

الفصل الأول: عموميات حول

المقاوالاتية والمقاول ومخطط

الأعمال

تمهيد

قبل الانطلاق في أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لابد على المستثمر من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه ،فالمستثمرون الذين يبدؤون نشاطهم التجاري أو الصناعي ،دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات ومشاكل متعددة في التمويل والتسيير ،لأنه عبارة عن لوحة قيادة بالنسبة للمقاول كونه يقوم بتوجيهه للقيام بالأفعال الصحيحة و تجنبه من الوقوع في الأخطاء ، فمخطط الأعمال هو الركيزة الأساسية لإنشاء المؤسسة نظرا لما يحتويه من خطوات تسهل على المستثمر الإحاطة بجوانب عديدة تخص مشروعه والمحيط الذي سينشط فيه.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم المقاوالاتية والمقاول، بالإضافة إلى كيفية إنشاء المشروع،وتعريف مخطط الأعمال بالإضافة إلى أهمية القيام بمخطط الأعمال ،بالإضافة إلى ذلك سيتم التعرف على مكوناته وكذا عناصره، وذلك من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

-المبحث الأول: ماهية المقاوالاتية و المقاول.

-المبحث الثاني: خطوات إعداد المشروع.

-المبحث الثالث: مخطط الأعمال.

المبحث الأول : ماهية المقاولة و المقاول

أصبحت المقاولة مفهوم شائع الاستعمال و متداول بشكل واسع، حيث باتت تعرف حاليا كمجال للبحث، و نظرا لأهميتها المتزايدة أصبحت كل من الحكومات و الباحثين الجامعيين و المجتمع بشكل عام يهتمون أكثر بتطور المقاولين و مؤسساتهم، و عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المقاولة و المقاول وأهميتها بالإضافة إلى مقاربات المقاول والعوامل المحددة للتوجه للمقاولة.

المطلب الأول : مفهوم المقاولة وأهميتها

أولا: مفهوم المقاولة

إن كلمة entrepreneurship هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في

إنشاء عمل تجاري كان أو اقتصادي ورجل الأعمال الفرنسي الشهير باتيسيت صاحب القانون الاقتصادي

المسمى قانون ساي هو أول من استخدم المصطلح نحو عام 1800 بالمعنى نفسه وقد ظهر ريتشارد كانيلون و

عبر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة وتقبل المسؤولية الكاملة عن نتائج

غير مؤكدة، وبالتالي فوجود القوى الريادة في الأسواق و الصناعات المختلفة تنشئ منتجات و نماذج عمل

جديدة وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي و النمو الاقتصادي على المدى الطويل.¹

- كما تعرف كذلك بأنها مجموعة من المجالات و التخصصات الأكاديمية تتضمن ريادة الأعمال و إقامة

المشروعات وتمويل المشروعات الجديدة و المشروعات الصغيرة و الشركات العائلية و المشروعات الحرة

وتطوير المشروعات المتناهية الصغر والتنمية الاقتصادية و سيادة الأعمال النسائية وريادة أعمال الأقليات²

¹ مصطفى يوسف الكافي-ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة - دار أسامة للنشر و التوزيع، 2016، الأردن، ص 14.

² عمرو علاء الدين زيدان -ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، 2007، مصر، ص

-وهي كذلك عملية إنشاء أو اقتناص الفرصة و متابعتها بغض النظر عن الموارد التي يتم التحكم فيها حاليا.¹

- وتعرف المقاوالتية أيضا بأنها مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاوالت بتجنيد و تنسيق الموارد المختلفة

من معلومات ،موارد مالية ، بشرية ... وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكل و أن يكون قادرا

على تحكم في التغيير و مسابرتة من خلال أنشطة مقاوالتية جديدة.²

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن المقاوالتية هي القيام بتأسيس مشروع جديد أو خلق

نشاط جديد عن طريق استغلال الفرص المتاحة و تكون أيضا بتحمل المسؤولية في ظل النتائج الغير المؤكدة و

القدرة على التحكم في الموارد و استغلالها أحسن استغلال.

ثانيا: أهمية المقاوالتية

تساهم المقاوالتية في عملية التنمية ،وتحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية و الإجمالية و التي من

بينها ما يلي:

✓ محرك ودافع أساسي لتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة العمال.

✓ تعزيز سمعة الأعمال من خلال الاستقامة و المسؤولية .

✓ تحقيق رضا وولاء الزبون المتفوق بامتلاك المرونة الإستراتيجية اللازمة و تشجيع الابتكار.

✓ تعزيز بيئة ذات انجاز متفوق للتحفيز والمحافظة على أفضل المهارات .³

✓ اكتشاف كافة الفرص المتاحة في بيئة العمل، والاستفادة منها.

✓ الاستقلالية في العمل .

✓ تمثل فرصة للتميز و تحقيق الانجاز .

¹ Alain Fayolle et Jean michel degeorge-**Dynamique entrepreneuriale**- boeck, belgique, 2012, p 12.

² الجودي محمد علي -نحو تطوير المقاوالتية من خلال التعليم المقاوالتية -مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة بسكرة ،2014/2015،ص 11.

³ مصطفى يوسف الكافي -مرجع سابق - ص 18.

✓ المساهمة في خدمة المجتمع .

✓ تعد إستراتيجية هامة لتحقيق النمو السريع، والميزة التنافسية.

✓ استحداث أنشطة اقتصادية جديدة.

✓ تقليل هجرة الكفاءات خارج الوطن.¹

المطلب الثاني : مفهوم المقاول و أهدافه

أولاً: مفهوم المقاول

- المقاول هو الذي ينمي و يبتكر شيئاً ذا قيمة من لاشيء، والاستمرار في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك أخذ عنصر المخاطرة.²

- و عرف أيضا المقاول على انه شخص يملك صفة الإبداع و الابتكار، و هو شخص نادر ذو موهبة و هو محرك التطور الاقتصادي و صاحب فكرة و تتوفر لديه الإرادة نحو النجاح مرن في التعامل و يرغب في المخاطرة بعقلانية و لديه قدرة في التنظيم، و هو المنشأ و المتعهد و المؤسس و صاحب العمل.³

-و كذلك هو الشخص الذي يقوم بعملية تحديد وتطوير و صياغة الرؤيا الجديدة للأعمال من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال.⁴

-المقاول هو الذي يتمتع بصفات اخذ المبادرة وينظم الآليات و المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل و المخاطرة، و لديه القدرة على طلب الموارد و العاملين و المعدات و باقي الأصول و يجعل

¹ بسام سمير الرميدي - تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الاعمال لدى الطلاب - جامعة مدينة السادات ،مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد السادس، 2018، ص376.

² خذري توفيق و حسين بن الطاهر-المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية - مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ،جامعة الوادي، الجزائر، 2013، ص 4.

³ الزهرة عباوي- المسارات الاجتماعية والثقافية للمرأة المقاول و علاقتها باختيار النشاط الاجتماعي - مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تنظيم و عمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة سطيف 2، 2014/2015، ص9.

⁴ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي-الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة - دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، الأردن، ص 10

منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً جديداً، و كذلك يتمتع بالمهارات و الخصائص سواء الإدارية و الاجتماعية و النفسية التي تمكنه من ذلك.¹

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن المقاول هو ذلك الشخص الذي يبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، حيث يمتلك صفة الإبداع و الابتكار فيقدم شيئاً مبدعاً كما لديه القدرة على تحديد الفرص الجيدة وكذلك يمتلك مهارات و خصائص تميزه عن غيره.

ثانياً: أهداف المقاول

يمكن حصر أهداف المقاول عند إنشاء عمله الخاص في:²

✓ الهدف الاجتماعي:

- إدراك حاجة المجتمع الضيق إلى سلعة غير موجودة
- إدخال منتوج مناطق أخرى إلى مجتمعه بدافع الانتماء إلى هذا المجتمع.
- رفع مستوى معيشة الأسرة و زيادة مصدر دخلها.
- تحقيق مركز إجماعي.
- تحقيق الأمان الوظيفي.
- الحفاظ على اسم العائلة.

✓ الهدف الاقتصادي: ينشئ الفرد المقاول عادة من أجل تحقيق الربح النقدي، ذلك أنه السبيل لتحسين

المكانة الاجتماعية و الوضعية المالية.

✓ الهدف الذاتي: عند إنشاء مقاول يسمح هذا للفرد بإبراز طاقته، بالتالي لن يكون العائد الاقتصادي فقط هو

¹ زايد مراد -الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة - مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولة: التكوين و فرص الأعمال جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 6.

² شلوف فريدة- "المرأة المقاول في الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 56.

سبب الاستمرارية بل كذلك تحقيق طموح الشخص و ثقته بقدراته ،حيث ينتقل الفرد من مرؤوس إلى رئيس و مالك وبالتالي يتحرر من القيود المرتبطة بالوظائف التي كانوا يشغلونها،وبالتالي يمكنهم برمجة و تخطيط وقتهم وفق مصالحهم و ما يخدم مؤسساتهم.

المطلب الثالث : المقاول وفقا للمقاربات المقاولاتية

تتمثل مقاربات المقاول في :

1. المقارنة الاقتصادية: احتلت المقارنة الاقتصادية أهمية كبيرة لفترة طويلة من الزمن، حيث ساهمت في

تطور مفهوم المقاول تماشياً مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي ،حيث تعاملت مع

المقاولاتية باعتبارها ظاهرة اقتصادية بحتة تستند إلى عقلانية السوق ،دون إعطاء أي أهمية للأبعاد

الاجتماعية للظاهرة المقاولاتية ، هذه الأمور أدت إلى ظهور مقاربات أخرى ،سعت إلى دراسة خصائص

المقاول باعتباره شخصاً يتميز عن غيره بمجموعة من الخصائص ،وتحركه مجموعة من الدوافع ،و يتأثر

بعدد من المتغيرات .

2. مقارنة الأفراد: حاولت هذه المقارنة إيجاد خاصية رئيسية، أو مجموعة من الصفات يمكن من خلالها

التعرف على المقاول، وضمن محاولة العديد من الباحثين تحديد الخصائص التي تميز المقاول عن غيره

من الأعراف الاقتصادية، نجد أعمال D. McClelland في بداية الستينات بين من خلال دراسته أن

الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الانجاز ،بمعنى الحاجة إلى التفوق وتحقيق الهدف

،كما أن المقارنة الديمغرافية ركزت على دراسة الخصائص الشخصية للمقاول مثل الوسط العائلي الذي ينتمي

إليه ،المستوى التعليمي الذي يتمتع به ،الخبرة المهنية المكتسبة.¹

¹ بيبي وليد و عمار فاروق غربي و عفاف حمادي -المسؤولية الاجتماعية و تخطيط الأعمال بالمشاريع المقاولاتية - جامعة أم البواقي ،مجلة المالية و حوكمة الشركات ،مجلد 1 ،العدد 1 ،2017، ص7.

3. **المقاربة العملياتية:** ركز غارنتر على دراسة عملية إنشاء مؤسسة جديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون

فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه، وعلى التغيير الذي يسمح للمقاول باستغلال الموارد المتاحة بطريقة جديدة عن طريق نموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط، الفرد، سير العملية و المؤسسة.¹

المطلب الرابع : العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي .

إن المقولة من حيث أنها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالنشاط الاقتصادي، وترتكز في الأساس على

شخص المقاول فلا بد من أنها تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تشكل عوامل محددة لهذه الظاهرة، وكذلك فان لها هي الأخرى تأثيرات على البيئة الاجتماعية والمؤشرات الاقتصادية والنمو الاقتصادي بصفة عامة، ويمكن أن نجمل محددات المقاول ودوره الاقتصادي فيما يلي:

1. **العوامل النفسية :** ركزت هذه المقاربة على البحث في الخصائص والسمات الشخصية للمقاولين، وكذا

دوافع سلوكهم، وعلى رأس هؤلاء الباحثين عالم النفس الأمريكي ، Arnold McClelland و إذا ما أردنا أن

نحدد العوامل النفسية التي تلعب دورا مهما في الفعل المقاولاتي، فانه يمكن تقسيمها إلى صنفين أساسيين

هما: دوافع المقاول والخصائص والسمات الشخصية للمقاولين.

- قد يكون أهم دافع للمقولة بالنسبة لـ Shapero هو دافع الاستقلالية أو أن يكون الفرد رئيس نفسه أو يدير أملاكه الخاصة.

- أما بالنسبة لـ McClelland فان الإنسان لديه ثلاث حاجات هي الدوافع الأساسية للمقولة، والتي هي الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء، والحاجة للسلطة.

- أما Harnaday فقد وضع قائمة للخصائص التي يجب أن تتوفر في المقاولين الناجحين وهي:²

¹ بيبى وليد و عمار فاروق غربي و عفاف حمادي - المرجع السابق - ص7.

² لفقير حمزة -روح المقولة و إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة بومرداس، 2016/2017، ص44.

