمرأة فقط .

4- التوزيع

سوف يتم توزيع الخدمة بطريقة التوزيع المباشر ، حيث يتم توزيع الخدمة مباشرة من الأفراد العاملين بالمطعم إلى الزبون دون الحاجة إلى أي وساطة .

5- البيئة المادية

و تتمثل البيئة المادية للمطعم في الموقع و ،المظهر الداخلي و الخارجي للمبنى و النظافة،و المعدات المستخدمة ،ففيما يخص البناية فان تصميم المطعم سوف يكون بسيط و ذو الوان زاهية تجذب الزبونات يحتوى على مكان لطبخ و مساحة شاسعة لطاولات ، كما سيحتوي المطعم على تلفاز و جهاز لسماع الموسيقى الهادئة و هذا لتوفير جو مريح لزبونات ،وهناك مكان لغسل الأيدي ،وقد زين المطعم بأزهار و ورود بلاستيكية .

6- الأفراد

يلعب الأفراد دورا مهما و أساسيا في عملية تقديم الخدمة و في إعطاء صورة مميزة و حسنة على المطعم وذلك بتميزهم بالمظهر الحسن و النظافة و حسن التعامل،كما ان تقديم الخدمة الجيدة و التميز في إرضاء الزبونات يولد الولاء من طرفهن ، فالعنصر البصري مهم جدا لنجاح المشروع.

7- العمليات

تتميز أهم العمليات الخاصة بتقديم الخدمة على مستوى المطعم بما يلي :

1- التحضير الجيد لطعام من قبل الطبخات .

2- تحضير الطاومات و ترتيبها

3- عند دخول الزبون للمطعم تقوم موظفة بالترحيب به و توجيهه الى مكانه .

4- تقوم الموظفة بأخذ طلب الزبون .

5- تقديم الخدمة بطريقة مميزة .

ثانيا : إستراتيجية المشروع

1- إستراتيجية الانطلاق

قمنا باختيار إستراتيجية التميز و لذلك لتميزنا بهذا المشروع الذي يعد الأول من نوعه في المنطقة كما سوف نتميز بمنتجات ذات جودة . كما سيكون التميز في كيفية تقديم الخدمة و إعطاء صورة ذهنية محبة للمطعم مما يؤدي لكسب أكبر عدد من الزبائن و المحافظة عليهم .

2- إستراتيجية التطوير

نطمح في المستقبل بإدراج خدمة التوصيل كما أن هناك إمكانية فتح جناح آخر خاص بالعائلات

المبحث الثالث :المخطط التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث الى الشكل القانوني للمشروع و كذا هيكل المشروع و معرفة احتياجات المشروع البشرية.

المطلب الأول : الشكل القانوني للمشروع

أولا : الصيغة القانونية للمشروع وأسباب اختيارها

اختارت المؤسسة أن تزاوّل نشاطها بصفقتها مؤسسة ذات الشخص الوحيد، و ذات المسؤولية المحدودة و قد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب التالية :

1- هي مؤسسة لفرد واحد .

2- إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جدا .

3- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن امتلاك المؤسسة ،ولن يتم اللجوء إليها إلا في حالة الديون المتراكمة على رأس المال الاجتماعي للمؤسسة.

4- يمنح تسجيل لدى السجل التجاري ،صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر للمسير .

ثانياً: التراخيص المطلوبة لإنشاء المشروع

هناك نوعين من الملفات المطلوبة لإقامة المشروع و هي :

1-الملف الخاص بطلب رخصة مطعم

- طلب باليد.
- شهادة ميلاد.
- شهادة السوابق العدلية .
- عقد إيجار المحل أو الملكية (توثيقي)(03).
- مخطط الموقع(03) .
- مخطط التوزيع(03).
- مخطط الكتلة (03).

2- الملف الخاص للتسجيل في السجل التجاري :

- شهادة ميلاد (02).
- عقد الإيجار (02).
- شهادة السوابق العدلية (01).
- نسخة مصادق عليها من بطاقة العريف الوطنية (01).
- وصل ضريبي 4000 دج .
- نسخة من رخصة النشاط .

