



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مشروع مؤسسة خدمات تجارية لصيانة و تصليح
أجهزة الهاتف بولاية بسكرة في إطار الوكالة الوطنية
لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

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

الأستاذ المشرف:

الغالي بن ابراهيم

إعداد الطالب:

بن حمزة محفوظ

الموسم الجامعي: 2017 - 2018

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2018
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا التوفيق لو لا فضل الله علينا فحمدا وشكرا
كثيرا لله عز وجل.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظمر بسماحته تواضع العلماء
وبرحمتهم سماحة العارفين أستاذتي المشرفة: بن إبراهيم الغالي التي تفضل بالإشراف على هذه
المذكرة فجزاه الله عني كل خير وله عني كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بعبارة الاحترام وجزيل الشكر لجامعة بسكرة وعلى رأسهم عميد كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير لكافة أساتذة تخصص
مقاولاتية.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى السيد ومان علي القائم بالدورة التكوينية من طرف ANSEF بسكرة
على المجموعات المبذولة في سبيل إتقاننا للمذكرة.
كما أخص بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتني أن أنوه بالشكر إلى موظفي قسم علوم التسيير وعمال المكتبة.

بني حمزة محفوظ

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيك حَقْكَ... إلى من كان دعائك سر نجاحي... إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كَلَّتْ أُنَامُهَا لِتَزْرَعَ فِيّ التَّفَاوُلَ وتقدم لي لحظة سعادة... إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف... إلى من ربنتي وأنارت درب نجاحي... إلى أعلى إنسانية في هذا الوجود أمي ثم أمي ثم أمي.

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائله... إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل اعتزاز وافتخار... إلى من ستبقى كلماته نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... إلى من عمل من أجلي بكد... إلى سبب وجودي في الحياة
أبـــــي الغالي.

أرجو من الله أن يحفظ لي والدي و يبارك في عمرهما.
في نهاية مشواري لا يسعني إلا وأن أتذكر مواقفكم النبيلة التي تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل... إلى سندي وملادي بعد الله

إخوتي و أخواتي

إلى القلوب الرقيقة والوجوه البريئة... إلى رياحين حياتي... إلى البراعم

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء... إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم: دفعة تخصص مقاولاتية 2018.

بن حمزة محفوظ

الملخص

تهدف هذه الدراسة تحت عنوان تجسيد مشروع مؤسسة خدمات تجارية لصيانة و تصليح أجهزة المهاتفة إلى إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع و التمكن من قياس مدى تحقق نجاحه أو فشله من خلال تسليط الضوء على مخطط الأعمال وهذا للأهمية البالغة التي يلعبها في إعداد المشاريع، إذ أن نجاحه يأتي من خلال إخضاع فكرة المشروع للدراسة ووضع مخطط الأعمال للتحقق من مردودية المشروع وقابلية نجاحه، ويكون بإعطاء صورة مفصلة عن مختلف جوانبه (الإنتاجية، التنظيمية، التسويقية و المالية)، و كنتيجة لهذه الدراسة تبين أن المشروع لديه فرصة لدخول الأسواق وأن مخطط الأعمال أداة فعالة لتقييم المشاريع.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال مقاولاتية.

Résumé:

Cette étude sous titre de réalisation d'un projet d'une entreprise de services commerciales pour la maintenance des appareils portables, vise à donner une idée comment créer, gérer et suivi un projet et être capable de mesurer et contrôler le succès ou l'échec de ce projet. En mettant en évidence le système de l'entreprise et le plan d'affaire, et doivent donner une image détaillée des différents aspects (productivité, réglementaire, marketing et financiers), et à la suite de cette étude montre que le projet a une chance d'entrer sur marché et futur régime d'entreprise outil efficace pour l'évaluation des projets.

Mots-clés: plan d'affaires, entrepreneuriat.

قائمة الملاحق :

1. استبيان

2. استمارة تسجيل ANSEJ

3. مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود با السجل التجاري

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	تقدير حجم الطلب	(1-1)
25	عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة	(2-1)
26	عناصر الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة	(3-1)
62	معلومات حول المشروع	(1-2)
68-69	يمثل دراسة السوق و تجزئاته	(2-2)
71	يوضح مختلف نقاط قوة وضعف المنافسين	(3-2)
72-73	يوضح مختلف نقاط القوة والضعف لتحليل SWot	(4-2)
74	يوضح قائمة الاسعار الخاصة لبعض الخدمات الصيانة والتصليح	(5-2)
79	تحليل نتائج الاستبيان	(6-2)
80	تقدير المبيعات الشهرية	(7-2)
81	تقدير المبيعات السنوية	(8-2)
83	ادوار كل قسم من هيكل المؤسسة	(9-2)
84	احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	(10-2)
84	اجور العمال خلال السنة الاولى	(11-2)
88-87	التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بالصيانة	(12-2)
89	التجهيزات الضرورية الخاصة بتجهيزات المكتب	(13-2)
90	الخدمات الضرورية	(14-2)

90	احتياجات المشروع من مواد اولية	(15-2)
90	تهيئة المؤسسة	(16-2)
91-90	المصاريف التشغيلية السنوية	(17-2)
92	التكاليف الاستثمارية	(18-2)
93	هيكل التمويل	(19-2)
94-93	استهلاك قروض البنكية	(20-2)
94	استهلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب	(21-2)
95	تطور المواد الاولية	(22-2)
96	تكاليف الخدمات	(23-2)
96	تكاليف الأجر	(24-2)
97-96	نفقات المؤسسة المتعلقة بالتأمين	(25-2)
97	اهتلاك الاستثمارات	(26-2)
98-97	الميزانية الافتتاحية	(27-2)
99	جدول حسابات النتائج	(28-2)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	اهداف مخطط الاعمال	(1-1)
	منحني حجم المبيعات	(2-1)
	متغيرات المزيج التسويقي	(3-1)
	العلامة التجارية للمؤسسة	(1-2)
	يوضح نموذج csip	(2-2)

17	قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة	(3-2)
21	مخطط يشرح انواع الخدمة	(4-2)
56	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة	(5-2)
60	موقع المشروع	(6-2)

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	الإهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
-	الفهرس
2-I	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
3	المبحث الأول: مدخل الي مخطط الأعمال
5-4	المطلب الأول مفهوم وخصائص مخطط الأعمال
9-8	المطلب الثاني: اهمية و اهداف مخطط الاعمال
11-10	المطلب الثالث: انواع مخطط الأعمال
14-13	المطلب الرابع:مراحل ووظائف مخطط الأعمال
16	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
16	المطلب الأول مفهوم المخطط التسويقي
17	المطلب الثاني: اهمية المخطط التسويقي

18-17	المطلب الثالث: خطوات اعداد المخطط التسويقي
20	المطلب الرابع: عناصر المخطط التسويقي
37	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي
38-37	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي
39-38	المطلب الثاني: تعريف و انواع الهيكل التنظيمي
43-42	المطلب الثالث : الاشكال القانونية للمؤسسة
45	المبحث الرابع: المخطط الانتاجي
46-45	المطلب الأول: مفهوم و اهمية المخطط الانتاجي
48-47	المطلب الثاني متطلبات وأنواع المخطط الانتاجي
49-48	المطلب الثالث : اساليب الانتاجية
50	المبحث الخامس: المخطط المالي
51-50	المطلب الأول: مفهوم ومحتوي المخطط المالي
51	المطلب الثاني : اهداف المخطط المالي
53-52	المطلب الثالث : مكونات المخطط المالي
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لمشروع مؤسسة خدمات تجارية لصيانة و تصليح معدات المهاتفة	
60	المبحث الأول: تقديم المشروع و مخططه التسويقي
61-60	المطلب الأول: تقديم المشروع
65	المطلب الثاني: موارد وتطلعات و إمكانيات المشروع (CSIP)
67	المطلب الثالث : المخطط التسويقي للمشروع
82	المبحث الثاني : إعداد المخطط التنظيمي و الانتاجي للمشروع

82	المطلب الأول:المخطط التنظيمي للمشروع
86	المطلب الثاني : المخطط الانتاجي للمشروع
91	المبحث الثالث:اعداد المخطط المالي للمشروع
91	المطلب الأول : تقدير تكاليف المشروع
97	المطلب الثاني: القوائم المالية
102	خلاصة الفصل الثاني
103	الخاتمة
105	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

المقدمة

مقدمة :

شهدت الساحة الاقتصادية سلسلة من التغيرات و التحولات التي اتسمت باهتمام مختلف الباحثين الاقتصاديين و كذا دول العالم بمجال المقاولاتية الذي اصبح يلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي، وانتشار آثار العولمة هذا ما أدى إلى الاهتمام أكثر بالمقاولاتية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة مع تطور و الابتكار، لذا كان لزاما على الدول خاصة النامية منها العمل على زيادة فعالية المقاولاتية و تذليل كافة الصعوبات التي تواجهها.

قبل إنشاء المؤسسات لابد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط اعمال كامل و مناسب لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل و هو مخطط لتسهيل الأعمال و عليه فإن مخطط الأعمال للمؤسسة هو الإجابة لتساؤلات متعلقة بكيفية مباشرة أعمال المؤسسة وتطويرها من عدة جوانب، حيث يسمح مخطط الأعمال بترجمة مشروع صاحب الفكرة في شكل معطيات كمية وكيفية وهذا وفق لمجموعة من الخصائص منها الدقة ، الوضوح ، التكامل ، الواقعية و الشمولية، بهدف النجاح والتطور والتأقلم مع المستجدات، والنظر إلى ما يحدث في السنوات القادمة القليلة أو إلى أبعد من ذلك وفق ما يمكن توقعه والتنبؤ في الأمد المتوسط و البعيد.

و يساهم مخطط الاعمال الاجتماعي في اعطاء اطار جيد للتحليل من أجل أن يكون اتخاذ القرارات في مختلف المجالات متناسقا مع الرسالة ومبادئ المؤسسة أو المشروع المراد انجازه.

أولاً: الإشكالية

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

كيف يتم اعداد مخطط اعمال لمشروع مؤسسة خدمات تجارية لصيانة و تصليح أجهزة المهاتفة ؟

و من هذه الإشكالية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بمخطط الأعمال؟ ماهي خصائصه؟ و ما أهميته؟
- ما هي أهدافه؟ و ما هي أهم أنواعه؟
- ما هي مراحل و وظائف إعداد مخطط الأعمال؟
- ما هي المحاور الأساسية لإعداد مخطط الأعمال؟
- كيف يمكن تجسيد مخطط الأعمال تطبيقيا من خلال مشروع مؤسسة خدمات تجارية لصيانة و تصليح أجهزة المهاتفة؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

- الفائدة و العائد المتوقع حدوثه من المشروع.
- العمل بطريقة مستقلة.
- وجود طلب قائم و مستمر على قطع غيار الهواتف النقالة و صيانة و تصليح أجهزة المهاتفة.
- خبرتي الشخصية في هذا النوع من المشاريع.
- محاولة تطوير النشاط الشخصي بالاعتماد على طرق علمية من بينها اعداد مخطط اعمال.
- توفير مناصب عمل من خلال هذا المشروع.

ثالثا: أهمية الدراسة

- دور مخطط الأعمال في التسيير الأمثل للمشروعات الصغيرة و المتوسطة و الوقوف على أهم المراحل المتعلقة بإعدادها.
- حسن انتقاء الوسائل المادية والبشرية والتكنولوجية وكذا الاستراتيجية اللازمة لإنشاء مؤسسة متميزة.
- تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة من خلال مخطط الاعمال.
- معرفة متطلبات التسجيل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

رابعاً: أهداف الدراسة

- الهدف الاساسي هو توضيح الإطار النظري والتطبيقي لمخطط الاعمال المشروع وأهميته كآلية دراسة أساسية لتحليل المعلومات والبيانات الضرورية المساعدة في إقامة المشاريع .
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المشروع الجديد.
- إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مؤسسة في إطار مخطط الأعمال.
- تقييم الفكرة و قياس مدى نجاح أو فشل المشروع.

خامساً: منهج الدراسة

إن موضوع دراستنا هو إنشاء مخطط اعمال لمشروع خدماتي تجاري ومن خلال ما تم ذكره في الإشكالية، فإن دراستنا سوف تندرج ضمن الدراسات الوصفية التي سوف تكون محصورة في الجانب النظري.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي وهذا باختيارنا لمشروع إعداد مخطط الأعمال لمشروع خدمات تجارية لصيانة وتصليح أجهزة المهاتفة بولاية بسكرة ،والتي سيتم تجسيد مخطط الأعمال من خلالها ،سنستخدم أداة من أدوات المنهجية و المتمثلة في الإحصائيات وتحليل المحتوى .

قمنا بتقسيم البحث الي فصلين : فصل نظري وفصل تطبيقي

سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الأعمال بعد إبراز مفهوم مخطط الأعمال، مراحل و وظائفه، وكذا محاوره الأساسية.

أما في الفصل التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة خدمات تجارية لصيانة وتصليح اجهزة المهاتفة فقمنا بتقديم المشروع ،المخطط التسويقي , التنظيمي , الإنتاجي و كذا المالي للمشروع.

سادساً: صعوبات الدراسة:

- عدم توفر البيانات الخاصة بالمشروع.

- ضيق الوقت المخصص للدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- العوائق و الحواجز التي تضعها الإدارات.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات ويستمد هذه الأهمية علي اعتبار انه يمثل وثيقة هوية تعرف المؤسسة ومؤسسيها لدي مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر...) ، وهو يعتبر وسيلة اتصال اتجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون علي تحملها عند الانخراط في المشروع ، كما يسمح بتسجيل شتي المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومتابعتها لاحقا لتفادي حصول خلل في المؤسسة . ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلي أهم أبعاد مخطط الأعمال ،وعلي هذا الأساس تم تقسيمه إلي

خمسة مباحث :

المبحث الأول :مدخل إلي مخطط الأعمال

المبحث الثاني :المخطط التسويقي

المبحث الثالث :المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع :المخطط التنظيمي

المبحث الخامس :المخطط المالي

المبحث الأول: مدخل إلي مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دورا فعال في حياة المؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية تكوينها ونشأتها أو خلال توسيعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة¹.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال

أولا: مفهوم مخطط الأعمال.

1. تعتبر خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية و الإستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة .

وإن خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية و تسعى الخطة الإجابة علي الأسئلة التالية:

أ- أين نحن الآن ؟

ب- وأين سنذهب ؟

ج- كيف الوصول إلي نقطة ما ؟

إن كتابة خطة العمل تتم من خلال المحامين والمحاسبين والمستشارين المتخصصين في كافة مراحل تأسيس المشروع ،

وأن خطة الأعمال يتم قراءتها من قبل العاملين ، المستثمرين ، البنوك ، المستهلكين ، المزودون ، المستشارين، وعلي

المقاول إن يضع في اعتباره عند الكتابة خطة العمل ثلاثة أمور هي :

- معرفة آلية الابتكار والتكنولوجيا في المخاطرة

- كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك ؟

- كيف ستكون من وجهة نظر المستثمر ؟

¹ بلال خلف سكرانة، الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة ، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص ص 111-112 .

ولا بد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بخطة العمل و المتعلقة بالمشاريع من حيث حجمه وطبيعة المنتج والخدمات

والتصنيع وحجم السوق و المنافسة ومستوي النمو، ولهذا تساعد المقاولتية في توضيح مايلي :

- في التعرف علي طبيعة السوق .

- في التعرف علي التخطيط وتنظيم الأنشطة .

- في التعرف علي كيفية التمويل .

وبعد إن يتم وضع خطة العمل يجب علي المقاول إن يعرف من هم الموردن الذين سيتعاملون معهم، وكذلك

الزبائن ورغباتهم، وكذلك المقرضين والمستثمرين وماهي الآلية التي سيحققون بها عائد مناسب من هذا الاستثمار،

وماهي مصادر التمويل الخارجي .

2. مخطط الأعمال هو من أشهر أدوات تسيير المؤسسة بل انه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي

ستخذه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ، وربطها بآجال زمنية محددة¹ .

3. هو مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين، وتتطلب هذه

الدراسات توافر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم² .

4. هو نموذج واقعية بشكل يتوافق ومدونات الميزانية للمصالح العمومية المختلفة ، وهي أداة ضبط جوهرية سواء

علي الصعيد المحلي أو المركزي³ .

¹ شوقي جباري ، خليل شرقي، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية (فرص وحدود مخطط الأعمال :الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة الجزائر 19/18/17 افريل 2012،ص10.

² محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية ، عمان، بدون طبعة،2010، ص34.

³ مختار بن عابد، علي بوهنة، مخطط الأعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء والنظامية الميزانية والقانونية، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أفريل 2012، ص1.

5. هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق¹.
6. هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي سيتم إعداده، ويستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية².
7. هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الإستراتيجيات، كما تنظم عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها ويغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك³.

¹ عبد الحميد برحومة ، سورية بوطرفة ، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012، ص 8.

² طاهر محسن، منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، الأردن، بدون طبعة، 2000، ص 210.

³ نوال براهمي، السيرورة المقاولتية من توليد الأفكار الي مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية (فرص وحدود مخطط الأعمال:الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012، ص 7.

ثانيا: خصائص مخطط الأعمال :

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية، وفي هذا المجال ، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية¹ :

1. الإيجاز والتلخيص: يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية.

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

3. الوضوح وسهولة الفهم: يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

4. العقلانية والواقعية: تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع، وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد

¹ الطاهر لطرش ، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاتونية (مخطط الأعمال:فرص وحدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد،التنفيذ) كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بسكرة ،الجزائر 19/18/17أفريل 2012،صص،11-13.

الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية تؤيد تحقيقها في الواقع، كما يتعين إن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي، وتزداد عقلانية المخطط كلما كانت واقعية كبيرة .

5. المصدقية والدقة: تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع، وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية.

6. الهياكل الجيدة: يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل كما يتعين ان يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

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 ذهن صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. 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 ، أن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء علي مستوى عرض المعطيات او علي مستوى التوافق بين العرض و التحليل أو حتى علي مستوى التحليل ذاته ، يتعين التذكير إن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف علي جودة انسجامه ، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته ¹ .

¹الطاهر لطرش، نفس المرجع السابق، ص11-13.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعادة مخطط الأعمال ضروري بل حتمي.

أولاً: أهمية مخطط الأعمال

وتتمثل أهمية مخطط الأعمال فيما يلي¹:

- يعتبر من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار على مستوى المشروع الخاص وعلى المستوى القومي.
- المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية التي تتصف بالندرة النسبية.
- يوضح العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال عمر المشروع الافتراضي.
- التفكير في طرق و بدائل مختلفة، ومقارنة المشروعات و تبني الأمثل من حيث طاقة الإنتاج و الوسائل التقنية و نوعية العمالة.
- يضع خطة أو برنامجاً لتنفيذ المشروع ويحدد أسلوب إدارة المشروع، وتحقيق التفاعل بين عناصر التشغيل و التمويل والتسويق.
- توضيح العائد الاستثماري الذي يمكن إن يحققه المشروع في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل كبير درجة المخاطرة في الاستثمار.
- يساعد المستثمر في معرفة احتياجات المشروع من الموارد المالية.
- درجة الدقة في الاعتماد عليها فرص نجاح المشروع.

¹ جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة، الأردن، بدون طبعة، 2011، ص ص 22-23.

ثانيا: أهداف مخطط الأعمال :

يلعب إعداد مخطط الأعمال أهمية كبيرة في بداية إنشاء أي مشروع، لاسيما بأنه يساهم بوضع وتحديد الأهداف التي يسعى صاحب المشروع لإنجازها ويساهم من خلال ذلك في تحديد السبل الكفيلة لتحقيق تلك الرؤية، حيث تدور أهداف مخطط الأعمال إلى¹ :

1. مخطط الأعمال كأداة اتصال: يعد كبطاقة التعريف (فرد، مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الشئائية

(مقاول، مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة).

ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين الجماعات المحلية).

مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية: يعد كأداة للتفكير الاستراتيجي، أداة للتوقع، أداة للمحاكاة.

2. مخطط الأعمال كاتصال داخلي: يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره، إقناع نفسه أولا بجدوى الفرصة، واختبار

قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات من الواقع.

كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل

والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع (انطلاق

الأنشطة وتطويرها).

