

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لكوفي شوب نسوي coffee-shop EVA - ولاية الوادي -

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

الأستاذ المشرف:

جداعي عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

نعيمة قزي

...../Master-GE/MAN -Entrep /2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي 2013 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل. الآية 91

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

من هذا المنطلق لم نجد بدا من أن نذهب إليهم ونطرق أبوابهم لنبتهم شكرا وامتننا والشكر الجزيل

موصول للأستاذ المؤطر "جداعي عبد الرحمان" الذي ساعدني كثيرا ولم يدخر جهدا في تقديم

النصائح و الإرشادات لانجاز هذه المنكرة

كما نرفع كل عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي السيد " ناجي سيد على" الذي ساعدني كثيرا في

الجانب المالي للمشروع

دون أن أنسى كل الأساتذة وموظفي مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل من ساعدني من قريب ومن بعيد ولو بالكلمة الطيبة في انجاز هذا العمل طالين من

المولى عز وجل أن ينفع به غيرنا.

فالحمد لله حتى يرضى

والحمد لله إذا رضى

والحمد لله بعد الرضى

الْأَهْدَاءُ

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

إلى روجي وعمري "أمي الحبيبة" التي غمرتني حنانا لو سكبت على أهل الأرض
لوسعتها إلى التي حرمت نفسها لذة الحياة لأذوقها...إلى التي أهدت دعاءها ورضاها إلى
التي حرصت على مستقبلتي ودفعتني للعلم دفع المنصلين إلى التي طمعت دائما برؤية ثمرة
نجاحي... اللهم اشفيهما

إلى من يراني على الفضيلة والأخلاق العالية إلى من رسم لي طريق شخصيتي فوهب
لي قلم وكراسة... إلى النور الوضاء مصدر فخري وذخري... إلى الذي مهد لي الطريق من
اجل الوصول إلى هذا المستوى، بدعائه وتشجيعه... إلى الذي جعل نفسه شمعة تحترق من أجل
أن ينير لي الدرب. وحرص على نجاحي طول مشواري الدراسي حتى بلغت هذه المرتبة إلى
من أراد أن يراني واحدة من طلاب العلم والمعرفة

إلى من حمل اسمه بكل فخر واعتزاز "أبي العزيز"

إلى الذي تقاسمني أفراحي وإحزاني وترعرتك معهم (يسرى إيمان نسرين)

إلى من أفديه بالنفس والنفيس أخي الغالي "عباس "

إلى الذين تقاسمت معهم أجمل سنتين من عمري

"حفصة .سهام .عيشة .هاجر"

إلى توأم روجي فاطمة الزهراء حمزة

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي

نعنوة

أ، ب، ج	المقدمة.....
50-1	الفصل الأول: مخطط الأعمال كأسلوب لإنشاء المشاريع الصغيرة.....
1	مقدمة الفصل الأول.....
2	المبحث الأول: ماهية المشاريع الصغيرة.....
2	المطلب الأول: مفهوم المشاريع الصغيرة.....
5	المطلب الثاني: تأسيس مشاريع صغيرة.....
10	المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإنشاء مشروع صغير.....
14	المبحث الثاني: ماهية مخطط الأعمال.....
14	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال.....
16	المطلب الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال.....
19	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال.....
24	المبحث الثالث: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.....
24	المطلب الأول: مخطط الأعمال الإنتاجي والتنظيمي.....
29	المطلب الثاني: مخطط الأعمال التسويقي.....
41	المطلب الثالث: مخطط الأعمال المالي.....
50	خاتمة الفصل الأول.....
83-52	الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال EVA shop-cofé.....
52	مقدمة الفصل الثاني.....
53	المبحث الأول: تقديم عرض للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.....
53	المطلب الأول: إنشاء وتعريف الجهاز الوطني لدعم تشغيل الشباب ANSE.....
53	المطلب الثاني: صيغ التمويل التي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب...
55	المطلب الثالث: مسار دراسة المشاريع في الوكالة.....
64	المبحث الثاني: وصف المشروع وأهدافه.....
56	المطلب الأول: وصف المشروع.....
58	المطلب الثاني: أهداف المشروع.....
59	المطلب الثالث: الصيغة القانونية للمشروع.....
61	المبحث الثالث: المحاور الأساسية لدراسة مشروع الكوفي شوب.....
61	المطلب الأول: مخطط الأعمال التسويقي للمشروع.....
69	المطلب الثاني: مخطط الأعمال التنظيمي والإنتاجي للمشروع.....
70	المطلب الثالث: مخطط الأعمال المالي للمشروع.....

83 خاتمة الفصل
85 الخاتمة العامة
88 قائمة المراجع
90 الملحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	نظام الإنتاج ومكوناته.....	1
37	المزيج التسويقي.....	2
60	العلامة التجارية المقترحة للمشروع.....	3
67	التقسيم الإداري لولاية الوادي.....	4
68	الشكل الهندسي للمشروع.....	5
70	الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع.....	6

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	مزايا ومساوئ لتأسيس مشروع صغير	(1-1)
9	المميزات والمساوئ لشراء مشروع (عمل) قائم	(2-1)
20	خطة التسويق	(3-1)
21	وصف المشروع	(4-1)
22	خطة الإنتاج والعمليات	(5-1)
23	الخطة التنظيمية	(6-1)
45	الهيكل المالي لتمويل الثلاثي	(1-2)
45	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	(2-2)
57	المعلومات الأساسية حول كوفي شوب حواء	(3-2)
60	الشكل القانوني للمشروع	(4-2)
63	نقاط القوة والضعف للكوفي شوب	(5-2)
63	الفرص والتحديات	(6-2)
64	منتجات المشروع	(7-2)
66	تكاليف إشهار في المشروع	(8-2)
69	احتياجات المشروع من موارد بشرية	(9-2)
71	بيان تكلفة مصروفات تأسيس المشروع	(10-2)
72	الآلات المستخدمة في المشروع	(11-2)
73	بيان تكلفة العمالة اللازمة	(12-2)
73	تحليل التكلفة لرأس المال الثابت	(13-2)
74	رأس المال العامل للمشروع	(14-2)
74	التمويل اللازم للمشروع ومساهمات التمويل الثلاثي	(15-2)
75	مساهمة التمويل الثلاثي للكوفي شوب	(16-2)
75	الميزانية الافتتاحية للمشروع	(17-2)
76	الميزانية التقديرية ل 5 سنوات (جانبا الأصول)	(18-2)
77	الميزانية التقديرية ل 5 سنوات (جانبا الخصوم)	(19-2)
78	جدول استهلاك قرض البنك	(20-2)
78	جدول استهلاك قرض وكالة ANSEJ	(21-2)
79	جدول حسابات النتائج	(22-2)
81	الاهتلاك الخطي للتثبيات - المعدل 15%	(23-2)

الملخص

يعتبر الإعداد للمشاريع الاقتصادية من أهم الخطوات للنجاح هذه المشاريع، حيث أن التخطيط السليم يضمن مدى نجاح وفعاليتها، بالإضافة إلى العائد المادي الجيد المتوقع من هذه المشاريع لذا وقبل البدء بأي مشروع اقتصادي يجب عمل مخطط أعمال له، وتبدو أهمية مخطط الأعمال من أنها تمكن من العلم بقدر الإمكان بعوائق النجاح التي قد تكون موجودة في بداية المشروع.

ولذلك فإن دراسة مخطط الأعمال هو أول الخطوات الناجحة لعمل مشروع اقتصادي ناجح، فمن خلال عمل دراسة لمخطط أعمال يمكن للمستثمر أن يحدد الإطار العام للمشروع، ومعرفة أوجه قوته وأوجه ضعفه ومما لاشك فيه أن العلم المسبق يساهم وبشكل كبير في سهولة حلها، ومن خلال مخطط الأعمال يستطيع المستثمر أن يضع أمواله.

الكلمات المفتاحية: المشاريع الصغيرة، مخطط أعمال المشاريع.

Résumé

La préparation des projets économiques est considérée comme l'une des étapes les plus importantes pour la réussite de ces projets, ou la planification adéquate assure le succès et l'efficacité, en plus du bon rendement monétaire prévu de ces projets, alors avant de commencer tout projet économique on doit lui préparer un schéma de travail (Business Planner), l'importance du schéma de travail c'est qu'il sera possible de découvrir les obstacles de la réussite si elle est présente au début du projet.

Par conséquent, l'étude du schéma de travail (Business Planner) est le premier pas vers la réussite des travaux de projet économique, alors c'est grâce à l'étude de travail qu'un investisseur peut déterminer le cadre général du projet, et il peut reconnaître ces aspects de forces et faiblesses et sans doute sa contribue à l'avancement du projet et surtout il facilite la résolution des problèmes, et c'est grâce au Business Planner qu'un investisseur peut investir sans risques.

Mots clés : Les petits projets, Schéma de travail des projets (Business Planner of projects).

أصبح توجه البلدان في الوقت الحالي المتقدمة منها والسائرة في طريق النمو في الاعتماد على رأس مالها البشري المعرفي للنهوض باقتصادها بدعم من الحكومات إضافة إلى مواردها الطبيعية، وقد اقتحمت النساء هذا المجال فارضننا وجودها فيه.

ومن خلال اهتمام الدولة بدعم المرأة ومساعدتها في تجسيد أفكارها على ارض الواقع ومن خلال التسهيلات القانونية والدعم المادي والمعنوي هذا كله سوف ينعكس طبعاً بالإيجاب على الاقتصاد الوطني للدولة مما يؤدي إلى انتعاش الاقتصاد وزيادة الناتج المحلي وغيرها من الايجابيات التي تعود بالنفع على المجتمع وهذا ما يطلق عليه بالمقاولات النسوية ومن هذا المنطلق ارتأيت طرح فكرة مشروع كوفي شوب نسوي ثقافي بعد ملاحظة تقييد المرأة في مجتمعنا الطبيعي المحافظة وخلق فضاء لحريتها ومواهبها، كما يتميز هذا المشروع من مختلف جوانبه بأنه خاص بالمرأة وذلك للقضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل للمرأة وتطوير الفكر الثقافي لهن ، وإبقائها مطلعة على كل ما هو جديد في السوق، ومن الضروري قبل بدأ أي مشروع هو إعداد مخطط أعمال جيد يكون متناسب وأهداف المؤسسة. حيث يسمح بغرض سير نشاطها ويعكس استراتيجيتها.

وعليه يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي :

"إلى أي مدى يساهم مخطط الأعمال لكوفي شوب نسوي في إقناع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالقيمة الاقتصادية والاجتماعية لمثل هذا المشروع في المجتمع ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يجب البحث عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمشاريع الصغيرة ؟ وماهي أهم العوائق التي تواجهها ؟
- ما المقصود بمخطط الأعمال؟ وماهي مكوناته وتقنيات إعداده ؟
- ماهي متطلبات إنشاء مخطط أعمال لكوفي شوب نسوي؟

❖ أهداف الدراسة

يمكن أن نلخص الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة فيما يلي:

- تحديد مفهوم مخطط الأعمال ومكوناته
- معرفة كل الإجراءات المتبعة لفتح مشروع صغير
- المساهمة في إعداد مخطط أعمال لكوفي شوب نسوي

❖ أسباب اختيار الموضوع.

تتوعد أسباب اختيار إلى هذا الموضوع بين أسباب ذاتية وأسباب موضوعية

1. أسباب ذاتية

- ميل شخصي وحلم لإنجاز هذا المشروع وتجسيده على أرض الواقع
- كون الموضوع جديد لم يتطرق إليه في السنوات الماضية
- الميل لمعرفة كيفية انجاز مخطط أعمال لكوفي شوب نسوي
- روح المخاطرة لهذا النوع من المشاريع بالرغم من وجود عوائق قبل بدأه.

2. أسباب موضوعية.

- افتقار المنطقة التي سوف ينشأ فيها هذا المشروع لهذا النوع من المشاريع.
- الموضوع في اطار التخصص
- توجيه وتعديل وجهة نظر النساء المقاولات وصاحبات المشاريع نحو ضرورة اعتماد على مخطط الاعمال
- إثراء المكتبة بمرجع جديد يتناول موضوع مخطط الاعمال.
- تشجيع الطالبات على تبني هذا النوع من المشاريع.

❖ المنهج المستخدم في الدراسة

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على كيفية إعداد مخطط أعمال للمشروع صغير، أما الجانب التطبيقي اعتمادنا المنهج الاستكشافي وذلك من خلال جمع المعلومات في الميدان واكتشاف الجانب علميا من خلال الاتصال بالجهات المعنية.

❖ أدوات جمع المعلومات

- الدراسة النظرية: واستخدمنا فيه المسح المكثف لجميع المراجع والوثائق المكتسبة التي تخص مجال البحث باللغة العربية، اللغة الأجنبية، وكذلك الاستعانة بالمؤتمرات والدراسات السابقة لرسائل الماجستير، بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.
- المقابلة الشخصية: تم استخدام المقابلة الشخصية مع عدة أطراف، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والسجل التجاري، مديرية التشغيل، مقابلة مع مدير الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مديرية التجارة، وكالات الإشهار والإعلان، وأيضا مقابلة مع المكلف بمصلحة الأرشيف بمقر الولاية بولاية الوادي، وأيضا زيارة لمشاريع مماثلة في ولاية بسكرة ومقابلات مع نسوة ناجحات في مثل هاذي المشاريع في ولاية بسكرة، كل هاذي المقابلات ساعدتنا كثيرا وخاصة في كيفية إنجاز مخطط الأعمال السليم لكوفي شوب نسوي.
- الملاحظة والزيارة الميدانية.

❖ صعوبات البحث

- لقد واجهتنا لهذا الموضوع عدة مشاكل وخاصة في الجانب الميداني، ومن أبرزها ضيق الوقت المقدم لإنجاز الدراسة.
- في الجانب النظري وجهتنا مشكلة الترجمة من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية فمن الصعب إيجاد معنى دقيق، بالإضافة إلى نقص الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذه المواضيع والذي يصعب التحكم منها في الماستر.

❖ هيكل الدراسة

- من أجل معالجة لهذا الموضوع (مساهمة في إعداد مخطط الأعمال لكوفي شوب نسوي) وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل تطبيقي وفصل نظري.
- الفصل الأول (النظري): تناولنا من خلال هذا الفصل مفاهيم حول المشاريع الصغيرة، الإطار النظري لمخطط الأعمال، العناصر الأساسية لمخطط الأعمال، وتناولنا المخطط التنظيمي والإنتاجي، المخطط التسويقي، المخطط المالي.
- الفصل الثاني (التطبيقي): حيث أننا تطرقنا في الأول إلى لمحة للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وحاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري عليه وتطبيقه في الواقع وكذلك قمنا بإعداد مخطط أعمال لكوفي شوب نسوي تمثل في كل صفحات التقديم، والمخطط التنظيمي والإنتاجي، والمخطط التسويقي، وأخيرا المخطط المالي.