الثقة بالنفس، المثابرة والعزم، سعة الحيلة، القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة، الإبداع، روح المبادرة، المرونة، حب المغامرة، الاستقلالية، البصيرة النافذة، الديناميكية والقدرة على القيادة، متعدد المعارف والخبرات، القابلية للتعايش مع الآخرين، يتفاعل مع النصائح والانتقادات، الفطنة والتقاؤل.

2. العوامل الاجتماعية والثقافية : نقصد بالعوامل الاجتماعية والثقافية تلك العوامل المرتبطة مباشرة

بالأوساط المختلفة التي يتعامل معها الفرد والتي يتعلم فيها ويأخذ الكثير من الأفكار والقيم التي تؤثر في سلوكاته وبالتالي توجهاته بما فيها التوجهات المقاوالتية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد، وقد تختلف هاته العوامل في تأثيراتها حسب خصوصيات كل مجتمع، ويمكن أن نجمل هته المتغيرات فيما يلي:

العائلة، المدرسة والجامعة، المجتمع والثقافة السائدة فيه، المؤسسات، الخبرة المهنية أو العمل، المنطقة الجغرافية... الخ.

3. العوامل الاقتصادية : نقصد بالعوامل الاقتصادية مختلف الموارد من مواد أولية ويد عاملة مؤهلة وذات

خبرة وكذلك وسائل الإنتاج ومصادر التمويل والحصول على المعلومات والمعارف المختلفة، فالعوامل الاقتصادية لا تأتي في المقام الأول حيث إذا توفرت الإرادة ووجدت الإمكانيات الشخصية والدوافع القوية يمكن فعل المستحيل، لكن هذا لا يعني أن العوامل الاقتصادية غير مؤثرة، إذ أنها قد تكون عوامل مفتاحية في التوجه نحو المقاوالتية لدى الأفراد وإِ نشاء مؤسساتهم الخاصة، حيث أن الوسائل والموارد الاقتصادية المتاحة والقدرة على البحث والحصول عليها واستغلالها، تعتبر ميزة للمشروع والمؤسسة ذاتها، ويمكن أن نجمل أهم العوامل الاقتصادية فيما يلي :

-التمويل.

-مدى انفتاح الأسواق.

-توفر فرص المقاولة.

-السياسات الاقتصادية الحكومية.

4. **العوامل السياقية** : لا يمكن عزل الحدث المقاولتي عن سياق حدوثه، وهذا السياق يرافقه مجموعة من

العوامل ذات العلاقة بالحياة الشخصية والعملية للفرد، حيث تعمل العوامل السياقية على استثارة-استفزاز-

مؤثرات نفسية أو حسية من شأنها أن تساهم في اتخاذ قرار المقاولة أو إنشاء مؤسسة خاصة.¹

المبحث الثاني: خطوات إعداد المشروع

يمكن النظر إلى أي مشروع على انه مجموعة من المراحل يجب القيام بها، منذ ظهور الفكرة أو المقترح،

الذي يوافق اكتشاف فرصة ما، إلى لحظة تشغيله و تطويره و متابعته ، و هذا ما يمثل دورة حياته ،فمن بداية

بطيئة، تتقدم المشروعات إلى أعلى حجمها البنائي، وعليه سيتم في هذا المبحث إلى التطرق إلى مراحل إنشاء

المؤسسة ، وذلك من خلال ثلاث مطالب خصص المطلب الأول لمرحلة إعداد فكرة المشروع، أما المطلب

الثاني فتم تخصيصه لمرحلة إعداد المشروع، فيما تم التطرق في المطلب الثالث لمرحلة تنفيذ المشروع وتقييمه.

المطلب الأول: مرحلة إعداد الفكرة

على الرغم من وجود فكرة جيدة قد تكون الأساس للبدء في مشروع إلا انه لا بد من أن يكون لدى

المقاتل عدة احتمالات أو بدائل لاستثمار الفرص و انتقائها بفعالية لتحقيق الربحية لأنه بالنهاية سوف يبذل

مجهودا كبيرا و يستغرق وقتا طويلا في إدارة مشروعه لذلك يجب عليه أن يختار جيدا البديل المناسب أو

الفرصة المناسبة من البدائل بدلا من هدر طاقته و جهده و ماله ووقته سدى فالعملية الريادية تحتاج الوقت

و جهد كبيرين.²

¹ لفقير حمزة -المرجع السابق- ص45.

² مجدي عوض مبارك -الريادة في العمال المفاهيم و النماذج والمداخل العلمية - عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، 2009 ، الأردن ، ص 137

الفرع الأول: مصادر الحصول على الأفكار

- ✓ الحصول على الأفكار من خلال التفرد كالحصول كفالة خاصة لبيع منتج عالمي مثال كتب متخصصة أو توفير مواد خاصة مثل مواد كيميائية لاستخدامات خاصة.
- ✓ ابتكار منتجات جديدة غير موجودة في السوق "الابتكار محدود و يحتاج إلى الشجاعة و العزم بينما اغلب الشركات الصغيرة و المتوسطة تفضل اللعب بأمان قدر المستطاع".¹
- ✓ الاستفادة من استطلاعات الصحف و المجالات المحلية التي يمكن الاستفادة منها في إنشاء المشاريع.
- ✓ دراسة الصناعة القائمة فعلا و التعرف على مكونات هذه الصناعة بشكل خاص و القطاع الصناعي بشكل عام .
- ✓ الاستفادة من آراء و خبرات المهتمين في هذا المجال سواء بصفة شخصية أو بحكم مواقعهم ووظائفهم.²
- ✓ الخبرة والتجربة من الوظيفة و العمل السابق إن غنى التجربة يساعد على تجاوز العديد من الأخطاء المحتملة عند تأسيس عمل شخصي أو مشترك مع آخرين.
- ✓ الهوايات و الأنشطة و الرغبات العديد من الأشخاص يجدون فرص العمل من خلال هواياتهم و رغباتهم مثل فرد هاوي للصيد بإمكانه بدأ عمل متخصص في بيع مستلزمات الصيد.
- ✓ اكتشافات بالصدفة و أفكار ترتبط بالحظ العديد من الأفراد يصادفون أثناء زحمة العمل اليومي و من واقع حركة الحياة أفكار مفيدة يصلح بعضها فرص استثمارية لأعمال مربحة.³

الفرع الثاني: اختيار الأفكار

¹ نبيل جواد -إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دار مجد للنشر و التوزيع، 2007، بيروت، ص 137
² نضال الحواري و ضرار العتيبي -إدارة المشاريع الإنمائية دراسة و تقرير الجدوى - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013، عمان، ص93.
³ طاهر محسن منصور الغالبي -إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة - دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، الأردن، ص160-

إن لاختيار المشاريع الجيدة أهمية إستراتيجية كبيرة و يقتضي الأمر أن تخضع في البداية كافة الأفكار و المشاريع المطروحة لعملية غربلة أولية لأنه ليس من المعقول إجراء دراسات تفصيلية و مكلفة لعدد كبير من الأفكار مثال :

✓ استبعاد الأفكار الغير ممكنة من الناحية التطبيقية “إرسال رحلات إلى المقرات السرية“.

✓ استبعاد الأفكار الغير مقبولة اجتماعيا أو ثقافيا أو دينيا “ بناء مصنع مضر للبيئة والصحة في منطقة عمرانية “.

✓ استبعاد الأفكار التي قد تقع في نطاق المحظور قانونيا“ صنع منتجات محظورة قانونيا “.

✓ استبعاد الأفكار التي تتعارض مع سياسة العامة للدولة “ كاستيراد المنتجات من إسرائيل إلى دول العربية“.

✓ استبعاد الأفكار التي قد تضر بالبيئة “ دفن النفايات الصحية “ .¹

الفرع الثالث: التقاط الأفكار

لالتقاط الأفكار الناشئة يجب على المقاول اكتساب وتطوير مهارات الاستماع و المراقبة ، فالأفكار تأتي بشكل طبيعي للذين يعرفون كيفية مراقبة البيئة المحيطة بهم ، و الذين يلاحظون الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها بعد ، فهؤلاء الأشخاص يعرفون كيفية الاستفادة من اللقاءات لاستيعاب اكبر قدر ممكن المعلومات و الأفكار ، فالأصعب ليس الحصول على فكرة بل كيف نتمكن من التقاط الأفكار و ماذا نستطيع أن نفعل بها².

المطلب الثاني: الفرصة المقاولة

المقاولة هي نشاط يتضمن اكتشاف، تقييم واستغلال الفرص من أجل طرح منتجات وخدمات جديدة،بالإضافة إلى طرق تنظيم، أسواق، عمليات و مواد أولية ويكون ذلك من خلال تنظيم الجهود التي لم تكن موجودة في السابق. وعليه سنتطرق إلى مفهوم الفرصة و وجهة النظر لها كما يلي :

الفرع الأول: مفهوم الفرصة

¹ مصطفى يوسف الكافي -بيئة و تكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة - مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014 ،الأردن،ص 126.

² Alain fayolle -Entrepreneuriat- dunod , 2eme edition , paris, 2012 , p106

- تعرف الفرصة على أنها وجود اختلال داخل السوق و نعني به عدم وجود توازن اقتصادي والذي يمكن استغلاله من طرف المقاول من اجل إعادة السوق إلى حالة التوازن.
- وتعرف أيضا على أنها المدرسة العلمية للمسار اكتشاف الفرصة و تقييمها و استغلالها من اجل إنشاء سلع و خدمات مستقبلية.
- و هي كذلك وضعية مستقبلية محكوم عليها بأنها مرغوب فيها وقابلة للتحقيق.
- كما تعرف الفرصة أيضا على أنها مشروع غير مستغل ومدرك من طرف الفرد، والتي تستحضر فكرة العمل العقلاني.
- والفرصة هي عبارة عن وجود سلع جديدة أو خدمات جديدة أو مواد أولية جديدة أو طرق تنظيم جديدة و التي يمكن تقديمها وبيعها بأسعار أعلى من تكاليف إنتاجها.¹

الفرع الثاني: اتجاهات الفرصة

- بعد إجراء الدراسات حول الفرصة توصل الباحثون أن للفرصة وجهتي نظر حيث الأولى ترى أن الفرصة عبارة عن فرصة موضوعية بينما وجهة النظر الثانية ترى أن الفرصة عبارة عن بناء اجتماعي ويمكن توضيحها كما يلي:

- **الفرصة الموضوعية (الحقيقة):** أي أن الفرصة تكون موجودة في السوق ويمكن التعرف عليها كما هي وتعرف بفرصة السوق و سيكون من الكافي على المقاول أن تكون لديه القدرة على إدراكها وتحويلها إلى حقائق اقتصادية.

- **الفرصة كبناء اجتماعي:** حيث ترى أن الفرصة تنشأ من خلال التفاعلات والمواجهات بين الفرد المقاول والبيئة المحيطة به وتعرف بفرصة الأعمال إذ يجب على المقاول في هذه الحالة امتلاك كفاءات ومهارات

¹ Alain Fayolle -Op.cit - p108

وعلاقات والموارد المطلوبة.¹

المطلب الثالث: دورة حياة المشروع ومحددات تقييمه

قبل بدء المشروع بنشاطه يمر بمجموعة من المراحل المختلفة حيث تبدأ من الفكرة إلى غاية تطبيقه

على ارض الواقع ويتبين ذلك في:

الفرع الأول: دورة حياة المشروع

تتضمن دورة حياة المشروع عدد من المراحل المتتابعة و المتداخلة، تتضمن كل منها سلسلة من العمليات،

بحيث يمكن النظر للمشروع بأنه كائن يمر بمرحلة ما قبل التكوين ثم مرحلة التكوين ثم مرحلة الخروج من

الحياة.

وعادة تقسم مراحل حياة أو دورة المشروع إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

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

- التعرف على فرص الاستثمار.

- دراسة الجدوى المبدئية.

- دراسة الجدوى النهائية.

- تقييم المشروع.

✓ **مرحلة تنفيذ المشروع الاستثماري:** وتتضمن ما يلي:

- تصميم المشروع.

- التفاوض والتعاقد.

- إنشاء المشروع.²

¹ Alain Fayolle et Jean Michel dégorge-Op.cit - p12

² مصطفى يوسف الكافي-مرجع سابق - ص128ص130.

- بدء التجارب.

✓ **تشغيل المشروع:** يتم النظر إلى مرحلة التشغيل على أساس أنها المرحلة الحاكمة في بدء تحقيق أهداف

المشروع الذي تحول إلى منشأة لها الشخصية الاعتبارية. وهناك نوعين من المشاكل التي تواجهها، المشكلة

الأولى تظهر في المدة قصيرة الأجل و الأخرى تظهر في المدة الطويلة وهما:

المشكلة الأولى: تتعلق بتوقيت بدء الإنتاج وفقا للبرنامج الزمني الموضوع، واثر ذلك على المشروع.