3. مخطط الأعمال كاتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع فهو عبارة عن بيع

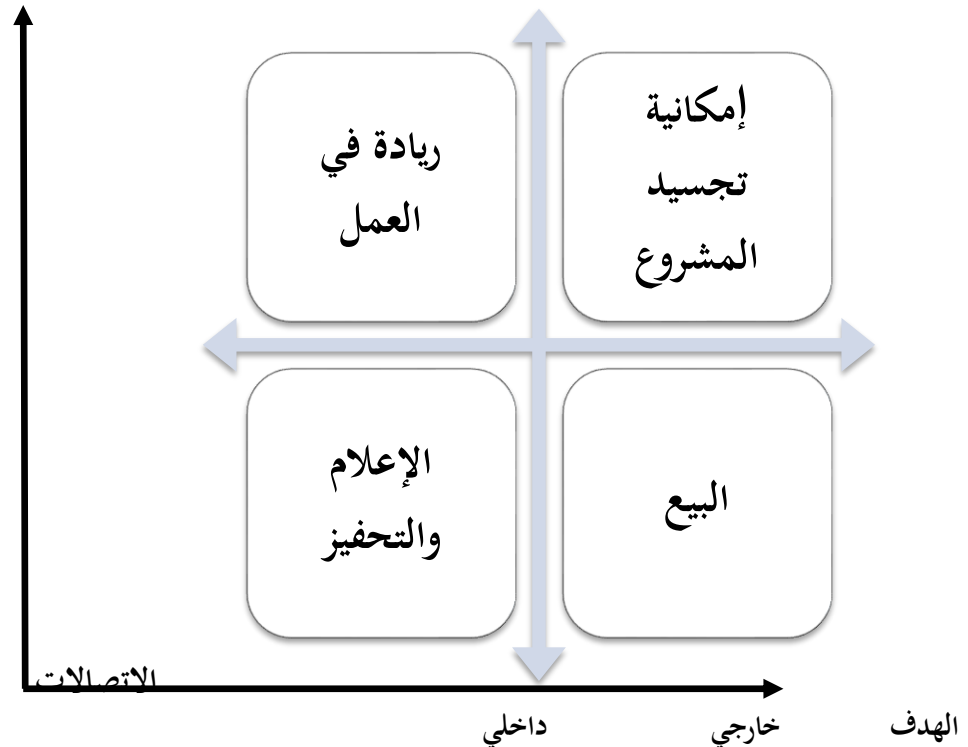
فريق العمل، بيع مشروع. إن فعالية الاتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب للحاجات الموجهة

إليه، اهتماماته، أهدافهن ممارساته.

¹ -Alain Fayol, entrepreneurail.apprendre à entreprendre dunod .paris,france ,2004,pp,292-293.

4. مخطط الأعمال كاتصال إستراتيجي وخارجي: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح جدوى العملية و الإستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير واقعية، ملائمة، إمكانية، جدوى المشروع المقاولاتي.

الشكل رقم (1-1): يوضح أهداف مخطط الأعمال الوظيفية



Source: Alain Fayolle, *Entrepreneurial, Apprendre A Entreprendre*, Dunod, paris, 2004, p 293

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال :

يوجد لدي صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال وذلك لاختلاف الظروف والأحوال و المواقف التي تدعو إليها احتياجات مختلفة ولهذا توجد عدة تصنيفات لمخطط الأعمال والتي سنذكر منها¹ :

أولاً: التصنيف الأول:

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين:

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل ، عمان، الأردن ، الطبعة 2، 2008، ص، 215.

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

وعلى العموم فالمخطط المختصر يكون مرضي للممولين والمستثمرين خاصة عندما يحتوي على توقعات مالية للتأثير، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

2. مخطط شمولي: ويحتوي على تحليل عميق للعوامل المهمة والحرحة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح أو فشل العمل

المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث أن هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيدا عندما :

أ- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

ب- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

ج- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

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

ثانيا: التصنيف الثاني

يقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية وهي¹ :

1. مخطط قصير أو تسمى مخطط مصغر: حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها

يجب أن تشمل أيضا الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق و الكشوفات المالية،

¹ صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص، 217.

وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر لإساءة استخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة والكاملة للمشروع.

2. مخطط العمل: وهي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن تكون

هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

3. مخطط التقديم: وهي خطة العمل تستخدم هذه الخطة عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل لمالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4. المخطط الإلكتروني: تجري معظم خطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم

طبعتها

على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر قيمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته.

وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديمه.

ثالثا: التصنيف الثالث

يتكون مخطط الأعمال الكلي إلي خطط أعمال فرعية على حسب حاجة المؤسسة، يمكن تلخيصها في النقاط

المالية¹ :

¹ صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص، 218.

1. معيار مخطط البدء: هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة لأعمال تجارية جديدة، وهو يغطي المواضيع بما

في ذلك مستوى المؤسسة، المنتج أو الخدمة، السوق، التنبؤات، إستراتيجية ومراحل التنفيذ، فريق الإدارة والتحليل

المالي، تبدأ هذه الخطة مع مجز تنفيذي وينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

2. مخطط العمليات: يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم

محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين، كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية

من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

3. مخطط النمو: مخطط التوسع أو مخطط جديد للمنتج يركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة

فرعية من رجال الأعمال، ويمكن أن تكون مخطط داخلي أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطه بطلبات.

4. مخطط الجدوى: كما هناك خطة الجدوى وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، بيان للمهمة

،مفاتيح النجاح، التعليم الأساسي وتحليل السوق، تحليل أولي للتكاليف، التسعير، النفقات المحتملة. هذا النوع جيد

لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل.

المطلب الرابع: مراحل ووظائف إعداد مخطط الأعمال.

سنوضح في هذا المطلب المراحل الأساسية لمخطط الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة

منها وأيضا الوظائف الأساسية له .

أولا: مراحل إعداد مخطط الأعمال:

إن دراسة مخطط الأعمال تتطلب مراحل عديدة كل منها مترابطة ببعضها البعض، وتمثل فيما يلي¹:

1. مرحلة التفكير بالمشروع: والتي مضمونها وهدفها الأساسي هو التوصل إلى فكرة المشروع المرغوب إقامته.

¹ فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2012، ص ص، 54-56.

2. مرحلة الدراسة الأولية للمشروع: والتي مضمونها وهدفها الأساسي هو التوصل بشكل مبدئي إلى جدوى

إقامة المشروع حتى يتحقق من خلال ذلك رفض فكرة المشروع التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، أو قبول

الفكرة والاستمرار في دراستها بصورة تفصيلية، وتحمل تكاليف الاستمرار في ذلك.

3. الدراسة التفصيلية للمشروع: والتي تتضمن دراسة كافة الجوانب المرتبطة بإقامة المشروع وبتشغيله بعد إقامته

وبصورة تفصيلية، وبأكبر قدر ممكن من التحديد والدقة، وهي التي يتم الاستناد إليها في اتخاذ القرار النهائي

(الأخير) في الاستمرار بالمشروع وإقامته، أو عدم الاستمرار فيه ورفض إقامته، وتكون هذه الدراسة على حسب

طبيعة المشروع وأهدافه والظروف التي يعمل فيها، وهو ما يتضمن دراسة جوانب أساسية ترتبط بذلك وهي:

1.3 دراسة السوق: بصورة عامة والذي يتضمن دراسة حالة الطلب وحالة العرض والأسعار التي تتحدد من خلال

الطلب و العرض، وطبيعة عمل السوق التي يتحدد السعر نتيجة لها، ودراسة الأسواق التي يتم تصريف السلعة فيها

، والحصة السوقية، ودرجة المنافسة، و دراسة إنتاج وتكاليف وإيرادات المشروع، ومن ثم أرباحه.

2.3 دراسة الجدوى الفنية: التي ترتبط بدراسة وتحليل الجوانب الفنية والهندسية والتي يتطلبها إنتاج المشروع عند

ممارسته لعمله، وهو ما يعزز معه ضرورة تحديد ودراسة الفن الإنتاجي الذي يستخدم في العملية الإنتاجية، والآلات

والأبنية والإنشاءات التي تقتضيها عملية الإنتاج، وتحديد موقع المشروع وحسب المعايير التي تتصل بذلك، وتحديد

الحجم الإنتاجي والطاقة الإنتاجية.

3.3 دراسة الجدوى المالية: والتي جوهرها ومضمونها الأساسي هو توفير الموارد المالية التي يحتاجها المشروع وبأقل

كلفة وبصورة تتناسب مع حاجة المشروع، وتحليل التكاليف المالية التي يتحملها المشروع في إقامته، وفي تشغيله بعد

إقامته، وتحليل الإيرادات والعوائد المالية التي يحققها المشروع نتيجة عمله، وذلك من أجل الوصول إلى الربح المالي

الذي يحققه المشروع والتي ما هي إلى الزيادة في الإيرادات على التكاليف، والتي هي الأساس في قبول المشروع

والاستمرار فيه أو رفضه.

4.3 دراسة الجدوى القومية للمشروعات : أي الجدوى التي يمكن أن تتحقق نتيجة إقامة المشروع من ناحية الاقتصاد والمجتمع ككل، وبحيث تشمل هذه الدراسة كل الجوانب التي ترتبط بتحقيق عوائد ومنافع للمجتمع ككل.

ثانياً: وظائف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال وظائف متعددة نوجزها فيما يأتي¹ :

1. **وظيفة تحليلية:** مخطط الأعمال يحمل مسودة متكاملة، لجميع جوانب المشروع التسويقية والتمويلية والتنظيمية والإنتاجية ويضعنا كذلك، أمام مدى التجانس والتكامل بين هذه الجوانب ومن هنا يبرز التحليل، بين مختلف الأبعاد الموصوفة وما تحمله من قيود وعراقيل تتجسد في تقدير مختلف مخاطر المشروع المنشأ لجميع الشركاء والفاعلين في تجسيد المشروع، ومحاولة العمل على توقع هذا الأخير بطريقة تبنى على إستراتيجية نمو وتطوير مكتسبة في استعمال أدوات التحليل المناسبة المستقاة مما وفره مخطط الأعمال.

2. **وظيفة تواصلية :** إن التوصيف المناسب وتباين مدى التجانس بين مختلف جوانب المشروع يجعلنا في عملية تحقيق التواصل من خلال تخفيف طرح الأسئلة المختلفة التي تصبو في إنجاز المشروع ومن ثمة عملية التفاوض والإقناع لجميع الفاعلين وبذلك تجسيد الشرعية المبنية على الشفافية اللازمة والمصادقية.

بالإضافة لهاتين الوظيفتين الأساسيتين نستطيع أن نخصي وظائف أخرى:

- هو خطة لتجسيد الفكرة إلى مشروع.
- توضيح مدى قابلية التنفيذ والاستمرارية لنمو المشروع .
- حصر هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- بمثابة خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- وسيلة للتنفيذ.

¹Jean- philippe poisson: **rédigier son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, p 3.

- يبين ويثبت على مدى كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع

إعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال كما يلعب دورا هاما في المؤسسة من خلال اختيار أحسن الطرق للتواصل مع الزبون .

المطلب الأول : مفهوم المخطط التسويقي

تعتبر عملية إعداد الخطة التسويقية الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، وبقدر التركيز و الإهتمام الذي ينصب علي هذه العملية سوف يكون الفشل والنجاح في العمليات التالية، ولذلك اصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلي التخطيط كجزء من هذا المفهوم، وساعد علي البحث عن الأهداف و الطرق الموصلة إلي تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها من تقييم الحاجة لتملك الخطر ومواجهته .

لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي :

1. هو يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات و الإجراءات و القواعد مع تحديد وسائل بلوغها والاستعداد لحالات و ظروف اللاتأكد و المخاطرة و في إطار البيئة المحيطة¹.

2. يعرف بأنه العملية المتواصلة لتطوير وتنفيذ إستراتيجيات التسويقية لإنجاز أو الوصول إلى الأهداف الإجمالية للمنظمة.²

3. عرف ب "العمليات النظامية لتقييم الفرص التسويقية و الموارد لتحديد الأهداف التسويقية و اعتبارها بمثابة مرشد و دليل للتنفيذ و الرقابة على البرنامج التسويقي، و أن مخرجات التخطيط ستتمثل بالخطة التسويقية³.

¹ علي فلاح الزغي، إدارة التسويق، دار اليازوري العملية، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2011، ص، 52.

² علي توفيق الحاج، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2000، ص، 52.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، داراليازوري العلمية، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008، ص، 145.

المطلب الثاني : أهمية المخطط التسويقي :

المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف المؤسسة و هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية

تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة و هو ذو أهمية يمكن حصرها في¹ :

- 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

للتطبيق العملي 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.

- ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.

- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.

- يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.

- يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.

المطلب الثالث : خطوات إعداد المخطط التسويقي

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي² :

1. تحديد الأهداف: من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة

والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ.

¹ بشير العلاق، التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات)، داراليازوري العلمية، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008، ص، 93.

² مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص، 07.

وتعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان " فهي تمثل النتائج المحددة و المطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط، وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:

- أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانات المنظمة.
- أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي، لنجاح التخطيط حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.
- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز.
- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.
- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.
- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي .
- يجب أن تصاغ الأهداف بمصدر الفعل المضارع وليس بالفعل.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة، أو على مستوى الإدارات وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

2. وضع الفروض التخطيطية: أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي.

3. تحديد البدائل: أي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل ولكن المشكلة في تحديد عدد البدائل الأكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالمخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4. تقييم البدائل: في هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على الأسئلة:

- هل تتلاءم هذه المخطط البديلة مع أهداف المؤسسة؟
- ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه المخطط؟
- هل يحقق اختيار واحدة من هذه المخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجود العمل المطلوب؟

5. إختيار الخطة التسويقية المقترحة: هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي المخطط الواجب اتخاذها الإجابة على تساؤلات منها:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

6. وضع المخطط التفصيلية: وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد المخطط

التسويقية الفرعية مثل: خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات، وهنا ينبغي أن

تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها، ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للأهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الإنحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها.

المطلب الرابع: عناصر المخطط التسويقي

أولاً: دراسة السوق.

1. تعريف دراسة السوق: تعرف دراسة السوق على أنها مختلف الأنشطة المنظمة لجمع وتحليل المعلومات بالسوق، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للاستفادة أساساً من قرارات التسويقية وتخفيض المخاطر تعرف دراسة السوق على أنها: "مجموعة من الأدوات والتقنيات، التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة أو متوقعة في السوق¹.

وفيما يلي العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق:

1.1 تحديد السوق وحدوده الجغرافية:

أي تحديد المكان الذي سيعرض فيه المنتج أو الخدمة بمعنى هل سيتم ذلك في ضاحية ما، أو مدينة محددة، أو دولة ما كذلك هل سيخدم سوق المستهلك المباشر أو المنتج لأن هذا يحدد هوية الزبون المحتمل فيما إذا كان أفراد أو تجار معينين ومؤسسات... الخ².

¹ يحي عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة 1، 2007، ص 42-43.

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، الأردن، بدون طبعة، 2005، ص 199.

2.1. وصف المنتجات: يتضمن وصف المنتجات الأساسية ما يأتي:

- المنتج المقترح تقديمه (سلعة/خدمة).
- ميزات المنتجات المقترح تقديمها بالمقارنة مع المنتجات المتوفرة في السوق.
- التحسينات أو الإضافات التي يرغب الزبائن بإدخالها على المنتج.
- نوع الطلب على السلعة/ الخدمة المقترحة (يومي، شهري...الخ).
- التعديلات التي سوف تطرأ على شكل السلعة الخارجي (التصميم، الألوان، التغليف...الخ).
- التعديلات التي سوف تدخلها على الخدمة التي ستوفرها.
- الميزة النسبية للسلعة/ الخدمة المقترحة.

3.1. تحليل الزبائن:

الزبائن هم أكثر الناس أهمية لمنشأتك، فالهدف الأساس لأي نشاط تسويقي يمثل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، فرض الزبائن يعني غالباً الحصول على زبائن جدد لما تلعبه التغذية المرتدة من دور في الدعاية والإشهار للشركة، لذلك من الضروري معرفة من هم زبائنك حتى تتمكن من خدمتهم بشكل أفضل¹.

4.1. تقدير حجم الطلب :

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

¹ محمد أحمد مصطفى، عبد الله الريادي دليلك لتأسيس مشروعك منظمة العمل العربية، الأردن، بدون طبعة، 2006، ص 14.

جدول رقم (1): يوضح أساليب تقدير حجم الطلب:

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

المصدر: مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، والتوريدات، 2008، ص142.

يتم تقدير حجم الطلب المتوقع كما يلي¹ :

حجم الطلب المتوقع = (عدد الزبائن المرتقبين في المنطقة) X (متوسط استهلاك الفرد)

5.1. تقدير حجم العرض:

أي تحديد عدد الأعمال القائمة التي تباع المنفعة ومجموع مبيعاتها السنوية هؤلاء يشكلون المنافس الأهم للعمل ذلك يحتاج أيضا أن يعرف الكثير من خصائصهم من السوق ونجاحهم لتحديد متطلبات عندما يقام، ل الدخول كمنافس جديد، حيث يتم تقدير حجم العرض المتوقع كما يلي:

الإنتاج المحلي الكلي = (عدد المصانع) X (متوسط الطاقة الفعلية).

6.1. تحليل المنافسة :

لا يخلو أي سوق من المنافسة وليكن صاحب المشروع من النجاح والحصول على حصة سوقية أكبر عليه تلبية حاجات ورغبات زبائنك بشكل أفضل من منافسيه ولذلك، عند تحليل المنافسة سوف تحتاج إلى تحديد منافسيك الأساسيين لكل منتج من منتجاتك على حدة والخدمات التي توفرها أيضاً² .

¹ مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص141-142.
² محمد أحمد مصطفى عبد الله الريادي دليلك لتأسيس مشروعك، منظمة العمل العربية، الأردن، بدون طبعة، 2006، ص14-15.

ثانيا: تحليل القوى التنافسية :

1. تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر (Porter):

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، القوة التفاوضية للموردين، قوة التفاوضية للموردين، قوة التفاوضية للمشتريين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة¹.

1.1. شدة المنافسة في الصناعة: تتمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين.

1.2. تحديد دخول منافسين جدد: الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديدهم على معوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين.

ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للزبائن تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

1.3. قوة التفاوضية للموردين (للمجهزين): حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبون، خاصة عندما يكون الزبون عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي أو تكامل خلفي.

1.4. قوة التفاوضية للزبائن: تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع الزبون تحقيق تكامل خلفي.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، بدون طبعة، 1998، ص ص، 09-10.

1.5. المنتجات البديلة والمتاحة: إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية الموارد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات مالية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة .

2. تحليل Swot:

ينص تحليل Swot على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها من جانب آخر، وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل SOWt اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومضمونها بالآتي¹ :

1.2. القوة Strengths:

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة

2.2. الضعف Weakness:

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

الجدول التالي يوضح متضمنات بعض عناصر القوة والضعف والذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنطقة والتي يمكن أن تختلف من منطقة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.

¹ ثامر البكري، نفس المرجع السابق، ص 220-222.

جدول رقم (2) : يوضح أمثلة عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة:

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
- استخدام تكنولوجيا جديدة.	- محدودية الموارد التمويلية ومصادرهما.
- اتفاقات وعقود طويلة المدى.	- نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحى الخبرة.
- موارد مالية متميزة.	- قصور في الأجهزة والمعدات.
- مهارات بشرية مرتفعة.	- عدم انتظام عمليات التجهيز.
- حملات ترويجية مكثفة وناجحة.	- محدودية ميزانية الترويج.
- انخفاض واضح في كلف العمليات.	- ضعف السيطرة على حركة المخزون.
- علامة تجارية قوية	- مهارات التسويقية ضعيفة.
- خدمة المستهلك.	- عوامل أخرى.
- منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة.	
- عوامل أخرى.	

المصدر: ثامر البكري، نفس المرجع السابق، 2008، ص، 221.

3.2. الفرص Opportunities:

هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

4.2. التهديدات Threats:

تتمثل في تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

والجدول التالي يوضح متضمنات بعض من عناصر الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى.

جدول رقم (3): يوضح أمثلة عناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة:

عناصر الفرص O	عناصر التهديد T
- تسهيلات حكومية جديدة.	- قيود حكومية مضافة.
- منافذ جديدة للاستيراد والتصدير.	- ارتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور.
- قيود على المنتج الأجنبي.	- انفتاح اقتصادي مفاجئ.
- نمو أسرع في السوق.	- ركود في النشاط الاقتصادي.
- ظهور تكنولوجيا جديدة.	- أحداث سياسية إقليمية.
- استخدام وسائل ترويج متقدمة.	- تغيرات متسارعة في أنماط حياة الأفراد.
- اكتشاف مواد خام جديدة.	- دخول منافسين جدد في السوق.
- عوامل أخرى.	- ظهور سلع بديلة بسعر أقل.
	- عوامل أخرى.