تمهيد

تعتبر المشاريع الصغيرة أحد مفاتيح التطور والتنمية الاقتصادية المستمرة بالنظر إلى انعكاساتها الايجابية على الجانب الاجتماعي والاقتصادي، فالجانب الاجتماعي يشمل حيزا مهما داخل خريطة إنشاء العمالة والتوظيف مما يساهم في تقليص البطالة، أما الجانب الاقتصادي يساهم بنسبة هامة في إنتاج السلع والخدمات سواء على الصعيد المحلي أو التجارة الدولية.

إلا أن الدراسات الخاصة بالمشاريع الصغيرة تشير أنها تتعرض لمشاكل خطيرة تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها ذلك نتيجة لسوء التخطيط لذلك لابد من دراسة مسبقة دقيقة قبل إنشاء المؤسسة ويمثل مخطط الأعمال المرحلة الأخيرة التي تسبق عملية الإنشاء والتي تكون الأنسب لإعداد ملف مشروع وكذلك أفضل أسلوب وطريقة لترجمة الفكرة إلى فعل لأنه مبني على أسس ومناهج واضحة وعلمية وهو ملم بكل صغيرة وكبيرة في المشروع و سنتطرق في هذا الجانب النظري إلى ثلاث نقاط أساسية كالتالي:

- مفاهيم أساسية حول المشاريع الصغيرة.
- مدخل إلى مخطط الأعمال.
- المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال.

المبحث الأول: ماهية المشاريع الصغيرة:

برز الاهتمام بالمشاريع الصغيرة في الدول المتقدمة في النصف الثاني من القرن العشرين في دول عديدة، ولقد لقيت تلك المشاريع نجاحا كبيرا في هذه الدول حيث أصبح من المصادر التقليدية لنمو الاقتصاد الوطني فيها، كما أنها ساهمت في تخفيض حدة البطالة في العديد من الدول، حيث شهدت انتشارا واسعا للمشاريع الصغيرة حتى أنها أصبحت ميزة العصر وكان لها الكثير من النتائج الإيجابية على المصالح الخاصة والعامّة، حيث أصبح التوجه نحو العمل في المشاريع الصغيرة الشغل الشاغل لفئة كبيرة من الناس.

المطلب الأول: مفهوم المشاريع الصغيرة:

أولاً: تعريف المشروع الصغير

تتباين تعريف المشاريع الصغيرة بين الدول المختلفة وفقا لدرجة التطور والنمو لكل دولة وتعريف خاص وتصنيف، حيث تعتمد هذه التعاريف المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة، وسوف نتطرق فيما يلي إلى عدة تعريفات نذكر منها:

التعريف الأول: "المشروع الصغير هو المشروع الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء مشروع"¹

التعريف الثاني: "ذلك النشاط الذي يخص بتحويل الموارد المتاحة إلى منتجات أو تقديم خدمات قابلة لاستهلاك الوسيط النهائي من خلال عمليات مختلفة سواء عمليات طبيعية أو كيميائية أو حيوية أو ميكانيكية بحيث يتم تصميمها وتنظيمها وتشغيلها وفق أساليب وطرق ونظم إدارية محددة".²

التعريف الثالث: "المشروع صغير الحجم يجعل من الممكن متابعة مسار الأشياء بطريقة فيها الكثير من الاسترخاء ومنهجية أقل، في المشروعات الصغيرة يجب أن نبدأ بالقلق حول الإفراط بالتخطيط وسيطرة شديدة الدقة عندما تبدأ النفقات الإدارية ترتفع فوق مجال 15% إلى 25%".³

التعريف الرابع: يعرف المشروع الصغير هو المشروع الذي يمارس نشاطا اقتصاديا صغيرا، أو لا يكون ممولا أو ملكية فردية خاصة ويستخدم رأس مال صغير نسبيا ويوظف عدد محدد من الأيدي العاملة.⁴

¹ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الميسرة للتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2012، ص 15.

² أيمن علي ، إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل بيني مقارن)، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006، ص 13.

³ ديفيدس فريم، ترجمة عبد الله كمال عبد الله، إدارة المشروعات في المؤسسات ، مكتبة العديكان، ط1، 2003، ص 235.

⁴ هاشم حميدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الزاوية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 43.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن المشاريع الصغيرة تعد أحد أهم آليات التطور التقني من حيث قدرتها على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل مقارنة بالمشروعات الضخمة حيث يوفر الكثير من المشروعات الصغيرة فرصا للتكامل الاقتصادي، بمختلف صوره الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من الكفاءة وتخصيص الموارد الاقتصادية.

حيث تشير أحد الدراسات في بعض دول الإتحاد الأوروبي إلى أن اقتصاد هذه الدول يعتمد أساسا على المشاريع الصغيرة، وإن هناك حوالي 16 مليون شركة صغيرة أوروبية (مصنعة على أساس أنها مشروع صغير أقل من 250 موظف وعامل) هذه الشركات توفر 66% من جميع فرص العمل المتاحة في الدول الأوروبية، وتتعامل في حوالي 65% من مجموع رؤوس الأموال الأوروبية، وفي اليابان يغزي 50% من الابتكار والتطوير التقني على المشاريع الصغيرة التي تمثل نسبة 94% من إجمالي المشروعات في الاقتصاد الياباني.

حيث أنه من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، نستنتج أن للمشاريع الصغيرة دورا فعالا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة المستدامة.¹

ومن خلال هذه التعريف يتلخص دور المشروعات الصغيرة في:

1. إيجاد فرص عمل جديدة
2. تشجيع التوظيف ذاتي
3. نشر المعرفة والتوعي
4. نواة المشاريع الصغيرة
5. دعم المشروعات الكبيرة بإنتاج بعض متطلبات
6. الحد من الهجرة من الريف إلى المدينة
7. تقليل حجم المخاطرة والتجارب السريع مع المتغيرات
8. إعداد استثمار مختلف عن المشروعات الكبيرة.²

ثانيا: خصائص المشروعات الصغيرة

نظرا لاختلاف المعايير لتحديد المشاريع الصغيرة من دولة إلى أخرى فإننا نستطيع إدراج أهم تلك المعايير المحددة للمشاريع الصغيرة كما يلي:

1. المشروع الصغير هو الذي يديره أصحابه بشكل خاص

¹ ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادة الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان،الأردن ، ص ص27، 28.

² مروة محمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر ، القاهرة، 2007، ص92.

2. يحمل الطابع الشخصي بشكل خاص
 3. يتميز المشروع الصغير بكونه محليا إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها
 4. له حجم صغير نسبيا في الصناعة التي ينتمي إليها
 5. يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه.¹
- هذا وهناك العديد من الصفات للمشاريع الصغيرة إلا أن اشمها وأكثرها استخداما علما بأنها تتبع من الخصائص معظم المشاكل والاحتياجات الخاصة بالعمل التجاري الصغير.²

لاشك بأن المشاريع الصغيرة تحتل مكانا مهما في بناء الهيكل الاقتصادي في أغلب البلدان وتساهم مساهمة كبيرة في تحقيق الأزمات المتعلقة بالبطالة وتحسبا للوضع المعاش لشريحة كبيرة من الناس وتتلخص خصائص المشاريع الصغيرة فيما يلي:

• الشكل القانوني البسيط للملكية:

تتميز المشاريع الصغيرة بشيوع نمط ملكية فردية أو العائلية أو مشروعات الأشخاص بما يتناسب مع مدخلات كثيرة من الناس والعائلات هكذا الشكل المبسط للملكية وفي الهيكل التنظيمي والإداري يجعلان تحقيق أهداف المشروع ممكنة من قبل المالك والعاملين المتعاونين معه لتحقيق الهدف المشترك.

• رأس المال المنخفض نسبيا:

أصبح معلوما بأن المشروع الصغير لا يحتاج إلى موارد مالية كبيرة من أجل تأسيسه وتشغيله وتأمين مستلزماته وإنتاجيته مقارنة مع ما تتطلب المشروعات الكبيرة والمتوسطة في شتى مجالات الاقتصاد حيث أن المشروعات الصغيرة يمكن أن تقام على مساحة صغيرة من الأرض والمباني ولا تحتاج إلى تجهيزات وتقنيات متطورة

• الطابع الشخصي والمباشر:

تتميز المشاريع الصغيرة بقلّة عدد العاملين فيه مما يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والعلاقات الطيبة والمباشرة بين هذا المشروع والعملاء دون (بروتوكولات) أو تقديرات ورسميات وإلى حدوث علاقات موجهة وصدّاقة.

• المعرفة الدقيقة بالعملاء والسوق وتمتين العلاقات بالمجتمع:

بما أن سوق المشروعات الصغيرة محدودا ونسبيا، وكون العلاقات الشخصية قوية ودراسة اتجاهات العملاء وسرعة الاستجابة وكذلك القول بأن متانة العلاقة بين المشروع ومساعدته في ترويج منتجاتها وتفصيلاتها.

¹ وائل أبو دلبوح، طبيعة وأهمية المنشأة الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المتوازنة واستراتيجية الحكومة لرعايتها، الملتقى الأول للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، التمويل والاستثمار في المنشأة الصغيرة والمتوسطة الأفاق والتحديات، دمشق، سورية، 2006، ص 8.

² جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عبد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 13، 14.

• المشاريع الصغيرة منبع للابتكار وبذرة للتطور الاقتصادي:

تعد المشروعات الصغيرة في كثير من الدول مصدرا رئيسيا للأفكار الجديدة والاختراعات وأن كثير من براءات الاختراع تعود لأفراد كانوا يعملون في مشاريع صغيرة وبعد الإصرار والمثابرة أصبحت تلك المشروعات الصغيرة مشروعات كبيرة تساهم بكافة بإنتاجية عالية في الناتج القومي.¹

المطلب الثاني: تأسيس مشاريع صغيرة

إن إقامة مشاريع من قبل الأفراد يمكن أن يحصل بطريقتين أساسيتين: الأولى تأسيس مشروع جديد، من حيث إقامته والاستمرار في إدارته ونجاحه وتطويره كي يصبح مشروع صغير ثم كبير الحجم، أما الطريقة الثانية فهي شراء عمل قائم وموجود وسوف نتطرق إلى كلا الحالتين بتفصيل أكثر.

أولاً: تأسيس مشروع جديد

إن البدء بإنشاء مشروع جديد من نقطة الصفر أكثر صعوبة من شراء مشروع قائم وموجود في السوق أو الحصول على امتياز من شركات ومنظمات أخرى، لأنه لا يوجد شيء على الإطلاق ويجب التفكير في بدء وتكوين كل شيء بترابط منطقي لتكوين المنظمة.

في المشروع الجديد غالباً ما تكون المخاطر أكبر وأعلى، وإن عملية التأسيس تحتاج إلى أفكار إبداعية أو على الأقل جديدة في جميع المراحل هكذا يتم تأمين الأموال، توفير الوقت والمثابرة والحماس ليكون العمل حقيقياً مجسداً في وجود فعلي، وإن هذه الجوانب تمثل محتوى الريادة .

إن فترة إنشاء مشروع جديد هي مجمل لحظات إثارة رغبات وإيجاد حلول لعقبات قد تعرقل المسيرة التي قد تطول أو تقصر وفق العديد من المؤثرات. إن تأسيس مشروع جديد مدفوع برغبة الاستقلالية العليا وإمكانية الخيار لكل شيء يعتبر لدى أصحاب المشاريع تحدي مثمر وتمرين لإثبات القدرات والإمكانيات، هكذا يؤسس النظام المالي والمحاسبي للمشروع الجديد ويتم البحث عن الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة التي تساعد في نجاح المشروع والبدأ بإيجاد قنوات التوزيع الملائمة وغيرها، وهكذا عبر أصحاب المشاريع الصغيرة بالقول حسب "Garvais1978" يجب صياغة كل شيء وتصور جميع الجوانب ثم تحقيق وإنجاز المطلوب بأيدي أصحاب العمل والفكرة.²

¹ طارق أحمد مقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص ص 18 19.

² طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، الأردن، ص 151.

1. العقبات لتأسيس مشروع جديد:

قد تكون عقبات قيام مشروع جديد كثيرة والبعض منها عميق جدا، فأشكالات التمويل، وخاصة للشباب الجدد، أصحاب الأفكار الجديدة وقليلي الخبرة العملية مع جهات التمويل والمستثمرين، وتحديد واختيار الجزء من السوق المستهدف والواعد والمحتمل النجاح فيه وتوسع ونمو المشروع وكذلك معرفة الجوانب الإدارية القانونية للبدء بإنشاء مشروع جديد وأيضا نقص المعرفة والمعلومات العلمية الميدانية في الإدارة والجوانب الفنية في توجيه المشاريع كلما يمكن أن تكون عقبات مهمة يواجه تأسيس مشروع جديد لجميع هذه الإشكالات والعقبات نجد أن هناك عقبتين أساسيتين يجب مواجهتهما بعناية ورؤية واضحة وموقف واثق وهما:

• الخوف من الفشل:

إن اعتقاد الكثير من الناس بأن دخول الحياة العلمية والمهنية قد لا تتحمل قرار خاطئ مهما تكن، وإن هذا الخطأ يفضي للفشل، وهذه احتمالية عالية جدا في المشاريع الجديدة. ويكتمل هذا الاعتقاد بوجود عواقب وخيمة على مستقبل الفرد.

• الخوف من الجهد والمخاطر:

يعتبر الأشخاص اللذين يقيمون مشاريع جديدة بعبارة تدل عن صعوبات تواجههم أثناء التأسيس، لذلك يقومون ببذل جهد استثنائي كبير لغرض قيام المشروع وتطويره واستمراره ونموه وتوسعه، وهكذا كله على حساب حياته (الشخصية والعائلية، والعلاقات الاجتماعية، ساعات الفراغ، الاستجمام، التمتع بالإجازات ...) حيث يصبح القلق والخوف من المخاطرة بها أمر واضح.¹

2. المميزات والمساوئ لتأسيس مشروع جديد:

من الضروري معرفة المزايا والمساوئ التي يحصل عليها الفرد والراغب بتأسيس مشروع من الصفر كما أنه من الضروري مقارنة هذه المزايا مع المساوئ المحتملة ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 152.