المشكلة الثانية: تتعلق بحدوث انخفاض في إيراد المبيعات وزيادة في تكاليف التشغيل عما كان محددًا في

دراسة الجدوى التفصيلية.¹

الفرع الثاني: محددات تقييم المشروع

- **جودة العمل:** تعمل على مراجعة ما تم إنجازه من عمل، بهدف التأكد من انه قد أنجز طبقا للمواصفات

المحددة.

- **أداء الفريق:** يحتاج دائما للقيام بعملية التقييم لمعرفة ما إذا كانوا ينفذون ما هو موكل إليهم بأقصى ما

يستطيعون.

- **حالة المشروع:** تعمل على مقارنة النتائج المخططة مع النتائج الفعلية المتحققة.²

المبحث الثالث: ماهية مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على مخطط الأعمال وذلك من خلال ثلاث مطالب، خصص

المطلب الأول إلى ماهية مخطط الأعمال وأهميته، أما المطلب الثاني فسيتم التطرق فيه إلى مكونات مخطط

الأعمال، أما المطلب الثالث فسيتم فيه معرفة مكونات مخطط الأعمال.

¹ مصطفى يوسف الكافي-مرجع سابق - ص131.

² هيثم علي الحجازي-مبادئ إدارة المشروعات و تحليل الجدوى -دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2013 ، عمان ، ص177-178.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال و أهميته.

يعتبر مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات و تتزايد أهميته في مجال إنشاء

المشاريع بشكل عام، كما يعتبر وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة لدى مختلف الأطراف من شركاء و بنوك

و... الخ. وعليه نجد العديد من التعاريف لمخطط الأعمال وكذلك أهميته نذكر منها :

الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال

- هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تصف جميع العناصر الداخلية و الخارجية المرتبطة بمجال أعمال معين أو المتعلقة بمجال أعمال جديدة، و تمثل هذه الخطة إطارا متكاملًا للخطة الوظيفية (خطة الإنتاج، والتسويق، و التمويل، والموارد البشرية).¹

- هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة.²

- هو بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة ومن مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة، مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون.³

- هو الشكل المكتوب الذي يعكس الرؤية الإستراتيجية لحامل المشروع والذي يوضح أن المشروع المراد إنجازه قابل لتوليد القيمة والمشاركة والدعم من قبل الهيئة التي سيوجه إليها و التي ستقدم له الدعم

¹ علاء عباس ومحمد السلامي -ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة - دار التعلية الجامعي للنشر والتوزيع، 2015، الإسكندرية، ص79.

² جهاد عبد الله عفانة وقاسم موسى أبو عيد- إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004،الأردن، ص73.

³ محمد جلاب- الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة- جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحنود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 17/18 و 19 افريل، 2012، ص4 .

والمساعدة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر لمخطط الأعمال على انه وثيقة مكتوبة تضم جميع العناصر الداخلية والخارجية لنشاط معين وكذا الإستراتيجية المتبعة لتطويره، وأيضاً يضم المخطط الوظيفية وذلك من أجل إقناع الهيئات الخاصة للحصول على الدعم اللازم لبدء النشاط.

تتلخص الميزة الأساسية من إعداد خطة العمل للمشروع في أنها تجبر صاحب المشروع في الإجابة على الأسئلة الصعبة التي ستواجهه في المستقبل مثل:

- إلى أين أنا ذاهب كصاحب مشروع؟ و ما الذي أريد في تحقيقه؟.

- كيف سأصل لما أريد؟.

- ما هي المشاكل ستواجهني في الطريق و ما هي الفرص المتاحة لي؟.

- كيف سأتعامل مع هذه المشاكل و هذه الفرص؟.²

الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال.

هناك عدة أسباب تجعل من الضروري وضع مخطط الأعمال والتي يذكر منها:

✓ مخطط الأعمال هو الوثيقة الأساسية لبدء، إنشاء وإدارة نشاط اقتصادي ناجح، بل هو أيضاً أداة فعالة

لجمع الأموال اللازمة لجذب اهتمام المستثمرين.

✓ هو الوثيقة التي تعرف أهداف النشاط بكل وضوح، مع تحديد الأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ Thierry Verstraet et Bertrand saporta, **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg(pdf) , charger à l'adresse : (<http://www.edition-adreg.net>), 2006, p380

² عبد الحميد مصطفى أبو ناعم - مرجع سابق - ص 110.

- ✓ هو أيضا أداة اتصال ممتازة للمستثمرين والموردين المهتمين بفهم عمليات وأهداف النشاط.¹
- ✓ إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة على مشروع العمل، من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، التقييمية للمشروع.
- ✓ يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف و عندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية .
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- ✓ تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيتها.
- ✓ المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.²

الفرع الثالث: أنواع مخطط الأعمال

- **التصنيف الأول:** ينقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:
- **خطط مصغرة (Mini-plans):** من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل و الاحتياجات المالية و خطة التسويق و الكشوفات المالية، و خاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة والكاملة للمشروع.
- **خطة العمل: (Working Plans)** وهي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع³

¹ نوال براهيمى- السيرورة المقاوالتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال- جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 17/18 و 19 افريل، 2012، ص11.

² شوقي جباري و شرقي خليل -فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة و المتوسطة- جامعة ورقلة ،فعاليات الملتنقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ،أيام 18-19 افريل، 2012 ،ص8

³ فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي -مرجع سابق - ص 332

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

- **خطة التقديم: (Présentation Plans)** تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، و تذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

- **الخطة الالكترونية (Electronique Plans):** تجري معظم الخطط 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. و من الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له والاحتفاظ بنسخة الكترونية من خطته¹.

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

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

- **خطة شمولية :** وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل متعمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات. إن هذا النوع من خطط

الأعمال يكون مفيد عند وصف فرصة جديدة أو توضيح مواقف معقدة للعمل.²

¹ فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي -مرجع سابق - ص 332

² طاهر محسن منصور الغالبي -مرجع سابق- ص 215.

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال¹

- يخضع المخطط الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، وعليه يتوجب على المقاول الحرص و العناية عند تحضير مخطط الأعمال، ومن بين الخصائص التي يجب الاعتماد عليها ما يلي:
1. **الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. و كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع الرئيسية، وهناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل. وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطبعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.
 2. **صياغة مناسبة للمرسل إليه (الأطراف الخارجية):** 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 ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم.
 3. **الوضوح والدقة:** يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد مخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في صياغة لسهولة فهمه، ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة و الواضحة و كذا القدرة على التعبير عن الفكر بشكل دقيق، من أجل تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.
 4. **الواقعية:** وهي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول عند وضع مخطط الأعمال، أي

¹ لطرش الطاهر - مخطط الأعمال و عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 افريل، 2012، ص16ص18.

الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع و تجنب الخيال.

5. **المصدقية:** تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع و استعمال معطيات تتميز بالموثوقية ، و بما أن

المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

6. **الهيكلية الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب العناصر

مثل التمييز بين مكوناته بحيث تكون فيه عناصر رئيسية والأخرى فرعية بشكل يخدم العرض و التحليل ، كما يبين مراكز القوة والضعف في الملف المقدم.

7. **التجانس في عرض البيانات و التحليل :** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها ، إلى جانب مبدأ

المصدقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد ، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة له ، و يقتضي الانسجام في مخطط الأعمال تحقيق التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال من أربعة عناصر أساسية ، تتمثل في المخطط التسويقي والتنظيمي بالإضافة إلى

المخطط الإنتاجي و المالي ، وسيتم التعرض لهذه العناصر بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: المخطط التسويقي

يعد المخطط التسويقي أهم محور في مخطط الأعمال ، فعلى أساسه يتم تحديد مدى جدوى المشروع

و مدى تقبله من قبل الزبائن ، وعليه سنستمر في دراسة بقية المحاور أم ستتوقف الدراسة عند هذا الحد ونبحث

عن خطة بديلة أو مشروع بديل ، ولذلك نجد أن التعاريف قد تعددت حول المخطط التسويقي نذكر منها ما يلي:

1. تعريف المخطط التسويقي: هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف

التسويقية، وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك عن طريق الاستغلال المنظم للموارد في

المنشأة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية.¹

- ويعرف أيضا على أنه وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الوضع الحالي من حيث كل من المستهلك،

المنافسين، والبيئة الخارجية. وتوفر أسس تحديد الأهداف، الإجراءات التسويقية، وتخصيص الموارد خلال

مدة التخطيط سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة.²

- وهو أيضا سلسلة من الأنشطة المتكاملة التي تقود إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة في سوقها

المستهدف، تتضمن تحديد كل من السلع والخدمات التي سيتم تقديمها للسوق.³

2. أهمية المخطط التسويقي⁴

الخطة التسويقية ما هي إلا مجموعة من النشاطات ترتبط بهدف و وقت معين، وعليه فهي دليل عمل

للمشروع في فترة زمنية مستقبلية محددة، وبالتالي فلها أهمية بالغة لتسيير المشروع بالشكل المناسب، كما يمكننا

تحديد الأهمية مما يلي:

- تعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير السوقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء وتطور المنتجات و المنافسة

و فتح أسواق جديدة

- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد والمسافات نظرا لأنه يعطي الفرصة

للتطبيق العلمي في نطاق محدود وباستخدام النماذج، مثال اختيار السلع في منطقة محدودة في السوق.

¹ مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر - أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - جامعة بسكرة ، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، 17- 18 و 19 افريل 2012 ص4.

² غسان قاسم داود اللامي - إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة - دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ص81.

³ الهام فخري طلمية - التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009 ، ص128.

⁴ محمد عماد الزيادات و محمد عبد اله العوامرة - استراتيجيات التسويق منظور متكامل - دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012، ص112 ص113

- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة .
- يساعد على تحديد الفرص وتفادي المخاطر التي تمس بالمؤسسة .
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.
- أداة فعالة للتغلب على الأوضاع المعقدة من خلال التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتملة حدوثها و التهيؤ لمواجهتها.
- مساعدة الإدارة على تحديد و تحليل مواطن القوة و الضعف في المؤسسة و مقارنتها مع المنافسين.

3. مكونات المخطط التسويقي:

- يجب أن يبين هذا المخطط أن هناك شريحة من السوق للمبيعات المحتملة، بالإضافة إلى أن إستراتيجية التسويق ستضع المؤسسة في وضع إيجابي أمام المنافسة، ويحتوي المخطط التسويقي على:
- أولاً: دراسة السوق.
 - ثانياً: المزيج التسويقي.

أولاً: دراسة السوق.

1. تعريف دراسة السوق: هي 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 حالية أو متوقعة في السوق.¹

2. النتائج الرئيسية لدراسة السوق:

¹ يحيى عيسى و لعلاوي عمر - تسويق و تحليل السوق - دار الخلدوني للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة نشر، ص42-43.

✓ **حجم الطلب الحالي** : يتم تحديد حجم الطلب، أي الأعداد التقريبية لمن يحتاجون المنفعة ، والمبالغ

المستعدين لدفعها ،ولتحديد ذلك لا بد أن يسبقه تحديد أي من البيانات ستستخدم ، وإن إعداد هذا التقدير

يختلف باختلاف نوع السوق.

فحجم الطلب يحسب (عدديا و ماليا) من خلال (عدد المشترين والمبالغ التي يمكن أن ينفقوها سنويا على المنفعة التي يلزم تقديمها).

✓ **حجم العرض الحالي** : يفيد تحليل المنافسين في معرفة : من هم المنافسون للشركة ، والصعوبة في

تحديد المنافسين المرتقبين وليس الحاليين ؛ فمن المهم معرفة المنافسين المرتقبين ؛ لأنهم يمثلون تهديدا

على الشركة ويجب أن تنتهي دراسة السوق أيضا بتحديد ، عدد من يقومون حاليا ببيع المنفعة ، و حجم

مبيعات كل منهم و حصته من المجموع ، أي أن حجم العرض الحالي للمنفعة هو مقدار معين سنويا.¹

✓ **تحديد الحصة السوقية** : تعتبر موضوعا جوهريا في بناء الخطة التسويقية في قطاع سوقي مستهدف ،حيث

تستخدم لتحديد موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين ، فهي تمثل نصيب المنظمة من المبيعات الكلية

للسوق مقارنة بنصيب المنافسين ، و تساوي (حجم المبيعات الكلية للمنظمة / حجم المبيعات الكلية للسوق)

* 100%²

3. **أهمية دراسة السوق** : إن المحور الأساسي لدراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة :³

✓ دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.

✓ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

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

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

¹ سعاد نائف برنوطي- إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة- دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005ص198.

² الهام فخري ظلمية -مرجع سابق - ص 137.

³ بشير العلاق -التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات- دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2008 ، ص 36.

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

4. تحليل البيئة التسويقية: يرى كوتلر بان البيئة التسويقية هي مجموعة من القوى و المتغيرات الخارجية و

الداخلية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية و تستوجب القيام بالأنشطة و الفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين .

و تتكون عملية التحليل كل من متغيرات البيئة الخارجية و الداخلية كما يلي:

أ. تحليل البيئة الخارجية: تنقسم إلى :

✓ البيئة الطبيعية : هي الظروف التي تتعلق بالطبيعة التي تحيط بالمنظمة مثل ارتفاع تكاليف الطاقة ،

التلوث البيئي ، القصور في المواد الأولية .

✓ البيئة السياسية و القانونية : تتحدد أعمال المنظمة بمجمل القوانين الواجب الالتزام بها ، لذلك عليها

تكييف سياساتها وفق هذه القوانين مثل قانون حماية الشركات ، وقانون حماية الإنتاج الوطني.

✓ البيئة الديمغرافية : الحركة السكانية الموجودة كحجم السكان و كثافتهم و توزيعهم و أعمارهم و غيرها ،

وهذا ضروري لمعرفة السوق المستهدف و السوق المحتمل .

✓ المتغير الاقتصادي: من المهم معرفة المؤثرات الاقتصادية المختلفة داخل السوق، منها مستويات الدخل و

اتجاهاتها و ذلك لمعرفة القوة الشرائية .

✓ البيئة التكنولوجية: تمثل كافة المتغيرات المرتبطة بالابتكارات العلمية و التطوير التقني في إنتاج و تحسين

مستوى السلع و الخدمات .

✓ العامل الثقافي و الاجتماعي: هي مجموعة من القيم و العادات و المفاهيم السائدة في المجتمع.¹

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي - استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي - دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص62 ص64.

ب. تحليل البيئة الداخلية: تهدف دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف،

وتنقسم إلى :

✓ المزيج التسويقي: تعتبر عناصر المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج) من المحددات التي يجب

مراعاتها عند تقييم الفرص التسويقية المتاحة، لان كل عنصر منها يختلف على حسب الإستراتيجية

التسويقية التي تتبعها المؤسسة، كما أنها تساعد، في استغلال الفرص التسويقية وتحدد كيفية التعامل مع هذه

الفرص.

✓ أهداف المؤسسة: تعتبر الأهداف من المحددات الرئيسية للفرص التسويقية، لذلك على المؤسسة أن تقرر

وبشكل مسبق إلى أين تسير والى أين تريد أن تصل خلال فترة زمنية معينة، كما يجب على هذه الأهداف

أن تكون مقبولة اجتماعيا وذات مردود اقتصادي واجتماعي مفيد .

✓ المصادر المادية: لا بد للمؤسسة أن تعمل على تقييم مصادرها (مصادر مالية، وسائل الإنتاج، موارد بشرية)

لتحديد المصادر التي يمكن أن تشكل نقاط قوة بالنسبة لها، ومن خلال تحليل عناصر النجاح وعناصر

الفشل وذلك من اجل تحديد أسباب القوة والفشل.

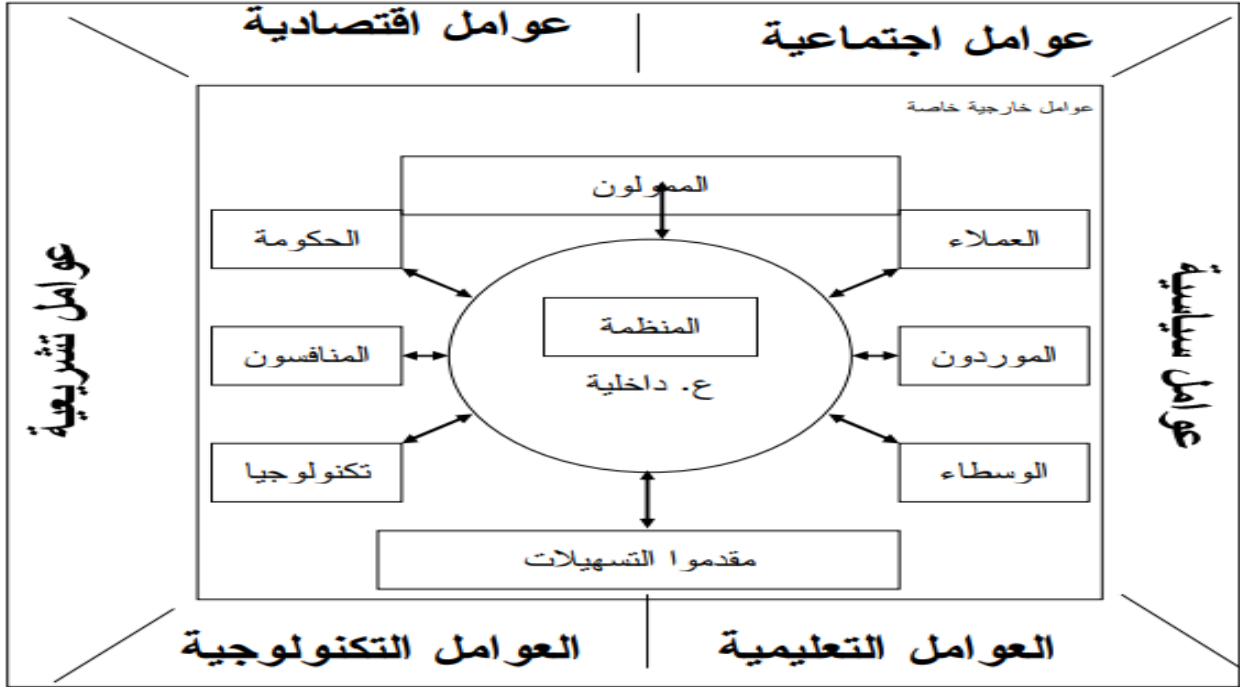
✓ المهارات الإدارية: تتفاوت المؤسسات في كفاءة جهازها، فتنوفر لدى بعض المؤسسات أفراد مدربين وذوي

خبرة ولديهم المعرفة في تقييم الفرص المتاحة واختيار ما يتناسب منها وإمكانيات المؤسسة وقلها خطرا

وأكثرها مردودية.¹

شكل 1: يبين العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة:

¹أولاد حيمودة عبد اللطيف - دور التسويق في رفع الميزة التنافسية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص18.



المصدر : الطيب داودي اثر- تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية -جامعة بسكرة ، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 56.

5. تحليل swot:

- ✓ **نقاط القوة:** وترتبط بكافة المزايا التنافسية، والقدرات الموجودة في الماركة السلعية أو الخدمة الخاصة بمؤسسة ما وغير الموجودة إطلاقا أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.
- ✓ **نقاط الضعف:** وتشير إلى كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بماركة سلعية أو خدمة ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.
- ✓ **الفرص المتاحة:** وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.¹
- ✓ **التحديات أو المشاكل:** وتشير إلى كافة التحديات، أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، والتي تم استنتاجها

¹ محمد عبيدات- استراتيجيات التسويق- الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، ص 111-112.

بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة.

جدول 1: مصفوفة SWOT

	نقاط القوة	نقاط الضعف
التحليل الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> - التحكم في التكنولوجيا. - الاقدمية ،رضى الزبائن . - حصة سوقية كبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مشاكل في الجودة. - حصة سوقية ضعيفة . - تشكيلة من المنتجات غير موسعة بالشكل الكافي . - نقص في المهارات.
التحليل الخارجي	التحديات	الفرص
	<ul style="list-style-type: none"> - ظهور منافسين اقوياء. - ظهور منتجات احلال. - قوانين غير ملائمة. - تقلص حجم السوق . - تركز الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - ظهور احتياجات جديدة . - نمو السوق - ظهور قوانين جديدة ملائمة. - فرصة شراء منافسين.

La source : Michel Sion, Réussir son business plan : méthodes, outils et astuces, éditions DUNOD, 3^e édition, paris, 2013.

6. تجزئة السوق و تحديد السوق المستهدف

تعرف عملية تجزئة السوق بأنها عملية تقسيم السوق الكلية لسلعة أو خدمة ما إلى عدد من الأجزاء و الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متجانسة نسبيا من المستهلكين في خصائصهم و حاجاتهم .
تقوم عملية تجزئة السوق على مجموعة من الافتراضات إذا لم تتوفر فلا داعي لتجزئة السوق وهي :

- ✓ خصائص و حاجات المستهلكين في السوق الكلية غير متجانسة.
- ✓ خصائص و حاجات المستهلكين في كل سوق فرعية متجانسة نسبيا.
- ✓ تشابه استجابة المستهلكين في كل سوق فرعية إلى مختلف عناصر المزيج التسويقي.
- ✓ إمكانية الوصول إلى كل سوق فرعية بمزيج تسويقي معين .¹

7. الاستراتيجيات العامة للتسويق:

يكمن دور الاستراتيجيات التسويقية في مساعدة المشروع على تحقيق البقاء و النمو و الربحية و ذلك من خلال:

- ✓ إستراتيجية القيادة بالتكاليف : التي تشير إلى قدرة المشروع على تصميم و تسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنافسين بما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة ، و تقاس بخفض تكاليف القوى العاملة و اختيار مواد خام رخيصة و بسيطة بالإضافة إلى اختيار مواقع منخفضة التكلفة .²
- ✓ إستراتيجية التميز : تعني خلق درجة من التمايز للمنتجات يمكن من خلاله فرض السعر الذي تراه مناسب و زيادة عدد الوحدات المباعة و تنمية ولاء المستهلكين للمؤسسة من خلال تقديم خدمات و ضمانات مميزة للمستهلك ،تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل أو تصميم منتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف.

- ✓ إستراتيجية التركيز : تعمل المؤسسة إلى تقسيم السوق إلى قطاعات و استخدام إستراتيجية لكل قطاع أو سوق محدد من خلال: العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف،بالإضافة إلى توافر المعلومات لدى المؤسسة بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية أو قطاع المستهلكين للسلعة المنتجة .³

¹ إلهام فخري طمليّة - إستراتيجية التسويق إطار نظري و تطبيقي - دار الإثراء للنشر و التوزيع،الأردن،2012 ص 131 .

² محمد عواد الزيدان و آخرون -إثر الرأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة و المتوسطة - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية،المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، 2015 ، ص129.

³ إيناس رأفت مأمون شومان -إستراتيجية التسويق وفن الإعلان - دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع ،الإمارات، 2011 ،ص 44-45.

ثانيا: المزيج التسويقي

❖ المنتج

✓ **تعريف المنتج** : هو عبارة عن سلعة، خدمة، فكرة مؤلفة من خدمة من خواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفضلا للسوق المستهدف، وتتضمن الحواس المحسوسة الخواص المادية مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها.¹

✓ **أبعاد المنتج**: تتمثل في :

✓ **الاتساع**: تشير إلى عدد من الخطوط الإنتاجية المختلفة التي تقوم بامتلاكها.

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

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

✓ **التناسق**: يعني أوجه التنافس ومدى الارتباط بين خطوط المنتجات من حيث متطلبات الإنتاج و بحوث

التسويق و التمويل.²

✓ **دورة حياة المنتج** :

✓ **مرحلة التقديم introduction**: في هذه المرحلة تركز المنظمة على خلق طلب أولي على المنتج حيث أن

عدد قليل من الناس يعرف بالمنتج تتميز بارتفاع تكاليف الإعلان و الترويج في هذه المرحلة تكون الوحدات

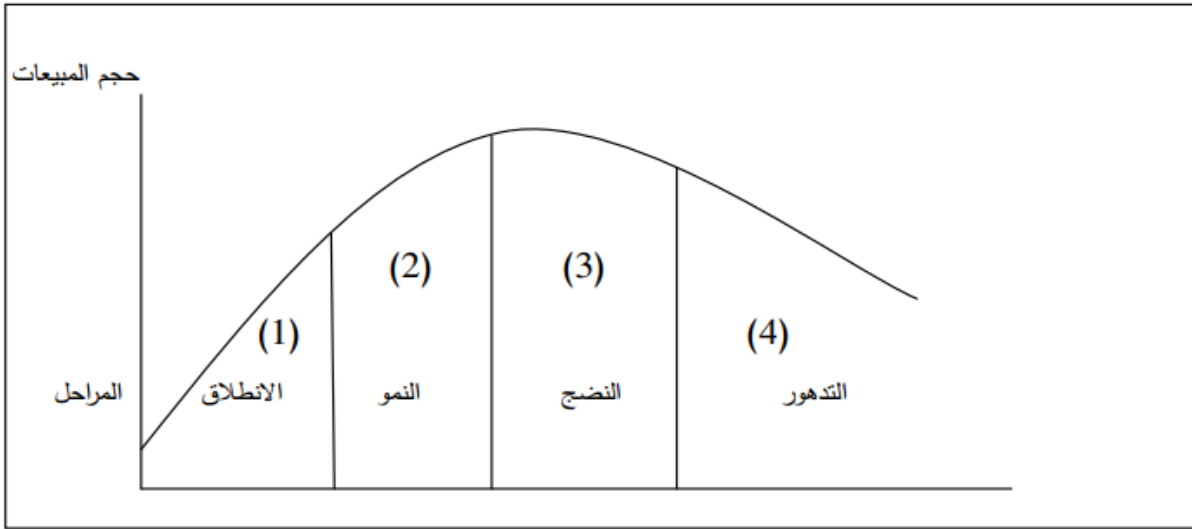
المباعة قليلة و الأرباح قليلة أو قد تكون هناك خسارة.