المصدر: ثامر البكري، نفس المرجع السابق، 2008، ص، 222.

ثالثاً: المزيج التسويقي:

يعرف المزيج التسويقي على أنه الآداة التسويقية المستخدمة من قبل المنظمة لإنجاز أهدافها التسويقية في السوق المستهدف، وهي تمثل العناصر الرئيسية للنشاط التسويقي والتي يحددها **Mc carthy** في منتصف خمسينيات القرن الماضي بالعناصر الأربع وهي المنتج، الترويج، السعر، المكان (التوزيع) والتي يرمز لها اختصاراً **4P's** حيث يحتوي كل عنصر منها على عدد من المكونات الفرعية التي تمثل في ذات الوقت نظام أو مزيج متكامل لذلك العنصر¹.

1. المنتج:

هو عبارة عن سلعة، خدمة، فكرة، مؤلفة من مجموعة خواص محسوسة و غير محسوسة تشبع حاجات و رغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال و المنتج هو أساس أي عمل عند عرضة حتى يكون مفصلاً

¹ ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، اثرء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص86.

للسوق المستهدف و تتضمن الحواس المحسوسة الخواص المادية مثل اللون و التصميم، أما الخواص غير المحسوسة أشياء مثل: الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة... الخ¹.

1.1 تصنيف المنتجات:

إن جل المنتجات التي تقدمها المؤسسات تنحصر إما سلع مادية أو خدمات غير ملموسة، وفي هذا الإطار تنقسم هذه المنتجات كالتالي:

السلع المادية والتي بدورها تنقسم إلى قسمين:

أ- السلع الاستهلاكية: وهي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي.

ب- السلع الصناعية: والتي تشتري بواسطة رجال الأعمال، إما بغرض إنتاج منتج آخر أو بغرض إعادة بيعها،

والتي تتمثل أساسا في المواد الخام والمواد المصنعة لإجراء مهمات التشغيل كالوقود والزيوت، وكذلك التجهيزات

الآلية بالإضافة إلى الأجهزة المساعدة كآلات الكتابة و الحاسبة مثلا.

ج- الخدمات: وتتميز هذه السلع بشكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة، بل هي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع

الحاجة

2.1. دورة حياة المنتج:

تتكامل دورة حياة المنتج مع التخطيط للمنتج الجديد، حيث عند إدخال المنتج إلى السوق و بعد اجتيازه لسلسلة

المراحل، فإن المنتج يبدأ حياته، و الخدمة كذلك سواء المالية أو غيرها لا تختلف دورة حياتها عما هو عليه في

السلع، إذ تؤشر كل مرحلة من مراحل حياتها الخصائص و السمات التي تميزها عن غيرها.

1.2.1. مرحلة التقديم: تعتبر هذه المرحلة عن عملية إدخال الخدمة المالية إلى السوق وما يتطلبه من احتساب

دقيق للتكاليف المنفقة على المنتج لكي يتم تنبيهه بشكل سريع من قبل الجمهور المستهدف لذلك تكون هناك

¹ علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة 1، 2003، ص، 51.

علاقة وثيقة في هذه المرحلة بين مستوى الكثافة الترويجية المعتمدة وما يقابلها من استخدام لسياسة التسعير والتي ينجم عنها مصفوفة من العلاقات التي تتولد منها عدد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها الشركة في تعاملها مع الخدمة المالية¹.

2.2.1.1. مرحلة النمو: عند هذه المرحلة تبدأ ملامح النجاح بشكل واضح للخدمة المالية، و يتأثر ذلك من - خلال الارتفاع في حجم المبيعات و مستوى الأرباح المتحققة، من جراء التبنى المتصاعد والمتسارع للخدمة المالية من قبل الجمهور المستهدف، لذلك فان الشركة تسعى للبقاء في هذه المرحلة لأطول فترة ممكنة لأنها تعبر عن مستوى الازدهار الواضح في نجاح منتجها بالسوق و لكنها ستشهد بذات الوقت دخول منافسين جدد إلى السوق في محاولة لتقديم منتج مماثل أو مشابه لها، لذلك فان الشركة ستعتمد استراتيجيات جديدة تنصب في مجملها على إجراء تطورات على الخدمة المقدمة، أو في تخفيض نسبي لأسعارها أو باعتماد منافذ توزيعية مضافة للوصول إلى اجزاء جديدة من السوق لكي تبقى على حصتها السوقية و زيادتها بقدر المستطاع.

3.2.1.1. مرحلة النضج: هذه المرحلة هي الأطول نسبيا في دورة حياة المنتج من بقية المراحل الأخرى و ان معظم المنتجات الموجودة في السوق إلى حد ما تكون ضمن هذه المرحلة، حيث يزداد عدد المنافسون في السوق و تتعدد المنتجات البديلة، و تواجه الشركة منافسة كبيرة للإبقاء على حصتها السوقية بذات المستوى السابق لذلك فإنها تتجه إلى اعتماد استراتيجيات جديدة ضمن هذه المرحلة و تتمثل في :

- إستراتيجية تعديل السوق: وذلك من خلال التركيز على العلامة و الاسم للخدمة و خلق تفضيلات لدى الزبائن في التعامل مع هذه العلامة دون العلامات الأخرى الموجودة في السوق.

- إستراتيجية تعديل المنتج : و يتم عبر إجراء تطورات مناسبة على المنتج تنصب بشكل خاص مستوى جودة الخدمة عبر معاييرها الرئيسية المتمثلة باللموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التأكيد.

¹ ثامر البكري، أحمد الرحموي، نفس المرجع السابق، ص 244 - 246.

- إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي: تتحقق عبر التوافق بين المزيج التسويقي وخصوصية السوق المستهدف والأفراد المتعاملين.

4.2.1. مرحلة الانحدار: عند هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض بشكل واضح و انعكاس ذلك على الأرباح

يجعل الشركة تفكر جدياً بإخراج المنتج /الخدمة من السوق، لكونها لم تعد تحقق ذلك المستوى المطلوب من العوائد

و لعل من أبرز المسببات لحصول هذه المرحلة و التي قطعاً لا ترغب الشركة في الدخول إليها هي:

- تحول في حاجات المستهلكين إلى حاجات أخرى أكثر أهمية و قدرة على تلبية ما يريدونه .

- التكنولوجيا المستخدمة في المنتج والتي دخلت بها في مرحلة التقدم لم تعد قادرة على الإيفاء بمتطلبات التعامل

مع الخدمة في هذه المرحلة.

- دخول منتجات منافسة تتمتع بمزايا تنافسية أكبر استطاعت أن تزيح هذه الخدمة من السوق إلى حد كبير.

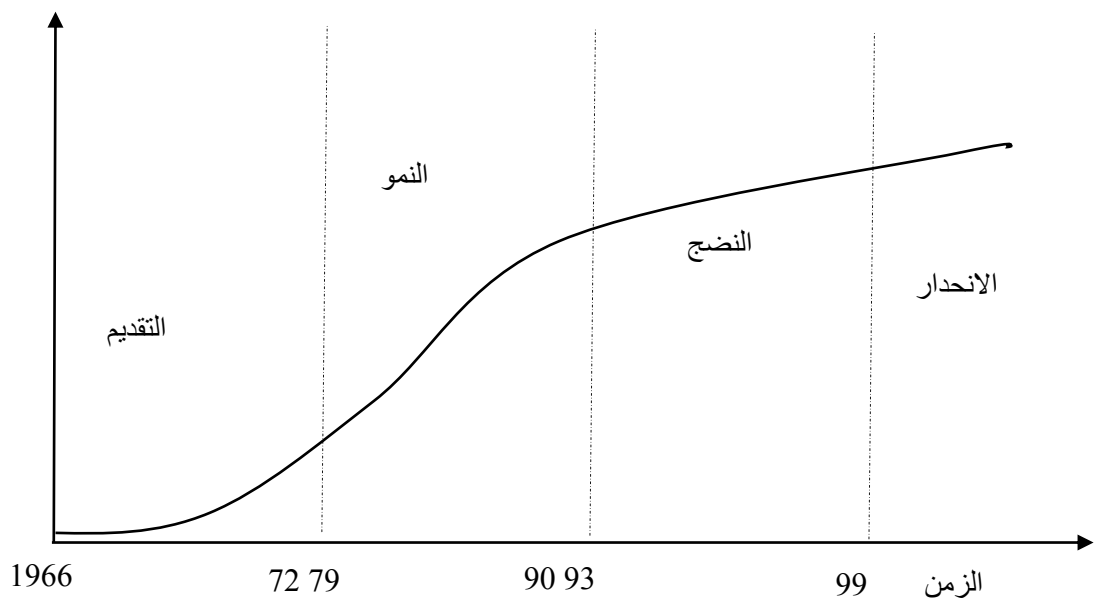
تغير في أذواق ورغبات المستهلكين انطلاقاً من فلسفة المستهلك المعاصرة والمتمثلة برغبته وحببه للتغيير... الخ .

و كمثال عن منحى الخبرة نستعرض فيما يلي في الشكل رقم (4) المراحل التي مرت بها خدمة البطاقة الائتمانية

credetcard والصادرة من بنك midland&royal – Scotland وتحت اسم access.

شكل رقم (1-2): يوضح منحى حجم المبيعات.

نمو السوق



مصدر: ثامر البكري، أحمد الرحموي، نفس مرجع سابق، ص، 247.

2. التسعير:

يمكن أن نعرف السعر على أنه المبلغ المالي الذي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين و في ظل ظروف محددة، و المستهلك يعبر أهمية كبيرة للسعر باعتبار المقابل الذي يدفع للقيمة التي يقدمها له المنتج و مدى اشباعه للحاجة التي استزداد من أجلها، و من الضروري أن يدرك المستهلك أن هذه القيمة قياسا بالسعر هي مناسبة و في صالحه¹.

1.2. طرق التسعير:

التسعير على أساس التكلفة: تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في تحديد السعر، وهي تقوم على أساس إضافة:

$$\text{السعر} = \text{إجمالي تكلفة المنتج} + \text{هامش الربح}$$

- التسعير على أساس مرونة الطلب: هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة لتغير في ثمنها و تقاس بقسم التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن².

- التسعير على أساس المنافس: في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأحد أسعار منافسيها بعين الاعتبار، ما يجعلها تفاضل بين ثلاث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم³.

2.2. سياسات التسعير:

- سياسة كشط السوق: وتكون هذه السياسة متبعة في تحديد أقصى سعر للمنتج بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن في الأجل القصير، وتستخدم هذه السياسة عادة في حالة المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة أو في حال السلع المعدلة جوهريا أو في حال تقادم الأزياء الجديدة أو في حال السلع المتميزة عن سلع المنافسين ولكن

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص، 633.

² عمر وخير الدين، التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1997، ص ص، 325-326.

³ محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويقي بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، بدون بلد نشر، 2007، ص، 360.

يلاحظ هذه السياسة قصيرة الأجل اذ يضطر المسوق بعد مضي فترة زمنية إلى تخفيض السعر بسبب دخول المنافسين إلى السوق.

- سياسة اختراق السوق: على تحديد السعر المنخفض للمنتج بما يمكن المؤسسة من تحقيق حجم مبيعات كبير، وتفترض هذه السياسة مرونة الطلب على السلعة حيث يؤدي تخفيض الأسعار إلى زيادة كبيرة في حجم المبيعات وتصلح هذه السياسة إذا كان الطلب من السوق كبير نسبياً و استعداد المشروع بتحميل عواقب حرب الأسعار، و أخيراً إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج أي العمل باقتصاديات الحجم و الإنتاج الواسع.

- سياسة التسعير المهني: يحتاج المستهلك في بعض الأحيان إلى سلعة أو خدمة لا يعرف عنها الكثير وبالتالي فإنه لا يعرف أسعارها على وجه التحديد، ونظراً لعدم مقدرة المستهلك الاستغناء عنها فإنه قد يضطر إلى دفع أي سعر للحصول عليها، و قد تستخدم هذه الطريقة لتصرف منتجات بطيئة الحركة مع منتج سريع الدوران¹.

3. التوزيع: يعد جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان و الوقت المناسبين و الكيفية التي تتضمن أدركها و ضمان عملية التبادل من جانب المستهلك .

إن موقع مقدمي الخدمة و كيفية الوصول إليهم يعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات، إن قنوات التوزيع المستخدمة و تغطية قنوات التوزيع تعد من الأمور المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى مكان تقديم الخدمة².

1.3. طرق التوزيع:

أ- **التوزيع المباشر:** و يقصد به قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري و يتم ذلك

توزيع السلع الاستهلاكية بعدة طرق³ :

- عن طريق متاجر يمتلكها المنتج.

¹ كريا غرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص 277.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008، ص 140.

³ بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص ص، 161-162.

- عن طريق الباعة المتجولين بالطواف على منازل المستهلكين.
 - عن طريق البيع بالبريد.
 - عن طريق البيع الآلي أو بالتلفون.
- بالنسبة للسلع الصناعية يتم توزيع هذه السلع بطريقة التوزيع المباشر من خلال طريقتين.
- عن طريق المعارض المتخصصة.
 - عن طريق مندوبي المبيعات.
- ب- التوزيع غير المباشر:** يقصد به قيام المنتج بالاعتماد على الوسطاء في توزيع السلع و الخدمات.
- بالنسبة للسلع الاستهلاكية أهم قنوات التوزيع لها:
- من المنتج - تاجر تجزئة-المستهلك.
 - من المنتج-تاجر الجملة-تاجر التجزئة-المستهلك.
 - من المنتج - الوكيل-تاجر الجملة-تاجر التجزئة-المستهلك.
- بالنسبة للسلع الصناعية أهم قنوات التوزيع لها.
- منتج صناعي-الوكيل-مشتري صناعي.
 - المنتج - الوكيل-الموزع الصناعي-المشتري الصناعي.

4. الترويج: هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات و في تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو قبول فكرة معينة.

بصورة عامة الترويج عبارة عن عملية اتصال مبرمجة وهادفة ترمي لإظهار المؤسسة أو أحد منتجاتها بصورة مقنعة لدى مختلف الأطراف التي يجري التعامل معها عبر مختلف مراحل العملية التسويقية.

1.4. أهمية الترويج:

- بعد المسافة بين البائع والمشتري مما يتطلب وجود وسائل ثانية تساهم في تحقيق الاتصال و التفاهم بين الطرفين.

- تنوع و زيادة عدد الأفراد الذين يتصل بهم المنتج حيث أن المنتج عليه أن يتصل بالإضافة إلى المستهلكين مع الوسطاء التجاريين.

- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المنتجين مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لغرض كسب المعركة وتثبيت الأقدام في السوق التجاري.

- يساهم الترويج في الحفاظ على مستوى من الوعي و التطور في حياة الأفراد و ذلك من خلال ما يمدهم من معلومات و بيانات عن السلع و الخدمات.

2.4. أهداف الترويج:

- تقديم المعلومات : الترويج يعتبر مصدر للمعلومات للمستهلكين، تساعدهم على التعرف بالمنتج و حث المستهلك و إقناعه و ترغيبه على الشراء¹.
- زيادة الطلب: الهدف الرئيسي من الترويج هو زيادة الطلب و بالتالي زيادة المبيعات .
- زيادة قيمة المنتج: يهدف الترويج لإظهار منافع المنتج الذي سيساهم في زيادة قيمته و بذلك تتمكن المنشأة وضع سعر مرتفع للمنتج.
- استقرار المبيعات : يعتبر هدف مهم لتقليل التقلبات في كمية المبيعات اما لأسباب تنافسية أو موسمية أو لظروف غير محسوبة.
- دعم رجال البيع و وكلاء البيع.

¹ بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص ص، 151- 153.

- تحسين صورة المنشأة.

3.4. عناصر المزيج الترويجي:

1.3.4. البيع الشخصي: يعد البيع الشخصي للمنتجات العمود الفقري للاتصالات في تسويق المنتجات، حيث

يتم الاتصال الشخصي بين البائع والمشتري (الحضور الإجباري في مواجهة الخدمة و التواجد والمشاركة مطلوبة)¹.

2.3.4. الإعلان: يمكن تعريفه على أنه أي شكل من الأشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع الثمن، فهو

يساعد عارضي المنتجات على تمييز أنفسهم عن غيرهم من المنافسين.

3.3.4. الاتصال بالكلمة المنقولة والعلاقات العامة: وذلك من خلال تقديم نشرات و أخبار صحفية عن

المؤسسة، كتابة مقالات في مجلات مهنية، دعم و تفعيل أنشطة اجتماعية .

4.3.4. الانترنت: تفتح التكنولوجيا اليوم آفاقا جديدة في الاتصال و توزيع المنتجات، فالكثير من المعلومات عن

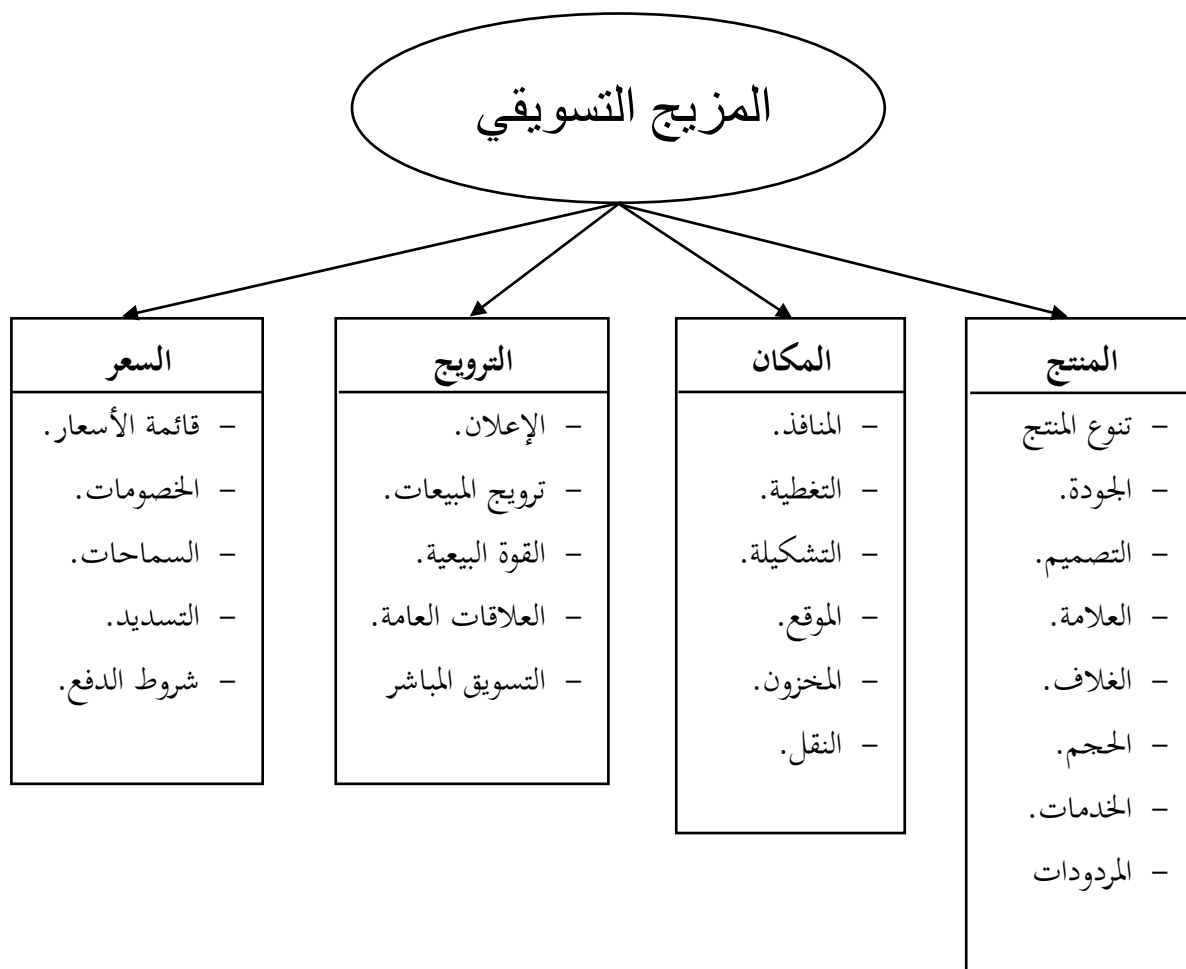
المستهلكين أصبح من السهل الحصول عليها وكذا يمكن للمستهلكين تحديد نوعية المعلومات التي يحتاجونها في

اتخاذ عملية قراراتهم الشرائية .