الجدول (1- 1) مزايا ومساوئ لتأسيس مشروع صغير

المزايا	المساوئ
<ul style="list-style-type: none"> • الحرية الكاملة في اختيار مجال ونوع العمل القائم والمناسب 	<ul style="list-style-type: none"> • مخاطر الفشل عالية للبدا بمشروع جديد بالكامل كمشروع أو الحصول على اختيار
<ul style="list-style-type: none"> • القدرة والقابلية على خلق الميزة التنافسية للعمل 	<ul style="list-style-type: none"> • إشكالية تحديد حاجة السوق في مجال نشاط العمل الذي سيتم تكوينه بشكل جديد.
<ul style="list-style-type: none"> • العديد من الرواد (أصحاب الأعمال) ينمو ويزدهر في مواجهة تحديات البدء مشروع جديد بالكامل 	<ul style="list-style-type: none"> • يجب جذب انتباه الزبائن إلى وجود مشروع جديد وقدرته على تحقيق إشباع حاجيات وأيضاً العملاء.
<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالفرح عند إيجاد عمل لم يكن موجود سابقاً وتتجسد الثقة لتحقيق الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> • يتطلب الأمر مواجهة الكثير من القضايا التي لا تكون الخيار الصحيح فيها سهلاً وواضحاً دائماً..
<ul style="list-style-type: none"> • أن حقيقة كون المشروع جديد تمثل ميزة مهمة بحد ذاتها 	<ul style="list-style-type: none"> • إشكالية اختيار القدرات والمهارات المطلوبة للعمل وتحفيز هؤلاء العاملين.
<ul style="list-style-type: none"> • لا وجود لإمكانية تحمل أخطأ من الآخرين من قبل الموقع الغير ملائم للعمل أو العاملين غير مناسبين، أو منتج لا يتحمل صفات جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> • كيفية التعامل مع ردود فعل المنافسون وقبول السوق. التنافسية للمشروع الجديد نحتاج إلى إبداعات وروح المخاطرة. للنجاح قد لا تتوفر لدى من يريد بدأ مشروع جديد.
<ul style="list-style-type: none"> • يتشكل المشروع الجديد وفق صورة وتصور المؤسسة من بدأ تكوينها. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد لأتكون تكلفة المعدات والمكائن الجديدة للبدا بالعمل كامل عالية وبصعب الحصول على التمويل المناسب لها.
<ul style="list-style-type: none"> • تجنب السمعة السيئة لبعض الأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على قيام نظام التوزيع الخاص بالعمل الجديد ربما تكون غير متوفرة أو صعبة.

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 153.

ثانياً: شراء مشروع قائم وموجود:

إن إمكانية امتلاك مشروع دون صرف الجهد والوقت والمال في بدأ تأسيس العمل في البداية حتى إكماله تبقى ممكنة من خلال شراء عمل قائم وموجود يمارس النشاط، هكذا فإن المستثمر يفاضل ويقارن بديل شراء مشروع أو عمل موجود وبديل شراء مشروع جديد في إطار عوامل عديدة لكي يتخذ القرار الصائب.¹

1. شراء الأعمال وطبيعة ملكيتها:

إن عملية شراء عمل قائم ليس بالعملية الروتينية السهلة، بل هو قرار إستراتيجي يجب أن يدرس بتعمق وعناية من قبل الأفراد، وكذلك يمكن للمؤسسات الكبيرة العاملة في بنية تنافسية أن تمارس خيار الاكتساب أو التملك وذلك بشراء مؤسسة واحتوائها بالكامل بطرق ودية أو غير ودية.

ويقف وراء عملية الشراء فوائد عديدة تحصل عليها المؤسسة المقتنية أهمها تحقيق مزايا التوافق في البيع أو التشغيل أو الإدارة أو التكنولوجيا، وكذلك دخول أسواق جديدة بسرعة وغيرها من الفوائد.

وحق المنظمات الصغيرة القائمة يمكن أن تتخذ قرار شراء أعمال صغيرة أخرى لكي تتنوع من خلالها إلى قطاعات واعدة وتهدف من ورائها إلى تحقيق مردود مالي وأرباح عالية.

✓ شراء مؤسسة فردية أو شركات الأفراد:

إذا رغب الشخص أن يشتري مؤسسة فردية، فهذه عملية بيع وشراء عادية حيث يتم التفاوض بين الطرفين (بين الشخص الراغب بالشراء والمالك) مباشرة حول قيمة الصفقة وإذا تم الاتفاق فإن ملكية المؤسسة الفردية تحول للشخص المشتري، وهنا يتم أيضاً تحول أصل الترخيص وممارسة النشاط ويمكن أن يغير اسم جديد آخر.

✓ شراء شركة الأموال:

لا يمكن شراء شركة مساهمة من فرد واحد، رغم وجود شركات مساهمة ربما محدودة الحجم ويمتلك أسهمها عدد محدود من الأفراد، ولكن يتم شراء أسم مهمة تسمح للمستثمرين التحكم في قراراتها وخططها لتطویر والعمل وكذلك يوضح أهدافها الإستراتيجية وتوجيه أنشطتها.

¹ ستيف دي، شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة (كل ما تحتاج إلى معرفة للنجاح في مشروعك الصغير)، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 28.

2. المميزات والمساوئ لشراء مشروع (عمل) قائم:

في أي أسلوب يود الفرد امتلاك مشروع جديد عليه أن يعرف مزايا وفوائد الحصول على مشروع وفق هذا الأسلوب مقارنة مع المساوئ والإشكالات المحتملة في الأسلوب نفسه، حيث أنه كل عمل أو منظمة طبيعتها التي تنتج تشكل المزايا بمعنى الجوانب الإيجابية والقوة فيها، وكذلك لمساوئها أي الجوانب السلبية المرتبطة بالعمل أو المنظمة دائماً.

إن شراء مشروع (عمل) قائم لا يخلو من مجموعة من المزايا وكذلك مجموعة من المساوئ التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (1-2) المميزات والمساوئ لشراء مشروع (عمل) قائم

المساوئ	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة تغيير صورة الذهنية للمشروع إذا كانت غير جيدة بسرعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • سرعة الدخول للسوق وممارسة النشاط
<ul style="list-style-type: none"> • العاملين لا يمتلكون المهارات والخبرة الممتازة أو إذا امتلكوا ذلك فإنهم يعارضون التغيير للملكية. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود تنظيم قائم وعاملين ذوي خبرة
<ul style="list-style-type: none"> • لا يعمل المشروع أو العمل بطريقة وأساليب مرغوبة ومناسبة ومع ذلك يصعب تغييرها بسهولة. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يمتلك العمل بتاريخ جيد وفرص نجاح كبيرة ستستثمر وتتطور مع المالك الجديد.
<ul style="list-style-type: none"> • قيود ومحددات في مجال المخزون والمستلزمات والمعدات. 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل القائم لديه عملاء وموردين.
<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة إدخال التغييرات المطلوبة في بعض جوانب سياسات وإستراتيجيات العمل القائم وإشكالات في مجال تبني الإبداع والريادية. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يكون المشروع القائم والعمل موقع مناسب تمثل قوة له ونجاحه.
<ul style="list-style-type: none"> • قد يخفي المالك السابق أمراض وإشكالات مهمة وجذرية في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • المعدات و المكنائن تعمل وفي مكانها وبطاقة إنتاجيته وقدرته معروفة يسهل تقييمها.

<ul style="list-style-type: none"> • البناء والموقع للعمل قد لا يكون تتلاءم مع المعايير والمقاييس الحديثة المطلوب وتحديثها مكلف. 	<ul style="list-style-type: none"> • في الغالب فإن المشروع يتوفر فيه مخزون كذاك تكون العلاقات الإنمائية مستمرة وقائمة وكذاك المجهزون.
<ul style="list-style-type: none"> • السعر المعروض للبيع في العمل عالي جدا ويؤثر على الأرباح والعوائد المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يحتاج إلى وقت، وأموال تأسيس وجهود للقيام بكل شيء في البداية.
<ul style="list-style-type: none"> • متعلقات سلبية عديدة، في مجال العقود المبرمة مع بعض الجهات، وكذاك الحسابات المدينة. 	<ul style="list-style-type: none"> • حالات عديدة قد تكون الأعمال المعروضة للبيع صفقة رابحة وممتازة
	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن تمويل عملية تحويل الملكية يدفعه شراء واحد.
	<ul style="list-style-type: none"> • قد يمكن الاستفادة من خبرة المالك السابق.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 156.

المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإنشاء مشروع صغير

إن المخاطر في إنشاء واستمرارية مشروع صغير تصبح أقل إذا ما أستطاع الفرد أن يحدد الكافيات الدنيا اللازمة لنجاح هذا المشروع، لأنها أيضا تعتبر من معيقات إنشائها واستمراريتها حيث يمكن إجماعها فيما يلي:

أولاً: الفكرة ومتطلباتها

تعتبر الفكرة من السهل الممتنع لأي إنسان يسعى للقيام بمشروع معين، إذ يصعب إيجادها أو توافرها، سواء كانت قديمة متجددة أو جديدة عموما من الغزارة ما يمكن للمرء أن يعتبر نفسه مبدعا في القيام بالأعمال، ومن الصعوبة ما يجعل الفرد عاجزا عن تنفيذها وتحقيق متطلباتها وأهدافه، فهي الخطوة الأولى في تحقيق المشروع، حيث يختلف مفهومها في المنشآت الصغيرة عن مفهوم فرصة المشروع، وباعتبارها أول ما يخطر في ذهن الشخص للقيام به في ضوء توفر الفرصة المتاحة لإنتاج منتج، أو تقديم خدمة مقابل الحصول على ربح منتظم، وتتمثل في استجابة شخص، أو مجموعة أشخاص، أو منظمة محل مشكلة ثم تحديدها، أو لتلبية حاجة ثم إدراكها في البيئة المحيطة، وتتعدد مصادرها وفقا لتنوع مصادر الإطلاع والمعرفة الواسعة والحصول على البيانات والمعلومات من جهة، ووفقا لآلية الإبداع الفعال المكتملة لبعض الأفكار من جهة أخرى.

كما يعتبر معيار صواب أو عدم صواب الفكرة هو إمكانية تنفيذها بشكل ناجح في مشروع يحقق الأهداف والغايات التي ولدت الفكرة لأجله، في ضوء معطيات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تحتضن المشروع.¹

ثانيا : تنظيم المؤسسة ومتطلباتها الرئيسية

✓ **اختيار السوق وموقعه اللوجستي:** أصبح السوق في المفهوم الحديث عبارة عن تجمع افتراضي يتواجد فيه أشخاص (طبيعيين أو اعتباريين) يحتاجون إلى خدمات المؤسسة، وقادرين على شراء المنتج ودفع ثمنه، الأمر الذي يتطلب دراسة المستهلك والسوق، ووسائل التفاعل المشتركة من خلاله.

- دراسة حالة السوق وآلية الوصول إليه، والتوصل معه، ونوعية رواده أماكن الطلب المرتبطة بالسلع التي يقدمها.

- معرفة الزبائن ورغباتهم وخياراتهم التفصيلية، ومقدرتهم الشرائية.

✓ **شكل الملكية القانونية للمشروع:** يعتبر الفرد عموما، والباحث عن الاستثمار والاستقلالية في قرار العمل على وجه الخصوص يجب التملك، لذلك يميل الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة إلى اختيار الملكية الفردية باعتبارها من أبسط الأشكال القانونية للمشاريع وأسرعها انتشارا، بالإضافة لما تتميز به من سهولة في الإدارة وإجراءات التأسيس، والتفرد لتحقيق العائد، ويميل البعض إلى أصحاب المشاريع إلى أشكال مختلفة من الملكيات القانونية للمشاريع لتفادي بعض السلبات الملكية الفردية المتمثلة بارتفاع معدل المخاطرة، وارتفاع نسبة فشل المشروع الناجم عن نقص العمالة الماهرة، وعدم القدرة على جذب الكفاءات العلمية، وضعف الادخار الفردي وانتهاء المشروع بوفاة صاحبه، الأمر الذي يمكن عدة اختيارات غير محررة كليا، حيث تنحصر نوعا ما في المؤسسة العائلية والتضامنية وشركات التوصية البسيطة بالأسهم وشركات المحاصة، والشركات المحدودة المسؤولية مما يمكننا اعتباره أيضا من المعايير النوعية للتمييز من المشاريع الصغيرة.²

✓ **مصادر التمويل:** إن الحصول على رأس المال اللازم لإنشاء المشروع، سواء كان رأس مال عامل إجمالي أم صافي، بما يؤمن تمويل المشروع في التأسيس وفي الفترة الأولى السابقة للإنتاج، ومن ثم في الفترة الإنتاجية التي تهدف التسويق، أو فترة إعادة التجديد والنمو ومن ثم إعادة توظيف عائدات المشروع يعتبر من أهم العقبات والصعوبات التي تواجه المقبلين على إنشاء المشاريع وتتنوع المصادر، التمويل للمشاريع الصغيرة بين الادخارات الفردية والأسرية والتمويل بالحصص والأسهم، أو التمويل والاقتراض الرسمية والغير رسمية، ليس الشكل القانوني للمشروع من أبرز العوامل المساعدة على تحديد مصادر التمويل له كما يعتبر

¹ فانتن رجاج، زخي محمد رجاج، **كيف انشئ مشروعك الصغير**، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ أيام 17_18_19 أبريل 2012، ص 2.

² فانتن محمد رجاج، يحي رجاج، **نفس المرجع السابق**، ص 3.

أيضا هذا الصدد الحصول على الضمانات الكافية للقروض، أو عدم كفاءة المدخرات الفردية والأسرية، ومن أهم العوائق التي تواجه تمويل المشاريع الصغيرة، ومن جانب آخر تعتبر الأموال الخاصة من أكثر الطرق التمويلية للمشاريع الصغيرة في العديد من دول العالم، في حين تواجه طرق التمويل الأخرى صعوبات جمة تتمثل في بعض جوانبها، فيما يتعلق بالقروض والتمويل البنكي بحجم القروض وتكلفتها وإجراءات الحصول عليها، ومدى كفايتها لإنشاء المشاريع، وبقدر الضمانات الكافية للحصول على التمويل، وأيضا بمقدار الخدمات التي يقدمها الممول (المؤسسة البنكية).