¹ علي فلاح الزغيبي- التسويق السياحي مدخل صناعة السياحة والضيافة - دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ، 1013ص51 .

² محمد فريد صحن ونبيلة عباس - مبادئ التسويق - الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2004، ص 218.

- ✓ **مرحلة النمو growth:** تبدأ المبيعات بالتزايد ويزداد كذلك وعي وإدراك المستهلكين بوجود المنتج و خصائصه تبدأ بتحقيق الأرباح كما أن التكاليف قد تنخفض بسبب تأقلم العاملين مع المنتج و انخفاض عدد الوحدات المعيبة و تحاول المؤسسة خلق حالة ولاء لعلامتها التجارية.¹
- ✓ **مرحلة النضج Maturity:** في بداية هذه المرحلة يدرك المستهلكون الفروق بين الأنواع والأسماء التجارية المختلفة والمعروضة في الأسواق فتصل المبيعات إلى أعلى مستويات ثم تبدأ في الانخفاض نتيجة تزايد المنافسة بين المنتجات ويكون الصراع من أجل البقاء في السوق.
- ✓ **مرحلة التدهور decline:** تتجه المبيعات في هذه المرحلة إلى الانخفاض بمعدلات سريعة، وتنخفض الأرباح تدريجياً وتظهر خطورة الاحتفاظ بمخزون سلعي كبير، هذا ما يدفع بعض المؤسسات إلى وقف الجهود الترويجية والتقليل من حجم الخسائر الناتجة عن انخفاض المبيعات وإيقاف التعامل مع الموزعين.²

شكل 2: دورة حياة المنتج.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي - مرجع سابق - ص 328.

¹ علي الفلاح الزعيبي-التسويق منظور تطبيقي استراتيجي -دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 126-127.

² سيد الساكب و جمال كمال الدين-المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات- مركز تطوير الدراسات العليا للنشر و التوزيع القاهرة 2008 ص76-

❖ التسعير

1. **تعريف التسعير** : يمكن التعبير عن التسعير على أنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي. فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة
2. وبالتالي فإن السعر المدفوع لا يعكس فقط المكونات المادية للسلعة ولكن يمكن أن يشتمل أيضا العديد من النواحي مثل النفسية، شهرة المنتج، مجموعة الخدمات المقدمة والمرتبطة ببيع السلعة أو الخدمة¹.

2. أهمية السعر:

تكم أهمية السعر بالنسبة للمنظمة في أنه:

- ✓ أداة لتجزئة السوق.
- ✓ أداة لتحقيق الأهداف التسويقية.
- ✓ أداة لتحديد حجم الطلب والتحكم به.
- ✓ مصدر للإيرادات و الأرباح.
- ✓ مؤشر لجودة المنتج.
- ✓ يعزز العلاقة بين المنتج والمستهلك.²

3. طرق تحديد الأسعار:

- ✓ **تحديد الأسعار على أساس تكلفة الإنتاج** : تتضمن هذه الطريقة تحديد سعر بيع السلعة على أساس احتساب كل التكاليف الثابتة والمتغيرة الداخلة في إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة وإضافة هامش الربح³

¹ محمد فريد الصحن - التسويق - الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 281.

² الهام فخري طمليّة - استراتيجيات التسويق مرجع سابق - ص 229.

³ نسيم حنا - مبادئ التسويق - دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص 339.

المرغوب إلى مجموع التكاليف للتوصل إلى سعر البيع وتحديد السعر بهذه الطريقة يقتضي معرفة كافة أنواع تكاليف الإنتاج كما يستلزم تخصيص هذه التكاليف أي توزيعا على كل وحدة منتجة.

✓ **تحديد الأسعار على أساس مرونة الطلب على السلعة:** تعتمد هذه الطريقة على محاولة تقدير أحجام

المبيعات المحتملة من السلعة و التي يمكن تحقيقها عند استخدام أسعار بيع مختلفة. لذا يتطلب إتباعها من المشروع وتكوين "جدول الطلب للسلعة"، تستخدمه الإدارة بعد ذلك في عمل مقارنات هذه الكميات المطلوبة مع التكاليف المتوقعة لإنتاجها. وبعبارة أخرى تقارن الإدارة بين الكميات المتوقعة بيعها من السلعة بالأسعار المختلفة وبين تكلفة إنتاج كل من هذه الكميات. ويعمل هذا التحليل يمكن للإدارة اختيار السعر الأمثل الذي يحقق أهداف الربحية المطلوبة.

✓ **تحديد الأسعار على أساس أسعار المنافسة:** تتلخص هذه الطريقة في قيام مدير المشروع بحساب متوسط

أسعار السلع المنافسة الشبيهة بسلعة المشروع، ثم يعدل هذا المتوسط بالزيادة أو بالنقصان بالنظر إلى خواص سلعة المشروع بالمقارنة بالسلع المنافسة. فإذا اعتقد المشروع مثلا تميز سلعته في جودتها أو خواصها عن سلع المنافسين، أمكن زيادة سعر سلعة المشروع عن متوسط أسعار السلع الشبيهة، و العكس صحيح.¹

✓ **سياسات التسعير:** تتمثل في:

أ. **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 تقديم الأزياء الجديدة (Fashion). أو في حال السلع المتميزة عن سلع المنافسين.²

¹ نسيم حنا- المرجع السابق - ص 339.

² زكريا عزام وآخرون- مبادئ التسويق الحديث(بين النظرية والتسويق)- دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2008، ص 290.

ب. سياسة اختراق السوق: 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 مرن السوق كبير نسبيا واستعداد المشروع بتحمل عواقب

حرب الأسعار، وأخيرا إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج أي العمل باقتصاديات الحجم والإنتاج الواسع.

ج. سياسات التسعير النفسية: يقدم السعر النفسي على أساس دفع المستهلك إلى اتخاذ قرار الشراء نتيجة رد

فعل عاطفي أكثر منه على أساس التفكير المنطقي و غالبا ما تستخدم هذه السياسة في السوق الاستهلاكي

و من بين هذه السياسات :

✓ الأسعار الكسرية : يقصد بها تلك القيم التي تسعر بها المنتجات على أساس كسر الوحدات النقدية إذ يتم

تسعير سلعة معينة بمبلغ 9.99 دينار بدلا من 10 دنانير .

✓ أسعار التفاخر : ويقصد بها الأسعار المرتفعة جدا التي تعطي الإيحاء بالتفاخر أو بارتفاع مستوى الجودة

وتطبق هذه الأسعار في الشركات المنتجة لسلع الموضة و الرفاهية .

د. سياسة التسعير الترويجي: الهدف الأساسي من العمل على ترويج وتنشيط المبيعات ويأخذ صورا منها :

✓ سياسة أسعار الاستدراج : حيث تقوم بعض المتاجر بتسعير بعض منتجاتها المعروفة في السوق بسعر اقل

من أسعار السوق التي تعرض في متاجر أخرى بهدف إقناع المستهلك أن أسعار هذا المنتج أكثر تنافسية

لدفعه للإقبال على شراء اغلب حاجاته وبالتالي زيادة الأرباح .

✓ سياسة أسعار المناسبات الخاصة : تستخدم هذه السياسة في نهاية الموسم للسلع الموسمية للتخلص من

السلع وان لا تبقى لمدة زمنية قادمة وبالتالي قد تصبح سلع قديمة خارج الموضة مثل الملابس.

✓ سياسة الخصم السيكولوجي: أو سياسة الأسعار المقارنة، حيث تعرض السلع بالسعر القديم والسعر الجديد

، والمستهلك يقوم بمقارنة السعيرين والشراء (كان السعر 200 دينار وأصبح الآن 150 دينار).

هـ. سياسة التسعير الجغرافي : هناك العديد من السياسات التسعيرية الجغرافية استنادا إلى الجهة التي تتحمل تكلفة النقل و أهمها:

✓ سياسة الأسعار الجغرافية الموحدة : طبقا لهذه السياسة يتحمل البائع تكلفة النقل بحيث يقوم المستهلكين بدفع نفس الثمن بصرف النظر عن مواقعهم الجغرافية

✓ سياسة أسعار المنطقة : تقوم المؤسسة بتقسيم السوق المحلي إلى عدة مناطق، وتتحمل تكلفة النقل إلى هذه المناطق، ثم يقوم الزبائن بتحمل تكاليف النقل إلى مواقعهم الخاصة.

و. سياسة أسعار الخصم: تقوم على أساس تعديل أسعار البيع وذلك للتعويض عن القيام ببعض الوظائف أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة واهم هذه السياسات:

✓ سياسة الخصم التجاري : يمنح للوسطاء نظير قيامهم بأداء بعض الوظائف التسويقية كالنقل، والتخزين، يمنح هذا الخصم لتجار الجملة، تجار التجزئة والوكلاء.

✓ سياسة خصم الكمية : ويعطى هذا الخصم نظير الشراء بكميات كبيرة لتشجيع الشراء بهذه الكميات وأيضا لزيادة درجة الولاء للمتجر أو للبائع لدى المشتريين.

✓ سياسة التمييز في الأسعار: تقوم هذه السياسة على أساس تقديم السلعة أو الخدمة الواحدة بأسعار مختلفة إلى القطاعات السوقية المتعددة في السوق، ويتحدد الاختلاف في السعر على أساس المقدره الخاصة لكل مستهلك على المساومة وأيضا على أساس درجة المنافسة في السوق.¹

❖ التوزيع

1. تعريف التوزيع: التوزيع هو مجموعة من القرارات ذات العلاقة في تحديد الأنشطة والعمليات التي تتضمن

تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي.²

¹ زكريا عزام وآخرون - المرجع السابق - ص 291 ص 293.

² الهام فخر طمليّة- استراتيجيات التسويق مرجع سابق - ص 229.

2. أهمية التوزيع: يمكن إيجازها بما يلي:

- التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمنية و المنفعة المكانية .
 - إن نسبة تكاليف التوزيع أصبحت تشكل نسبة مرتفعة من إجمال تكاليف التسويق .
 - زيادة حدة المنافسة قد جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان و العمل على التحسين .
 - إن زيادة معدل التقدم التكنولوجي في وسائل و أساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين و تطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل .
 - إن التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية و خدمة العملاء و الأسواق.¹
- ### 3. أنواع قنوات التوزيع:
- تمثل قنوات التوزيع الطريق الذي تسلكه السلعة /الخدمة من المنتج إلى المستهلك /المشتري الصناعي في السوق، و هذه القنوات تكون مباشرة أي من المنتج إلى المستهلك أو غير مباشرة أي من المنتج إلى الوسطاء ثم إلى المشتري، وفي حالة التوزيع الغير مباشر فان الوسطاء يساهمون بدور فعال في تدفق المنتج من مراكز إنتاجه إلى مراكز تسويقه.
- ومن أهم قنوات التوزيع ما يلي :

✓ منتج ← مستهلك: ويتم البيع هنا مباشرة من المنتج إلى المستهلك وتعتبر من أبسط واقصر طرق التوزيع.

✓ منتج ← تاجر تجزئة ← مستهلك: يتمثل الوسيط التجاري هنا في تاجر التجزئة و الذي يتولى عملية البيع للمستهلك النهائي، وتستخدم هذه الطريقة في حالة السلع التي يتم شرائها من طرف عدد كبير من المشتريين.²

¹ أوكيل رابح -محاضرات في مقياس تسيير قنوات التوزيع -تخصص تسويق إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2015 ، ص8.

² ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد مرسى -التسويق المعاصر - الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، 2005 ،ص 318.

✓ منتج ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك: وتعتبر الطريقة الأكثر استعمالا في السلع

الاستهلاكية مثل: السجائر، الدواء،... والتي تستهدف جميع الفئات و مختلف المناطق الجغرافية .

✓ منتج ← وكيل ← تاجر تجزئة ← مستهلك: أي وسيط وكيل بدل وسيط تاجر، ويتم

استخدام هذه القناة للوصول إلى تاجر التجزئة كبيرة الحجم .

✓ منتج ← وكيل ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك: تلجأ المؤسسة إلى هذه

الطريق عندما تريد الوصول إلى تاجر التجزئة الذين يعملون على نطاق محدود.

و الملاحظ أنه كلما زادت هذه القنوات طولا كلما انخفضت السيطرة والرقابة و زاد التعقيد في عمليات

التوزيع. كما أن اختيار قناة من هذه القنوات يعتمد على باقي العناصر الأخرى المشكلة للمزيج التسويقي،

فالمنتجات المميزة ذات الجودة العالية والأسعار المرتفعة تتطلب الاعتماد على الوسطاء المميزين ذوي الكفاءات

العالية، في حين نجد أن المنتجات النمطية والتي تباع بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين تتطلب الاعتماد

على قنوات توزيعية مكثفة مع محاولة التقليص من عدد الوسطاء بقدر الإمكان .وهناك عوامل أخرى لا بد أن

تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أثناء اختيارها لقناة توزيعية¹.