و نلخص مكونات المزيج التسويقي في الشكل الموالي:

¹ هاني حامد الضمور، نفس المرجع السابق، ص، 139.

شكل رقم (1-3): يوضح متغيرات المزيج التسويقي



- المصدر: ثامر البكري، نفس المرجع السابق، ص 86

رابعاً: الاستراتيجيات التسويقية:

1. إستراتيجية قيادة الكلفة: على وفق هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة و بأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة و ان تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، و لتحقيق هذه الإستراتيجية فانه يتطلب أن تمتلك المنظمة قدرات واضحة في مجال الإنتاج و العمليات التصنيعية و التوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين، فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح و تعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح¹.

¹ ثامر البكري، ، نفس المرجع السابق، ص، 128-129.

2. إستراتيجية التمايز: تنصب صياغة هذه الإستراتيجية على تنوع مجالات عمل و أنشطة المنظمة و دخولها بأسواق أو منتجات جديدة، مما يؤدي الى تقديم منتج متميز للمستهلكين و بما يخلق لديهم القناعة و التفضيل على بقية المنتجات المماثلة أو البديلة، و هذا ما يقودهم الى الاستعداد لدفع سعر أعلى و تقليل تأثير حساسية السعر.

و يمكن أن تأخذ حالة التمايز أشكال مختلفة كأن تكون في مجال التصميم للمنتج (صناعة السيارات مثلا) أو في مجال النوعية و القدرة على التفوق على المنتجات المماثلة و درجة الاعتمادية عليها، فضلا عن الجوانب الجمالية و الاعتبارية التي تحتويها بعض الأنواع من المنتجات و التي تؤثر بشكل كبير على الجوانب العاطفية في قرارات الشراء لدى المستهلك .

3. إستراتيجية التركيز: صياغة هذه الإستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة أو التمايز، و لكن وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق) و على العكس مما سبق من الإستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل).

إن إتباع هذه الإستراتيجية يعني التركيز على مجموعة معينة من المشتريين أو جزء من السوق المستهدف، بما يجعلها أكثر فاعلية و كفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع، و بالتالي تستطيع أن تحصل على تمييز و تفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنهم، أو عن طريق خفض الكلفة أو كلاهما.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع :

يعد المخطط التنظيمي جد مهم في نجاح أي مشروع ، وذلك من خلال كيفية إدارة الرأسمال الفكري والهيكلي التنظيمي الذي يمثل المحور الأساسي في استمرار المشروع ، وفي هذا المبحث سنتعرف علي مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته وأهدافه وتعريف الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة علي تصاميمه ومراحل إعدادده وفي الأخير التعرف علي الأشكال القانونية للمؤسسات .

المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي:

التنظيم وظيفة هامة و أساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيم الجهود الجماعية فهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، وستتطرق إلي مفهومه وأهميته.

أولاً: مفهوم المخطط التنظيمي

1. يحدد المخطط التنظيمي المهارات الفردية للعاملين والإطارات الإدارية الضرورية والإحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه . كذلك يتم إيجاد العمالة المناسبة للمشروع وتحضير المخطط التنظيمي وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات¹ .

2. يمكن تعريف المخطط التنظيمي، من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد العاملين داخل جماعات العمل والمؤسسة ككل، لهذا ينظر إليه من وجهة مدرسة العلاقات الإنسانية، وبهذا الشكل فإن المخطط التنظيمي يعبر عن العلاقات التي تنشأ داخل وخارج المؤسسة كما ينظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق هدف المؤسسة.

¹ - حسين محمود حريم، تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد ، الأردن، الطبعة 11، 2002، ص 45.

ثانيا : أهمية المخطط التنظيمي:

لا أحد يستطيع أن ينكر أن للتنظيم دورًا وأهمية كبيرة في نجاح المؤسسة بالوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية¹ :

- يضمن أفضل استخدام وتخصيص لموارد المؤسسة البشرية والمالية والمادية.
- تقسيم العمل على إدارات أو أقسام أو مجموعات يُسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات، والأنشطة والأدوار.
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها، وخارجها والعمل على تكيف مع هذه المتغيرات.

المطلب الثاني : تعريف وأنواع الهيكل التنظيمي:

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي أنه «مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة ومن ثم التنسيق بينها»، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية التنظيم تصف كيفية توزيع المهمات والواجبات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المؤسسة وتحدد العلاقات الرسمية بينها وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سوية في إطار تقسيمات رسمية.

كما يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه: الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف

¹ - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار البازوري، الأردن، بدون طبعة، 2004، ص ص، 117 - 118.

المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وإنسانية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة¹.

ثانيا: أنواع الهيكل التنظيمي:

ميز مونتزيرغ بين خمسة أنواع للهيكل التنظيمية وهي كالتالي²:

1. الهيكل التنظيمي البسيط: المكون الرئيسي في هذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا، حيث يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا وليس معقدا وذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة لدى شخص واحد وهو المالك للمؤسسة، إضافة إلى أن هذا النوع يتميز أيضا بقلّة المستويات الإدارية ويرتكز الهيكل البسيط فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة في المؤسسة.

2. الهيكل البيروقراطي الآلي: يتم إتباع هذا الهيكل عندما تكون الوظائف في المؤسسة روتينية بسيطة، وتكون فيه الإجراءات وقواعد العمل على درجة عالية من الرسمية والسلطة في اتخاذ القرار مركزية بإتباع التسلسل الهرمي، وتكون الظروف المحيطة به تشير إلى أنه تنظيم متوسط أو كبير الحجم خاصة في المستوى التشغيلي ذو الحجم الكبير والأعمال المتكررة التي تتطلب مهارات كبيرة ونتيجة لذلك فهو تنظيم متخصص واضح.

3. الهيكل البيروقراطي المهني: في هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية عما هي عليه في البيروقراطية الآلية، إذ الرسمية هنا ذاتية لا تعتمد على الإجراءات والأنظمة التي تصدرها الإدارة، بل تعتمد على سلطة الخبرة والمعرفة وليس على السلطة الإدارية، ومن أهم الأمثلة على المؤسسات التي تتبع هيكلا تنظيميا بيروقراطيا مهنيا: الجامعات، المستشفيات...

4. الهيكل القطاعي: ويتم في هذا النوع تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة أو قطاع واحد ويظهر هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة الحجم التي تجد نفسها مضطرة إلى التقسيم القطاعي حيث يكون لكل قطاع إدارة

¹ - <https://small business cuibator. Wordpress. com/2012/07/19 le 05/05/2018. 22:00>.

² - www.academy.news.com/articles. le 05/05/2018. 22:40.

وقدر من السلطة والسيطرة على القطاع ويتركز دور الإدارة والعليا هنا على الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة وتقييم ومتابعة أداء كل قطاع أو وحدة.

5. التنظيم المؤقت: يطلق عليها إسم الهيكل المؤقت أو التنظيم المؤقت لأنها وليدة الظروف والمواقف، وتتسم بدرجة عالية من التمايز الأفقي لكون معظم العاملين مهنيين ولديهم خبرات مكثفة ومن ناحية أخرى عدد المستويات الإدارية تنخفض لأن كثرة المستويات يعيق قدرة المؤسسة على التكيف. إضافة إلى قلة الحاجة للإشراف والرسمية لأنها تعيق عملية الابتكار.

ثالثا: طرق إعداد الهيكل التنظيمي:

لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات الآتية¹:

1. **الخطوة الأولى:** تحديد أهداف المؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق الأهداف المسطرة.
2. **الخطوة الثانية:** إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقق أهداف المؤسسة.
3. **الخطوة الثالثة:** في هذه الخطوة يتم التركيز على تجميع الأنشطة المتشابهة معًا في وحدة إدارية واحدة.
4. **الخطوة الرابعة:** تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه من الضروري ربط هذه الوحدات من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية. وهذه العلاقة التنظيمية ترتبط بمفاهيم أساسية أهمها: (السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف...).
5. **الخطوة الخامسة:** تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية: بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، لابد من إيجاد التنسيق الجيد المناسب بينهما من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسيابية وسير جيد.

¹ الجريدة الرسمية، المادة 418 من القانون الجزائري.

6. الخطوة السادسة: اختيار وتنمية الموارد البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل ولا بد من أن يكون الاختيار قائماً على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

7. الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي والتبعية، نطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطى فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تبين الخريطة خطوط تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

8. الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التخطيطي في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المؤسسة عنواها، أهدافها، سياستها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية وإجراءاتها... الخ.

9. الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

المطلب الثالث : الأشكال القانونية للمؤسسة:

يتطلب اختيار الشكل القانوني المناسب لنشاط وأهداف المؤسسة دراسة معمقة وعناية فائقة من طرف مؤسسيها

هذا يعود إلى عدة عوامل لعل أهمها ملكية المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة وكذا رأسمال المؤسسة، ويمكن تقسيم

المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى أربعة أنواع هي المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركات ذات التوصية البسيطة وأخيراً المجمعات¹.

1. المؤسسة الفردية: هي التي تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.

2. مؤسسات الشركات: تعرف الشركة بأنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما في مشروع مالي لتقديم حصة عن المال أو العمل على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي مستقل ماليا وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبقة المختلطة.

3. شركات الأشخاص: هي الشركات التي يكون فيها الاعتبار الشخصي والغالب ويكون للشخص الشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة، واعتبار الشخص يؤدي إلى إبرام عقد الشركة على أساس الثقة المتبادلة كما يؤدي إلى تعامل الغير مع الشركة على أساس الثقة بالشركاء لما يتمتعون به من مؤهلات شخصية، وينتج عن ذلك مسؤولية هؤلاء الشركاء في أموالهم الشخصية عن ديون الشركة، بالإضافة إلى ما قدموه في الشركة ولكن درجة الثقة بالأشخاص الشركاء تختلف باختلاف نوع الشركة، ووضع الشريك فيها واستعداده لتحمل المسؤولية بأمواله الخاصة، بالإضافة إلى ما قدمه للشركة ومن هنا تنشأ الأنواع المختلفة للشركات الأشخاص.

أ- شركة التضامن: يقدم الشركاء حصصا فتساوى أو تختلف حسب قيمة وطبقة الحصة يقدم في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من أنواع الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الشركاء الطبيعيين الذي

¹ الجريدة الرسمية، المادة 551 وما بعدها من القانون التجاري الجزائري.

يجب أن تقدر عن اثنين. وتمارس نشاطها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، ويكتسب (...). الشريك صفة التاجر، ويتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو اسم أحدهم متبوعًا بكلمة «شركاؤه».

ب- شركة التوصية البسيطة: هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسر عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، والشركاء الموصين تتحدد مسؤوليتهم بحجم حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصى إدارة الشركة. كما أن اسمه لا يظهر في إسم الشركة في حين يستطيع الموصى الحصول على امتيازات عن الشركاء المتضامنين: كضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن لم تحقق أرباح حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة¹.

ج- شركة المحاصة: تتميز شركة المحاصة عن باقي الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فهي شركة مستترة بين الشركاء أنفسهم؛ وأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظيم على أساس الذمة المالية لشركاء، وتحل بعد إتمام أعمالها التي أنشأت من أجلها فهي شركة مؤقتة².

4. شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا أهمية فيها للاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محددة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

أ- شركة المساهمة: هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، ويشترط القانون الجزائري ألا يقل رأس مال الشركة المساهمة عن خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دينار جزائري إذا

¹ الجريدة الرسمية، المادة 563 من قانون التجاري الجزائري.

² عمار عمورة، القانون التجاري الجزائري، دار هومة، الجزائر، بدون طبعة، 2000، ص 213.

لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب) وضع المشرع حد أدنى لعدد المساهمين والذي لا يجب أن يقل عن 7 أشخاص ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين¹.

ب- الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طبيعتها خصائص شركات الأشخاص شركات الأموال.

5. شركة التوصية بالأسهم: هي شركة هجينة تتكون من شركاء متضامنين، تضم بين شريك واحد وعدد من

الشركاء المتضامنين و الموصيين عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة، يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم ويمكن أن تدير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين، الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي

لإستحداث الشركة هو خمسة ملايين دينار جزائري في حال الدعوى للاكتتاب العام، ومليون دينار، في حال عدم اللجوء إلى الاكتتاب العمومي، المسيرون هم المساهمين ولا يمكنهم أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم، للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسيرين².

5. شركة ذات المسؤولية المحدودة (ش. ذ. م. م): هي شركة أموال تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل

وخمسين (50) على الأكثر، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي، كما تدير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من خمسين (50) شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم القيام بذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لخمسين (50) شريكا أو اقل³.

¹ الجريدة الرسمية، المادة 592 من القانون التجاري الجزائري.

² الجريدة الرسمية، المادة 715 من القانون التجاري الجزائري.

³ قانون رقم 15-20 المؤرخ 2015/12/30 يعدل ويتمم المواد 567، 567 مكرر ق 567، مكرر 1، 590 من القانون التجاري الجزائري.

6. الشركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة (ش. ذ. ش. و. م م): المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته ولا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود رأسمال الاجتماعي، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر لمسيرها¹.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة، فلا نستطيع أن نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العملية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي

لا شك أن جميع السلع التي نستعملها أو نستهلكها والخدمات التي نطلبها تتكون من عدة أنواع من المدخلات بعملية تحويل حني وصلت إليها كمخرجات في هيئة سلع او خدمات .

أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه.

1. وظيفة من وظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل تكاليف².

¹ قانون رقم 15 - 20 المؤرخ في 2015/12/30 نفس المرجع السابق.

² مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العملية، الأردن، بدون طبعة، 2004، ص، 26.

2. تعد وظيفة التخطيط من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة لتحقيقها¹.

3. تخطيط الإنتاج هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج من خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو شهراً واحداً².

ثانياً: أهمية المخطط الإنتاجي

- يستمد مخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال ضمانه³:
- تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- تخطيط إمدادات الخامات.
- التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح وبالكميات الصحيحة.
- الاستغلال الأمثل لمواد الإنتاج.
- فع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.
- تبني استراتيجيات الطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.
- يعمل المخطط الإنتاجي على توضيح الأهداف أمام العاملين إلى جانب طرائق ووسائل تحقيقها يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية وهذا عن طريق تأمين مقاييس ومعايير السيطرة على أداء في إنجاز تلك الوظائف).

¹ محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبة، دار المناهج، الطبعة 2، عمان، 2004، ص، 49.

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في منشآت الخدمة وصناعية، دار اليازوري العملية، عمان، الأردن، بدون طبعة، بدون سنة، ص، 98.

³ سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص، 17-18.

المطلب الثاني: متطلبات وأنواع المخطط الإنتاجي

أولاً: متطلبات المخطط الإنتاجي

يمكن استعراض المتطلبات الأساسية لتخطيط الإنتاجي على النحو التالي¹:

- الرسم التخطيطي للإنتاج ويظهر الحدود والطاقات ويحدد الموارد وقائمة الأجزاء.
- بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.
- بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد التي تتصلو التي يمكن تبديلها.
- بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.
- بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة في الاعتبار.

ثانياً: أنواع المخطط الإنتاجي

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المخطط الإنتاجي²:

1. **الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن سنة واحدة وقد تصل على خمس سنوات أو حتى أكثر وغالباً ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل وتحدد خطوطاً عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في منظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة copacityplan إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف اختيار موقع المنظمة والترتيب الداخلي وتصميم المباني والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.
2. **الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:** وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدول العمليات.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، نفس المرجع السابق، ص، 101.

² عبد الستار محمد العلمي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة 1، 2011، ص، 98.

3. الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططاً تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال عام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي تجدر الإشارة إلى التكامل بين أنواع ثلاثة من الخطط الإنتاجية، فالخطة متوسطة الأجل تحدد الطاقة في المدى الطويل ومن ثم فهي تحدد نطاق وقيود الخطة المتوسطة الأجل والتي تحدد بدورها الحدود والقيود الواجب مراعاتها عند وضع الخطة قصيرة الأجل.

المطلب الثالث: أساليب الإنتاجية

يوجد نوعان من الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع¹:

1. الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطياً في مدخلاته ويتم على آلات متخصصة أو في خطوط الإنتاج ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس نوعية وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين.

1.1. إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل مؤسسة، أو كمرحلة بين

مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع المنصب والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

2.1. إنتاج مستمر غير وظيفي: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر سلعة،

أسعار السلع المنافسة أذواق المستهلكين وسلوكياتهم..... مثل صناعة الجلود صناعة الغذائية... الخ.

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس ، مصر، بدون طبعة، 2005، ص، 72 .

2. الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر وقد يكون نمطيا في مدخلا تهيأ مخرجاته تختلف من حيث شكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين.

1.2. إنتاج دفعات متكررة الطلب:

هو إنتاج متقطع نمطيا في مدخلاته وغير نمطي في مخرجاته يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري.

2.2. إنتاج دفعات متكررة للتخزين:

إذا كان سبب الذي يجعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج دفعات متكررة لتخزين وعليه أما أن يكون تخصص الوقت أو الآلات أو مخازن لإنتاج دفعات متكررة لتخزين، مثل صناعة الألبسة حسب الفصول.

المبحث الخامس : المخطط المالي للمشروع

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء المهمة في مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية و الأرباح.

المطلب الأول : مفهوم ومحتوي المخطط المالي

الهدف من إعداد مخطط الأعمال للمؤسسات في حصر التقديرات و الإحصاءات المالية التي تحتاجها المؤسسة ويكون هذا عن طريق المخطط المالي ، و ستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المخطط المالي ومحتواه.

أولاً: مفهوم المخطط المالي

1. يعرف المخطط المالي على أنه دفتر شامل، يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار، والتمويل على المدى الطويل¹.

2. ويعرف أيضا على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد².

ثانيا : محتوى المخطط المالي

يتضمن المخطط المالي مايلي³ :

1. التنبؤ المالي : تنفيذ عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة ، قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية و المستقبلية.

¹ Couland Alain, gestion financière, « Analyse et décision » , éd ; Dèmos , 1997,p190

² مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2012، ص، 169.

³ عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار البازوري العلمية ،عمان،الأردن، بدون طبعة، 2008، ص 173.

2. هيكل رأس المال : من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال ، حيث لابد من تحديد

النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض و التمويل الممتلك.

3. قرار هيكل رأس المال : تحديد هيكل رأس المال استنادا إلى الحقائق و الظروف القائمة و المتوقعة ، بالإضافة

إلى تحديد كل من الربحية و السيولة في ظل طبيعة القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمنه.

4. استخدام الأموال : من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فعلي ، و بما يؤدي إلى

تعظيم عوائد المؤسسة و بالتالي تعظيم قيمتها.

5. صنع القرار الإستراتيجي : إن مثل هذا القرار يساهم في تحقيق التوازن ما بين نقاط القوة و نقاط الضعف في

المؤسسة ، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل الموارد والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

6. الرقابة المالية : تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية مثل القوائم المالية ، التحليل باستخدام النسب

المالية ، تحليل التعادل ، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية ، كل هذه الأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في

تقديم أداء المؤسسة في المجالات المالية ، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة.

المطلب الثاني : أهداف المخطط المالي

أولا : يهدف المخطط المالي إلى تحقيق نقاط عديدة لنجاح المشروع وهي كما يلي¹ :

- مساعدة المشروع في تقدير احتياجاته المالية المستقبلية و بما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافه في

النمو.

- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها و بأقل ما يمكن من كلفة.

¹عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي ، نفس المرجع السابق، ص 176.

- التصميم الفعال للهيكل المالي للمشروع عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل، وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المؤسسة.