ثالثا: آلية تشغيل المؤسسة

يعتبر تشغيل المؤسسة التحدي الثاني الذي يواجه صاحب المشروع بعد إنشائها والمتمثلة في:

- ✓ **إدارة الأفراد:** ولا نقصد بها إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها، إنما المقصود هو تأمين متطلبات عملية استخدام اللازمة لإتمام العمل ونجاح المشروع، والتي تتضمن في أغلب الأحيان الحصول على موظفين، ومصادر تأمينهم وآليات اختيارهم، ضمن متطلبات مهارة لنشاط المشروع، ومن ثم توجيههم أثناء العمل، والحفاظ على حقوقهم، من أجور ومزايا ومكافئات وظروف العمل والتقاعد والتأمين، بما يحقق نجاح المشروع واستمرار العامل.
- ✓ **إدارة الوقت:** ينظر إلى إدارة وقت المشروع على أنها من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على نجاح أو فشل المشروع حيث أنها مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات التي تستخدم عند إدارة الوقت المهام و العمليات التي يتم تنفيذه في المشروع ويرى كذلك أنه لإدارة¹ وقت المشروع بطريقة فعالة لا بد على مدير المشروع أن يكون على علم بمهام المشروع أن يكون على علم بمهام المشروع وما تتطلب طبيعتها من وقت تنفيذها وأن تكون لديه القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات التي تساعده على متابعة حالة الجدول الزمني.
- ✓ **إدارة المبيعات:** ينظر الجميع إلى المبيعات على أنها أهم عنصر في نجاح المشروع واستمرارية، لما تشكله المبيعات (سلع مادية أو خدمية) من عمود فقري في حياة المشروع، باعتبارها العنصر الإرادي الذي يؤمن تغطية النفقات الكلية للمشروع، ويحقق له الأرباح، وباعتبارها أيضا محور تقديم باقي متطلبات المشروع، في تنفيذ وتسويق وإعلان، ومهارات تقنية في إنتاج السلع، ولا يقتصر دور إدارة المبيعات في كثير من المشاريع الصغيرة على البيع فقط، وإنما أيضا على تأمين المشتريات والمواد الرئيسية للمشروع، باعتبار أن المشروعات الصغيرة أو المتناهية الصغر تقوم على جمع مهام عدة إدارات في إدارة واحدة، والتي تكون في الغالب بيد صاحب المشروع.

¹ خالد محمد التميمي، دراسة بعنوان، مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، 2011-2012، ص

✓ **استخدام التكنولوجيا:** يعتبر استخدام التكنولوجيا في الوقت الحالي من العناصر الهامة جدا لمعظم المشاريع الصغيرة، لأنها تزيد من إنتاجية المشتغلين، وتعمل في الوقت نفسه على رفع القدرة التنافسية للمشروع من حيث الجودة والتكلفة وزمن الإنجاز، ناهيك عن أن معظم المشاريع الصغيرة والفردية في العصر الحالي تقوم على التكنولوجيا الحديثة، خاصة الدول النامية، وبترافق استخدام التكنولوجيا ضمن مجموعة من الاعتبارات منها البساطة والفعالية والتوفر المرنة والكفاية والاستدامة.

✓ **تحديد التكاليف المطلوبة:** تتنوع التكاليف اللازمة لإنشاء مشروع بتنوع نشاط المشروع، فتختلف التكاليف بين مشروع صناعي وآخر خدمي، وآخر يعتمد على التكنولوجيا المستخدمة، لذلك يمكننا التعامل مع التكاليف باعتبارها التكاليف مباشرة وغير مباشرة، تتضمن كل ما ينفق على العناصر التي تصبح جزء من السلعة، أو تستخدمها لإنتاجها، أو شرائها لإعادة بيعها، وتكاليف نقلها إلى المشروع لاستخدامها فيه، يضاف على ذلك أيضا الأجر ومستلزمات الأخرى التي لا تدخل في الإنتاج مباشرة كما تخضع التكاليف أيضا إلى معايير عدة لكنها تصب جميعا في تكلفة إنتاج السلعة.

✓ **إدارة الأموال:** تتركز إدارة الأموال في استثمار الأموال اللازمة لتأسيس المشروع من جهة، وهي نقطة البداية لهذا المشروع، وفي إدارة التبادل المالي للمشروع خلال دورة حياته، وتعتبر المستندات التي تستخدم لإثبات العملية المالية أو التنبؤ بكمية الأموال التي سوف تدخل أو تخرج من صندوق المشروع من عمليات إدارة الأموال، وتزداد أهمية هذه الإدارة ومع تأكيد الباحثين على أن معظم المدراء في المشروعات الصغيرة، لا يدركون أهمية مسك سجلات محاسبية جيدة، وفق أسلوب منظم ومتكامل خاصة من أجل اتخاذ القرار.

✓ **توظيف قاعدة البيانات والمعلومات:** إن إنشاء مشروع صغير عمل متكامل من البداية بالفكرة، وصولا إلى النهاية المتمثلة بإخراج المشروع إلى النور، وتنفيذه بشكل مرضي، الأمر الذي يتطلب الاعتماد الكبير على معرفة قواعد المعطيات والبيانات من أجل معرفة تمركز المنشأة وطرق الوصول إليها، واختيار العملاء ودراسة تفضيلا لهم... الخ.¹

رابعاً: تقويم عوامل التنظيم والتشغيل

يعتبر البعض أن التخطيط الجيد للمشروع، وإتقان التنبؤ بمتطلبات إنشاء المؤسسة وآلية تشغيلها، يؤكد استمرارها بنجاح، ويرى فريق آخر التنبؤ ليس بالضرورة يطابق الواقع في المؤسسات التجارية عموماً والمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر على وجه الخصوص، وذلك للاعتبارات عدة تتعلق بملكية هذه المؤسسة وأنظمة تشغيلها وإجراءات تأسيسها، في حين يرى فريق آخر أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر التي تجاوزت الخمس سنوات يعتبر ناجحة واحتمال استمرارها كبير جداً.²

¹ فائق محمد ركاج، يحي محمد ركاج، مرجع سابق، ص 3.

² فائق محمد ركاج، يحي محمد ركاج، مرجع سابق، ص 5.

المبحث الثاني : ماهية مخطط الأعمال

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في استراتيجية المؤسسات. وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص. ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر،...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع. وفضلا عن هذه الأهمية، يقدم مخطط الأعمال أيضا تصورا عمليا لماهية المنتج، وتمييز السوق الموجه إليه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية) لتنفيذ هذا المشروع. ويقدم في المقام الثالث تصورا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق، مبرزًا بوجه خاص بيانا توقعيا ومخطط تطور المبيعات. وبشكل عام يبين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطوره في المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

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

أولا: تعريف مخطط الأعمال

التعريف الأول: مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد، ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر كما توضح الموارد والقيمة التي يمكن الحصول عليها.

يعطى مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك وتتضمن كتابة المخطط جعل الفكرة واقعا مما يتطلب التفكير العميق وكيفية تحويلها إلى مؤسسة.¹

التعريف الثاني: يعتبر الشكل الكتابي للمشروع أمقولاتي، وهو يمثل وثيقة تشمل حوالي 30 إلى 40 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة على تحليل السوق والمنافسة والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع وكذلك الموارد اللازمة لانجازه ورؤيته المستقبلية....²

¹ براهيم نوال ، *السيورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال*، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفوي 2010، ص 8.

² Michal Costter, *Entrepreneuriat*, Pearson Edocation. Paris.France.2009. p134.

التعريف الثالث: مخطط الأعمال يشكل أداة لتسيير المؤسسة الوليدة، حيث يسمح للمسيرين باستعماله كوثيقة مرجعية يتم أساسها مقارنة وقياس الانجازات والتوقعات بتحديد الفرضيات التي يتم البناء عليها أثناء تصميم المخطط والتي يتعين مراجعتها على ضوء العناصر الجديدة وفي هاذ المجال يجب معرفة أن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة مستمرة تنمو وتتغير مع تطور السوق، ذلك ان عالم الأعمال يوجد في حالة تغير مستمر تجعل من مخطط الأعمال وسيلة ترافق تطور المؤسسة في كل مرحلة من مراحل نموها.¹

التعريف الرابع: يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجيه المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة المتعلقة بنشاطها ومجالها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم....).²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج كما يعتبر أداة تصرف تعتمد على:

- إحداث مؤسسة جديدة
- عرض خدمة أو منتج جديد
- اكتساح سوق جديدة
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية
- البحث عن شركاء لتمويل المشاريع.

ثانيا: أهداف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1. التنسيق للنجاح في إنشاء مشروع أو تطويره بتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين.
2. خلق جو جماعي يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال الموافقة والتسيير.
3. أبرز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقت الكلف بالتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
4. تحفيز المحيط الخارجي، هاذ العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال، كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية وذلك يجذب المستثمرين وكذلك البنوك من اجل الاستثمار في المشروع، تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.

¹ لطرش طاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية أهمية في مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري 2010، ص1.

² برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري 2010، ص7.

5. صياغة أهداف واضحة ومحددة.
6. تقديم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
7. إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كثيرا معا لجميع المؤسسة.
8. تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.¹

ثالثا: دور مخطط الأعمال

يساهم مخطط الأعمال بشكل ملموس على تقديم مشروع إنشاء المؤسسة بصورة جيدة ونذكر ذلك فيما يلي:

1. تحويل الفكرة إلى مشروع قابل لتحقيق.
2. وسيلة لتوضيح بطريقة تحليله واسعة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
3. توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستقرار والإدراك الوتقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
4. تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
5. يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
6. يبرهن عن كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.
7. مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الانجاز، هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعنى والمتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
8. إيجاد موارد خارجية (الأصل التمويلي) من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية للمخطط الأعمال.²

المطلب الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنه أن تولد أفكار حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب ومن المعرفة ومن الإبداع، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوى مع الزمن.

ليس هناك أفكار جيدة، ولكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص، بينما آخرون ظلوا من يديبين، تقييم المغزى العميق للفكرة لا ينفصل عن المشروع الشخص الذي يعبر عنه، يوجد هناك تمايز لأشكال الأفكار: كلما كانت الفكرة حديثة، كلما وجب التفكير في قدرة الزبائن الجدد على قبولها، كلما كانت الفكرة تافهة، كلما وجب التفكير في حقيقة جدواها بالنسبة للعرض الموجود في السوق، في هذه

¹ محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري 2010، ص 5.

² Michal Costter, op, cit,p135.

الأثناء، أول ما يجب فعله هو تعريف بدقة بالفكرة، إذا كان تقديم مميزات جديدة، أخذ بعض الاحتياجات بطريقة تستطيع إثبات أن أصل الفكرة هو جيد.

إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطاً دقيقاً وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، إن مخطط الأعمال هو شرط أساسي للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع، إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن، إن تطوير وتحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من الفكرة جديدة نفرض على المستثمر أن يكون مخططة جاهزا وان يكون مقنعا للإدارة العليا وأصحاب التمويل، وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات حيث يختلف محتوى مخطط الأعمال وشكله وحجمه من المشروع الى الآخر، ورغم هذا الاختلاف، فإن مخططات الأعمال تشترك في احتوائها البيانات التالية:

- تحديد الزبائن المستهدفين:

وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري؟ ما هي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى، وأن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو النساء أو من الأطفال؟ ما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامة هم ومواقع عملهم؟

- التعرف على المنافس:

تتمثل المنافسة وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة المنافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى، ومثال ذلك فإنه بإمكاننا اعتبار المنجد (مصلح الأثاث) وتاجر الأثاث منافسين لبعضهما إذ أن الأول يوفر للمستهلك فرصة إصلاح أو حشو أريكته جديدة، ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

- ضبط قائمة بالموردين والمجهزين:

وتتضمن هذه القائمة اسم المورد وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفر فاتورة التسديد التي يعتمد عليها.¹

- أعداد دراسة السوق:

بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة الموردين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك يهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتخاذ قرارات رعاية بخصوص موصفات هذه المنتجات والخدمات وثمان بيعها ومكان تركيز مؤسستك ... وكذلك لتحديد

¹ على فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استثماري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية (نموذج ريادي مقترح)، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري، 2012، ص 8.

حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن، لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن أن تصبح مشروعاً فاشلاً. خطأ الزبائن. في نفس الوقت، ففكرة نافهة موضوع في إطار صحيح يمكن أن ينجح.

- إعداد خطة التسويق:

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

- إعداد تقديرات الموازنة:

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

وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

- إيجاد التمويل والمساعدات:

التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح المشروع. بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال. دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين. قرب رأس المال مجازف به، حساب جاري دائنية، هي ضرورية في هذه المرحلة. ويوجد هناك مجموعة من الأساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب أن تعرف. يجب الاستعلام جيداً ومسبقاً حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الآجال المحددة. انتباه، إعطاء مساعدة، لا يجب أن يضع شروطاً على إطلاق المؤسسة.¹

- اختيار هيئة قانونية:

كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكل القانوني تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارسه ضمن أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني، لأنه قد تؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوي المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي، يمكن أيضاً أن يلزم مستقبل المؤسسة.

يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن معروفة، ولكن بالإنكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضع الشخص، إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من

¹ على فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 9.

تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكناً القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانونية المختارة.

- تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها:

حيث يوجد نوعين من الأخطار هما:

• الأخطار التي تتجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكثر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

• الأخطار الناجمة عن القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر وبالتالي إعداد مخطط أعمال جيد سوف تضمن الحصول على الموارد المالية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط، وهذه الموارد قد تسمح بشكل أو يأخذ بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة.¹

- إقامة المؤسسة (التنفيذ):

أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل: الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية، ثم تنظيم أسلوب الإنتاج: من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى ، دليل، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزييل وتصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. أنشطة الأشهر الأولى: كل موجهي المؤسسة، مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة، الابتعاد عن المفاجآت، وليكون في المقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، والالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على المؤسسة، أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية والإدارة المؤسسات.²

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

خطة عمل العمل بناء على توسيع في تحديد الفرض التي تعتبر من أصعب المراحل حيث تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف يقوم بها صاحب المشروع

يمكن توضيح خطة العمل من خلال العناصر التالية:

أ- الصفحة الرئيسية:

والتي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث

- اسم وعنوان المشروع.

- طبيعة الأعمال.

¹ صندرة صايبي، سيرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 24.

² علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 10.

- أرقام الهاتف والموقع الإلكتروني.

- الاحتياجات المالية (الأسهم، الوثائق المتعلقة بالضمان المطبقة للمشروع).