المطلب الثاني : الهيكل للمشروع

أولاً: شكل الهيكل التنظيمي للمشروع

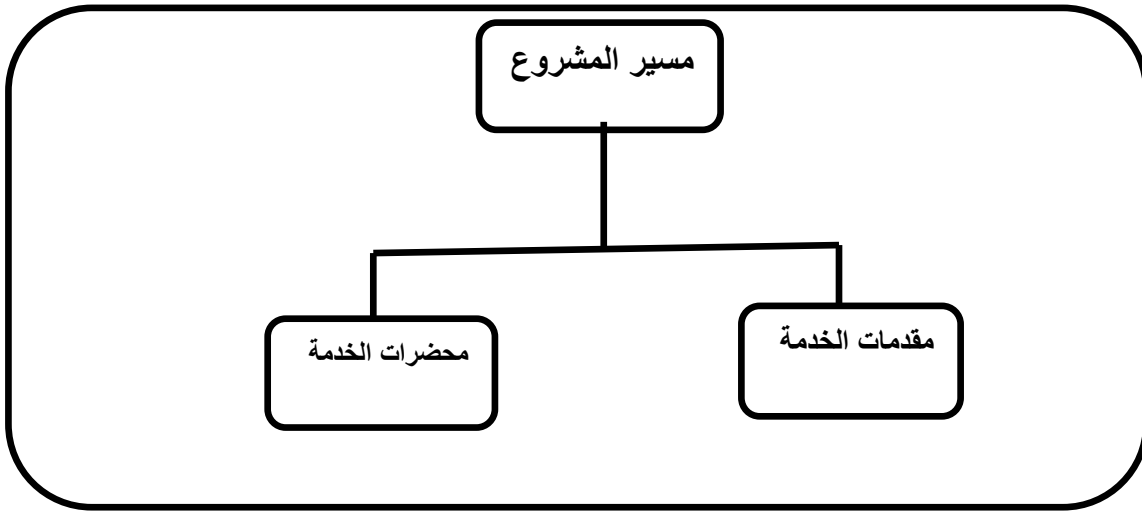
يتكون الهيكل التنظيمي للمطعم من :

1-المستوى الأول :الذي يمثل المسير الذي يتولى مهمة إدارة المشروع و توجيه العمال

2-المستوى الثاني :حيث يضم ،مجهزات الخدمة :أي من يقومون بتحضير الخدمة ،وأيضاً يضم مقدمات الخدمة حيث يقمنا بتقديم الخدمة .

والجدول التالي يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع

الشكل رقم (5) :الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: مهام الموظفين

1-المسير :يمثل صاحب القرار و يتولى الإشراف على جميع نشاطات المشروع من حيث انه يراقب جميع الأعمال التي يقوم بها العمال في المشروع ، وهو الذي يقبض الاجر من الزبائن ، كما يقوم بجميع أعمال الإدارة و المحاسبة و يتعامل مع الموردين و الزبائن .

2-مجهزات الخدمة :وهم تقريبا الأساس الذي يرتكز عليه المشروع لأنهم من يقمنا بتحضير الخدمة التي يطلبها زبائن المطعم إضافة إلى التحكم في تسيير المواد الأولية يوماً بيوم، حيث يقمنا بعملية تحضير الطعام و تجهيزه ليقدم عند الطلب

3-مقدمات الخدمة: وهن من يستقبلنا الزبائن ،و يلبن طلبات الزبائن حيث يجب أن يتميزون بالابتسامة الدائمة و رحابة الصدر،وهن من يقمن بتجهيز الطاولات و والتنظيف بعد الاستعمال .