4. سياسات التوزيع: بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد القنوات التوزيعية التي يتم استخدامها، يتم اختيار نظام

توزيع مناسب وينحصر هذا النظام في ثلاثة سياسات:

✓ سياسة التوزيع الشامل: "Intensive" وهو التوزيع الذي يعتمد في توزيع السلعة على أكبر عدد ممكن من

الوسطاء، لأن هدف المؤسسة هو تلبية حاجات أكبر عدد ممكن من الزبائن، وتستخدم عادة عند توزيع

السلع التي تتميز بانخفاض أسعارها وارتفاع معدل دوران شرائها، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها

بأقل جهد ممكن.²

¹ فطيمة بزعي - دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي - مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008/2009، ص57.

² محمد فريد صحن، نبيلة عباس - مبادئ التسويق - الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 57.

✓ **سياسة التوزيع الانتقائي: "Sélective"** ويقصد به الاعتماد على عدد قليل من الوسطاء سواء كانوا تجار

تجزئة أو تجار جملة في منطقة جغرافية معينة، ويتم تبني هذه السياسة من طرف المؤسسات التي تعتبر منتجاتها مميزة عن منتجات المنافسين، فهي بذلك لا تعتمد في بيع منتجاتها على نقاط البيع بقدر ما تعتمد على المحلات الخاصة.

✓ **سياسة التوزيع الحصري: (وكلاء وحيدين) "Exclusive"** وتقوم هذه السياسة على أساس الاعتماد على

موزع واحد في سوق معين، ويتم هذا الاختبار نتيجة تأكد المنتج من جهد الموزع، وقوته وسمعته في

السوق.¹

❖ الترويج.

1. تعريف الترويج: يعد الترويج احد العناصر الأساسية كالمهمة في المزيج التسويقي لمنظمات الأعمال، إذ

يهدف إلى تعريف الزبون والتأثير فيه وإقناعه بقبول المنتجات وحثه على الاستهلاك المتكرر لها بما يشجع على البناء والمحافظة على علاقات طويلة الأمد مع تلك الشركات.

2. أهداف الترويج: وتتمثل في :

✓ خلق مكانة ذهنية للزبون ملموسة لشركات معينة ولعلامتها التجارية.

✓ تقديم الضمانات للزبون.

✓ الاعتراف بقيمة الزبائن والمستخدمين.

✓ مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين.

✓ إثارة الطلب في أوقات انخفاضه و تشجيعه خلال مدة تزايديه مع تشجيع ومكافأة الاستخدام المتكرر لتعميق

ولاء الزبائن².

¹ محمد فريد صحن، نبيلة عباس - المرجع السابق - ص 57.

² عبد الأمير عبد الحسين شياع - المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون - مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد السابع، العدد 20، جامعة بغداد، 2012، ص 96-97.

3. عناصر المزيج الترويجي: يتألف المزيج الترويجي من عدد من العناصر أو الأنشطة الداعمة للنشاط

الترويجي وهي:

✓ الإعلان : هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك

الشرائي للمستهلك من خلال الإخبار والإقناع و التأثير .

✓ وسائل تنشيط المبيعات : هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء ،الموظفين ،والعملاء بهدف

تحفيز قرار الشراء مثل :العينات المجانية ،المسابقات ،الخصومات والهدايا

✓ البيع الشخصي : هي عملية اتصال شخصية ومباشرة بين البائع ومشتري واحد أو أكثر من المشتريين

المحتملين من خلال قوى بيعيه مدربة ومؤهلة .

✓ العلاقات العامة والدعاية: العلاقات العامة هي عملية اتصال شخصية أو غير شخصية مع جمهور

المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية عن المنظمة وما تقدمه من منتجات لكسب رضا و تأييد هذا

الجمهور.¹

4. العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة الترويج : هناك العديد من العوامل يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد

مكونات المزيج الترويجي المراد استخدامه، وتتمثل هذه العوامل في:

✓ طبيعة السوق :تؤثر طبيعة السوق على القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي، ففي حالة اتساع السوق وكثرة

القطاعات السوقية في مختلف الأرجاء يفضل استخدام الإعلان للوصول إلى كافة الفئات وفي كل المناطق

الجغرافية، أما في حالة العدد المحدود للمشتريين وتمركزهم في منطقة واحدة يفضل استخدام البيع الشخصي

الذي يوفر الإجابات المناسبة للأسئلة ذات الصيغة الفنية المعقدة التي يحتاجها مستهلكوا السلع الصناعية

خاصة².

¹ الهام فخري طلمية - مرجع سابق إستراتيجية التسويق إطار نظري و تطبيقي - ص 232.

² عفاف خويلد -فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2008/2009، ص38ص39.

✓ **طبيعة المنتج**: يتم تحديد أدوات الترويج حسب طبيعة وخصائص السلعة، فالسلع الاستهلاكية والميسرة تعتمد على الإعلان بصفة كبيرة، ثم تنشيط المبيعات قصد الرفع من حجم المبيعات، أما السلع الصناعية تحتاج إلى جهود خاصة فمن المستحسن استخدام البيع الشخصي كونها تحتاج إلى معلومات فنية دقيقة تسمح بإقناع المشتري، وكذلك بالنسبة للخدمات فتختلف الأدوات الترويجية حسب خصائص الخدمة، فلمواجهة خاصية عدم إمكانية اللمس يجب تركيز الترويج على الجوانب الملموسة المحيطة بتقديم الخدمة، والمنافع المنتظرة للزبون وكسب ثقته في إمكانية الاعتماد على الخدمة في تحقيق رغباته.

طبيعة المنافسة: إن ازدياد شدة المنافسة في السوق يتطلب ترتيبا مختلفا للمزيج الترويجي واختيار الأدوات الأنسب لمواجهة هذه المنافسة، فيمكن أن تلجأ المنظمة لاستخدام الخصومات أو الطواع التجارية، وإجراء مسابقات لضمان حقها في السوق.

✓ **الموارد المالية المتاحة**: إن كمية الموارد المخصصة للإستراتيجية الترويجية تعتبر محددًا أساسيا للمزيج الترويجي، فإذا كانت الميزانية المخصصة محدودة فإنها حتما سوف تؤثر على فعالية الأنشطة الترويجية، بالتالي تقليص هذه الأنشطة بشكل يجعلها محدودة التأثير والفعالية، ونقص الموارد يحتم على المنظمة الاعتماد على أنشطة محددة من الترويج ذات التكاليف المنخفضة كإتباع الإعلان عن طريق الصحف، تنشيط المبيعات كالمعارض والكتالوكات.¹

الفرع الثاني: المخطط التنظيمي.

1. **تعريف المخطط التنظيمي**: يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيما لمجهودات الجماعةية فهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فمن خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يتوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وبأقل تكلفة.²

¹ عفاف خويلد-المرجع السابق-ص39.

² حسين محمود حريم- تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل- دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2000، ص45.

2. أهمية وضع مخطط التنظيمي: تكمن أهمية المخطط التنظيمي في :

- ✓ تحقيق أفضل استخدام للطاقة البشرية و الموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- ✓ يحدد واجبات و مسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة .
- ✓ يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة و يحدد علاقات العمل .
- ✓ يحقق التقسيم السليم للعمل و التنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية و الجماعية.
- ✓ يسهل مهمة الرقابة و المتابعة و يحقق أهداف المؤسسة بالوقوف على الأخطاء والانحرافات و تصحيحها .
- ✓ يجنب المؤسسة و العاملين من الوقوع في المتاهات و بالتالي يحول دون ضياع الوقت و الجهد و الأموال.¹

3. مكونات المخطط التنظيمي: يتكون المخطط التنظيمي من :

أولاً: الهيكل التنظيمي.

1. تعريف الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة

للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

2. مراحل بناء الهيكل التنظيمي: إن البدء في بناء هيكل تنظيمي يعتبر أمر مهم وفي غاية الأهمية ويتطلب

إجراءات ومبادئ لإمكانية القيام بالبناء مثل وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية ، وإجراء

الدراسات والاستشارات الضرورية ، ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية :

✓ مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية وبناءا عليها يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي.

✓ مرحلة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات والأقسام .²

¹ زكرياء الدوري و آخرون -مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين - دار البازوري للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011، ص 117-118.

² نبيل عبد شعبان اللوح -تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية و أثره على الكفاءة الإدارية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة الأعمال ،جامعة غزة ، 2006، ص 22.

✓ إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية ، وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة.

✓ العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.

✓ تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.

✓ البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.¹

3. **خصائص الهيكل التنظيمي:** تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي:

✓ **الملائمة:** يكون ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.

✓ **الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.

✓ **المرونة:** إمكانية تعديله و تطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجدد.

✓ **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، تسلسل علاقات السلطة، والمستويات عن الأنشطة

المختلفة.

✓ **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين

القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.²

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية .

1. **تعريف الموارد البشرية:** الإدارة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من

أنشطة و فعاليات تتمثل في التخطيط ،الاستقطاب، والتعيين، والتدريب ، والتحفيز ، وبالصورة التي توفر

للمنظمة احتياجاتها من العنصر البشري الكفاء ،حاضرا و مستقبلا ،وحسن استخدامه والمحافظة عليه .³

2. **وظائف إدارة الموارد البشرية :** تتمثل في :

¹ نبيل عبد شعبان اللوح -المرجع السابق-ص 24ص26.

² محمود عبد الفتاح رضوان - مهارات إعداد الهياكل التنظيمية- المجموعة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2013،ص34-35.

³ بوالشرش نور الدين ومحامدية ايمان -واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد 27 ،جامعة عنابة 2016، ص264 ص265.

✓ **وظيفة التخطيط للموارد البشرية:** المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من

✓ الأفراد العاملين للمنظمة و الوقت و المكان المناسبين للهبوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر

و المستقبل.

✓ **وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف:** تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد

البشرية، وبذلك فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من اختيار و تعيين وتقييم

للوظائف للأداء و تحديد الأجور و التدريب و التطوير وغيرها، حيث تبدأ بجمع الحقائق و المعلومات عن

التنظيم الإداري القائم والوظائف نفسها لا عن شاغليها، و بهذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم

القائم و بمكونات كل وظيفة، حيث سيتم الاعتماد على هذه المعلومات في عملية تقييم الوظائف، وعند جمع

المعلومات عن التنظيم الإداري القائم يراعي ضرورة التعرف على التقسيمات الرئيسية و الفرعية للتنظيم و

خطوط السلطة و الإتصال ، واختصاصات كل تقسيم تنظيمي، كذلك يجب التعرف على إجراءات العمل

داخل التنظيم، و الإجراءات و القوانين و اللوائح المتبعة التي تحكم العمل .

✓ **وظيفة استقطاب الموارد البشرية:** الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو

المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضونها، إذ

تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف

والاختبارات والمقابلات الشخصية، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

✓ **وظيفة الاختيار والتعيين:** تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءات الإنتاجية، وتمثل وظيفة

الاختيار أحد أهم أركان عملية التوظيف، و تشكل عنصرا مهما في تنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الخطة أنواع

، و أعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة.

✓ **وظيفة تكوين وتدريب الموارد البشرية:** يعتبر التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب، ويمكن تعريفه أيضا بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية، أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:** تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية، وكذلك هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق إستراتيجية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المنظمة .

✓ **وظيفة تحفيز الموارد البشرية:** إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها، وتقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية، على كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، في تصميم نظام الحوافز وحساب مستحقاتها، إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهود المبذولة أو المهارة أو الأقدمية، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة.¹

ثالثا: الشكل القانوني للمؤسسة

يعتبر اختيار الشكل القانوني للمؤسسة من أهم القرارات الواجب اتخاذها من طرف المفاوض ، نظرا لتأثيره الكبير على المؤسسة ،وعند اتخاذ شكل الملكية كمييار للتقسيم، نجد أن الأشكال القانونية للمشاريع الاقتصادية تنقسم إلى قسمين أساسيين وهما المؤسسات الفردية و الشركات:

¹ بوالشرش نور الدين ومحامدية ايمان -المرجع السابق-ص 165 ص167.

أ. **المؤسسة الفردية**: تعتبر المؤسسة الفردية من أنسب الأشكال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك لبساطة و سرعة تكوينها و إشهارها، كما أنها لا تحتاج إلى رأس مال ضخم، و تعد من بين أكثر الأشكال شيوعا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ب. **الشركات**: تنقسم بصفة عامة إلى: شركات الأشخاص، شركات الأموال، شركات ذات طبيعة مختلطة أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

✓ **شركات الأشخاص**: و تضم كل من شركات التضامن، و شركات التوصية البسيطة.