- تأطير السياسات و الإجراءات لتنسيق جهود الأفراد و وحدات العمل و مراقبتها و بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثالث : مكونات المخطط المالي

إن المخطط المالي له أهمية بالغة في مخطط الأعمال وتحديد جدوى المشروع، فإنه يتكون من مجموعة من العناصر التي تجعل منه ذا أهمية كبيرة وهي :

1. : تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع

يتكون إجمالي التكاليف الاستثمارية لأي مشروع استثماري من مكونين رئيسيين هما التكاليف الرأسمالية ورأس المال العامل و الذي يتكون كل منهما بدوره من مجموعة من البنود ، وقد يتم تصنيف إجمالي تكلفة المشروع إلى ثلاثة مكونات هي التكاليف الاستثمارية في الأصول الثابتة و المصروفات الرأسمالية المرحلة ما قبل الإنتاج ورأس المال العامل وبصفة عامة تتمثل التكاليف الاستثمارية كافة ما ينفق على المشروع في مراحل دراسته وتشيدته وتجهيزه حتى نهاية دورة التشغيل الأول للمشروع، وقد يطلق عليها تعبير الاستثمار المبدئي¹ .

1.1. التكاليف الرأسمالية (التكاليف الاستثمارية) : وهي التكاليف التي يحتاجها المشروع قبل البدء في التشغيل ويمكن تقسيم هذه التكاليف إلى الأقسام الرئيسية التالية:

¹ أمين السيد احمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية، البراهمية، الإسكندرية مصر، بدون طبعة، 2005، ص، 47.

1.1.1. تكاليف الإنشاء: و تشمل تكاليف دراسة المشروع، تكاليف إعداد الموقع، تكاليف المباني و الخدمات

الأساسية للمشروع، تكلفة الآلات و المعدات الخاصة بكافة الأنشطة الصناعية، والتسويقية و الإدارية، والتكاليف

التأسيسية مثل (تكاليف الترخيص وبراءة الاختراع و التدريب والتوظيف و الدعاية ...).

2.1.1. تكاليف رأس المال العامل: تشمل المخزون الاحتياطي و النقدية و المدينون، احتياطي الطوارئ.

2.1. التكاليف التشغيلية: تنفق التكاليف التشغيلية من أجل تشغيل المشروع و تشمل تكاليف المواد الأولية

والأجور، تكاليف الصيانة، إيجار، الطاقة، النقل، أقساط التأمين، تكاليف الدعاية والإعلان، البحث والتطوير،

الاهتلاكات، الضرائب، الإدارة... الخ¹.

2. القوائم المالية

1.2. الميزانية العامة: وهي جدول ذو جانبين، في تاريخ معين، يظهر في الجانب الأيمن أصول المؤسسة وبالجانب

الأيسر خصومها (أو الأموال الخاصة بالمؤسسة وكذا التزاماتها نحو الغير)².

كما يقصد بها أيضا ذلك الجدول الذي يشكل قائمة ذات جانبين، يظهر إحداها الموجودات المؤسسة ويظهر

الآخر التزاماتها، وهذا في لحظة زمنية معينة (أي تاريخ محدد) فيظهر الجانب الأيمن أصول المؤسسة وفي الجانب الآخر

المقابل يظهر خصومها³.

2.2. جدول حسابات النتائج: يعرف بأنه "كشف محاسبي يستخدم لتحليل نتيجة السنة كمتتم للميزانية، حيث

يجل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات

التقويمية، ويبين مصادر الأموال واستخداماتها¹.

¹ محمد عبد الفتاح العشاوي، دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، بدون طبعة، 2007، ص ص،

76-75.

² عاطف وليم اندراوس، التمويل للإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006، ص، 401.

³ عبد الرحمن عطية، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر، برج بوعريش، الجزائر، بدون طبعة، 2009، ص 10.

3. مصادر تمويل المشروع

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى قسمين² :

1.3. مصادر داخلية: نذكر منها:

- المدخرات الشخصية للمالكين: هي التمويل المقدم من صاحب المشروع نفسه.
- القروض ذات الطابع الشخصي: عن طريق الاعتماد في التمويل على الأسرة والأقارب والأصدقاء.
- المخزون: يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للتمويل، والذي لا بد من تحليله بعناية ومراقبته إذ يمكن أن نجد فيه نسبة عالية من السلع والمواد الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية، ورغم ذلك قد يطلب بعض المواد رغم وجودها في المخزون، لذا لا بد من مراقبة المخزون والتخلص من الفوائض التي يحويها، وتحويلها إلى نقدية لاستخدامها في المشروع.

2.3. مصادر خارجية: نذكر منها:

- الائتمان التجاري: هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فوراً.
- البنوك التجارية: حيث تقدم البنوك التجارية قروضا بفوائد تجارية.
- مؤسسات التمويل غير المصرفية: هي عبارة عن مؤسسات تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل لحاملي المشاريع. ومما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية، أو شبه حكومية أو على شكل منظمات دولية غير حكومية.

¹ عريف عبد الرزاق ، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص 19.

² فايز جمعة صالح النجار، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)،دار البازوري العلمية،عمان،الأردن، بدون طبعة، 2008، ص، 173.

4. التقييم المالي للمشروع

هناك العديد من المعايير التي تستخدم في التقييم المالي و الاقتصادي للمشروع يمكن للقائمين على إعداد مخطط الأعمال استخدامها ومن بينها :

1.4. صافي القيمة الحالية : يشير صافي القيمة الحالية للمشروع والاستثمار إلى الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلية والناجحة عن هذا المشروع والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الجارية للمشروع، فإن كان صافي القيمة الحالية موجبا (التدفقات < النفقات النقدية الخارجة) كان المشروع الاستثماري مربحا و العكس صحيح.

2.4. فترة الاسترداد : يقصد بها تلك الفترة الزمنية اللازمة لكي يسترد المشروع خلالها التكاليف الاستثمارية التي أنفقت على المشروع¹.

1.2.4. طرق فترة الاسترداد :

أ. حالة تساوي صافي التدفقات السنوية: تحسب فترة الاسترداد كالتالي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{قيمة الاستثمار المبدئي} / \text{صافي التدفق النقدي السنوي}$$

–ملاحظة : يكون القرار الاستثماري

- اذا كانت فترة الاسترداد أقل من المدة النموذجية، فان المشروع يكون مقبولا.
- اذا كانت فترة الاسترداد أكبر من المدة النموذجية، فان المشروع يكون مرفوضا.
- اذا كانت فترة الاسترداد تساوي المدة النموذجية، فان المشروع يكون مقبولا.

¹ أحمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2009، ص، 99.

ب. حالة التدفقات النقدية الغير متساوية طريقة متوسط معدل العائد: يطلق على هذه الطريقة اسم الطريقة المحاسبية نظرا لاعتمادها الأساسي على البيانات المحاسبية اذ يتم احتساب متوسط صافي الربح بعد الضريبة على متوسط التكلفة الاستثمارية.

متوسط معدل العائد = متوسط صافي الربح بعد الضريبة / متوسط التكلفة الاستثمارية

3.4. عتبة المر دودية: هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر¹.

ويمكن الوصول لعتبة المر دودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

- الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج والمبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة وعند تحليل نقطة التعادل بيانيا، لابد من الافتراضات التالية :

- ثبات سعر الوحدة.

- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

¹ أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة ى، 2007، ص 173.

وعلى أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحى الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، هذه العلاقة

تتضح كما يلي:

- في نقطة التعادل : الإيراد الكلي = التكاليف الكلية.

قبل نقطة التعادل : التكاليف الكلية < الإيراد الكلي.

- بعد نقطة التعادل يكون: الإيراد الكلي > التكاليف الكلية.

- تحديد نقطة التعادل رياضيا:

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن

الوصول إليها إما من خلال الاجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية¹:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الأيراد المتوسط} - \text{التكلفة المتوسطة المتغيرة}}$$

حيث:

$$\text{الإيراد المتوسط} = \text{سعر البيع المتوقع}$$

التكلفة المتوسطة المتغيرة أي تكلفة الوحدة المتغيرة والتي نحصل عليها من المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المتوسطة المتغيرة} = \frac{\text{التكلفة الكلية المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

¹ كاظم جاسم العيسوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة 2011، ص1، ص191.

الفصل الثاني : مخطط أعمال
لمشروع مؤسسة خدمات تجارية
لصيانة و تصليح أجهزة الهاتف

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمخطط الأعمال ومكوناته، سنتطرق في هذا الفصل إلى كيفية إنشاء مؤسسة وتحويلها إلى واقع ملموس و تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق، عن طريق إتباع الخطة المرسومة و المتمثلة في إسقاط مخطط الأعمال على مشروع مؤسسة خدمات تجارية لصيانة و تصليح كل معدات المهاتفة، بحيث اعتمدنا في تمويل مشروعنا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ). سنتناول في هذا الفصل فكرة المشروع و وصفه لأبعاده و كذا أسباب اختياره، يليها دراسة تسويقية وتنظيمية، ودراسة للجانب الإنتاجي والمالي للمشروع.

قمنا بتقسيم مخطط أعمال المشروع إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: تقديم فكرة المشروع ومخططه التسويقي .

المبحث الثاني: إعداد المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع.

المبحث الثالث: إعداد المخطط المالي للمشروع.

المبحث الأول : تقديم فكرة المشروع ومخططه التسويقي

سنتطرق في هذا المبحث إلي مطلبين أساسيين، الأول نقدم فيه فكرة المشروع و الثاني نعرض فيه المخطط التسويقي لهذا الأخير.

المطلب الأول: تقديم المشروع

أولاً: فكرة و أسباب اختيار المشروع

1- منشأ الفكرة: اعتمدت الفكرة الرئيسية التي تم على أساسها اقتراح هذا المشروع على ما ألاحظه يومياً في مجال عملي بهذا الميدان من نقص في الخدمات و عدم توفر قطع الغيار لبعض أنواع الهواتف و كذا قلة بعض مستلزمات و لواحق الهاتف النقال في سوق ولاية بسكرة و معظم ولايات الجنوب إن لم نقل كلها. كل هذا أعطاني دافعا قويا لتجسيد فكرة مشروع على أرض الواقع نظرا للإقبال المتزايد للمستهلك على هاته الخدمات والمنتجات لدرجة أن أصبح فيها الطلب أكثر من العرض. تم اختيار فكرة هذا المشروع للأسباب التالية :

-رغبتى الشخصية في تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع وزيادة خبرتي في هذا المجال و كذا توسيع آفقي في هذا التخصص.

- عدم التطرق لمثل هاته الفكرة من قبل.

- الفائدة أو العائد المتوقع كسبه من المشروع.

- الطلب المتزايد على قطع الغيار وكل ما يتعلق بمجال المهاتفة.

- حاجة المستهلك في المنطقة لمثل هذه المشاريع.

- المعرفة الشخصية و الخبرة الكافية في هذا المجال .

- مواكبة التطور التكنولوجي الذي عرف تسارع كبير .

- تطوير قطاع الخدمات في المنطقة.

- العمل بطريقة مستقل.
- قلة المؤسسات التي تظم جميع الخدمات المتعلقة بمجال الهاتفة في مؤسسة واحدة.
- توفير الوقت و جهد التنقل على المستهلك بتوفير كل ما يحتاجه في مكان واحد.

ثانيا: وصف المشروع

1. اسم المشروع: Soska phone

2. مجال المشروع: يقوم هذا المشروع علي نشاطين رئيسيين هما :

- أ- النشاط الأول :يتمثل في تركيب، صيانة وتصليح كل معدات الهاتفة .
- ب- النشاط الثاني :يتمثل في تجارة قطع الغيار وأجهزة الهاتفة.

3. رسالة المشروع : أحسن الخدمات لأحسن زبون.

4. الأهداف :

أ- تنوع الخدمات المقدمة.

ب- بناء شبكة علاقات كبيرة و اعتماد سياسات تسويقية فعالة بحجم مكثف علي المدى المتوسط.

ج- الاستحواذ علي أكبر حصة سوقية في المنطقة.

د- توفير الخدمة على نطاق واسع.

هـ- التوسع مستقبلا في مختلف ولايات الوطن خاصة الجنوب.

ك- تحقيق الأرباح.

5. الطبيعة القانونية للمشروع : يأخذ الشكل القانوني للمشروع صيغة (EURL) مؤسسة ذات الشخص الوحيد

و ذات المسؤولية المحدودة، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب أو الميزات التالية :

أ- قائمة على فكرة الشخصية المعنوية.

ب- تحديد المسؤولية : تحديد مسؤولية صاحب المشروع بالقدر الذي خصصه من الذمة المالية لإنشاء هذا المشروع

(بعيدا عن مخاطر ملاحقته من قبل الدائنين في أمواله الشخصية).

ج- تخضع لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على الأرباح.

د- تسهيل وتشجيع عملية الانتقال من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي والعكس : سهولة الانتقال دون أن يستلزم

منها القانون إتباع إجراءات شكلية معينة سوى التنازل عن بعض حصص الشركة، أو زيادة رأسمالها بانضمام شريك أو

شركاء جدد (الشركة المتعددة الشركاء).

الجدول رقم (1-2) : يوضح معلومات حول المشروع

المشروع: مؤسسة الخدمات التجارية لصيانة و تصليح كل معدات المهاتفة

الاسم التجاري: **Soska phone**

العنوان (موقع المشروع): ولاية بسكرة

الهاتف: 0663596777

الشكل القانوني : مؤسسة خاصة تأخذ صفة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL

نوع النشاط: خدماتي تجاري

رقم النشاط: 507213_613224

النشاط المصرح به: تجارة لكل معدات و المواد المرتبطة بميدان المهاتفة ولواحقها وقطع غيرها

مضمون النشاط: صيانة و تصليح كل معدات المهاتفة و بيع قطاع الغيار وكل معدات الهاتف

اسم صاحب المشروع: بن حمزة محفوظ

المنتجات: المواد المرتبطة بميدان المهاتفة و قطع الغيار و الهواتف و اللوحات الذكية

رقم الأعمال: 20000000

عدد الأفراد: 7 عمال

المصدر: من إعداد الطالب

7. العلامة التجارية

تعتبر العلامة بمثابة إشارة تهدف إلى تمييز المنتجات من مؤسسة إلى أخرى. تسمى علامات كل إشارات تحمل تمثيل خاصة الكلمات بما فيها أسماء الأشخاص، الحروف الأرقام أو الرسوم والصور، أشكال تمثل المنتج أو طرق إنتاجه، الألوان وحدها أو مدرجة ما بينها والموجهة والمؤهلة للتعريف بالمنتج أو خدمات شخص مهين وتمييزه عن الآخرين.

اقترحنا هذا الشعار المعبر عن المشروع:

الشكل رقم(1.2): العلامة التجارية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب

معنى الشكل: **S.O.Ska phone** هي **s.o.s** من الإنجليزية **Serving Our Seakers** تترجم

"خدمة زبائننا". وهنا نقصد خدمة الزبون و تصليح جهازه, أما **LOGO** فهو عبارة عن رمز لشاشات هواتف مختلفة

الألوان تحتاج تصليح العطب, و اختلاف ألوانها يرمز إلى التنوع في الخدمات.

مما سبق يمكننا القول أن نوع إنشاء المشروع يمكن أن نوضحه من خلال أداتين للتحليل التصنيفي كما يلي:

1. المقاربة التصنيفية درجة الحدائة/درجة الاستقلالية

وهي المقاربة التصنيفية الأولى والتي نجد فيها نوع الإنشاء الذي يتلاءم ومشروعنا هو:

- إنشاء مؤسسة من العدم (La logique de creation ex-nihilo)

ويتسم هذا النوع من الإنشاء بدرجة عالية من الاستقلالية والحدثة، وهذه الحالة تعكس إنشاء مؤسسة من طرف فرد (مؤسسة فردية) وتكون مستقلة تماما، وتعمل في نشاط جديد (كون المؤسسة هي الوحيدة التي توفر خدمة التصليح ويبيع كل ما يتعلق بمجال المهاتفة).

2. المقاربة التصنيفية درجة التغيير/درجة الحدثة

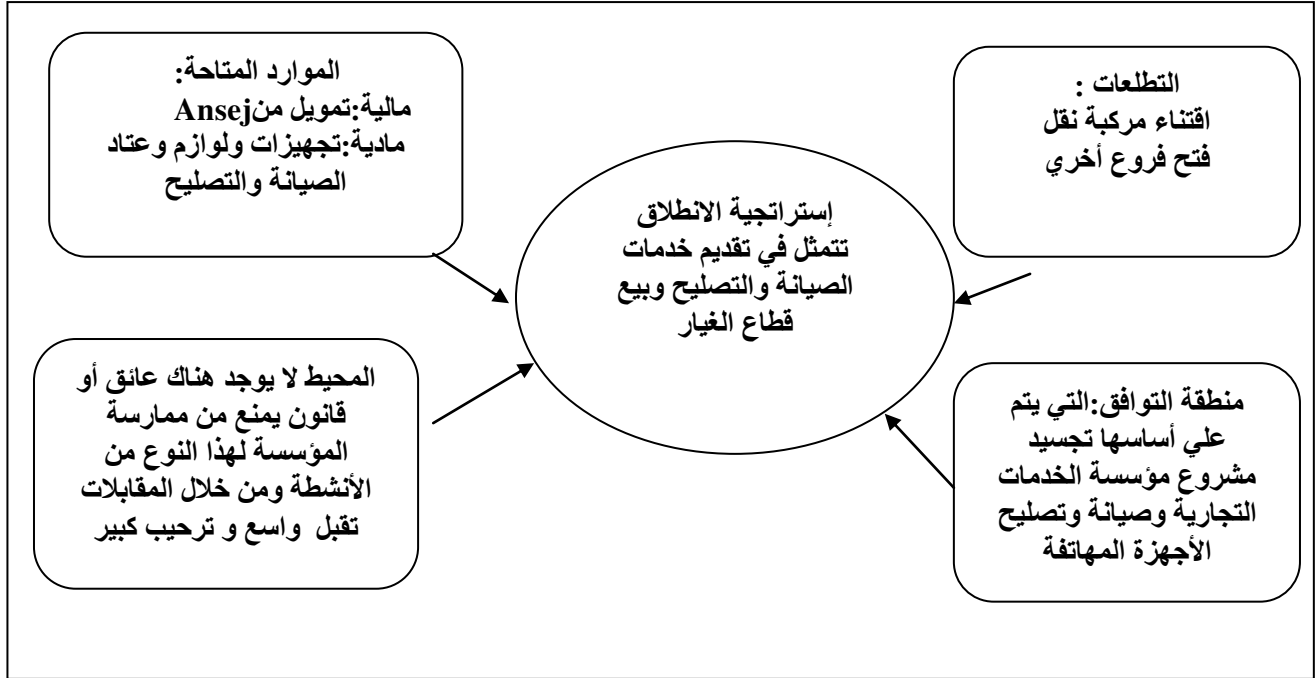
وهذه المقاربة تتحدث عن درجة التغيير التي يعرفها الفرد، ودرجة الحدثة تتعلق بالبيئة (المحيط) التي لها صلة بالمشروع. أما بالنسبة لنوع الإنشاء:

-إنشاء الابتكار والشمين (La création innovation–valoritation)

في هذه الحالة درجة التغيير ضعيفة بالنسبة لي كصاحب مشروع (من خلال المهارات والكفاءات) ولكن درجة الحدثة كبيرة بالنسبة للبيئة، وهذا يعني أن المؤسسة ستقدم خدمة جديدة كون المنافسين يعتمدون على الطرق القديمة .
وعدم محاولة إيجاد حلول بل يلجئون إلى الطرق السهلة بغض النظر عن ما يريده الزبون .

المطلب الثاني : موارد، تطلعات و إمكانيات المشروع (CSIP)

الشكل (2.2): يوضح نموذج (Csip)



المصدر: من إعداد الطالب

لتجسيد مشروع مؤسسة خاصة تقوم بتصليح أجهزة الهواتف و اللوحات الذكية على مستوى المؤسسة و البلوغ إلى الهدف المنشود ألا وهو التميز والنجاح، وكوني صاحب مشروع يجب أن أكتسب ذكاء استراتيجي واسع لمعرفة مدى نجاح المشروع وتحديد مساره خلال الخمس سنوات القادمة، لذا يجب الإنطاق من نموذج **csip** والذي يجمع بين مهاراتي، تطلعاتي وإمكانياتي ليخلق فيما بينهم منطقة مشتركة ومتجانسة.

فمن مهاراتي المكتسبة من خلال دخولي لعالم صيانة الهواتف و من خلال تربصي في مؤسسات خاصة بهذا المجال، كل هذا زادني تحفيزا لتحقيق مشروعني الخاص وكذا تطلعاتي و مهاراتي ومواردي و رغبتني القوية في التعمق كصاحب هذا المشروع تتمثل فيما يلي:

- رغبتني الشديدة في إنجاز مشروع خاص على أرض الواقع، خاصة لأن فكرة المشروع جديدة في المنطقة و الطلب على قطع الغيار والتصليح كبير .