المطلب الثالث: احتياجات المشروع البشرية

حيث يتم توظيف العمال من خلال تجربة الأداء ،و الاستجواب و أيضا من خلال العلاقات العامة وسوف نوضح احتياجات المشروع من الموظفين في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) احتياجات المشروع من موارد البشرية

العمال	العدد	المهــــــــم و المسؤوليات	المؤهلات	الاجــــــــر الصافي	قيمة الضمان الاجتماعي	الأجــــــــر الشهري
المسير	1	كل ما يتعلق بتسيير المطعم و كذلك الاستقبال	ماســــــــتر مقاولاتية	30000	/	30000
محاضرات الخدمة	2	تحضير جميع الأكلات و المشروبات	تقني سامي متحصل على شهادة الطبخ	40000	9360	49360
مقدمات الخدمة	2	تقديم كل ما يطلبه الزبائن وأيضا الاهتمام بنظافة المطعم	لا يهــــــــم المؤهل	30000	9360	39360
المجموع						118720

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع

سوف نتناول في هذا المبحث موقع و تصميم المشروع و كذا المواد الأولية و التجهيزات وأخيرا الطاقة الإنتاجية و عمليات الإنتاج.

المطلب الأول : موقع و تصميم المشروع

أولا: موقع المشروع

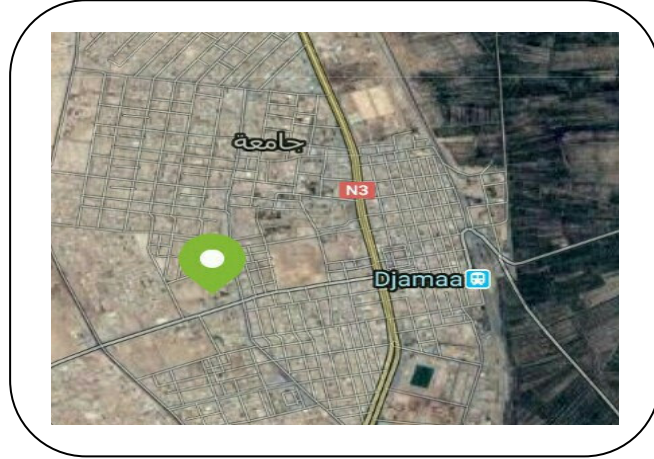
يقع المشروع في مدينة جامعة حيث تعد واحدة من أكبر دوائر ولاية الوادي مساحة وأكثر المناطق التي تعرف تجمعا سكانيا بالولاية حيث يحدها شمالا دائرة لمغير وجنوبا دائرة تقرت و شرقا بلدية طيبات ولاية ورقلة و غربا بلدية المرارة.

سوف يتم افتتاح المحل في مدينة جامعة و في مكان ممتاز فهو في وسط المدينة قريب من ثانوية(ثانوية الشهيد حساني لخضر) و ثانوية (المتقن) متوسطة(متوسطة جعفري يوسف) و ابتدائية (بنونة دراجي) كما انه قريب من المحكمة و من المستشفى(سعد دحلب) أي في مكان يعج بالكثافة السكانية .

وقد اختيرا هذا الموقع لقربه من المرافق العمومية و انها منطقة تعج بالكثافة السكانية .وستتم عملية الكراء للمبنى و يكون الدفع سنوي بتكلفة قدرت بـ 180000 دج.

ويمكن توضيح الموقع في الشكل التالي:

شكل رقم (6): موقع المشروع



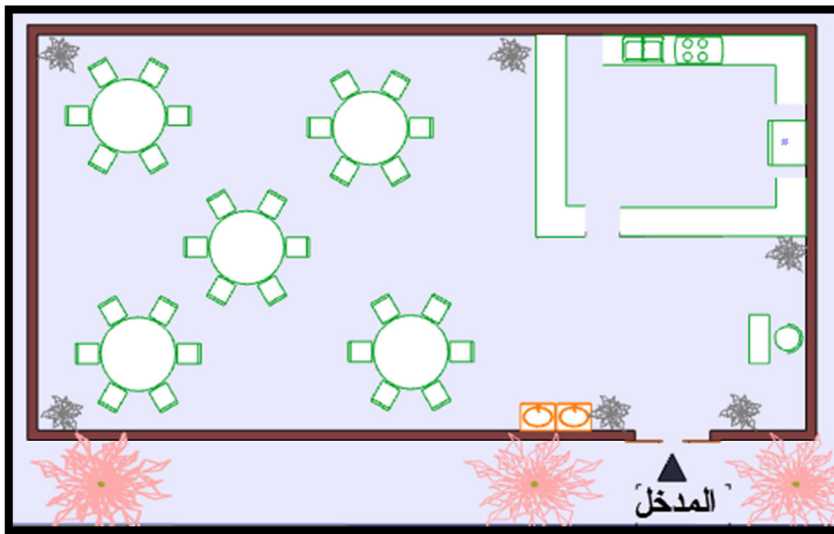
المصدر : googl earth

ثانيا :تصميم المشروع

سيكون تصميم المشروع بسيط وقابل لتعديل ديكور ، كما سيكون فسيح ، يحتوي على أماكن لتهوية و يتربع على مساحة قدرها 280 م² (230م لقاعة تقديم الخدمة و50م للمطبخ)

كما يوضح الشكل التالي :

الشكل رقم (7) مخطط توضيحي للمطعم



المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الثاني : التجهيزات و المواد الأولية

أولاً: تجهيزات المشروع

الجدول رقم (31) الآلات و الأثاث المستخدمة في المشروع

المبلغ	شكل تجهيز	العدد	الاسم
45000		1	موقد
3000		1	منضدة عمل
7500		1	فرن
3000		1	آلة تسخين مطلوع
5000		1	شواية
55200		/	حلل الطهي

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي

9000		/	سكاكين تقطيع
3000=5 15000		5	طاولات
20x1000 20000=		20	كرسي
50000		1	مجمدة
85000		1	ثلاجة عرض المشروبات
46000		1	تلفاز

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي

34500		1	مكيف هوائي
3500		1	مكان غسل الايدي
40000		/	أطباق
4000		1	لوازم مكان الدفء
425700	المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا: المواد الأولية

يتم سد حاجة المشروع للمواد الأولية الخاصة بمنتجاته من الخضر و الحوم و المشروبات من السوق المحلي ويتم الشراء يوم بيوم للحاجات المطلوبة للحفاظ على طازجية المنتجات .

جدول رقم (32)المواد الأولية للمشروع

المادة الأولية	التكلفة الشهرية
الخضر	8400
اللحوم	5500
مواد غذائية أولية	42000
مواد تنظيف	1000
مجموع تكاليف	56900

المصدر : من إعداد الطالبة

وبالافتراض ان مجموع تكاليف المادة الأولية يزيد بنسبة 5% شهريا فان التكلفة السنوية للمواد الاولية

تقدر بي :

جدول رقم(33)التكلفة السنوية للمواد الاولية

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	المجموع
التكاليف	56900	59745	62590	65435	68280	71125	73970	76815	79660	82505	85350	782375

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: عمليات الإنتاج

عمليات تقديم الخدمة

1- الاستقبال

- مراقبة مدخل المطعم .
- التحية مع الابتسامة .
- توجيه الضيوف إلى أماكنهم .

2-أخذ الطلب

- تقديم قائمة الطعام
- لشرح الأصناف .
- التكلم بصوت مسموع .
- رفع قائمة الطعام.

3-خدمة الطعام

- تحضير المعدات اللازمة .
- تقديم الأطباق حسب الطلب .

4-انصراف الزبائن

- التأكد من عدم نسيان الزبائن أي شيء.
- إعادة الكراسي إلى أماكنها.
- رفع المناديل المستعملة و تنظيف الطاولة .