✓ **شركة التضامن**: شركة يقيمها شخصين أو أكثر كشركاء يشتركون في الملكية و الإدارة، و تنتشر بشكل كبير بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نظرا لما تتميز به من بساطة في إجراءات التأسيس، و ارتفاع القدرات المالية للمؤسسة بسبب مساهمة شريكين أو أكثر في رأس مالها.

✓ **شركات التوصية البسيطة**: هي كشركة التضامن، إلا أنها تضم فئتين من الشركاء بمسؤوليات مختلفة، فئة الشركاء المسؤولين مطلقة عن الثروة و الإدارة في حين الفئة الثانية فهم شركاء يساهمون بالأموال فقط.

✓ **شركة الأموال**: و تضم: **شركة المساهمة**: هي كيان مستقل ليس لها مالكين بل حملة أسهم تنحصر مسؤولياتهم المالية بحدود الأسهم التي التزموا بها، أما حقوقهم فتشمل الحصول على الحصة التي يقررون توزيعها من الأرباح، أما عن إجراءات تأسيسها فهي¹

✓ معقدة و تحتاج أموال كبيرة.

✓ **شركة التوصية بالأسهم**: تشبه شركات التوصية البسيطة في كل شيء باستثناء أن رأس مال الشركة يكون

محدد على شكل أسهم وليس مبالغ مقطوعة.

¹ أمال بعبط -برامج المرافقة المقاولة في الجزائر واقع وأفاق -مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة 1 ، 2016/2017 ،ص24.

✓ الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة: تكون مسؤولية الأفراد محدودة بحدود الأسهم التي يحملونها، كما لا يتم تداول أسهمها في سوق المال، أما عن إدارة الشركة فعادة ما يتولاها أحد أو بعض المقاولين من المالكين.

هذه مختلف الأشكال القانونية للمؤسسات، و على المقاول أن يختار بينها الشكل الملائم لمؤسسته بعد دراسة دقيقة لكل منها.¹

الفرع الثالث: المخطط الإنتاجي.

أولاً: المخطط الإنتاجي.

1. مفهوم المخطط الإنتاجي: هو وظيفة من الوظائف 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 التكاليف.²

كما يعرف المخطط الإنتاجي على انه القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال

الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع

العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية³

يتم إعداد الخطة الإنتاجية على ضوء بيانات الخطة التسويقية و كذلك الموارد المتاحة، فان خطة

الإنتاج تشمل على الحدود أو المستويات المتعلقة بفعالية التصنيع لفترة زمنية قادمة، وهذا يعني أن خطة

الإنتاج تحتوي على المستويات العامة للإنتاج و المخزون خلال الفترة القادمة .

و يتوجب على إدارة الإنتاج تلبية الطلب (أو الطلبيات) للسوق من خلال استخدام الطاقات و المعدات و

المكائن و العمالة والمواد بشكل كفاء قدر الإمكان .

¹ أمال بعبط - المرجع السابق - ص 25.

² مؤيد الفضل - الأساليب الكمية في الإدارة - دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 26.

³ بن عنتر عبد الرحمان - إدارة الإنتاج في المنشأة الخدمية و الصناعية مدخل تحليلي - دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 98.

2. أهداف الخطة الإنتاجية : تتمثل في :

- ✓ تحديد الكميات المراد إنتاجها لكل مجموعة أو عائلة من المنتجات خلال الدورة الإنتاجية القادمة .
- ✓ تحديد مستويات المخزون الضرورية .
- ✓ تحديد الموارد الضرورية من العمالة و المعدات والمكانن والمواد اللازمة لكل دورة إنتاجية .
- ✓ تحديد كميات الموارد المتاحة .¹

3. مكونات النظام الإنتاجي: يهتم النظام الإنتاجي بكل القرارات و الأنشطة و المعوقات والرقابات المختلفة

والتي تمكن العملية من تحويل المدخلات إلى مخرجات و يتكون من :

✓ المدخلات : مثل: - المواد الخام و الموارد الداخلة في الإنتاج.

الطاقة المستخدمة في تشغيل النظام الإنتاجي

الموارد البشرية المتاحة .

✓ المخرجات : مثل: - سلعة معينة ذات مواصفات محددة بكميات معينة في زمن محدد.

رضا العاملين و إشباع رغباتهم و رفع معنوياتهم .

إشباع حاجات المستهلكين في منطقة معينة .

✓ العمليات التحويلية: عمليات وأنشطة تمارس لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

✓ التغذية العكسية : من خلال البيانات و المعلومات المتردة التي تستمد منها المؤسسة مؤشرات متنوعة عن

سير عملياتها و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف .²

4. أنماط الإنتاج :

✓ الإنتاج المستمر: يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج سلعة واحدة و بكميات كبيرة، و ينتج بهدف

الخزن. و غالبا ما يتم تنفيذها بواسطة الآلات. و تكون طريقة الصنع و مواصفات السلعة المنتجة ثابتة

¹ عبد الستار محمد العلي -التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات - دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ، 2007، صص 146-151.

² بن عنتر عبد الرحمان -مرجع سابق- ص ص 67-72.

لفترة طويلة كما في صناعة السكر و الإسمنت و غيرها.

✓ **الإنتاج الواسع:** (أو نظام التدفق المتكرر) يتم بموجب هذا النظام إنتاج عدد كبير من أصناف السلع

المتماثلة و بكميات كبيرة، كما هو الحال في مصانع السيارات و مصانع الأجهزة الكهربائية، حيث يجري

إعادة تنظيم وسائل الإنتاج كالتوالي و ما شابهها دون تحمل تكاليف كبيرة أو إحداث تغيير في التنظيم

الداخلي للمصنع.

✓ **الإنتاج حسب الطلب:** (أو وفقا لمواصفات خاصة) يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج السلع وفقا

للمواصفات التي يحددها الزبون أو المستهلك. و ينتج بإستراتيجية الإنتاج حسب الطلب، و تكون طريقة

الصنع و مواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة الأثاث، و يعتمد المصنع إستراتيجية الصنع وفقا

للطلب.¹

✓ **الإنتاج بالدفعات:** (أو نظام الإنتاج المتقطع) يقوم المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج السلع بدفعات وفقا

لجدول الإنتاج و بالكميات و المواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق. و تعتمد إستراتيجية الإنتاج حسب

الطلب.²

ثانيا : موقع المشروع.

إن المشروع الاستثماري أي كان نوعه وحجمه فهو يحتاج إلى موقع جغرافي لإنشائه، و عملية اختيار هذا

الموقع تحتاج إلى دراسة الموقع، وذلك من ناحية توفر العوامل المستعملة في العملية الإنتاجية و على تحليلات

التكلفة والعائد من كل بديل. و يتم اختيار الموقع وفقا للعوامل التي يتأثر بها و تتمثل هذه العوامل في :

✓ **القرب من مصادر المواد الأولية :** خاصة إذا كانت المواد الأولية سريعة التلف أو كانت تكلفة نقلها كبيرة.¹

¹ بن طيب هديات - دراسة الإنتاج و العمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات دراسة حالة الجزائرية للتأمين - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص 38

² كاسر نصر المنصور - إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية و الكمية - دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 35.

¹ مصطفى يوسف الكافي - بيئة و تكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة مرجع سابق - ص 203.

✓ **القرب من السوق** : إن تكاليف نقل المنتجات إلى السوق من العوامل الهامة في اختيار الموقع و القرب من المستهلكين

✓ **توفر القوى العاملة** : و ذلك على حسب العدد و الاختصاصات و المهارات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين .

✓ **القرب من الطرق الرئيسية** : تسهل عملية نقل كل من المنتجات و العاملين من و إلى المشروع و كذلك التوفير في الوقت .

✓ **توفر الأرض الصالحة** : وذلك تحسبا لإقامة المباني و المنشآت للمشروع و التوسعات المستقبلية .

✓ **توفر شبكات صرف المياه** : خاصة للمؤسسات التي تحتاج للمياه في صناعتها.¹

الفرع الرابع : المخطط المالي أو التمويلي.

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستثمارية بأقل تكلفة و بأفضل الشروط الممكنة ، إذ لا يمكن أن يكفل بالنجاح إلا بتخطيط احتياجاته المالية مقدما ، وفي فترة زمنية كافية ، وتبحث أيضا عن المصادر التمويلية المناسبة وبالكميات اللازمة وتسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن.

1. تعريف المخطط المالي و التمويلي.

الخطة المالية هي عبارة عن قسم من مخطط الأعمال الذي يوفر حساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، والتكاليف والأرباح.²

تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية و التكاليف والربحية و كذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول و الديون.³

¹ مصطفى يوسف الكافي -بيئة و تكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة مرجع سابق - ص 203.

² طاهر محسن منصور الغالبي- مرجع سابق -ص227.

³ بلال خلف السكارنه - مرجع سابق - ص 119.

كما يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل¹.

2. أهمية المخطط المالي : تتبع أهمية المخطط المالي من انه يؤدي إلى تجهيز القوائم المالية التقديرية)

النقدية منها والعمومية وحساب الأرباح والخسائر التقديرية). وهي خطط مالية تهدف إلى :

✓ تحديد احتياجات المنشأة من الأموال.

✓ التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات.

✓ التخطيط لاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.

✓ استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة².

3. محتويات المخطط المالي : يتضمن المخطط المالي ما يلي:

✓ التوقع المالي : تفيد عملية التوقع في تقدير الاحتياجات المالية للشركة ، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية

متطلباتها الحالية والمستقبلية.و إن استخدام التقنيات المالية يمكن أن تساهم في تحسين عملية التوقع المالي.

✓ هيكل رأس المال : من بين المجالات التي تغطي الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لابد من تحديد

النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك و التي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم.

✓ قرار هيكل رأس المال: العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال كل

من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية و طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره³.

¹ Couland Alain, *Gestion Financière « Analyse et décision »*, éd : Démos, Paris 1997, p 190.

² زياد رمضان و محمود الخلايلة - التحليل و التخطيط المالي - الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع ، القاهرة مصر ، 2013 ، ص 193.

³ عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي - التحليل و التخطيط المالي - دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2008 ، ص 173.

✓ استخدام الأموال : مهمة الخطة المالية هي تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل ،وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.

✓ صنع القرار الاستراتيجي : إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة مابين نقاط القوة ، ونقاط الضعف في الشركة ، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية ، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.

✓ الرقابات المالية :تتضمن الخطة المالية تاطير أساليب الرقابة المالية ،مثل القوائم المالية ،التحليل باستخدام النسب المالية ،تحليل التعادل ،الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية ،والتدقيق الداخلي ،كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية¹.

4. طرق التمويل وأشكاله :

أولاً: أشكال التمويل

يقسم التمويل إلى عدة أصناف وذلك حسب العديد من المعايير وأهمها:

أ. حسب معيار المدة : يصنف التمويل حسب المدة إلى تمويل قصير الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل كما يلي:

✓ التمويل قصير الأجل: وهو الذي تكون مدته اقل من سنة ،مثل التمويل التجاري ،اذونات الخزينة ...الخ.

✓ التمويل متوسط الأجل : يتمثل في القروض أو الأموال التي تتراوح مدة استعمالها من 2 الى 7 سنوات.

✓ التمويل طويل الأجل : يتمثل في القروض أو الأموال التي تزيد مدتها على 7سنوات وهدفها تمويل

الاستثمارات الثقيلة .²

¹ عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي - التحليل و التخطيط المالي - دار البازوري للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008 ،ص 173 .

² هالم سليمة - هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،2016/2017،جامعة بسكرة ،ص71.

ب. حسب معيار المصدر: يقسم إلى تمويل داخلي وخارجي كما يلي :

✓ **التمويل الداخلي:** ويقصد به الأموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة ،ويعتبر التمويل الداخلي من

المصادر الأقل تكلفة ،لكن من الصعب على المؤسسة أن تعتمد عليه بصفة كاملة لتمويل استثماراتها

،فغالبا ما يتجاوز حجم الاستثمارات هذا المورد.

✓ **التمويل الخارجي:** ويكون مصدره من خارج المؤسسة وبعيدا عن مالكيها كالاقتراض من البنك أو الائتمان

التجاري ،السندات ... الخ

ج. حسب الغرض الذي يستخدم لأجله:

✓ **تمويل الاستغلال:** يتمثل في قدر من الموارد المالية التي يتم استعمالها في فترة معينة من اجل الحصول

على عائد في نفس فترة الاستغلال ،وينصرف تمويل الاستغلال لتلك الأموال التي ترصد لمواجهة النفقات

التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروع قصد الاستفادة منها ،كنفقات شراء المواد الخام ودفق

أجور العمال وما إلى ذلك من المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي تشكل في مجموعها أوجه

الإنفاق الجاري.