ب- ملخص التنفيذ:

يتكون من ثلاثة إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال والبيانات عن ما تعالج سواء تعلق بالاستراتيجية، التسويق، المالية، إجراءات البيع.¹

ت- تحليل الصناعة والبيئة:

الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات:

- الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديمغرافي وحجم البطالة.
- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
- التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
- التغيرات القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات التشريعية والأنظمة.²

خطة التسويق

هي حصيلة لما تم التوصل من خلال دراسة السوق وتشمل الإجابة عن الأسئلة التالية:

الجدول (1 - 3) خطة التسويق

1	ما هي الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجيا والسياسية ؟
2	ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج ؟
3	ما هي عدد الشركات التي دخلت في نفس قطاع الإنتاج والخدمات في آخر 3 سنوات؟
4	ما هي آخر الشركات الحديثة التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات؟
5	ما هو اقرب المنافسين؟
6	كيف سيكون إدارة الإنتاج والعمليات أفضل من الآخرين ؟
7	كيف ستكون إدارة الإنتاج والعمليات أفضل من الآخرين؟
8	ما هي طبيعة المبيعات للشركات المنافسة هل هي متقدمة او عكس ذلك ؟

¹ <http://wikipedia.org/wiki/Business-Plan> / 10 / 04 / 2014 ، (19:14)

² يورك برس ، خطط الأعمال التجارية ، الشركة المصرية للنشر ، لونجمان ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 145.

9	ما هي نقاط القوة والضعف لدى المنافسين ؟
10	ما هي الاتجاهات الموجودة في السوق ؟
11	ما هي خصائص الموجود في السوق ؟
12	ما هو اختلاف الزبائن لديك من زبائن المنافسين ؟

المصدر: مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2010، الأردن، ص 150.

وصف المشروع:

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة والموقع وكذلك وضع مبنى المستخدم والمعدات التي تحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعية والاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع

الجدول (1 - 4) وصف المشروع

1	ما هي رسالة المشروع؟
2	لماذا الاتجاه نحو هذا المشروع ؟
3	لماذا سوف تنجح في هذا المشروع؟
4	ما لذي تم انجازه من المشروع إلى الآن؟
5	ما هي طبيعة المنتجات والخدمات التي سوف تقدمها ؟
6	وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث الرخصة والعلامة التجارية لها ؟
7	أين موقع المشروع؟
8	هل البناء قديم أم جديد، وهل يحتاج إلى تحديث، وما هو مقدار التكاليف اللازمة له ؟
9	هل البناء مملوك أو مستأجر ؟
10	هل الموقع والبناء لصاحب المشروع؟
11	ما هي المعدات التي يحتاجها؟
12	هل المعدات سوف تشتري ام تستأجر؟
13	ما هي طبيعة الخبرات التي سوف تمتلكها، والتي تساعد على نجاح تنفيذ المشروع؟

المصدر: مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 151.

خطة الإنتاج والعمليات:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بإنتاج والتكاليف، المعدات واللات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، الموردين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصناعة، ويمكن إعداد خطة الإنتاج والعمليات من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

الجدول (1 - 5) خطة الإنتاج والعمليات

1	هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج؟
2	إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تتجر من قبل الآخرين؟
3	لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
4	ما هي تكاليف عملية الإنتاج من خلال العقود؟
5	ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عملية الإنتاج؟
6	ما هي المعدات التي يحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
7	ما هي المواد الخام التي تحتاجها الإنتاج؟
8	ما هم الموردين للموارد الخام، وما هي التكاليف؟
9	ما هي التكاليف المعدات المستقبلية التي يحتاجها؟
10	ما هي تكاليف عملية الإنتاج؟
11	ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
12	ما هي آلية نقل المواد الخام؟

المصدر: مجدي عوض مبارك مرجع سابق، ص 151.

الخطة التنظيمية:

تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحية والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال ويمكن إعداد الخطة التنظيمية من خلال الإجابة على الأسئلة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (1 - 6) الخطة التنظيمية

1	ما هو نموذج الملكية في المشروع ؟
2	إذا كان هناك شركاء من هم، ما هي لاتفاقيات والعقود ؟
3	من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم ؟
4	من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت ؟
5	من هم أعضاء مجلس الإدارة ؟
6	من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشبكات والرقابة ؟
7	من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟
8	ما هي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة ؟
9	ما هي إليه الدفع والمبيعات ونسب الربحية لأعضاء فريق العمل ؟

المصدر: مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص152.

الخطة المالية:

تتضمن الجدوى الاقتصادية وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي وكذلك النبو بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية، والربحية وكذلك التدفقات النقدية، وخطة الميزانية للأصول والديون.

الملاحق:

تحدد وتوضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة، مثل الرسائل، قنوات التوزيع، والعقود وخاتمة الأسعار من الموردين والمنافسين.

المبحث الثالث: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

حيث سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المحاور الأساسية للمخطط الأعمال وهي: المخطط الإنتاجي والتنظيمي، المخطط التسويقي، المخطط المالي.

المطلب الأول: المخطط التنظيمي والإنتاجي

أولاً: المخطط التنظيمي

إن لمخطط الأعمال دوراً فعالاً في تطوير ونجاح ونمو المؤسسة وذلك من خلال إدارة موارد البشرية والمحور الأساسي في استمرار وتطور المؤسسة.

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار و الصلاحيات والمسؤوليات.

أولاً: الموارد البشرية.

- **تخطيط الموارد البشرية:** يعرف بأنه عملية التنبؤ بعد العاملين اللازمين للعمل ونوعيتهم. ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين تعرض إنجاز المهام والوظائف الموكلة بكفاءة وفعالية.¹
- **استقطاب الموارد البشرية:** عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالي والمتوقعة في المؤسسة، أي أنها نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون.²
- **تحفيز الموارد البشرية:** يمثل تحفيز الموارد البشرية أحد المواضيع الحساسة التي تتعلق بالموارد البشرية، حيث تمس هذه العملية تقييم أداء الأفراد في العمل ولعملية التحفيز أدوار، فمنها الدور الاقتصادي الذي يتم تحسين أوضاع المعيشية للفرد المحفز، ويمكن تعريف التحفيز " على أنه مجموعة المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجياتهم المتعددة من خلال إقدامها على تصرفات وسلوكيات معينة " ومن بين الأدوات التحفيزية المؤثرة تدريب وتطوير الموارد البشرية، وتصورهم، وتقييم أدائهم.³

¹ يحي مصطفى عليان ، إدارة وتنمية الموارد البشرية في المكتبات الأدبية. ورقة بحثية مجلة جامعة دمشق ، المجلد 20 ، العدد 3-4 ، ص 233 .

² محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد ، مؤسسة حويس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر 2009 ، ص 100 .

³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 29 .

- الحفاظ على الموارد البشرية:

هي البحث عن الوسائل الناجمة في الحفاظ على هذه الموارد ومن بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مداخلات العمل الصحية والسليمة وإعداد البرامج العلمية والعملية الكفيلة بالتخفيف من المخاطر على صحة وتقنية الأفراد العاملين بالمؤسسة، إلى جانب معرفة كيفية بناء علاقات عمل وذلك بتحديد الأسس والسياسات التي يجب أن يكون هدفها توضيح علاقة الأفراد بالمؤسسة.¹

ثانياً: الهيكل التنظيمي

إن العديد من المشروعات الجديدة تحتاج إلى دراسة تنظيمية تحدد الهيكل التنظيمي للمشروع وتقديمه إلى دوائر وأقسام منها قسم الإنتاج، قسم التوزيع والتسويق، قسم شؤون الأفراد، وقسم الإدارة والمالية... الخ وهذه الأقسام تحتاج إلى كوادر فنية مختلفة.

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

ويقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم، وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.²

إن الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"³.

لذلك يجب أن تحدد سلفاً ولذلك فإن الجوانب التي تغطيها الدراسة هي:

1. تحديد الإدارات الرسمية للمشروع الجديد، وتوظيفها.
2. تحديد الوظائف الرئيسية وتوظيفها والعدد المطلوب لشغلها.
3. وصف السياسات للأفراد.
4. وضع نظم الإدارة والأساليب العمل.
5. الشكل القانوني المناسب للمشروع هل هيا شركة عامة أو شركة تضامن أو غير ذلك.⁴

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص 29.

² حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي: ادوار القيادات الإدارية، طنجة، المملكة المغربية، 2008، ص 15.

³ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص45.

⁴ حسن بختي، حسن خربوش، تحليل وتقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2008، ص 56.

يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة - اليمين - اليسار - الأعلى - الأسفل، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فإنه لابد تعد عن المظهر الهرمي ونية تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات وكل منصب في التنظيم. دور بتأسيس من حقوق وواجبات وامتيازات التي تحدد سلوك من يقوم بالدور بشكل رسمي.¹

2. أشكال الهياكل التنظيمية:

إن التطور الطبيعي للمنظمات (أي النشوء والارتقاء التنظيمي) قد أدى إلى ظهور أشكال الهياكل التنظيمية، والمستويات التنظيمية، والوحدات الداعمة (الإدارية والتقنية) والممارسات والأنشطة التنظيمية، بالرغم من وجود هذه الملامح التنظيمية إلا أن الشكل النهائي للتنظيم بتحديد وفقا للحجم الأعمال، وعدد العمال، وطبيعة الأنشطة، وطبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة ورأى وأهواء أصحاب المنظمة والإدارة العليا وهذه العوامل الأخيرة لتحديد الشكل النهائي للهيكلي وعليه فمن المتوقع أن تكون لديها أشكال عديدة من الهياكل التنظيمية.²

ثانيا: مخطط الإنتاج

تعريف إدارة الإنتاج: تعرف إدارة الإنتاج والعمليات على أنها العملية التي بواسطتها تتدفق المصادر خلال نظام محدد وتدمج وتحول وبأسلوب مسطر عليه لتحقيق قيمة مضافة ووفقا للسياسات الإدارية.³

- نظام الإنتاج:

أن نظام الإنتاج هو عبارة عن ذلك الجزء من المنظمة الذي يوجد أساسا لخلق وإنتاج المنتجات التي قررت المنظمة إنتاجها، وسواء كانت هذه المنظمات صناعية أم خدمية، فإنها جميعا تشترك بخصائص نظامية العنصر الأساسية في هذا النظام هو عملية التحويل وكذلك لابد من وجود مداخلات لتتم عملية التحويل، ونتيجة لعملية التحويل لابد وأن تكون هناك مخرجات، وأخيرا فهناك التغذية العكسية أو المراجعة والتي تنقل المعلومات المتعلقة بمجريات العملية الإنتاجية.⁴

¹ سلامه سويلم التوافعة، احمد نافع المدادحة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2013، ص ص 150، 151.

² احمد ماهر، تصميم المنظمات - مدخل في التحليل التنظيمي،الدار الجامعية، ط1 ، الإسكندرية ، ص ص 208، 209.

³ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2 ، عمان، الأردن، 2010 ، ص 17.

⁴ سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

- تخطيط الإنتاج:

مفهوم تخطيط الإنتاج:

تعتبر وظيفة التخطيط الوظيفية الأولى للإدارة والتي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى فالتخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل.

ويعرف تخطيط الإنتاج بأنه "القيام بتحديد الكميات المطلوبة إنتاجها من كل من المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا واحدا، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العملية الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية".¹

1. أنواع الخطط الإنتاجية:

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط الإنتاجية هي:

- الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.²

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص 98.

² محمد ابدي الحسن، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهل للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 53.

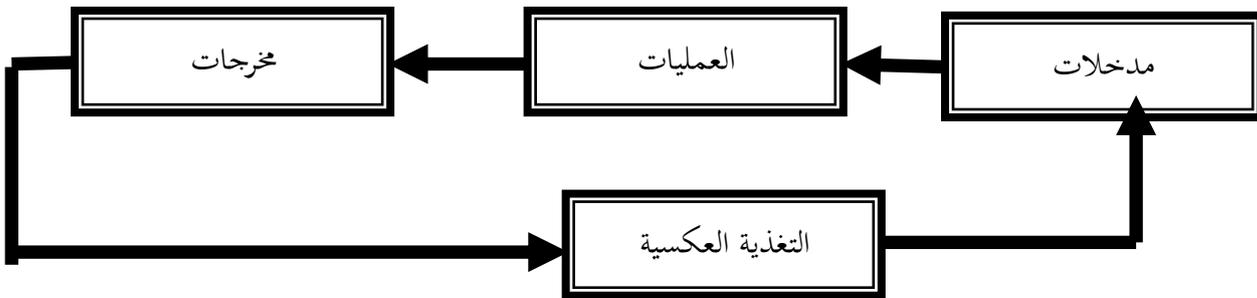
ثانيا: نظام الإنتاج ومكوناته

هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط بعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية¹.

ويمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي:²

- 1- المدخلات: تتمثل المدخلات في كل ما تتحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هاته العناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، وهذه العناصر أساسية لاستمرارية النظام.
- 2- عملية المعالجة (التحويل): يعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحويلات التي تمس المدخلات المختلفة، ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها.
- 3- المخرجات: وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات، أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.
- 4- التغذية العكسية: هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج.

شكل رقم (1) نظام الإنتاج ومكوناته



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 602.

¹ محمد الصيرفي، "الإدارة الصناعية"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.

² صونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 384.

المطلب الثاني: مخطط الأعمال التسويقي

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

هل سيكون هناك من سيشتري منتجات المشروع أم لا ؟، وكم عددهم؟ و ماهي المواصفات التي يرغبونها للمنتج؟ وكم يستهلكون منها؟ وكيف يتم الوصول إليهم؟ وماهي الأسعار التي سيقبلونها ويمكنهم الشراء عندها؟ وما طرق إقناعهم بقبول إلى منتجات المشروع؟

وللإجابة على تلك التساؤلات كانت حتمية إعداد مخطط أعمال تسويقي.

أولاً: ماهية مخطط الأعمال التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي جزء مهم من مخطط الأعمال، حيث يعطي رؤية وسياسة تسويقية الواجب على المؤسسة اتباعها من أجل تحقيق أكبر حجم المبيعات ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي حيث تكون ملمة بكل جوانب المشروع

1 _ تعريف مخطط الأعمال التسويقي

تعدد تعاريف مخطط الأعمال التسويق ومن بينها ما يلي:

التعريف الأول: المخطط التسويقي المحكم هو بيان واضح بالأهداف إستراتيجية واضحة المعالم لتحقيق هذه الأهداف وخطة متكاملة يوضح كيفية تنفيذ الإستراتيجية وملخص دقيق وشامل بالموقف الراهن للمنظمة في بنية الأعمال، حيث أن الخطة التسويقية هي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمنظمة لفترة زمنية مستقبلية محددة، كان تكون من ثلاثة إلى خمسة سنوات، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد خطة تسويقية عامة جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع المنظمات والحالات فالصيغة المحددة لخطة التسويق في أي مؤسسة إنما تعتمد على مجموعة العوامل مثل الجمهور المستهدف، والغرض من الاستهداف ونوع ومستوى تعقيد المؤسسة والتنظيم وطبيعة الصناعة وغيرها.¹

تعريف الثاني: يعرف مخطط الأعمال التسويقي على أنه التوقع بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في أطار زمني محدد، ومتابعة الأمر ووقت التنفيذ ويمكن تعريفه أيضاً بأنه سلسلة منظمة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية في شكل تقرير في عدة صفحات

¹ بشير العلق، التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص ص 23، 24.