المبحث الرابع : المخطط المالي للمشروع

سوف نقوم في هذا المبحث بتقدير تكاليف المشروع و معرفة مصادر التمويل وايضا دراسة القوائم المالية

المطلب الأول: تكاليف المشروع

أولاً: تكاليف الاستثمار

يوضح الجدول التالي التكاليف الاستثمارية للمشروع

الجدول رقم (34) التكاليف الاستثمارية للمشروع

التكاليف	البيان
30000	مصاريف الديكور
149700	الأثاث
276000	الآلات و تجهيزات
20000	مصاريف الترخيص
53500	مصاريف أخرى
5022000	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانياً: تكاليف تشغيل

يمثل الجدول التالي التكاليف التشغيلية للمشروع

الجدول رقم (35) مصاريف التشغيلية

التكاليف	البيان
180000	مصاريف الإيجار
90000	الخدمات الضرورية
52270	مصاريف الإعلان و الإشهار
782375	تكلفة المواد الأولية
1424640	تكاليف الأجور
2529285	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

ثالثا: الإهلاك

يتم احتساب الإهلاك بطريقة القسط الثابت حسب الأعمار الإنتاجية المقدرة لهذه الأصول وقد قدر العمر الإنتاجي للآلات بي 5 سنوات ، أما العمر الإنتاجي للأثاث و تجهيزات فقدر بي 3 سنوات، و الجدول التالي يوضح قيمة الإهلاك :

جدول رقم (36) الإهلاك السنوي

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك السنوي
أثاث وتجهيزات	149700	3	49900
الآلات و المعدات	276000	5	55200
المجموع	/	/	105100

المصدر من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : مصادر التمويل

سوف يكون تمويل ذاتي للمشروع برأس مال خاص قدر بي 3428485 دج

المطلب الثالث: القوائم المالية للمشروع

أولا : الميزانية الافتتاحية للمشروع

الجدول رقم(37) الميزانية الافتتاحية للمشروع

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
تجهيزات وآلات	425700	رأس المال الخاص	3428485
رأس مال العامل	2529285		
مصاريف أخرى	473500		
المجموع	3428485	المجموع	3428485

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا : جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (38): جدول حسابات النتائج

جدول حسابات النتائج تقديري للمطعم				
السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
5634980	5031520	4428060	3824600	رقم الأعمال السنوي
290352	244548	198744	152880	الاستهلاكات السنوية
90000	90000	90000	90000	خدمات ضرورية
5254628	4696972	4139316	3581720	القيمة المضافة للاستغلال
2279424	1994496	1709568	1424640	مصاريف العمال
/	/	/	/	مصاريف مختلفة
2975204	2702476	2429748	2157080	فائض الاستغلال
0	0	0	0	إيرادات أخرى
105100	105100	105100	105100	مخصصات للاهتلاك والمؤوتنات
0	0	0	0	أعباء أخرى خاصة بالأول السنة
2870104	2597376	2324648	2051980	النتيجة العمليانية
0	0	0	0	إيرادات مالية

الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي

0	0	0	0	أعباء مالية
0	0	0	0	النتيجة المالية
2870104	2597376	2324648	2051980	النتيجة العادية قبل الضريبة
344412.48	/	/	/	الضرائب الواجب دفعها
0	0	0	0	الضرائب المؤجلة على النتائج
2525691.52	2597376	2324648	2051980	نتيجة السنة المالية الصافية
2630791.52	2702476	2429748	2157080	التدفق النقدي الصافي
2007018.27	2206025.42	2122236.00	2015962.61	التدفق النقدي الحالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

عرض معلومات حول الجدول :

- القيمة المضافة = رقم الأعمال - (الاستهلاكات السنوية + الخدمات الضرورية)
- النتيجة العملياتية = فائض الاستغلال - الاهتلاك
- المشروع يخضع لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة IFU لان رقم أعمال المؤسسة اقل من 300000000 دج النسبة المطبقة لهذه الضريبة هي 12% باعتبار ان النشاط هو نشاط تقديم الخدمة .
- التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاك
- التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي/(1.07)ⁿ بحيث n تمثل رقم السنة و 7% هو معدل الخصم.
- من خلال الجدول نلاحظ ان المشروع ناجح حيث ان التدفقات النقدية الحالية متزايدة