- محاولة مواكبة كل ما هو جديد في مجال صيانة وتصليح الهواتف.
- جعل المشروع أكثر ابداعاً و ذلك بخلق وسائل و أفكار جديدة تساعد على تقبل الفكرة .
- الارتقاء بالمؤسسة و خلق مجالات جديدة تنشط فيها المؤسسة.
- توسعة نشاط المؤسسة .
- دون أن أنسى ما أملكه من علاقات خارجية مع تجّار الجملة في بعض ولايات الوطن و خاصة في الجزائر العاصمة بحكم فترة التي عملتها في التجارة.
- كذلك ما أملكه من خبرة في الميدان أي تجارة هذا المنتجات و مجال الصيانة .
- بحكم تجربتي الخاصة في تجارة لكل معدات و المواد المرتبطة بميدان المهاتفة ولواحقها وقطع غيارها وعلاقتي مع الزبائن و إلحائي بتخصص المقاولاتية زادت رغبتني في تحقيق هذا المشروع.
- أما بالنسبة إلى الإمكانيات التي يقدمها المحيط لي لإنشاء هذا المشروع تتمثل في آليات الدعم والتي بدورها تقوم بتسهيل هذا النوع من المشاريع عن طريق التمويل و امتيازاتها الجبائية.
- إذن فإن تقاطع هذه العوامل من تطلعات و موارد وفرص في المحيط يؤدي إلى نقطة توافق تجعل أهداف مشروع صيانة و تصليح الهواتف وبيع كل ما يتعلق بمجال المهاتفة ما يسمح بتحقيق مشروع متكامل وناجح .

4. إستراتيجية الانطلاق والتطوير للمؤسسة

1. إستراتيجية انطلاق المؤسسة:

ستبدأ المؤسسة نشاطها المتمثل في الصيانة وبيع قطاع الغيار باستخدام وسائل حديثة وتقديمها بمواصفات جيدة للوصول إلى نتائج مرضية،بالإضافة إلى تقديم خدمات مميزة كخدمة الإتصال بالزبائن وكذا تخفيضات للزبائن.

2 . إستراتيجية التطوير (الطريقة التي ستعتمدها المؤسسة في التطوير)

- عقد اتفاقيات مع الشركات الخاصة iris و condor .

- توسيع دائرة النشاط ليشمل ولايات أخرى .
- إضافة تخصصات جديدة لنشاط المؤسسة و توفير خدمات أخرى كإنشاء مواقع الإنترنت .
- إنشاء نقطة بيع للوازم و عتاد الصيانة و التصليح .

المطلب الثالث: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الأعمال الخاص بالمؤسسة ، وسنحاول في هذا المطلب توضيح هذه الخطة من خلال تبين دراسة السوق والمزيج التسويقي من خلال المنتج، السعر، التوزيع، والترويج.

أولاً: دراسة السوق

تتمثل في المحيط الخارجي الذي يتعامل معه المشروع ويتمثل السوق في الفئة المستخدمة لجهاز الهاتف واللوحة المحمولة وسيتم توجيه الخدمة إلى الزبائن العاديين (رجال , نساء , شباب وأطفال) , والزبائن لديهم محلات الصيانة والمؤسسات الخاصة عبر تراب ولاية بسكرة و كل ما يجاورها .

1. تحليل PESTEL :

يعتمد هذا النموذج في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي للمؤسسة والتي تنفرع إلى: العوامل الاجتماعية و التكنولوجية و القانونية و الاقتصادية و السياسية و الصحية.

ونوضح هذه العوامل في ما يلي:

1.1.العوامل الاجتماعية: لا توجد أي عوائق اجتماعية أو ثقافية تعيق من ممارسة هذا النوع من النشاط، بل على

العكس فكلما زاد التطور التكنولوجي الذي عرف تسارع كبير(زيادة وكثرة أنواع الأجهزة الذكية) , مما أدى إلي تعدد وتنوع أذواق الزبائن وزيادة الطلب علي الخدمات زادت ربحية المشروع أكثر.

2.1.العوامل التكنولوجية: هناك تطور مستمر في أجهزة الصيانة و التصليح المستخدمة في برمجة وفتح حسابات وتركيب زجاج الهواتف ، مما استخدمت المؤسسة معدات ذات تكنولوجيا حديثة والذي يساهم في سرعة التصليح و تسليم الطلب في الوقت اللازم .

3.1.العوامل القانونية: لا توجد أي قوانين تعارض نشاط المؤسسة .

4.1.العوامل الاقتصادية: تشجيع الاستثمار في مثل هذه المشاريع الصغيرة و قبول تمويلها ضمن مؤسسات الدعم والمرافقة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

5.1.العوامل السياسية : الاستقرار السياسي للبلاد ،أي لا توجد أي عوامل سياسية تعيق هذا النوع من المؤسسات.

6.1.العوامل الصحية: عدم تأثير نشاط المشروع على البيئة سلبا، فالمادة الأولية ليس لها تأثير بالصحة ، أما بالنسبة لأجهزة الصيانة والتصليح لا تخلف أي أضرار بالبيئة.

الجدول رقم(2-2) : يمثل دراسة السوق وتجزئانه

تجزئة السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن وتفضيلا تهم
1.	رجال	<ul style="list-style-type: none"> - توفير الخدمة في وقت قصير - توفير الخدمة بأقل جهد من الزبون - المعاملة الجيدة والجودة - عروض خاصة بالنسبة للطلبة نظرا لنضعف إمكانياتهم المادية
2.	النساء	<ul style="list-style-type: none"> - التقديم الجيد للخدمة - أناقة المحل - السرية التامة في الحفاظ علي خصوصياتهم - الالتزام بشروط الاتفاقية في الوقت المحدد - اختيار أحسن خدمة بأسعار جيدة

		- توفير الخدمة في وقت قصير - توفير جميع البرامج وفلاشات الأصلية الضرورية للهواتف
3.	شباب	- توفير الخدمة في وقت قصير جدا - السرعة في تنفيذ عملية الصيانة - المعاملة الجيدة - تثبيت برامج خاصة بهذه الفئات لتسهيل الخدمة - إنشاء شبكات مهنية تساعد الزبائن على تسهيل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان ملحق رقم (2)

2. دراسة الطلب و العرض:

1.2. الطلب:

أن المؤسسة تسعى إلى تقديم مميزات تتوافق مع متطلبات واحتياجات الزبائن وأن لا تترك للزبون مجال الاختيار و الاستعجال في طلب خدمة أخرى، وتسعى المؤسسة أن تكون الرائدة في هذا المجال، و بناء على الإحصائيات المتخذة من طرف موبليس وجيزي ونجمة و الخبرة في هذا المجال و ذلك محاولة منا لتقدير عدد الزبائن التي تملك أجهزة الهواتف بغض النظر داخل ولاية بسكرة كالتالي:

أما بالنسبة للمنافسين الغير مباشرين الذين يملكون نفس ترقيم النشاط فإن عددهم هو 3 مؤسسات و 10 أشخاص طبيعيين , و هذا استعانة بمعطيات غرفة التجارة لولاية بسكرة .

2.2. الطلب المتوقع:

إن تقديرنا للطلب تم على أساس الخبرة التي يمتلكها صاحب المشروع إضافة إلى نتائج الاستبيان عن طريق الملاحظة لذلك فإن المؤسسة تقوم بالعمل على طول اليوم لذلك فتوقع الطلب يكون حسب الطاقة الإنتاجية للمؤسسة والتي تقدر بأكثر من 25 هاتف ولوحات ذكية في اليوم لأن عملية التصليح تكون على مستوى قسم الصيانة في المؤسسة يتوقع حسب دراسة السوق و الخبرة في هذا المجال التي قمنا بها وحسب ما إستخلصناه من سير الآراء هو أن الطلب المتوقع يفوق ما 600 جهاز هواتف واللوحات الذكية في الشهر .

3.2. مميزات الطلب:

- تتميز هذه الخدمة بأنه من أكثر الخدمات التي لا يمكن الاستغناء عنها والطلب دائم عليها سواء على مستوى المؤسسات الخاصة أو على صعيد أفراد المجتمع وفكرة وضع هذه الخدمة في إطار منظم تلاقي قبول هاته الفئات وقد تم معرفة ذلك من خلال قيامنا بمقابلة مع هاته الفئات .
- زيادة إقبال الناس على أجهزة الهواتف المحمولة باعتبارها من الضروريات يجعل للطلب مؤشرا متزايدا .
- يواجه الزبائن مشكلة أنهم ملزمون بالهاتف و أصبح من الضرورة وهذا يزيد في حجم الطلب .
- الطلب يكون على طول السنة .

2.2. العرض:

من خلال المعلومات التي قمنا بجمعها من الفئات المستهدفة دراسة المنافسة وتحليل نشاط المنافسين نستنتج بأنها تجد صعوبة في إرضاء الزبائن من حيث الثقة والوقت توصلنا إلى أن هناك ندرة في علي قطاع الغيار في الجنوب في المؤسسات التي يمكنها أن تقدم نفس الخدمات وبنفس المواصفات وهذا يعني أنه لا يمكنها تغطية طلبات كل المستهلكين فالطلب كبير لكن العرض المتوفر لتقديم هذه الخدمة ضعيف جدا إذن فإن الفرصة المتوفرة في هذه الخدمة قوية جدا.

3. تحليل المنافسة : هذا المشروع الأول علي مستوي الولاية من حيث الحجم تعتبر مؤسسة كبيرة من حيث الحجم

والخدمات التي تقدمها و كل ما يتعلق بمجال المهاتفة ولكن لدي منافسين في هذا المجال هم أصحاب المحلات .
إن المنافسة المتواجدة في الأسواق تعبر عن قاعدة أساسية بين المؤسسة ونظيراتها في السوق ،بالإضافة إلي دورها الكبير في دفع المدراء إلي اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

جدول رقم (2-3): يوضح مختلف نقاط قوة وضعف المنافسين

المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف
محل عماد	- الأمانة في الصيانة - بيع مستلزمات الهاتف	- السعر المرتفع للخدمة - لا يحتوي علي كل قطاع الغيار - العمل 8 ساعات في اليوم
محل توفيق	- بيع قطع الغيار فقط - انخفاض أسعار قطاع الغيار	- لا يقوم بصيانة الهواتف - لا يقوم ببيع مستلزمات الهاتف - العمل 8 ساعات في اليوم
محل casa phone	- أسعار منخفضة - انخفاض التكاليف - يقع في وسط المدينة	- ليس لديه قطاع الغيار - لا يقوم بالصيانة و التصليح

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على دراسة السوق

4. الموردون: تحتاج المؤسسة إلى التعامل قبل أن تنطلق في نشاطها إلى مجموعة من الموردين وهم الأطراف الذين يتعامل معهم المشروع بتزويده بكل ما يحتاجه من المادة الأولية وكل ما يتعلق بمجال المهاتفة ويتم اختيار هؤلاء الموردين علي التسهيلات التي يقدمونها .

وبعد انطلاق المؤسسة بنشاطها لا تحتاج المؤسسة إلى التعامل مع العديد من الموردين بحكم أن النشاط خدمي فكل ما يحتاجه كمادة أولية يمكن تزويد المؤسسة بها هو ما تستهلكه من قطاع الغيار ومستلزمات الهاتف ويتم توفير ذلك من المؤسسات الخاصة أو محلات الجملة(الجزائر، العلية) أو من الصين التي تعتبر المورد الرئيسي للمادة الأولية للمؤسسة.

5. تحليل swot:

باعتباره أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل مؤسسة في صياغة الاستراتيجيات المناسبة لذا على المؤسسة القيام بفحص البيئة الداخلية للمؤسسة عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها ومن ثم تحديد بيئتها الخارجية من خلال التنبؤ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذا التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من هذه البيئة. سيتم توضيح نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

جدول رقم (2-4): يوضح نقاط القوى و الضعف لتحليل SWOT للمشروع:

داخل المؤسسة	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - قوة الطلب علي هذه الخدمة والمنتوج -توفر اليد العاملة ذات كفاءة والخبرة في هذا المجال -طلب كبير علي الخدمة و المنتجات علي مدار السنة -مؤسسة متخصصة تتولي تقديم خدمات جديدة -استعمال الهاتف في توفير الخدمة يضمن زيادة الزبائن. -السعر الجيد والخدمة ذو جودة عالية. -التعاقد مع الزبائن الأوفياء عن طريق تقديم الخدمة دوريا. -السوق غير كافي لقطاع الغيار -المؤسسة لها استقلالية كاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - العائد المالي الذي يتطلب رأس مال كبير - العائد المالي للمادة الأولية - الموقع
خارج المؤسسة	
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة عدد المستهلكين -زيادة الطلب. -توفر المنتج -الزبائن يبحثون عن جديدة لكي توفر لهم متطلباتهم وتضمن راحتهم 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع نسبة الضرائب - المنافسين المحتملين

	<p>-الفتة المستهدفة كبيرة</p> <p>-عدم استغراق الوقت في الانتظار. .</p> <p>-عدم وجود مؤسسات بنفس الخدمات في الولاية (تعتبر أول مؤسسة في هذا المجال)</p> <p>-تغطية أكبر حصة سوقية في تراب ولاية بسكرة وضواحيها</p>
--	---

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على دراسة السوق.

ثانيا :المزيج التسويقي

1.السياسة التسعيرية : إن الإستراتيجية الواجب تبنيها من خلال هذا المشروع هي إستراتيجية التركيز والتميز خاصة في السنوات الأولى من عمر المشروع بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين ، و بهدف تعظيم الربح و تسريع الانتشار أو تعزيز مستويات الإدراك فيما يخص الخدمات المقدمة ويتم ذلك من خلال خلق خصائص للخدمة وجعلها ميزة تنافسية لها .

ويتم تحديد السعر علي أساس التكاليف الإنتاج وكذلك علي أساس أسعار المنافسين والغاية من ذلك جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين يختلف السعر من هواتف إلي آخر أو حسب الصيانة والتصليح وتركيب شاشات و تثبيت وفتح حسابات الهواتف.

ويمكن لكل زبائن المؤسسة الاستفادة من التخفيضات التي تحصل عليها المؤسسة من المورد في صيانة الهواتف واللوحات الذكية وكل ما يتعلق بمجال الهاتفة.

يمكن التعرف علي قائمة الأسعار الخاصة لبعض الخدمات من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2-5): يوضح قائمة الأسعار الخاصة لبعض الخدمات الصيانة و التصليح.

الخدمة	السعر المنافس (دج)	السعر الذي يرغب فيه الزبون	السعر النهائي
- تثبيت برنامج وفتح حسابات الهاتف نوع 1: (G4-S7580- G530)	800 (دج)	500 (دج)	600 (دج)
نوع 2 (S8-S6-S7+)	1800 (دج)	1400 (دج)	1500 (دج)
- تركيب و تصليح شاشات LCD1 نوع 1: (G4-S7580- G530)	1600 (دج)	1200 (دج)	1400 (دج)
نوع 2 (j5-s4-j3)	13200 (دج)	12500 (دج)	1280 (دج)
- تغيير زجاج شاشات LCD نوع 1: (S8-S7-S6)	-	19000 (دج)	21000 (دج)

المصدر: من إعداد الطالب تم تحديد الأسعار علي أساس التكاليف الإنتاج و خلال دراسة أسعار المنافسين

2. الترويج: الترويج لمؤسستنا سيكون عن طريق وسائل الاتصال والعلاقات العامة حتى تكون خدماتنا ومنتجاتنا في

متناول الجميع و جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

-البطاقات: وهي تقدم مباشرة وهي أقل تكلفة، والهدف منها ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن الزبائن واستهداف زبائن جدد، وتقدر تكلفة البطاقات ب(350دج).

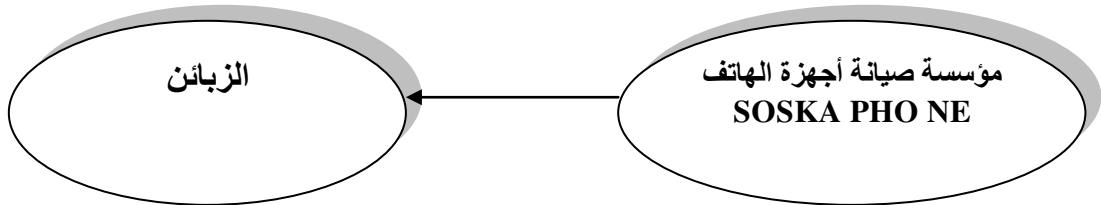
-الترويج الشفوي : عن طريق الاتصال المباشر مع الزبائن، (كل الفئات العمرية معنية) والمستهلكين والمحاكاة مع الأفراد وتوعية الفئة المستهدفة لأهمية ومميزات الخدمات.

* لافتة المحل ب 25000 دج

* استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للتعريف بالمؤسسة ونشاطها **face book** و **twitter** إذ أن الاتصال فيها مجاني .

3. التوزيع:

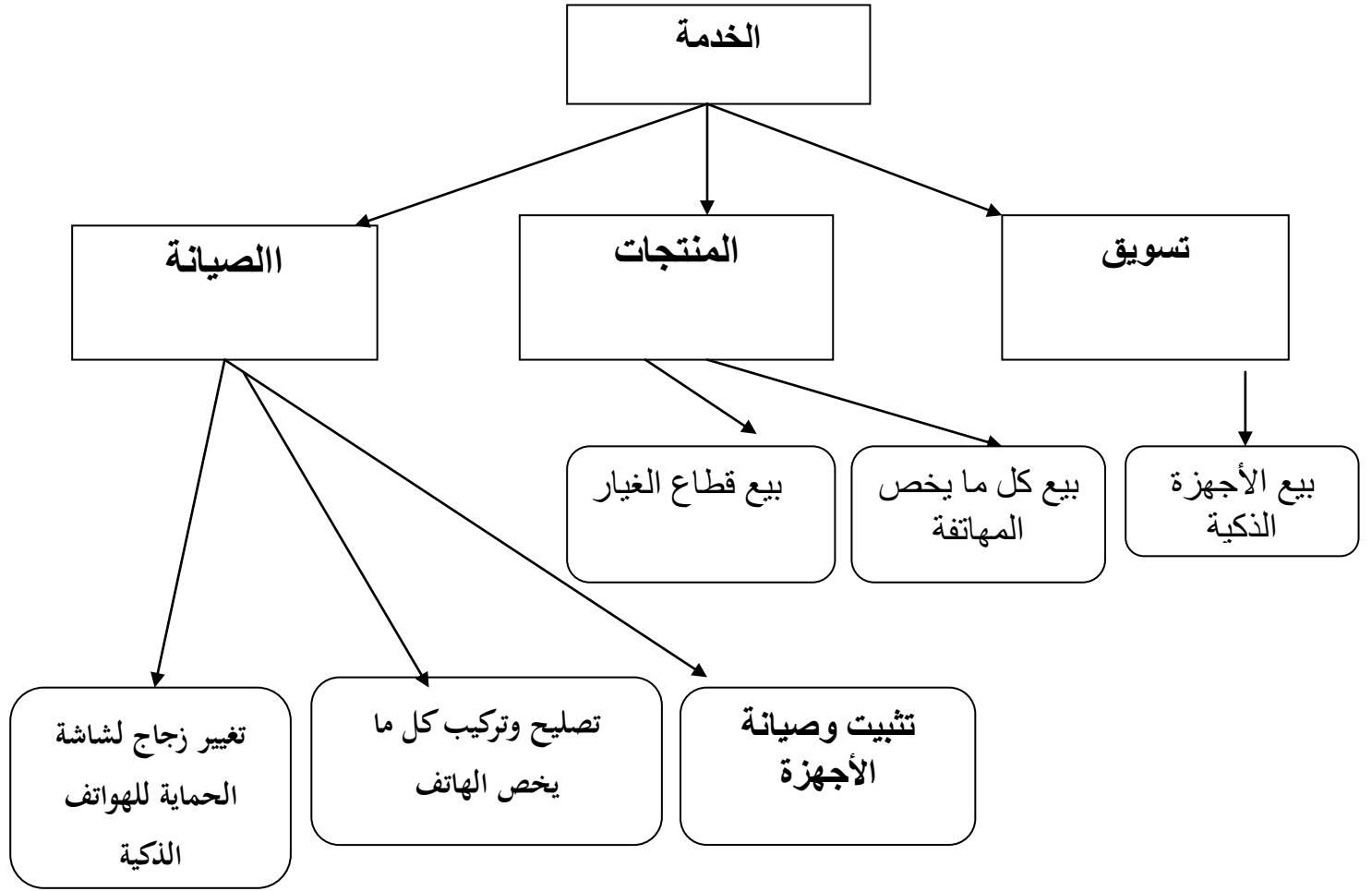
تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو المنتج إلى الزبائن مباشرة وهذا عند تقدم الزبون أو المستهلك إلى المؤسسة لطلب الخدمة
الشكل رقم (2-3): قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

4.الخدمة: يعتمد هذا المشروع علي تقديم عدة خدمات تركيب المادة الأولية وتحويلها إلى منتج تام (التركيب و التصليح), صيانة و فلاش الهواتف و اللوحات الذكية ويمكن تقديم أنواع هذه الخدمات التي تقدمها مؤسسة الخدمات التجارية وصيانة و تصليح كل معدات المهناتفة علي النحو التالي :

الشكل رقم (2-4): مخطط يشرح أنواع الخدمة



المصدر: من عداد الطالب اعتمادا علي الخبرة في ميدان المهاتفة

1.4. التكنولوجيا:

يعتمد المشروع في تقديم الخدمة على مجموعة من الأجهزة المتطورة و على جميع أنواع البرمجيات و أنظمة التشغيل بكل

أنواعها بما يناسب جميع أذواق الزبائن وكل احتياجاتهم ... الخ

2.4. البيئة المادية:

تمثل البيئة المادية في خدمات غير ملموسة للزبون مثل اللباقة، السرعة، الجودة المستخدمة، النظافة، الآلات، أناة

المؤسسة، حيث تؤثر على ادراكات الزبون وتتجاوز معه.