وتحديد الإستراتيجية التسويقية من خلال دراسة السوق، الزبائن المتوقعين، المنافسة والمبيعات المتوقعة، وذلك خلال فترة زمنية¹.

2- الأشكال التي يقوم عليها مخطط الأعمال التسويقي

من المناسب وقبل الحديث تفصيلا عن الخطة التسويقية محددة توضح في الآتي:

- **الإتساع:** وهي الخطة التي تمثل مدى الشمولية والتأثير الذي تكون به على المؤسسة وتكون بنوعين :
 1. الخطة الإستراتيجية: وتتمثل بالخطة الكلية للمؤسسة والتي تسعى لتحقيق مكانة مميزة لها في بيئة الأعمال أو الصناعة التي تعمل بها ويكون أمدها طويل.
 2. الخطط التكتيكية: وهي تلك الخطط التفصيلية التي تشتق من الخطة الإستراتيجية ويكون أمدها الزمني قصير.
- **الوقت:** وهو المدى الزمني الذي يغطي الخطط لغرض الإنجاز وقد يتفاوت هاذا المدى بحسب خصوصية المؤسسة في النشاط الذي تمارسه وطبيعة الأهداف الموضوعية وبدورها تنقسم الخطط من حيث المدة الزمني إلى:
 1. طويلة الأجل: وهي الخطط التي تكون في الغالب أكثر من ثلاثة سنوات وتتميز في نوع من الصعوبة في التوقع للتحقق لتعدد المتغيرات المحتمل دخولها على الخطة عند التنفيذ.
 2. قصيرة الأجل: في الغالب لمدة سنة واحدة أو أقل من ذلك وفرصة تحقيقها تكون واضحة نظرا لإمكانية استقرار المتغيرات المبحوثة في الخطة.
- **التخصص:** وهي الخطط التي تمثل نوع التوجه أو غرض الذي تعنيه وتقسم إلى نوعين:
 1. خطط الإشراف: وهي تلك الخطط العامة والتي تكون بمثابة مرشد للمدير في عملية ولا تتدخل في التفاصيل.
 2. المتخصصة: وهي تلك الخطط التفصيلية التي تعبر عن هدف معين، كأن يكون زيادة نسبة المبيعات المتحققة لرجال البيع بمقدار 5% للأشهر الستة القادمة.
- **تكرار الاستخدام:** وتعبّر عن مدى استخدام الخطة خلال فترة التخطيط التسويقية الحالية أو لفترات زمنية أخرى، ويمكن تقسيمها إلى نوعين هما:
 1. الاستخدام المحدد للخطة: وهي تلك الخطط التي تستخدم لمرة واحدة وقد لا تستخدم في أي وقت آخر قريب، مثل الحملات الترويجية للدخول في سوق محدد لأغراض الاختيار أو قياس فعالية الإعلان عبر وسيلة إعلانية محددة لمؤسسة صناعية وليس تسويقية.

2. الاستخدام الدائم للخطة: وهي تلك الخطة التي تعتمد بشكل مستمر ومتكرر نظرا لارتباطها مع طبيعة وخصوصية عمل المؤسسة، كما هو مثلا لخطة المبيعات في الشركات التسويقية والتي تماثل خطة الإنتاج من حيث الأهمية والتكرار في المنظمات الصناعية، وبالتالي فإن تفاصيل الخطة يمكن أن تتكرر كلما دعت الحاجة لوضع الخطة ولكن إمكانية إضافة تفاصيل أو محاور جديدة عليها.¹

ثانيا: دراسة السوق

تهدف دراسة السوق إلى تحديد مدى إمكانية تسويق المنتج (سلع وخدمات) الذي يريد إنتاجها أو تقديمه إلى السوق بواسطة المشروع الذي تدرس، وكذلك توصف المنتج أو المنتجات، وتوصيف سوق أو أسواق هذه المنتجات، وتهدف دراسة السوق أيضا إلى تقدير الطلب على هاذ المنتج والتنبؤ بحجم الطلب في المستقبل، بالإضافة إلى تقدير العرض الحالي ولتنبؤ بحجم الطرف المستقبلي

الغرض من دراسة السوق

يكمن الغرض الأساسي من أجزاء أبحاث السوق في العمل على جعل القرارات التي يصدرها الجهة المعينة أكثر رشدا وعقلنة وذلك لكونها اتخذت بناء على مجموعة من الحقائق المشتقات من الميدان، فالمعلومة المفضلة من الواقع بناء على معطيات حقيقة تكمن، عقد حسن استخدامها من رسم البيانات المثلى، للإنتاج والتوزيع بالنسبة للمشروع، ونضرا لجعل العراقيل التي تقف عائقا في الميزة الإيجابية للمشروع أو التي تبرز بين الحين والآخر نظرا لما يحيط المشروع من متغيرات لا يمكن التحكم فيها.²

أهداف دراسة السوق:

- التأكد من وجود طلب كافي لاستيعاب إنتاج مشروع خلال عمره الاقتصادي;
- تقدير حجم المبيعات المتوقع للمشروع طول عمره الاقتصادي;
- تقدير سعر البيع المتوقع للمنتجات المشروع طول عمره الاقتصادي;
- تحديد منافذا لتوزيع التي تستخدم في تصريف منتجات المشروع.³

تحليل السوق المستهدف:

إن وظيفة تحليل الأسواق المستهدفة للمؤسسة تعني أن يفهموا عناصر، الدخل، السكن، العوامل الديمغرافية- لأنها تؤثر على سوق الخدمات، بالإضافة إلى هذا يجب على المسوقين أن يقدموا بمحاولة معرفة سبب شراء الزبون للخدمة، متى وأين وكيف يشتري الزبون؟ من يقوم بالشراء؟ ومن يتخذ قرارات الشراء؟ إن محددات التقنية

¹ ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص 156، 157.

² عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، دار مجدلاوي للنشر، ط2، 1999، عمان- الأردن، ص 86.

³ غادة صالح، دراسة الجدوى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1 الاسكندرية، 2008، ص16.

للسلوك الشرائي والتي تشمل الاتجاهات والمفاهيم والشخصية، أصبحت ذات أهمية أكبر عند تسويق الخدمات منه في تسويق السلع لأنها لا تستطيع عمليا أن تلمس، نشم، نتذوق خدمة معينة، وبنفس الطريقة فإن العوامل الفسيولوجية لتركيبية الطبقة الاجتماعية وتأثيرات المجموعات الصغيرة تعتبر محددات تسويقية للخدمات.¹

تحليل القوى الخمسة لبورتر:

وفقا للسيد بورتر يمكننا تقييم جاذبية السوق والمخاطر المحتملة أو المرتقبة من المؤسسة في هذا السوق من خلال القوى التنافسية الخمسة.

• التهديد من دخول منافسين جدد

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة، وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة حاليا، وبالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين الجدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة في المنافسة الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى، فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون أن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع.²

• **المنافسون الحاليين:** إن أية حركة إستراتيجية لأي مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة على المؤسسات الأخرى في تلك البيئة، حيث أن حركة من أي مؤسسة تؤدي إلى رد فعل من قبل المؤسسات الأخرى، وهذا دليل مهم على أن المؤسسات المتنافسة في صناعة ما تعتبر معتمدة على بعضها البعض، إن نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة يعتمد على الأفعال القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنافس.³

• **خطر المنتجات البديل:** إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، والتي يمكن أن تقي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماما الأسلوب الذي يفي به منتجات المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن يوجد بدائل قوية تعتبر بمثابة تهديدا تنافسي كبير.⁴

¹ عبد العزيز ابو نيفة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 29.

² Michael.p. **Les choix stratégiques et concurrence**, France, Ed, Economica, 1982, p07

³ حبة نجوى، تأثير المنافسة في قطاع تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 88.

⁴ مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية - صناعة الدواء في الجزائر 2008-2000، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 19.

- **القوة التفاوضية للموردين:** يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمداخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة.
- **القوة التفاوضية للعملاء:** على الاستراتيجي التعرف على العملاء الحاليين والمحتملين، للتمكن من جذبهم إلى المؤسسة، بدل انجذابهم إلى المؤسسات الأخرى، كما يملك العميل قوة التأثير كبيرة، تمكنه من إرغام مؤسساتها على تخفيض السعر، أو زيادة الخدمات، وذلك على حساب معدل ربحيتها.¹

البيئة التسويقية:

البيئة التسويقية هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها.²

أسباب دراسة البيئة التسويقية:

من بين أسباب دراسة البيئة التسويقية نذكر:

- إن جميع المتطلبات الأعمال تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية)؛
- إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات وكذلك ممارسة وتنفيذ الوظائف والمهام الإدارية والمتعارف عليها في مجال (التخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار)؛
- إن أي مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح، في البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم تفرض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينها وتمثل الوضع القائم لان مؤسسة وخصائص متغيرات البيئة الخارجية ويقدر ما تكون قيمة ومكانة المؤسسة في بيئة أعمالها؛
- بغض النظر على اختلاف المؤسسات فيما يخص بنوعية وأهداف أطراف التعامل (موردين، مستهلكين، حكومة، عمال، وغيرها كما هو الحال في المؤسسة التجارية أو الصناعية مثلا، فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو إئتلاف في مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرف تحقيقها وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا التحالف رغم تعادها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت؛

¹ مباح عادل، مرجع سابق، ص 21.

² عبد السلام ابو قحف، مقدمة في الأعمال. المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص 106.

- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة وتحقيق الأهداف جميع المؤسسات تختلف في الدرجة وليس في النوع وكذا جميع المؤسسات تتأثر وبشكل مباشر أو غير مباشر بدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية أي على المستوى القومي;
- إن اختلاف درجة السيطرة في السوق أو المحافظة على مركز التنافس بصفة عامة قد تختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات ومتغيرات البيئية وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي;
- التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمراقبة داخل البيئة.¹

تحليل SWOT:

يعتبر تحليل SWOT نقاط قوة والضعف والفرص والتهديدات من الأدوات الإستراتيجية المهمة لهيكل وتعريف صياغة فرص نمو المؤسسة، إن تحليل SWOT هو أسلوب مصمم لمساعدة في تحديد الاستراتيجيات المنافسة لأنه يمثل التعرف على ما تتمتع به المؤسسة من قوة داخلية، وكذلك ما يواجهها من نقاط ضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، وإن تحليل SWOT هو إطار رسمي لتمييز وتأطير المؤسسة، وأنه يطور مداخل تمثيلية للقوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص الخارجية.

إن العديد من المؤسسات ستعين في هذا التحليل كجزء مهم ودوره في عملية وضع الأهداف استنادا إلى مؤشرات هذا التحليل لأنه سهل الاستخدام لتركيز الانتباه على حقيقة أن فرص نمو المؤسسة يعتمد على قوتها وضعفها وقدرتها على خلق الفرص واستغلالها وتعليل الكثير من التهديدات الخارجية.

- إن نقاط القوة تمثل في الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة وكذلك القدرات الإنتاجية والتكنولوجية، والمهارات والخبرات التنظيمية، الإدارية والإنتاجية التسويقية... الخ والتي تمثل التفوق في الصناعة والسوق التي يعبر عنها بالميزة التنافسية والتي تتفوق فيها المؤسسة عن الآخرين;

- إن نقاط الضعف هي التي تشمل معوقات ومشاكل داخلية تؤثر في قدرة المؤسسة في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية... فالضعف التنظيمي وقلة الموارد المادية وعدم كفاءة العاملين وخبرتهم... جميعا نقاط تؤثر على استغلال الفرص;

- إما الفرص والتهديدات، فإنها تمثل تطور أو شروط خارجية التي لها نتائج إيجابية وسيلة وذلك استنادا الطبيعة الفرص والتهديدات وقدرة المؤسسة على التعامل معها، وإن التهديدات تمثل خطر على رفاية المؤسسة واستغلال الفرص وكذلك على بقاء وربحياتها.²

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 83.

² محمود جاسم الصميدي، رندة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان - الأردن، ص 132.

ثالثاً: استراتيجية التسويق

لكي تحقق الإدارة إدارة المشروع الصغير النجاح عليها أن تتبنى إستراتيجية تسويقية شاملة والتي تعتبر خارطة طريق التي توجه المشروع نحو الهدف ضمن ما يوفر لديه من موارد وإمكانيات.

1. تعريف إستراتيجية التسويق

هي سلسلة من الأنشطة المتكاملة التي تقود إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في سوقها المستهدف، حيث تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد كل من السلع والخدمات التي سيتم تقديمها للسوق، المستهدف، المنافسين، الموقع التنافسي، عناصر المزيج التسويقي ولكن نستطيع إعداد إستراتيجية التسويق لا بد من توفير المعلومات الدقيقة بالوقت والشكل المناسب والتي يتم الحصول عليها من خلال عملية بحوث التسويق.¹

ويتمثل دور الإستراتيجية التسويقية:

- أنها تسمح بالاستغلال الأمثل لإمكانات والكفاءات في المؤسسة;
- تساعد على الربط بين مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة;
- أنها تسمح للمؤسسة من التكيف حسب المتغيرات البيئية;
- عامل مهم في إرشاد سلوك المؤسسة والأفراد فخاصة الظروف التي تتميز بعدم التأكد والمنافسة والدراسة.²

2. مبادئ الإستراتيجية التسويقية وعناصرها

يجب تطبيق عدة مبادئ أثناء إعداد الاستراتيجية منها:

- **مبدأ القوة:** على ضوء الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة (نقاط القوى والضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة.
- **مبدأ التركيز:** من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها.
- **مبدأ اقتصاد بالقوى:** أن توفر الإمكانيات المؤسسة لا يعني تبذيرها وإنما أخذ مبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط التي توجه فيه.
- **مبدأ التنسيق:** إن تحقيق الفعالية الموجودة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

¹ إلهام فخري صميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة (مدخل استراتيجي)، دار المناهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص128، 129.

² كربالي بغداد، مكانة الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، 29-30 أكتوبر 2001، ص ص 5، 6.