ثالثا: الميزانية الختامية

الجدول رقم (39): الميزانية الختامية للمشروع

المبالغ	الخصوم	المبلغ الصافي	قسط الاهتلاك	المبالغ	الاصول
3428485	رأس المال	320600	105100	425700	تجهيزات وأدوات
	الخاص	2529285	-	2529285	رأس مال العامل
466415	نتيجة الدورة	473500	-	473500	مصاريف أخرى
		571515	-	571515	صندوق
3894900	-	3894900	105100	4000000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

أولا : فترة الاسترداد

من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة استرداد راس المال كالتالي :

فترة الاسترداد = الإستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث : متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 4 سنوات

3428485	قيمة الاستثمار
2480023.88	متوسط صافي تدفقات النقدية السنوية
	فترة الاسترداد =

$$1.3 = 2480023.88 / 3428485$$

ومنه فترة استرداد المشروع هو 1 سنة و 3 أشهر

ثانيا : صافي القيمة الحالية VAN

الاستثمار المبدئي - مجموع التدفقات النقدية الحالية = VAN

$$VAN = 8351242.3 - 3428485 = 4922757.3$$

بما ان صافي القيمة الحالية موجب فان للمشروع مردودية .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل نكون قد وضحنا الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بالمطعم من خلال الدراسة التقنية الاقتصادية و بهذا نكون قد انهيينا أول خطوة و هي وضع مخطط فكرة المشروع على الورق و الهدف من هذا المخطط هو تجسيد المشروع على ارض الواقع ،حيث قمنا في هذا الفصل بدراسة مختلف الجوانب التي يتطلبها المخطط من الدراسة التنظيمية و السوقية إلى إعداد المخطط الإنتاجي وكذلك توقع رقم الأعمال من خلال المعطيات المتوفرة ،وفي الأخير توصلنا إلى الأهمية التي يلعبها مخطط الأعمال في إنشاء مؤسسة ومعرفة مدى النجاح و الفشل .



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



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع مطعم نسائي

- بمدينة جامعة -

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

الأستاذ المشرف:

منصوري رقية

إعداد الطالب:

إبراهيم عتيقة

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

الموسم الجامعي: 2017-2018

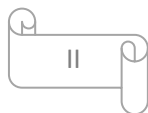
ملخص:

لقد تناولنا في هذه الدراسة جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي ففي الجانب النظري حاولنا إبراز مكوناته مخطط الأعمال ، كما تناولنا المخطط التسويقي و الإنتاجي و التنظيمي و المخطط المالي ، أما الجانب التطبيقي ما هو إلا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مشروع مطعم نسائي و حاولنا الإجابة على الإشكالية المتمثلة في كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم نسائي بمدينة جامعة ، فتناولنا في البداية تقدم المشروع ثم مخطط الخاص بالجانب التسويقي للمشروع ، وكذا مخطط الإنتاجي و التنظيمي و أخيرا المخطط المالي وبعد إتمام العمل توصلنا إلى أن مخطط الأعمال له أهمية كبيرة فهو يوضح لنا إمكانية نجاح أو فشل المشروع.

مخطط الأعمال ، مشروع ، مطعم نسائي ، مخطط الإنتاجي ، التنظيمي ، التسويقي ، المالي .

Résumé

Nous avons abordé dans cette étude, les deux côtés le long d'un théorique et le côté appliqué sur le côté théorique, nous avons essayé de mettre en évidence les éléments du plan d'affaires, alors que nous approchions le plan marketing et le planificateur productif et organisationnel et financier, le côté pratique est qu'une projection est venue du côté théorique du restaurant des femmes du projet et nous avons essayé de répondre le problème de la façon de préparer un plan d'affaires pour le projet restaurant des femmes à l'Université, Vtnolna fournir d'abord le projet, et le côté privé de la commercialisation du plan d'affaires du projet, ainsi que le plan d'affaires productif et de l'organisation et, enfin, un planificateur financier et après l'achèvement des travaux nous avons déterminé que l'entreprise a prévu une C'est une grande illusion qui nous montre la possibilité de succès ou d'échec du projet.



Mots clé :Planificateur d'entreprise, Projet, Restaurant de femmes, Planificateur de production, Organizational, Catalogue, Financier