✓ **تمويل الاستثمار:** هي تلك الأموال التي يكون الغرض من استخدامها الإنتاج، أي لغرض زيادة الإنتاج أو

زيادة المبيعات كسواء مواد خام أو شراء الآلات وذلك لتدعيم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

ثانيا: طرق التمويل: يتم تمويل المشروعات بطريقتين تتمثلان في :

أ. **التمويل المباشر:** يعبر عن العلاقة المباشرة بين المقرضين والمقترضين دون تدخل أي وسيط مالي أو

مؤسسة مالية، فالوحدات ذات الفائض في الموارد النقدية والادخارية يمكن تحويلها إلى الوحدات التي هي

في عجز مالي لتلبية احتياجاتها ،وهذا التمويل له عدة صور ويختلف باختلاف المتعاملين من منشآت

،أجانب ،حكومات.

ب. التمويل الغير مباشر : يتم هذا النوع من التمويل عن طريق الوسطاء الماليين حيث تحول الأموال من المقرضين إلى المقترضين من خلال الوسطاء الماليين ،ويقوم الوسيط المالي باقتراض الأموال من الأشخاص الذين لديهم فائض في السيولة (المقرضين) وإقراضها إلى الأشخاص الذين لديهم نقص في السيولة (المقترضين).¹

5. القوائم المالية : تتمثل في :

أ. الميزانية العامة: تمثل الميزانية العامة بيان ملخص للأصول التي تمتلكها المؤسسة من ناحية ،ومصادر التمويل المستخدمة في الحصول على هذه الأصول تمثلها الخصوم، وحقوق الملكية في لحظة معينة ، وتظهر الميزانية العامة المركز المالي للمشروع في لحظة زمنية محددة عادة ما تكون نهاية السنة ،ويجب أن يتساوى إجمالي الأصول من جانب الميزانية مع إجمالي الخصوم .

وتصنف الأصول في الميزانية إلى أصول متداولة أو جارية و أصول غير جارية وتشمل الأصول المتداولة النقدية و حسابات العملاء و أوراق القبض والمخزون وهي بالتعريف تتضمن أيضا أي أصل يمكن تحويله إلى نقود خلال السنة وتعرف الأصول الغير جارية بأنها الأصول التي يتجاوز عمرها السنة واهم أنواعها الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني و الآلات والمعدات ويتم تحميل الفترة المحاسبية بجزء من تكلفة هذه الأصول عدا الأراضي التي لا تستهلك فيما يسمى بمصاريف الإهلاك الذي يظهر في الميزانية متراكما تحت بند الإهلاك المجمع مخصوما من القيمة الإجمالية للأصل الثابت ويمثل فرق القيمة الصافية للأصل ،وتصنف الخصوم في الميزانية تبعا لآجالها إلى خصوم متداولة التي يقل اجلها عن سنة ،ويتعين سدادها ويتعين سدادها خلال هذه السنة ومن أمثلتها أوراق الدفع التي تمثل ديون مستحقة على الشركة والمصروفات المستحقة ،وعلى الشركة تسديدها خلال العام (كالإيجار ومصاريف الكهرباء) ،وخصوم طويلة الأجل مثل²

¹ هالم سليمة - المرجع السابق-ص72 ص 73.

² عاطف وليد اندراوس - التمويل والإدارة المالية للمؤسسة - دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007 ،ص56 ص57.

السندات والقروض طويلة الأجل، وتتجاوز آجالها السنة ويتم سدادها على دفعات جزئية سنويا لعدة سنوات تمثل فترة القرض أو الدين. ويتمثل الجزء الثاني من الجانب المدين في حقوق الملكية أو حقوق المساهمين وتمثل قيمة الأموال التي استثمرها الملاك في الشركة منذ نشأتها.¹

ب. **جدول حسابات النتائج** : جدول حسابات النتائج وثيقة رئيسية تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات، كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة. ويمكن إعداد هذا الجدول كما يلي:

✓ **الأعباء: - أعباء الاستغلال العادي:**

- الحسابات 60 و 61 يتم الحصول عليهما من موازنات المخزونات.
- الحسابات من 61 إلى 66 يتم الحصول عليها من موازنات الأعباء حسب كل وظيفة.
- الحساب 62 يحصل عليه من موازنة الأعباء والتي نتحصل عليها بدورها من بطاقات الإهلاكات للاستثمارات المتوقعة.

✓ **أعباء خارج الاستغلال:**

- الحساب 61 وهي الأعباء التي تخرج عن نطاق الاستغلال العادي كالديون المعدومة المتوقعة، الإهلاكات الاستثنائية للاستثمارات، القيمة المتبقية للاستثمارات المتنازل عليها.

✓ **النواتج:**

- الحسابات 10، 11، 14 وتحصل من واقع الموازنة التقديرية للمبيعات وأداءات الخدمات.
- الحساب 11 يحصل من جداول المخزونات الخاصة بالمنتجات التامة، والمنتجات النصف المصنعة والأعمال قيد التنفيذ.²

¹ عاطف وليد اندروس - المرجع السابق - ص 57.

² فركوس محمد - الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير) - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 243 ص 244.

- الحساب 73 ويحصل من موازنة الأعباء (62-68) والمواد المستهلكة (61) لانجاز الأعمال لصالح المؤسسة.

✓ نواتج خارج الاستغلال:

- الحساب 11 نواتج خارج الاستغلال وتتمثل في الديون المعدومة المحصلة، نواتج التنازل عن الاستثمارات وإيرادات سندات التوظيف.

بعد استخراج أرصدة الحسابات السالفة الذكر نقوم بإعداد جدول حسابات النتائج ابتداء من الهامش الإجمالي إلى غاية نتيجة الدورة، وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسيير التي تعتبر جد هامة للمسيرين والمراقبين الداخليين وكذلك الهيئات الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة.

✓ الهامش الإجمالي : هو مؤشر هام فمن خلاله يمكن حساب بعض النسب التي نقيم بها أداء النشاط

التجاري للمؤسسة كنسبة: الهامش الإجمالي/المبيعات، أو نسبة: الهامش الإجمالي/تكلفة البضاعة المستهلكة، وتقرن هاتين النسبتين مع النسب المحققة في المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط.

✓ القيمة المضافة: يستعمل هذا المؤشر في عدة ميادين في التسيير بحيث يمكن استعمالها كمعيار لقياس

حجم المؤسسة إلى جانب المعايير الأخرى المستعملة في هذا الميدان كمعيار عدد العمال المشغلين أو

معيار النتيجة المحققة أو المبيعات، كما يمكن استعمال القيمة المضافة لقياس درجة التكامل الداخلي

للمؤسسة عن طريق حساب نسبة: القيمة المضافة/الإنتاج، وتكون هذه النسبة أقل من الواحد وكلما اقتربت

من الواحد نقول أن المؤسسة قد حققت تكاملا جيدا ولا يتحقق ذلك إلا بارتفاع مبلغ القيمة المضافة.

✓ النتيجة الصافية: تستعمل كمؤشر لقياس مردودية الأموال الخاصة ومردودية الأصول الثابتة.¹

6. طرق تقييم الاستثمارات :

¹ فركوس محمد - المرجع السابق - صص 244 ص 245.

✓ **طريقة فترة الاسترداد:** تعتمد هذه الطريقة على الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد الأموال التي أنفقها المشروع

الاستثماري كأساس عند قبول الاستثمار و اتخاذ القرار بذلك ، و تحسب هذه الطريقة عن طريق مقارنة

إجمالي قيمة التدفقات النقدية الداخلة ، و يكون القرار باختيار الاستثمار الأفضل عندما تكون قيمة التدفقات

النقدية الداخلة اكبر من كلفة الاستثمار والتي نسترجع بها كلفة الاستثمار بأقل مدة ممكنة و تحسب كما يلي

- في حالة التدفق النقدي الثابت = كلفة رأس المال المستثمر / التدفق النقدي السنوي .

- في حالة التدفق النقدي المتغير = (كلفة الاستثمار - التدفقات النقدية المجمعة) / التدفقات النقدية للسنة

التالية:

✓ **طريقة صافي القيمة الحالية:** تهتم هذه الطريقة بالقيمة الزمنية للنقود و تدخل في حساباتها جميع

التدفقات النقدية المتحققة للمشروع مخصومة بمعدل خصم يحدد القيمة الحالية للنقود الناجمة عن التدفقات

النقدية للمشروع و تحسب كما يلي :

- صافي القيمة الحالية = مجموع التكرارات للتدفقات النقدية × القيمة الحالية للدينار خلال السنوات - كلفة

الاستثمار البديلة.

- عند المفاضلة نختار الاقتراح الذي يحقق أعلى قيمة موجبة لصافي القيمة الحالية.

✓ **طريقة العائد الداخلي:** هي إحدى الطرق الدقيقة لقياس العائد على الاستثمار، تأخذ بعين الاعتبار كمية و

توقيت التدفقات النقدية للاستثمارات المتاحة البدائل المتاحة، و تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار معدل

الخصم الذي يحقق المساواة بين الكلفة المبدئية للاستثمارات الرأسمالية والقيمة الحالية للتدفقات النقدية

المتوقعة.¹

¹ دريد كامل الشبيب - مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة - دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 286.

7. **عتبة المردودية:** 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 الخسائر.¹

8. **طرق تحليل التعادل:** يمكن الوصول لعتبة المردودية 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 أو المبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل

نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلي،

الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج²،

كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن

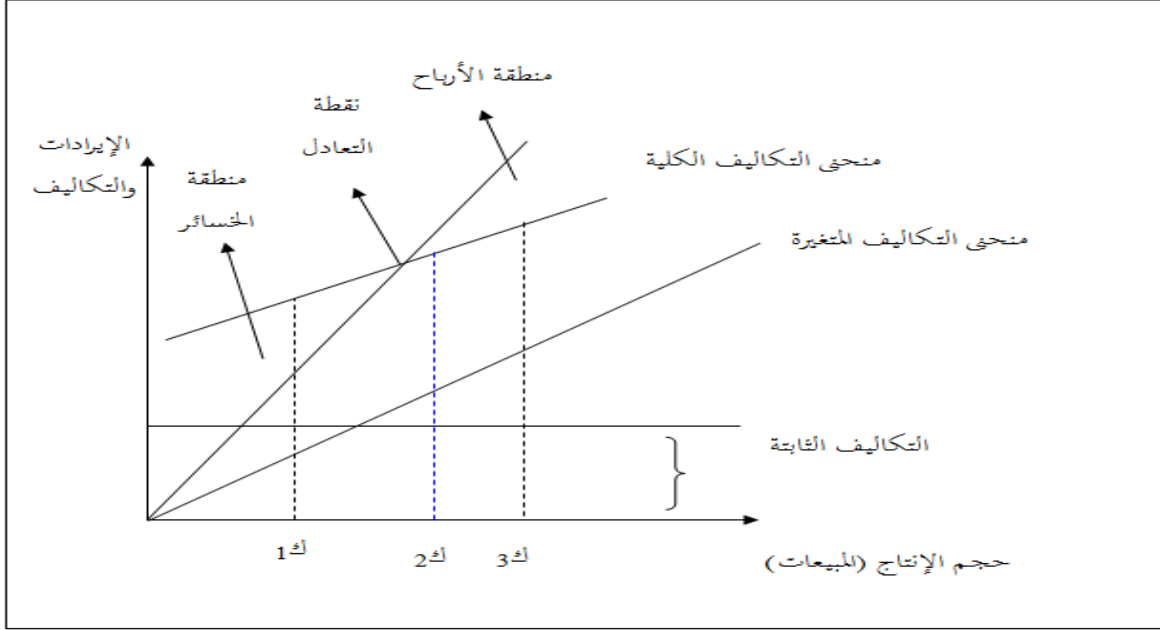
كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة .

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل 3: منحنى التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

¹ أيمن الشنطي وعامر شقر - مقدمة في الإدارة والتحليل المالي - دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007، ص 173.

² كاظم جاسم العيساوي - دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011، ص 189 ص 190.



المصدر: كاظم جاسم العيساوي - المرجع السابق - ص 189.

✓ **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 الإجماليات أو من خلال المتوسطات

وهذا بالاستناد على المعادلات التالية:

$$\checkmark \text{ نقطة التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{الإيراد المتوسط} - \text{التكلفة المتوسطة}}$$

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

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

¹كاظم جاسم العيساوي - المرجع السابق - ص 190.

خلاصة الفصل

في الأخير نجد أنه عند إنشاء أي مشروع نحتاج إلى المرور بعدة مراحل، قصد تحويل المشروع من فكرة إلى مؤسسة ناشطة على أرض الواقع، وذلك من خلال القيام بعملية جمع المعلومات ثم تحليلها للقيام بالدراسات اللازمة، وترتيبها وتنظيمها في وثيقة والتي تعرف بمخطط الأعمال، و الذي يظهر مختلف الجوانب الرئيسية المتمثلة في الجانب التسويقي والتنظيمي ثم الإنتاجي والمالي أو التمويلي، وذلك من أجل إقناع الأطراف المختصة بنجاح المشروع للحصول على الدعم المناسب.