3.4.الأفراد :

تعمل المؤسسة مع سبعة عمال (1مؤهل في فلاش وبرمجة الأجهزة , 2 مؤهلون في الصيانة و التصليح والتركيب و 3 عمال مؤهلين في تقديم الخدمة بجودة عالية وخبرة في مجال و التكنولوجيا الحديثة وعامل واحد في الاستقبال .
تقدم المؤسسة خدماتها للزبائن ممتلكي (الهواتف المحمولة واللوحات الذكية , و أصحاب محلات الصيانة .

4.4.أنواع الخدمات :يعتمد هذا المشروع علي تقديم عدة أنواع والتي تتمثل في ثلاثة أصناف :

أ- **الصف الأول :** تثبيت و صيانة الأجهزة وتتمثل في صيانة (فلاش +فتح حسابات الهاتف)والتي نشرحها كما يلي :

- إعادة تثبيت النظام

- تصليح وتركيب كل ما يخص الهاتف

- تحميل التطبيقات

- تركيب زجاج شاشات lcd

- تغيير شاشة الحماية الزجاجية الأمامية

ب- **الصف الثاني** منتجات المؤسسة والتي نشرحها كما يلي :

- بيع قطع الغيار

- بيع كل ما يتعلق بمجال الهاتف

ب-**الصف الثالث :** هي تسويق وبيع أفضل الأجهزة الذكية أكثر من 10 أنواع والتي نشرحها كما يلي :

أيفون , أيباد,طابلات , هواوي , سوني ,نوكيا ,سامسونج ,دوجي ,كوندور ,إريس , htc.

5.4.فوائد الخدمة :

- إن من فوائد خدمة مؤسسة Soska phone ما يلي :

- تحقيق الجودة

- إن هذه المؤسسة توفر الوقت والجهد للزبائن الذين يطلبون هذه الخدمة كما تعمل على راحتهم .
- توفر جميع أنظمة التشغيل بكل تحديثاتها بما يناسب أذواق المستخدمين

6.4. خصائص الخدمة :

حيث نعمل على تقديم الخدمات بطريقة متميزة على المنافسين ويمكن تقديم خصائص الخدمة على النحو التالي :

- سهولة تقديم الخدمة
- السعر المعقول الذي تتميز به الخدمة
- سرعة الصيانة الخدمة
- اختصار الوقت (ربح الوقت) و هذا كله يصب في مصلحة الزبون
- الجودة والكفاءة العالية

5. الإستراتيجية التنافسية

بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين، تستند المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنا فس وقد تم اختيار إستراتيجية التركيز، لتركيز المؤسسة على سوق جغرافي محدود على مستوى منطقة ولاية بسكرة، وكذا التركيز على تقديم خدمة الصيانة لجميع الأفراد .

- ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال تمييز المنتج (إستراتيجية التمييز) بشكل أفضل وتقديم خدمة مميزة وجديدة ومختلفة للسوق ويتم ذلك من خلال خلق خصائص للخدمة وجعلها ميزة تنافسية لها: الجودة ، السرعة الآمان الدقة، خدمة التصليح مقارنة بالمنافسين في مدينة بسكرة. ويمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر للمؤسسة في ظل عدم وجود منافسين يتبعون نفس إستراتيجية المؤسسة كونها تعتمد على أدوات حديثة في العمل .

وستتبع المؤسسة استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق مايلي:

- تأهيل اليد العاملة عن طريق دورات تكوينية يقدمها صاحب المؤسسة والذي يمتلك خبرة كبيرة في هذا المجال .

- محاولة خلق ثقة بين الزبون والمؤسسة .

ثالثا: تقدير الخدمات

جدول رقم (2-6) : يوضح تحليل نتائج الاستبيان

الأسئلة	الاحتمال 1	الاحتمال 2	الاحتمال 3
1 ما ذا تعمل	60	30	10
2 هل تملك جهاز الهاتف ؟	80	20	
3 كيف تقوم بالاتصال بالانترنت	40	50	20
4 في حالة حدوث خلل في هاتفك هل تقوم ؟	20	20	60
5 في حالة إنشاء مؤسسة خاصة لصيانة أجهزة الهاتف و اللوحات الذكية وبيع كل ما يتعلق بمجال المهاتفة ولاية بسكرة هل تتقبلونها	81	19	//
6 كيف تفضل أن يتم تلبية هذه الخدمة	60	30	10
7 ما هو السعر الذي تقترحونه مقابل هذه الخدمة	40	30	30

المصدر: من بالاعتماد على إعداد الطالب الاستبيان أنظر ملحق رقم 2.

من خلال المعلومات المجمعة في الاستبيان والمدونة في الجدول أعلاه تبين لنا أن 60 % هي رجال و 30 % عبارة عن نساء و 10% عبارة عن فئات أخرى ،استنتجنا حين قمنا بالاستبيان بطريقة مباشرة و طرح الأسئلة بطريقة واضحة وتسجيل أن 81% من الأشخاص الذين طرحنا عليهم مجموعة الأسئلة أن فكرة خدمة توفير مؤسسة صيانة أجهزة الهواتف وبيع كل ما يتعلق بمجال المهاتفة نسبة 19% تفضل تصليح جهازهم علي الفور التصليح فيه حيث أن 60% من الذين خضعوا للاستبيان يفضلون الصيانة في مؤسسة خاصة .

أما بالنسبة للتسعير يتم تحديد السعر علي أساس التكاليف الإنتاج وكذلك علي أساس أسعار المنافسين و يختلف السعر من هاتف إلي آخر .

ويمكن لكل زبائن المؤسسة الاستفادة من التخفيضات التي تحصل عليها المؤسسة من المورد في صيانة الهواتف واللوحات

الذكية وكل ما يتعلق بمجال المهاتفة .

جدول رقم 2-7): تقدير المبيعات الشهرية

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الخدمة 1: تثبيت وفتح برامج الهاتف													
الكمية	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	8160
سعر الخدمة: نوع: 1 نوع: 2	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600	1500_600
قيمة المبيعات المتوقعة	510000	510000	510000	510000	510000	510000	510000	510000	510000	510000	510000	510000	6120000

الخدمة 2: تركيب و تصليح شاشات lcd

الكمية	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
سعر الخدمة: نوع: 1 نوع: 2	132000	132000	132000	132000	132000	132000	132000	132000	132000	132000	132000	132000	132000
قيمة المبيعات المتوقعة	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000	13200000

الخدمة 2: تغيير زجاج شاشات lcd													
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	الكمية
21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	سعر الخدمة: نوع: 1: نوع: 2:
756000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	قيمة المبيعات المتوقعة

فيما يخص تثبيت وفتح برامج الهاتف تكون 510000 شهرياً. والتي ستكون مبيعاتها 6120000 دج سنوياً.

تبين من خلال جدول تقدير المبيعات السنوية أن المبيعات قدرت ب: 20076000 دج.

تقدير المبيعات السنوية: بافتراض أن نسبة النمو هي 5% وأن الطلب المتوقع خلال السنة هو: 20076000 دج،

فإن رقم الأعمال المتوقع من 2019 إلى 2026 هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): تقدير المبيعات السنوية

2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	السنوات
20076000								الطلب المتوقع
%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	/	نسبة النمو
28248948,08	26903760,08	25622638,65	24402503,5	23240479,5	22133790	21079800	20076000	رقم الأعمال المتوقع

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع

خصص هذا المبحث لمطليين الأول يدرس المخطط التنظيمي للمشروع والثاني ندرس فيه المخطط الإنتاجي .

المطلب الأول : المخطط التنظيمي

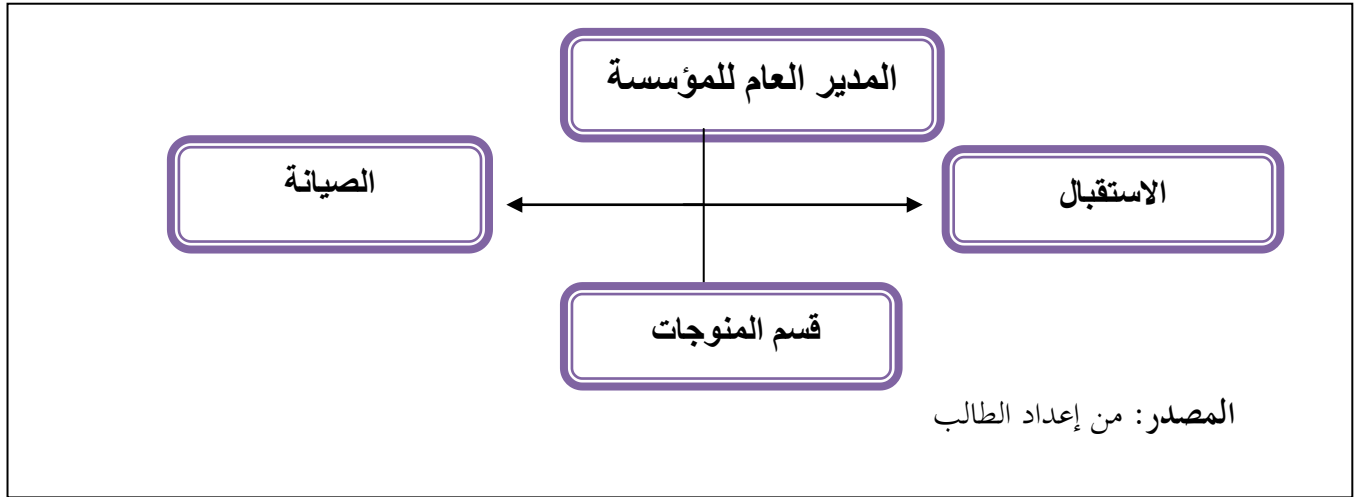
سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة وادوار كل قسم منه، بالإضافة إلى احتياجاتها من الموارد البشرية.

أولا :الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع

الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

الشكل رقم(2-5): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة



ثانيا : أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة

نعرض في الجدول الموالي المناصب المتعلقة بكل قسم مع توضيح المهام والمسؤوليات الخاصة بهم .

الجدول رقم(2-9): أدوار كل قسم من هيكل المؤسسة.

العمال	المنصب	المهام والمسؤوليات
1.	المسير	<ul style="list-style-type: none"> - يشرف على جميع التعاملات مع الزبائن العمل على وضع الأهداف والخطط في المؤسسة . - التفاوض مع المؤسسات حول العقود التي سيتم إبرامها وذلك بالشكل الذي يضمن أفضل مرد ودية للمؤسسة . - استلام المداخليل . - اتخاذ القرارات اللازمة . - التخطيط للأهداف الإستراتيجية ،ومراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة ،و العمل على ترقيتها. - مراقبة عمل الإنتاج وجودة المنتج . - المحافظة على حسن سير المؤسسة .
1.	الاستقبال	<ul style="list-style-type: none"> -تلقى الاتصالات من الزبائن . -تسجيل كل ما يخص الزبائن و الذي يريدونه.
5.	العمال	<ul style="list-style-type: none"> -القيام بعملية تشخيص المشكل. -برمجة وإعادة تثبيت الهواتف -فتح حسابات الهاتف -القيام بعملية الصيانة و التصليح و التركيب . -تقديم الخدمات بجودة عالية . - تحديد الفاتورة. -تحصيل مبلغ الفاتورة من الزبون .

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والكفاءة اللازمة لكل منصب.

الجدول رقم(2-10): احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .

المنصب	الكفاءة
المسير	- متحصل على شهادة ماستر مقاولاتية - متحصل على شهادة ليسانس مالية المؤسسات - متحصل على شهادة تكوين في مجال الصيانة والتصليح
الاستقبال	- متحصل على شهادة عل الأقل من التكوين - لديه خبرة في التعامل مع الزبائن - قادر (ة) على التعامل مع الهواتف و الحاسوب
العمال	- لديهم خبرة في التعامل مع الزبائن - تقني صيانة قادرون التعامل مع أجهزة الصيانة - الخبرة الكافية في هذا المجال - قادرون على التعامل مع الهواتف و مع الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب

رابعا : الأجر: الجدول التالي يوضح الأجر الخام السنوي للعمال، بعد القيام بتأمينهم حيث تكون نسبة 09% ونسبة

26% للمسير.

الجدول رقم(2_11): أجور العمال خلال السنة الأولى الوحدة (دج)

المنصب	العدد	مؤهلات	الأجر الصافي الشهري "دج"	مساهمة صاحب المشروع الشهرية "دج"	المساهمة السنوية للصاحب المشروع "دج"
المسير	1	ماستر	50 000	50 000	600 000
تقني صيانة	2	تقني سامي إعلام آلي + تقني في صيانة الهواتف	25 000*2 (1000anem) ANEM	30000	360 000
الاستقبال	2	تقني سكرتارية	20000*2 (8000 Anem)	16000	192000

المجموع	7	/	175 000	96000	1152000
---------	---	---	---------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة :

- جميع العمال لديهم عقد مدعم CTA عن طريق Anem

- مساهمة المشروع في الضمان الاجتماعي 28960 دج تدفع كل ثلاثة أشهر.

ويرمجت مدة العمل اليومية 14 ساعة أي وريدين في اليوم من الساعة 8 صباحا إلى غاية الساعة 21 ليلا مع يوم عطلة وهو الجمعة، واحتساب الأعياد وبعض العطل الرسمية.

- قدرت مدة تنفيذ المشروع ب 7 أشهر وذلك من تاريخ فتح المكان المخصص بالمشروع وتهيئته حسب الاحتياجات وسوف يتم التنفيذ والشروع في العمل على مرحلتين هما:

أ- المرحلة الأولى:

تقدر بمدة خمسة أشهر ويتم فيها كافة الإجراءات الإدارية وتهيئة المكان وشراء التجهيزات ومعدات المشروع، وتوفيرها وتجهيزها قبل البدء في المرحلة التالية الخاصة بتجهيز المؤسسة.

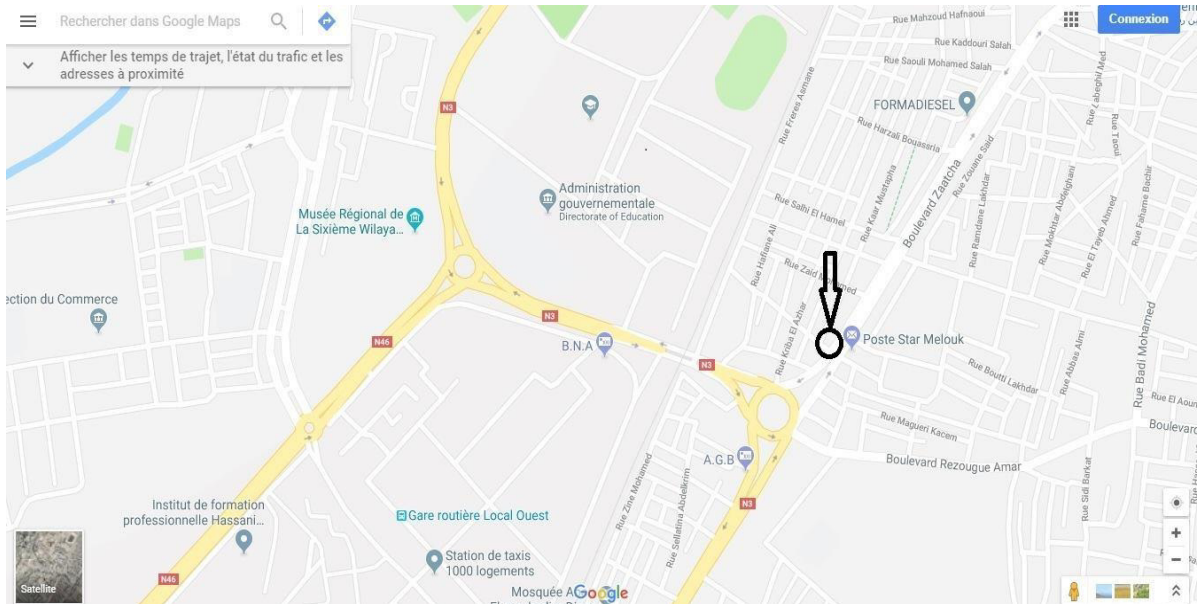
ب- المرحلة الثانية: و تبدأ مباشرة بعد تجهيز المؤسسة بكل المواد الأولية .

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي للمشروع:

أولاً : موقع المشروع

تقع المؤسسة وسط مدينة بسكرة بشارع الزعاطشة، ومحل المؤسسة هو عبارة عن ملكية خاصة مساحته 120م بمزل وهي مساحة كافية لبدأ المؤسسة بنشاطها الخدمي ، بالإضافة إلى ملائمة الموقع لمثل نشاط هذه المؤسسة لتوسطه مختلف المناطق لتلبية كافة الطلبات بالسرعة المطلوبة .

شكل رقم :2-6 يوضح موقع المؤسسة Google Maps






المصدر: Google maps.com le 15/06/2018

ثانياً: التجهيزات الضرورية:

يحتاج المشروع في بداية نشاطه إلى مجموعة من المعدات والتجهيزات والخدمات الضرورية التي تتمثل في

الجدول رقم(2-12): التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بالصيانة و التصليح.

التجهيزات	العدد	الصور	السعر(دج) للوحدة	التكلفة الإجمالية
جهاز تركيب زجاج مؤي	1		دج 1200000	دج 1200000
جهاز تركيب الزجاج والصيانة	1		دج 44500	دج 44500
جهاز micro scop	1		دج 37000	دج 37000
جهاز التنظيف	1		دج 4200	دج 4200

6800 دج	6800 دج		1	جهاز
275000 دج	-		11	اجهزة فلاش
25000 دج	25000 دج		1	جهاز صيانة phone
9500 دج	9500 دج		1	جهاز archon
11000 دج	6500+4500 دج		2	جهاز الباور سبلاي
1500 دج	1500 دج		1	جهاز الأفوميتر

6000 دج	1500+4500 دج		2	جهاز الكواية
24500 دج	24500 دج			مجموعة مفك
14500 دج	14500 دج			مجموعة اجهزة عادية للتصليح
1650950				المجموع
				الضريبة 19%
196463 0				المجموع الصافي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على المعطيات المتحصل عليها حسب متوسط سعر السوق

جدول رقم (2_13): تجهيزات الضرورية الخاصة بالمؤسسة (تجهيزات مكتب)

المبلغ	العدد	التجهيزات المكتبية
128000	03	جهاز الكمبيوتر
8000	01	طابعة
10000	01	فاكس
24000	02	مكتب حجم 1.40
7200	02	كراسي للمكتب
5000	02	كراسي للإستقبال
157000	04	طاولة زجاج
140000	02	واجهة المؤسسة
132000	1	مكيف حجم كبير
611200	/	المجموع
	/	الضريبة 19%
727328	/	المجموع الصافي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الأسعار المقدمة من السوق .

هناك مصاريف ضرورية أخرى لا بد للمؤسسة أن تتحملها وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-14): يوضح الخدمات الضرورية

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكهرباء	/	/	20000	/	/	40000	/	/	50000	/	/	30000	140000
انترنت	/	/	5000	/	/	5000	/	/	5000	/	/	5000	20000
مصاريف النقل	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	40000
السعر الإجمالي السنوي (دج)													200000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المتحصل عليها

ثالثا : احتياجات المشروع من مواد أولية:

الجدول رقم (2-15): يبين احتياجات المشروع من مواد أولية

المادة	العدد	السعر الإجمالي (دج)
قطاع الغيار	—	6000000
مستلزمات كل ما يتعلق بمجال المهاتفة	—	3800000
المجموع		9800000

1. تهيئة المؤسسة: يبين الجدول التالي تكاليف تهيئة المؤسسة

الجدول رقم (2-16): تهيئة المؤسسة

تسمية المقاولين	الأسعار (دج)
مقاول entrepreneur	500000
Electricien كهربائي	80000
Menuiserie aluminium نجار الألمنيوم	170000
المجموع	750000

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: تقدير التكاليف الإجمالية وهيكل تمويل المشروع.