- مبدأ الأمان: إن المؤسسات توجه في محيط ملئ بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضح إمكاناتها في الموقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.
- مبدأ الفرص: يفهم من ذلك على المؤسسة أن تشعل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة وذلك يتبناها الإستراتيجية التسويقية الملائمة في كل حالة تعترضها.¹
- 3. تحديد إستراتيجية التسويق:

تتنوع الإستراتيجية الخاصة بالمزيج التسويقي التي تعتبر كخيارات تفاضل المؤسسة بينما لمواجهة محيطها منها:

- الإستراتيجية الخاصة بالمزيج التسويقي: وهي جوهر أي استراتيجية تنتجها المؤسسة.
- الإستراتيجيات العامة: وهي إستراتيجيات دفاعية تساعد في تحقيق مركزها التنافسي مقابل القوى التنافسية التي حددها بورتر وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:
- إستراتيجية تخفيض التكاليف (خاصة بالسعر)
- استراتيجية التمييز (خاصة بالمنتج)
- إستراتيجية التركيز (خاص بالسعر والمنتج)
- إستراتيجية الدفاع التسويقي: وتهدف للدفاع عن الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة وصاحبة هذا الخيار هي المؤسسة القيادية في السوق
- إستراتيجية الهجوم التسويقي: وتهدف فيها المؤسسة لتوسيع حصتها السوقية بالتركيز على نقاط قوتها إزاء نقاط المنافسين وصاحبة هذا الخيار المؤسسة الرائدة الراغبة بتحقيق الميزة التنافسية.
- إستراتيجية إشباع التسويقية: وتعنى بمحاولة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة .

رابعا المزيج التسويقي

يعني المزيج التسويقي مجموعة الأنشطة المتكاملة والمترابطة التي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها من قبل رجال التسويق، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر الأربعة للمزيج التسويقي* .

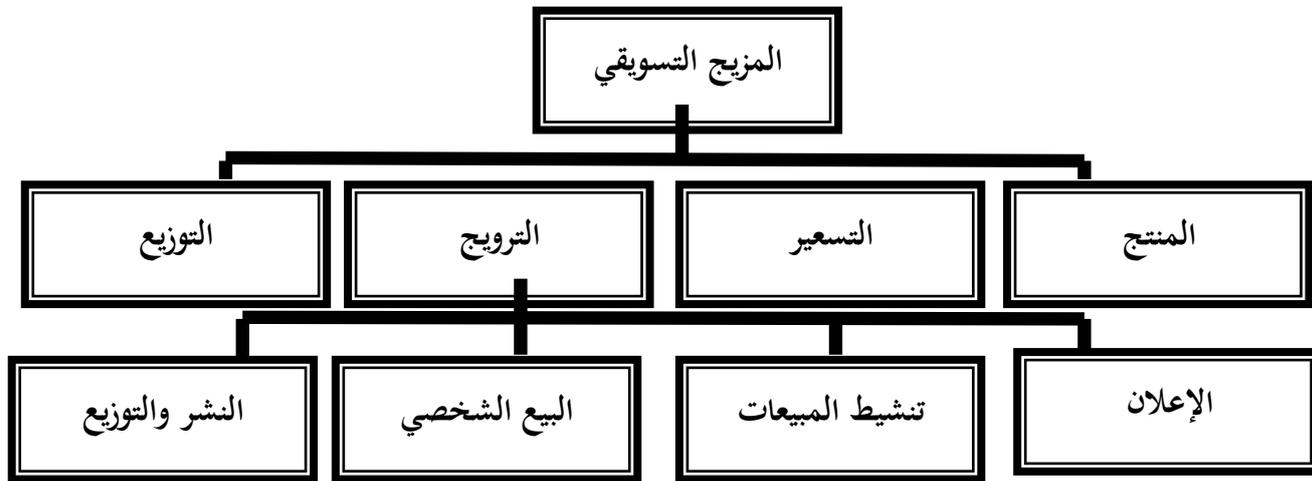
¹ برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. دراسة حالة المؤسسة العامة للسكوبت sgb مذكرة غير منشورة، لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، ص 93.

* - العناصر الأربعة للمزيج التسويقي تعرف ب4p لأن كل عنصر منها يبدأ بحرف p وهي: المنتج Product ، التوزيع Place، الترويج promotion، والسعر Price.

وما هو معروف بين رجال التسويق وهو أنه يمثل «ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين» (1).

تنتج عناصر المزيج التسويقي بتفاعلها وتنسيقها قوة دافعة ومحفزة ومحرضة على الحركة والفعل الإيجابي للخروج من أزمات الركود الناجمة عن عدم التحكم في هذه العناصر الأربعة التي تؤدي لفشل المشروع في نشاطاته، كما تلعب هذه العناصر دور المحرك المحول للأزمة دافعا إياها نحو النمو والحركة والابتكار، ويأخذ المزيج التسويقي المرحلة الأخيرة للمسار التسويقي فهو النهاية العملية لتحليل السوق واختيار القطاع السوقي والتموقع، وتستعمل العناصر الأربعة في التأثير على سلوك المستهلك .

الشكل رقم (2) يوضح المزيج التسويقي



المصدر: محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للطباعة للنشر، ط1، 1999، عمان - الأردن، ص16.

❖ المنتج:

• **تعريف المنتج:** هو مجموعة من الصفات الملموسة والغير ملموسة يضمنها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المنتج وخدمات المنتج والتي يقبلها المستهلك على انها تشبع حاجاته ورغباته.

حيث أن للمنتج أبعاد ومستويات هي:

المنتج الفعلي: وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وغلافه الخارجي واسمه التجاري

جوهر المنتج: وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة الذي يحصل عليه المستهلك أو يتوقع الحصول عليه

(1) - أ. قريبات إسماعيل، "أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، منشورة، البلدة، 2005، ص59.

المنتج المدعم: يتضمن مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المنتج.¹

• دورة حياة المنتج

تقسم دورة حياة المنتج إلى أربعة مراحل:

- **مرحلة التقديم:** تبدأ عند تقديم المنتج لسوق وهي نهاية ابتكار الجديدة، وفي هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة أو أنها تتزايد بشكل بطيء مع وجود الاستثناءات أحيانا،
- **مرحلة النمو:** عندما يتم قبول الخدمة الجديدة في السوق، فإن الخدمة ستدخل بمرحلة النمو إن هذه المرحلة لا يمكن أن تستمر بالرغم أن المؤسسات ذلك، وقد تنتهي هذه المرحلة بعد أيام أو أشهر أو أعوام، فالمبيعات لا بد أن تحتفظ وقد تتوقف في وقت من الأوقات، وذلك سنعود إلى المرحلة الثانية من دورة حياة المنتج، ان الأسباب الأساسية في انتهاء مرحلة النمو هم تزايد المنافسة في السوق، التغير المستمر في التكنولوجيا، وتغير أذواق الزبائن، واشباع السوق يجعل المنتج أقل قبولا في السوق.
- **مرحلة النضج:** عند انتهاء مرحلة النمو فإن الإشباع السوقي يبدأ بالحدوث بالمبيعات تزداد ببطء وبصورة منخفضة ويدخل المنتج في مرحلة النضج السلبي وتتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس بالمراحل الباقية وخلالها يدرك المستهلك الفروق بين الأنواع والأسماء التجارية المختلفة والمعروضة في السوق وتتحفظ الأرباح نتيجة الانخفاض المبيعات أو زيادة التكاليف السوقية كما تتميز هذه المرحلة بوجود عدة بدائل سلعية وخدمية تتنافس مع بعضها البعض على أساس خصائصها المتشابهة نسبيا في وجه نظرا الزبائن.
- **مرحلة الانحدار:** وهي تبدأ المبيعات بالانحدار بسرعة إما نتيجة الدخول تكنولوجيا جديدة، أو تغيير اتجاهات السوق ومن سمات انخفاض الطلب وظهور منتجات جديدة أكثر تطورا أو تغييرا أذواق المستهلكين فإن المؤسسات تخرج من السوق وفي هذه المرحلة يجب أن تكون للسوق خدمة جيدة بحيث يتم إعادة دورة حياة، وذلك بهدف المحافظة قدر الإمكان على الزبائن الحاليين.²

❖ التسعير

السعر هو كمية من النقود والخدمات التي يقدمها المشتري للبائع مقابل الحصول على مجموعة من السلع والخدمات يتخذ السعر أشكالا مختلفة ويؤدي وظائف متعددة، فقد يكون على شكل أجور وإتاعاب أو رسوم وعمولات جميعها تستخدم للحصول على سلعة أو خدمة.³

¹ محمود جاسم الصميدي. استراتيجية التسويق مدخل كمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2000 عمان - الأردن، ص ص 180، 181.

² محمد عبد الرحمن ابو مندبل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة شركة اتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة)، مذكرة منشورة، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، 2008، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص ص 26، 27.

³ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، أفكار وتوجهات جديدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013، الأردن، ص 298.

أهداف التسعير

تتجسد أهداف المؤسسة مع وضع سعر معين لسلعة أو خدمة في تحقيق معدل الاستثمار، المحافظة على نصيب معين من السوق، تحقيق أرباح معينة، تحقيق أقصى نصيب ممكن من السوق، تحقيق هدف بيعي محدد، مواجهة الأسعار المنافسة، للبدأ بسعر مرتفع ثم تخفيضه بعد فترة زمنية معينة، وهذا يقتصر على بعض المؤسسات.¹

سياسة وإستراتيجية التسعير

من المنطق أن السعر المنتج يتأثر بالسياسات والإستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة في عملية التسعير وخاصة ما تعلق بالقرارات التالية:

- الخصومات والمسموحات التي تمنحها المؤسسة للعملاء والوسطاء سواء كانت خصم كمية أو خصم نقدي; أو خصم تجاري أو مسميات ترويج أو تعجيل بالبدء أو غيرها;
- الحوافز التي تقررها المؤسسة لأفراد التسويق والسلع والعاملين;
- الأسعار المتبادلة حسب المناطق الجغرافية أو القطاعات السوقية أو فئات العملاء;
- الاتجاه إلى السعر الموحد أو الأسعار المتغيرة;
- روية إدارة المؤسسة للسعر المناسب مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج;
- فلسفة إدارة المؤسسة بشأن تسعير المنتجات الجديدة أو المنتجات بعد تطورها;
- تسعير كل منتج على حده، أو تسعير تشكيلة المنتجات كحزمة واحدة;
- مدى فناعة إدارة المؤسسة للاستخدام الأسعار السيكولوجية في تسعير المنتجات;
- توجيهات إدارة المؤسسة بشأن استخدام المنافسة السعرية للتعامل مع المنافسين;
- تقدير المؤسسة لردود فعل المنافسين تجاه تعبيرها لأسعار منتجاته أو تفسير المنافسين لسياسة المؤسسة.²

❖ التوزيع

يعنى جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها السلع والخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل والتملك في جانب المستهلك أو المشتري الصناعي ونشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي للسلع والخدمات

¹ هادفي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية)، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 68.

² مصطفى محمود أبو بكر، مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية، 2004، ص 227.

مثل النقل والمناولة والتخزين، واختيار إستراتيجية التوزيع المناسبة وهل ستقوم بالتوزيع بشكل مباشر أم يلجأ إلى وسيط ومع من الوسطاء، ومع من سوف يتعاملون؟¹

منافذ التوزيع: يقصد بمنافذ التوزيع مجموعة المؤسسات التسويقية التي من خلالها يتم انسياب السلع والخدمات، من مراكز إنتاجها إلى موقع التسويق أو الاستهلاك وهناك نوعين من هذه المؤسسات التسويقية هما:

- مؤسسات التوزيع التي تمتلك السلع التي تقوم بتوزيعها: مثل متاجرة التجزئة، ومتاجرة الجملة.
- مؤسسات التوزيع التي لا تمتلك السلع، وإنما تقوم ببيعها لحساب الآخرين مقابل عمولة، مثل السماسرة والوكلاء.

ومما سبق نلاحظ أن مفهوم قناة التوزيع لا تشير فقط إلى انتقال ملكية السلعة من خلال قناة التوزيع بطريقة مباشرة، وإنما يتجاوز ذلك بالنظر إلى قناة التوزيع على أنها تتضمن أنواعا مختلفة من التدفقات التي تشارك فيها مؤسسات مختلفة وهذه التدفقات:

- التدفق المادي للمنتجات: يهدف التضييع وتحريكها المستهلك النهائي;
- تدفق الملكية: ويعني التحول الفعلي للملكية السلعة ومن مؤسسة لأخرى;
- تدفق النقدي: ويعنى قيام المستهلك يدفع قيمة السلعة إلى الموزع والذي يتولى دفعها بدوره إلى المنتج، حيث هو الآخر يقوم بدفعها إلى موارد، نظير الحصول على مواد الأولية;
- تدفق المعلومات: ويشير لكيفية تبادل المعلومات من المؤسسات التسويقية داخل قناة التوزيع;
- تدفق الترويج: ويعنى النفقات الموجهة للتأثير على الأطراف المختلفة في القناة.²

❖ الترويج

الترويج هو أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي ويقصد به كل صور الاتصال التابعة من مقدم الخدمة والموجه نحو السوق والتي يتمثل دورها في التعريف والإقناع، أي أن يقدم الرسالة (المعلومات) إلى الجمهور بغرض خلق الاهتمام بالخدمة والرغبة فيه.

تعريف الترويج

فالترويج هو عملية اتصال مباشرة أو غير مباشرة موجه إلى المستفيدين الفعليين أو المحتملين لإرشادهم وتوجيههم وحتى إقناعهم للحصول على المنتجات إي من شأنها أن تعيدهم إلى حالتهم الطبيعية وحمايتهم من احتمال تعرضها لأي مؤشر تعبر من طبيعة سلوكهم، كما تكون موجهة إلى جماعات أخرى.³

¹ على توصف الحاج وسمير حسن عودة، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2011، ص 116.

² فتحي ابراهيم محمد أحمد، إبعاد الثقافة التسويقية للمستثمر الصغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2012، ص ص 93، 94

³ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطويرها، دار المناهج لنشر والتوزيع، ط1، 2003، عمان، الأردن، ص121.

عناصر المزيج الترويجي

يتكون المزيج الترويجي من مجموعة من المتغيرات مثله مثل المزيج التسويقي، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث انه جزء من المزيج التسويقي للمؤسسة فهو لا يخرج أبدا عن أطار التسويق وفي ما يلي سوف نتطرق إلى المزيج الترويجي باختصار.