سنقوم تحديد التكاليف الإجمالية للمشروع كما سنتطرق إلى صيغة وهيكل التمويل للمشروع.

أولاً: تقدير التكاليف الإجمالية:

1. التكاليف التشغيلية السنوية: تتمثل في كل التكاليف التي تنفق مع بداية تشغيل المشروع في السنة الأولى وهي:

جدول رقم (2-17): التكاليف التشغيلية السنوية

البيان	المبلغ (دج)
مصاريف تشغيلية	200000
مواد أولية	9800000
تكاليف الإشهار	25350
أجور العمال السنوية	1152000

المجموع	10355350
---------	----------

المصدر: من إعداد الطالب

- المصاريف التشغيلية تتمثل في الخدمات الضرورية مثل: الكهرباء ، الانترنت، النقل.

2. التكاليف الاستثمارية: والتي سنوضحها في الجدول التالي

جدول رقم(2-18): التكاليف الاستثمارية

المبلغ(دج)	الاستثمار
50000	مصاريف إعدادية
750000	تهيئة المؤسسة
1964630	تجهيزات ومعدات
727328	تجهيزات مكتب
897745,83	رأس مال العامل
4389703,83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ .

- مصاريف إعدادية تتمثل في حقوق التسجيل في السجل التجاري، مصاريف التنقل والأنعاب المختلفة ومصاريف بنكية.

- التأمين ضد المخاطر : تأمين التجهيزات والمعدات وتجهيزات المكتب، والتي قدرت ب34800دج.

- رأس مال العامل: وهي التكاليف التشغيلية/12 + التأمين

$$897745,83 = 34800 + (12/10355350)$$

ثانيا : الهيكل التمويلي للمشروع:

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بدون فوائد يحدد تبعا لتكلفة الاستثمار من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، والمساهمة الشخصية لصاحب المشروع إضافة إلى قرض بنكي حيث تقدر المساهمة الشخصية بنسبة 2%، قرض من البنك بنسبة 70% وقرض من وكالة دعم وتشغيل الشباب ANSEJ بنسبة 28% وتحدد نسبة القرض حسب تكلفة الاستثمار والذي قدرت بـ 4389703,83 دج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(2-19):هيكل التمويل

البيان	نسبة المساهمة	المبلغ(دج)
المساهمة الشخصية	2%	87794,07
قرض بدون فائدة Ansej	28%	1229117,07
قرض بنكي	70%	3072792,68
المجموع	100%	4389703,83

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

1. تسديد قرض البنك: نقوم بتسديد قرض البنك في كل سداسي لمدة 5 سنوات بعد فترة السماح خلال 3 سنوات الأولى كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-20) :يوضح تسديد قرض البنك

إسم المقرض: البنك		مبلغ القرض: 3072792,68		
مدة التسديد: 05 سنوات		معدل الفائدة: 0 %		
فترة التسديد		فترات التسديد: كل سداسي		
فترة التسديد	رأس المال المتبقي	الفائدة	أقساط القرض للسداسي	المبلغ الكلي المسدد
2022/06/30	3072792,68	00	307279,268	307279,268
2022/12/30	2765513,412	00	307279,268	614558,536

921837,804	307279,268	00	2458234,144	2023/06/30
1229117,072	307279,268	00	2150954,876	2023/12/30
1536396,34	307279,268	00	1843675,608	2024/06/30
1843675,608	307279,268	00	1536396,34	2024/12/30
2150954,876	307279,268	00	1229117,072	2025/06/30
2458234,144	307279,268	00	921837,804	2025/12/30
2765513,412	307279,268	00	614558,536	2026/06/30
3072792,68	307279,268	00	307279,268	2026/12/30

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من Ansej

2. تسديد قرض Ansej: نقوم بتسديده بعد الانتهاء من تسديد قرض البنك أي بعد فترة سماح 8 سنوات ثم نبدأ

بالتسديد لمدة 5 سنوات متتالية خلال كل سداسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): يوضح تسديد قرض ansej

اسم المقرض: Ansej		مبلغ القرض: 1229117,07		
فترة السماح: 08 سنوات		معدل الفائدة: 0 %		
مدة التسديد: 05 سنوات		فترات التسديد: كل سداسي		
فترة التسديد	رأس المال المتبقي	الفائدة	أقساط القرض للسداسي	المبلغ الكلي المسدد
2027/06/30	1229117,07	00	122911,707	122911,707
2027/12/30	1106205,363	00	122911,707	245823,414
2028/06/30	983293,656	00	122911,707	368735,121
2028/12/30	860381,949	00	122911,707	491646,828
2029/06/30	737470,242	00	122911,707	614558,535
2029/12/30	614558,535	00	122911,707	737470,242
2030/06/30	491646,828	00	122911,707	860381,949
2030/12/30	368735,121	00	122911,707	983293,656
2031/06/30	245823,414	00	122911,707	1106205,363
2031/12/30	122911,707	00	122911,707	1229117,07

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من Ansej

- يكون سداد القرض عن طريق دفعات متساوية كل 6 أشهر .

- قيمة الدفعات السداسية = قيمة القرض/10.

- قيمة الدفعات السداسية للبنك = 307279,268 دج.

- قيمة الدفعات السداسية للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب = 122911,707 دج.

3. تقدير تكاليف الاستغلال السنوية: نقوم بتقدير تكاليف الاستغلال السنوية وذلك لمدة 8 سنوات لمعرفة مدى

تطور تكاليف المشروع، من خلال الجداول التالية:

1.3 تكاليف المواد الأولية: نوضح في هذا الجدول نسبة تطور المواد الأولية والتي تزيد بنسبة 2%.

الجدول رقم (2-22): يوضح تطور المواد الأولية.

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
نسبة التطور	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2
المواد الأولية	9800000	9996000	10195920	10399838,4	10607835,1	10819981,8	11036391,7	11257119,5

المصدر: من إعداد الطالب

2.3 تكاليف الخدمات: الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات المكونة من الكهرباء ، والماء و الانترنت والنقل والتي

تزيد بنسبة 4% سنويا.

الجدول رقم(2- 23): يوضح تكاليف الخدمات .

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
نسبة التطور	/	%4	%4	%4	%4	%4	%4	%4
خدمات ضرورية	200000	208000	216320	224972,8	233971,7	243330,5	253063,8	263186,3

3.3. تكاليف الأجور: الجدول التالي يوضح تكاليف الأجور.

الجدول رقم(2- 24): يوضح تكاليف الأجور.

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
نسبة التطور	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2
أجور العمال السنوية	1152000	1175040	1198540,8	1222511,6	1246961,8	1271901,1	1297339,1	1323285,8

المصدر: من إعداد الطالب

4.3. نفقات المؤسسة: الجدول التالي يوضح نفقات المؤسسة المتعلقة بالتأمين تتناقص 10% والمصاريف الإعدادية.

الجدول رقم(2- 25): يوضح نفقات المؤسسة المتعلقة بالتأمين .

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
التأمينات	34800	31320	28188	25369,2	22832,2	20549,05	18494,1	16644,7

/	/	/	/	/	/	/	50000	مصاريف إعدادية
16644,7	18494,1	20549,05	22832,2	25369,2	28188	31320	84800	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

4. إهلاك الاستثمارات: إهلاك الاستثمارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-26): يوضح إهلاك التجهيزات

النوع	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك السنوي (دج)
التجهيزات	1964630	3 سنوات	33.33%	654811,11
تجهيزات المكتب	727328	5 سنوات	20%	145465,6
تهيئة المؤسسة	750000	5 سنوات	20%	150000
المجموع				950276,71

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ .

المطلب الثاني: القوائم المالية

1. الميزانية الافتتاحية

الجدول رقم (2-27): الميزانية الافتتاحية

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
البيان		البيان	
2. الاستثمارات		1. الأموال الخاصة	
مصاريف إعدادية	50000	رأس المال الخاص	87794,07
تهيئة المؤسسة	750000		
تجهيزات ومعدات	1964630		

		727328	تجهيزات مكتب
	5. الديون		4. الصندوق
3072792,68	قروض بنكية	897745,83	رأس مال العامل
1229117,07	قرض Ansej		
4389703,83	المجموع	4389703,83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

2. جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (2- 28): جدول حسابات النتائج التقديري .

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
رقم الأعمال	20076000	21079800	22133790	23240479,5	24402503,5	25622638,65	26903760,08	28248948,08
مواد أولية مستهلكة	9800000	9996000	10195920	10399838,4	10607835,1	10819981,8	11036391,7	11257119,5
خدمات	200000	208000	216320	224972,8	233971,7	243330,5	253063,8	263186,3
نقل	00	00	00	00	00	00	00	00
القيمة المضافة	10076000	10875800	11721550	12615668,3	13560696,7	14559326,35	15614304,58	16728642,28
أعباء المستخدمين	1152000	1175040	1198540,8	1222511,6	1246961,8	1271901,1	1297339,1	1323285,8
مصاريف مختلفة	84800	31320	28188	25369,2	22832,2	20549,05	18494,1	16644,7
التأمين	34800	34800	34800	34800	34800	34800	34800	34800
مصارف أخرى	50000	/	/	/	/	/	/	/
TAP2%	00	00	00	00	488050,07	512452,77	538075,20	564978,96
إهلاك	950276,71	950276,71	950276,71	950276,71	950276,71	950276,71	950276,71	950276,71
اعباء الإستغلال	2221876,71	2160116,71	2183617,51	2207588,31	2720088,58	2769430,58	2820491,01	2873341,47
النتيجة الإجمالية للإستغلال	7854123,29	8715683,29	9537932,49	10408079,99	10840608,12	11789895,77	12793813,57	13855300,81
IBS ou IRG				1977535,19	2059715,54	2240080,19	2430824,57	2632507,15
نتيجة الاستغلال الصافية	7854123,29	8715683,29	9537932,49	8430544,8	8780892,58	9549815,58	10362989	11222793,66
التدفق النقدي الصافي	8804400	9665960	10488209,2	9380821,51	9731169,29	10500092,29	11313265,71	12173070,37
التدفق النقدي المتراكم	8804400	18470360	28958569,2	38339390,71	48070560	58570652,29	69883918	82056988,37
التدفق النقدي الحالي	8228411,2	8442623,8	8561502,9	7156583,8	6938189,2	6996654,8	7045333,3	7084837,7
Van	56064432,9							

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظات: ومن خلال جدول حساب النتائج يمكن توضيح مايلي :

- القيمة المضافة = إنتاج مباع - مشتريات - الخدمات

- الخدمات = مواد أولية + خدمات ضرورية + إيجار

- مصاريف التأمين تنقص ب: 10%

- نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة - تكاليف الاستغلال.

الإعفاء الكلي من ضريبة الدخل والضريبة على أرباح المؤسسات والضريبة على النشاط المهني.

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول :

- ضرائب الرسوم = TAP + الاهتلاكات

- أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + التأمين + مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم (اهتلاكات +

(TAP

- RB = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال

نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال - IRG

- التدفقات النقدية الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاكات

- التدفقات النقدية التراكمية : هي عبارة عن مجاميع التدفقات الصافية في كل السنة بالسنوات التي قبلها .

- التدفق النقدي الحالية المحدثة = وهي عبارة عن انخفاض التدفقات النقدية الصافية وتساوي = التدفق النقدي الصافي /

$(1.07)^n$ بحيث يمثل n رقم السنة

- القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار .

$$Van = 60454136,7 - 4389703,8 = 56064432,9$$

$$VAN = 56064432,9$$

- ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة استرداد المال هي كالتالي :

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية}}$$

$$\text{متوسط صافي التدفقات السنوية} = \frac{82056988,39}{8} = 10257123,5 \text{ دج.}$$

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{4389703,8}{10257123,5} = 0.42$$

ومنه الفترة التي يتم استرداد مبلغ المشروع في حوالي **5 اشهر تقريبا**.

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ المشروع ناجح في السنوات 8 الأولى ، وفترة استرداد رأس مال قصيرة و صافي القيمة الحالية يساوي **56064432,9** دج وهي نتيجة مشجعة لقيام المشروع ، كما إن المشروع ناجح ويدير أرباح جيدة .

-تقييم المالي للمشروع

▪ **عتبة المردودية** : هو رقم الأعمال الذي يسمح بتغطية إجمالي أعباء دون تحقيق ربح أو خسارة

$$(CA) \text{ تمثل رقم الأعمال} = 20076000 \text{ دج}$$

$$(CV) \text{ إجمالي تكاليف المتغيرة} = 9800000 \text{ دج}$$

$$(CF) \text{ إجمالي تكاليف الثابتة} = 2337076,71 \text{ دج}$$

$$\text{عتبة المردودية بالقيمة} = \frac{CF}{CA} = \frac{2337076,71}{20076000} = \frac{2337076,71}{9800000 - 20076000} = \frac{2337076,71}{0.4273} = 14968948.3 \text{ دج}$$

هو رقم الأعمال الذي يجب تجاوزه لتحقيق الإرباح .

-توضح عتبة المردودية النقطة التي تساوي فيها الإيرادات مع التكاليف حيث يبدأ المشروع بعد هذه النقطة بتحقيق الأرباح.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الجزء نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بمشروع تجسيد مؤسسة خدمات تجارية لصيانة و تصليح أجهزة المهاتفة، وكذلك توقع رقم الأعمال من خلال المعطيات المتوفرة، وفي الأخير توصلنا إلى الأهمية التي يلعبها مخطط الأعمال في إنشاء مؤسسة من اجل التعرف لي النجاح أو الفشل .

خاتمة عامة

من خلال ما تطرقنا إليه يمكننا القول أن مخطط الأعمال هو أداة إستراتيجية و مرآة عاكسة لما في المؤسسة، فنجد فيه الدراسة التسويقية و الدراسة الإنتاجية، والتنظيمية، والدراسة المالية، بغية الوصول إلى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة و الوسائل المستخدمة .

وعليه فإن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو إدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات تتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية

السوق، المنافسة، الزبائن الخ . بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة .

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا أن مخطط الأعمال هو وثيقة ضرورية لإنشاء المشاريع في الجزائر و من

شأنه أن يساهم في :

- تقليل الوقت .
- تنظيم الجهد .
- توضيح الفرص والمخاطر .
- تقليل تكاليف الدراسة .

نتائج الدراسة

توصلنا من خلال بحثنا إلى النتائج التالية :

- مخطط الأعمال أداة تجعل أصحاب المشاريع يخطوا أولى خطواتهم نحو تجسيد أفكارهم وطموحاتهم المستقبلية على أرض الواقع.

- مخطط الأعمال له أهمية كبيرة، فهو يوضح لنا إمكانية نجاح أو فشل المشروع.

- مشروع مؤسسة خدمات تجارية ولصيانة وتصليح أجهزة المهاتفة قابل للتجسيد على أرض الواقع و ذو مردودية.

- دراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن، لا يمكن أن تكون هنالك مؤسسة محتملة.
- المخطط المالي يقوم بترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.
- مخطط الأعمال يوضح بان صاحب المشروع لا بد له من إجراء اتفاقيات مع متعاملين خارجيين كمؤسسات Iris و Condor .

المراجع

قائمة المراجع :

1. بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، 2008.
2. محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية، عمان، بدون طبعة، 2010.
3. طاهر محسن، منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، الأردن، بدون طبعة، 2000.
4. جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة الأردن، بدون طبعة، 2011.
5. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2008، ص، 215.
6. فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2012.
7. غلي فلاح الرزقي، إدارة التسويق، دار اليازوري العملية، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2011.
8. علي توفيق الحاج، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2000.
9. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008.
10. بشير العلاق، التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008.
11. يحي عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة 1، 2007.
12. سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، الأردن، بدون طبعة، 2005.
13. محمد أحمد مصطفى، عبد الله الريادي دليلك لتأسيس مشروعك منظمة العمل العربية، الأردن، بدون طبعة، 2006.
14. مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، والتوريدات، 2008.

15. محمد أحمد مصطفى عبد الله الريادي دليلك لتأسيس مشروعك، منظمة العمل العربية، الأردن، بدون طبعة، 2006.
16. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري ، الأردن، بدون طبعة، 1998.
17. علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة 1، 2003.
18. عمر وخير الدين، التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1997.
19. محمد فريد الصحن ،طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، بدون بلد نشر، 2007.
20. كريا غرام وآخرون ،مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة ، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2008.
21. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل ،عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008.
22. حسين محمود حريم، تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد ، الأردن، الطبعة 11، 2002.
23. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون ، دار اليازوري، الأردن، بدون طبعة، 2004.
24. عمار عمورة، القانون التجاري الجزائري، دار هومة، الجزائر، بدون طبعة، 2000.
25. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العملية، الأردن، بدون طبعة، 2004.
26. محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبة، دار المناهج ، الطبعة 2، عمان، 2004.
27. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في منشآت الخدمية وصناعية، دار اليازوري العملية ، عمان، الأردن، بدون طبعة، بدون سنة.
28. عبد الستار محمد العلمي، التخطيط والسيطرة علي الإنتاج والعمليات ،دار اليازوري العلمية ،الأردن، الطبعة 1 ، 2011.
29. محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس ، مصر، بدون طبعة، 2005.
30. مبارك لسلس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2012.
31. عدنان تايه النعيمي، راشد فولد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية ،عمان، الأردن، بدون طبعة، 2008.

32. أمين السيد احمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية، البراهمية، الإسكندرية مصر، بدون طبعة، 2005.
33. محمد عبد الفتاح العشماوي، دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، بدون طبعة ، 2007.
34. عاطف وليم اندراوس، التمويل للإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، الطبعة 1، 2006.
35. عبد الرحمن عطية، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر، برج بوغريج، الجزائر، بدون طبعة ، 2009.
36. فايز جمعة صالح النجار، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار البازوري العلمية ،عمان،الأردن، بدون طبعة، 2008.
37. أحمد فريد مصطفى ، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، 2009.
38. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الادارة والتحليل المالي ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان،الأردن، الطبعة 1، 2007.
39. كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، دار المناهج، عمان،الأردن، الطبعة 1، 2011.

مواد من الجريدة الرسمية :

1. الجريدة الرسمية، المادة 418 من القانون الجزائري.
2. الجريدة الرسمية، المادة 551 وما بعدها من القانون التجاري الجزائري.
3. الجريدة الرسمية، المادة 563 من قانون التجاري الجزائري
4. الجريدة الرسمية، المادة 592 من القانون التجاري الجزائري.
5. الجريدة الرسمية، المادة 715 من القانون التجاري الجزائري.
6. قانون رقم 15- 20 المؤرخ 2015/12/30 يعدل ويتمم المواد 567، 567 مكرر ق 567، مكرر 1، 590 من القانون تجاري الجزائري.

الملتقيات :

1. شوقي جباري، شرقي خليل : مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012.
2. مختار بن عابد، علي بوهنة، مخطط الأعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء والنظامية الميزانية والقانونية، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012.
3. عبد الحميد برحومة ، صورية بوطرفة ، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012.
4. نوال براهمي، السيورة المقاوالية من توليد الأفكار الي مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالية (فرص وحدود مخطط الأعمال:الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012.
5. الطاهر لطرش ، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالية (مخطط الأعمال:فرص وحدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد،التنفيذ) كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بسكرة ،الجزائر 19/18/17 أبريل 2012.
6. علي فلاح الرغي، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثالث حول المقاوالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
7. مراد إسماعيل ،شلفاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام الدولية الثالثة حول المقاوالية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة ، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

مذكرات التخرج :

- 1.عريف عبد الرزاق ، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.

الكتب باللغة الأجنبية :

- 1.Alain Fayol, entrepreneurail.apprendre à entreprendre dunod .paris,france ,2004.
- 2.Jean- philippe poisson:**rédiger son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre2002.
- 3.Couland Alain, gestion financière, « Analyse et décision » , éd ; Dèmos , 1997.

المواقع الإلكترونية :

- 1.<https://smallbusinesscubator.wordpress.com/2012/07/19/> le 05/05/2018. 22:00.
- 2.www.academy.news.com/articles. le 05/05/2018. 22:40.

الملاحق