- **الإعلان:** يشكل الإشهار أحد وسائل الترويج المعروفة وتعتبر وسيلة اتصال غير شخصية لنقل المعلومات الخاصة بالسلعة أو الخدمة، الغرض من ذلك إقناع المستهلك بشراء السلعة وتهدف المؤسسة من خلال الإشهار إلى اتصال بأكبر مجموعة من المستهلكين الحاليين والمرتقبين.¹
- **قوة البيع:** تعتبر قوة البيع أو البيع الشخصي وسيلة أساسية في الاتصال بالعملاء وهي تعتبر من وسائل أساسية في الاتصال بالعملاء وهي تعتبر من وسائل الاتصال الشخصية حيث تعبر عن المجهودات الشخصية التي تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على القيام بعملية الشراء.
- **العلاقات العامة:** هي نشاط تسويقي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم بين المؤسسة وجمهورها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.
- **ترقية المبيعات:** حيث أنه نشاط ترقية المبيعات هو النشاط الترويجي الذي يحفز المستهلك على الشراء ويشجع الوسطاء على بيع وتوزيع المنتج، حيث تؤثر على السلوك أكثر من تأثيرها على الموقف.²

المطلب الثالث: المخطط المالي

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

أولا : ماهية المخطط المالي

التعريف الأول: يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل.³

التعريف الثاني: ويعرف أيضا على أنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من⁴ مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل.

¹ محمد عبده، **المزيج الترويجي (البيع المباشر والدعاية)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2009، القاهرة، ص45.

² كوسي ليلي، **واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2007 - 2008، ص 48.

³ Couland Alain, **gestion financière « Analyse et décision »**, éd : Démos, 1997, p 190.

⁴ Grandguimot Béatrice et Francis, **Analyse financière**, 2^{ème} édition, éd : gualino, 1998, p 151.

- شروط تحقيق التوازن المالي.

التعريف الثالث: ويعرف أيضا على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفقتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.¹

مراحل إعداد المخطط المالي:

يتم إعداد المخطط بإتباع المراحل التالية:²

✓ **تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية:** والتي تشمل

- التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)؛
- جمع المعلومات التقديرية عن النشاط؛
- تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال)؛
- تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية)؛
- الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح؛
- اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق؛
- حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكننا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.

✓ **البحث عن موارد جديدة:** وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الاقتراض البنكي).

✓ **إحداث تغييرات على الاستخدامات:** في هذه المرحلة نعد للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.

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

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

² محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007،

ثانياً: مكونات المخطط التمويلي

حيث ان المخطط التمويلي يحتوي على عدة مكونات نذكرها في ما يلي:

1- التكاليف الإجمالية للمشروع :

والتي تنقسم إلى تكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل:¹

1-1 التكاليف الاستثمارية:

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

فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين وهما:

- الاستثمار المبدئي "تكاليف الإنشاء" :

ويطلق عليها عادة اسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكلفة الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الامتلاك والتقاعد فالاهتلاك يعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظراً لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظراً للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد:²

1. الأصول الثابتة الملموسة: وهذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول

والتجهيزات المادية الملموسة الطويلة الأجل، وهي تتضمن:

-تكاليف الحصول على الأرض وتجهيزها كتقوية تربتها، وهذه التكاليف تتمثل في ثمن شراء تلك الأرض مضاف إليها مصاريف التسوية والتقوية، وإقامة شبكة مجاري تصريف المياه.

-تكاليف الحصول على الآلات والمعدات الضرورية في العملية الإنتاجية أو التي تدخل مباشرة فيها، إضافة إلى المعدات المساعدة في العملية الإنتاجية كمعدات المناولة والنقل الداخلي والتخزين وهذه التكاليف تشمل ثمن شرائها يضاف إليها مصاريف نقلها وتركيبها والتأمين عليها، والضرائب الجمركية إذا كانت الآلات مستوردة من الخارج.

-تكاليف الأثاث والمعدات المكتبية الخاصة بكل الأقسام الإدارية التي يحتويها المشروع بالإضافة إلى تكاليف تركيبها ونقلها.

-احتياجات أو احتياطي الطوارئ، وهذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى. وهذا الاحتياطي نقسمه إلى:

¹ أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، "مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية"، القاهرة، 2011، ص 188.

² أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني المرجع سابق. ص ص 189 - 190.

• **الاحتياطي المادي:** والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المادية والتي قد تنتج عن خطأ في تقدير المبيعات ومنه الخطأ في تقدير المواد الأولية، ولذا يضع المشروع نسبة احتياطي تصل إلى 5% من كمية هذه الأصول.

• **الاحتياطي المالي:** والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المالية والتي قد تنتج عن تغيرات غير متوقعة في أسعار بعض الأصول نتيجة التضخم مثلا، لذا يضع المشروع نسبة احتياطي يتراوح بين 5 و 10% من الأسعار ويمكن تسمية هذا الاحتياطي باحتياطي ارتفاع الأسعار.

2. **الأصول الثابتة غير الملموسة:** البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيعية، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، وهذه الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي:¹

- تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة أو المبدئية.
- تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية، المالية، الفنية....
- تكاليف الدعاية و الإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع.
- تكاليف التجارب المقامة على المشروع و تكاليف إصدار الأسهم بما تحويه من مصاريف التسجيل و الرسوم القانونية.

- تكاليف براءات الاختراع والحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.
- تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء والتجهيز أي خلال فترة ما قبل التشغيل.
- تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول ومستلزمات الإنتاج، وتكاليف التعاقد مع الموردين وهذه الاستثمارات الغير ملموسة تدرج تحت اسم الأصول المعنوية.

- رأس المال العامل، ويتضمن مجموعة الأصول القصيرة الأجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل وتتضمن:

- المخزون من السلع، والذي يتضمن المواد الخام والسلع الوسطية والمنتجات تحت التشغيل وقطع الغيار ومستلزمات الصيانة.

- الأصول النقدية التي تحتفظ بها لمواجهة أية أعباء نقدية خلال فترة التشغيل الأولى كالمصروفات الصناعية والإدارية والبيعية والتشغيلية وأجور العمال والطاقة وخدمات المرافق الاجتماعية.

ما يمكن ملاحظته في التكاليف الاستثمارية بصفة عامة هو أن فترة التشغيل تختلف من أصل استثماري إلى آخر، فنجد مثلا أن مخزون المواد الأولية لا بد أن يكفي لمدة 4 أشهر، ومخزون قطع الغيار لمدة 5 أشهر والاحتياطات النقدية لا بد أن تكفي لمدة 8 أشهر.

¹ أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، "مرجع سابق"، ص ص 191، 192.

1-2 تكاليف التشغيل:

فتكاليف التشغيل يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة و نجدها تتضمن ما يلي:

-تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتكاليف الصيانة وقطع الغيار اللازمة، إضافة إلى المنتجات الوسيطة.

- تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع

2- موازنة الخزينة:

تمثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة¹.

3 - الموازنة التمويلية التقديرية:

تعريف الموازنة التقديرية:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية، نذكر منها :

-هي تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج،...أو أي مقياس رقمي آخر².

أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتتمثل هذه الأنواع في:³

• الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

• الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات

• الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

¹ عرباجي إسماعيل، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996، ص 30.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 399.

³ فركوس محمد، الموازنات التقديرية "أداة فعالة لتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 4.

- الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.
 - التاريخ الذي يتم فيه الشراء.
 - التكلفة المقدرة للمشتريات.
 - **الموازنة التقديرية للأجور المباشرة:** ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع إنتاج طردي والغرض من هذه الموازنة هو:
 - تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج معبر عنه بساعات العمل.
 - تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.
 - إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات العمال حتى تعمل على توفيرها.
 - **الموازنة التقديرية النقدية:** توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة وبواسطة يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز تلجأ المؤسسة إلى الإقراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.¹
- 4- **جدول حسابات النتائج:**

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على أنه: جدول تلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصل ذلك أو تسديد، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الإهلاكات والمؤونات، ربحية أو خسارة الدورة.²

5- الميزانية:

تعريف الميزانية: هي جدول مرتب ومقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعن طريق انطلاق المؤسسة في نشاطها حيث يوجد نوعين من الميزانيات في المؤسسة وهما: الميزانية الافتتاحية والميزانية الختامية.³

عناصر الميزانية:

تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين الأصول والخصوم:

- **عناصر الأصول:** هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة ومنها الثابتة والمنقولة، وتشمل الأصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونان، المدينون.⁴

¹ خالص صافي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 75، 76.

² ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 4.

³ شبايكي سعدان، "تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 10.

⁴ محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2.

- **الاستثمارات:** وتتكون الاستثمارات من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة، وتنقسم الاستثمارات إلى: المصاريف الإعدادية، القيم المعنوية، القيم المادية .

- **المخزونان:** وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم: البضاعة، المواد واللوازم.

- **المدينون (الحقوق):** وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين، الأولى قابلة للتحقيق والثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية: مدينو الاستثمار، مدينو المخزونات، التسبيقات، الزبائن أو العملاء، القيم الجاهزة.

• **عناصر الخصوم:** وتتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، وتنقسم إلى قسمين:

- الأموال الخاصة.

- الديون.

5- **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

- **طرق تحليل التعادل:**

ويمكن 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 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، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة.

وعند تحليل نقطة التعادل بيانيا، لابد من الافتراضات التالية:

1- ثبات سعر الوحدة.

2- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

¹ أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان، ط1، 2007، ص173.

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 رياضياً:

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضياً 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:¹

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / الإيراد المتوسط - التكلفة المتوسطة المتغيرة.

مما سبق نستخلص أن هذا المخطط يقود إلى تليخيص عمل المؤسسة في مدة معينة ، وجميع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهذا المخطط يصلح لأن يكون أداة تخطيط و أداة مفتاح للتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما تسمح أيضاً لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ما هي الإيرادات الشهرية، لأجل جميع التطبيقات المالية.

ثالثاً: مصادر التمويل

✓ مصادر طويلة الأجل

يتميز التمويل الطويل الأجل بدرجة استحقاقية أقل من غيره من أنواع التمويل الأخرى، لذلك نجد في أعلى الميزانية المحاسبية للمؤسسة ويكسب التمويل الطويل الأجل هذه الميزة نظراً لكونه يوجه للاستثمارات التي تعطي مردودية بعض بعد مدة طويلة من الزمن.

1- الأموال الخاصة (المملوكة)

تتضمن الأموال المملوكة وسائل التمويل المساهم بها أو المتروكة من طرف المالك أو المالكين تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة، حيث يمكن أن تكون على شكل مساهمة أو عينية، وذلك عند إنشاء المؤسسة أو في حالة رفع رأس المال بعد ذلك وهي تمثل المجموعة الأولى من حسابات المخطط الوطني للمحاسبة وذلك في الجانب الأيسر من الميزانية المحاسبية.

• الأسهم العادية: تعتبر الأسهم العادية أحد مصادر التمويل الطويل الأجل، حيث تعتمد المؤسسات على إصدارها خصوصاً عند التأسيس وذلك لحاجتها إلى أموال ضخمة وعدم قدرتها على تحمل تكاليف الاقتراض وشروطه.

¹ سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 51.

• **الأسهم الممتازة:** قد تلجأ المؤسسات إلى إصدار الأسهم الممتازة وذلك كوسيلة لرفع رأس مالها وذلك لما يكتسبه هذا النوع من الأسهم من امتيازات يمكن أن تجذب المستثمرين لاستثمار أموالهم في رأس مال المؤسسة .

• **القروض الطويلة الأجل:** تلجأ المؤسسة التي تقوم باستثمارات طويلة الأجل إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن تعبئتها لوحدها، وكذلك نظرا لمدة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد.¹

✓ مصادر التمويل قصير الأجل

تواجه المؤسسة في الأجل القصير مجموعة من الاحتياجات وذلك من اجل تمويل عملية استغلالها والتي لا تزيد عن السنة لذلك يجب على المسير المالي البحث عن مختلف الموارد لتغطية هذه الاحتياجات حلمؤسسة العديد من حيث يتاح أمام المؤسسة العديد من مصادر التمويل القصيرة الأجل والتي هي

• **الائتمان التجاري :** حيث انه ذلك التمويل القصير الأجل الذي ينشأ عندما تحصل المؤسسة على بضاعة من الموارد دون أن تدفع قيمتها فورا، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الموارد قدم تمويلا للمؤسسة ليس في شكل مبلغ من المال وإنما في شكل بضاعة تتعامل فيها المؤسسة من اجل إعادة بيعها أو استعمالها في العملية الصناعية.²

• **الائتمان المصرفي:** يقصد بالائتمان المصرفي تلك القروض القصيرة الأجل التي تتحصل عليها المؤسسة من البنوك وشركات الأموال، وذلك من اجل تغطية احتياجات من الأموال لتمويل دورة استغلالها، وذلك نتيجة لتكرار العمليات خلال هذه الدورة فإنها تحتاج إلى هذا النوع من التمويل الذي يتناسب مع الطبيعة المتكررة لهذه العمليات.³

¹ محمد بشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة)، غير منشورة، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة 2007، ص ص 17، 18.

² نظير رياض محمد الشحات، مراقبة التسيير (التحليل المالي)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 155.

³ محمد بشوشة، مرجع سابق، ص 44.

خلاصة الفصل

إن نجاح مخطط الأعمال يعني بالضرورة نجاح المؤسسة، ويساهم في تطورها في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى، و الكفيل بذلك هو أن تقوم المؤسسة على التخطيط لكل عملياتها و انتهاج الاستراتيجيات التسويقية و المالية و التنظيمية وعلى اختبار الاستراتيجيات المبتكرة و المعاصرة التي تتلاءم المنتجات و الخدمات المسوقة من قبل المؤسسة.

تمهيد

عرف مجتمعنا تغيرات عديدة مست مختلف الفئات، من أطفال، شباب، كهول، وحتى نساء ففكرة تسوق المرأة كانت شبه محظورة أو حتى فكرة غريبة على مجتمعنا. إلا انه وبحكم هذه التغيرات التي مست البيئة أصبحت الأسواق تعج بالنساء ومن الضروري خروجها لإشباع حاجاتها ما فرض عليها التردد على بعض الأماكن العمومية للضرورة كمحلات الأكل السريع ومقاهي الإنترنت.

هذا ما دفعنا إلى تبني فكرة مشروع يسمح للمرأة لولوج أماكن فيها راحتها ومنها ضالتها. ليكن هذا المشروع مقهى سيودع النساء ليكفل بأهم انشغالهم تجنباً للاختلاط ومعاناتهم من صفوف الرجال ومزاحمتهم أماكنها.

وبالفعل تعتبر مشاريع الكوفي شوب منبرا ومحيط للتبادل الثقافات وأنه لا يقف المشروع على الخدمات العادية (الشاي والقهوة) بل الابتكار والتطوير.

وبالرغم من أن الكثير من هذه المشاريع والمنتشرة بكثرة تفشل في تحقيق الحد الأدنى في الأرباح بل أن بعضها ليحقق حتى التكاليف التشغيل فإن السبب الرئيسي يرجع إلى أن المجتمع قد يتعدى مرحلة القبول بالخدمة العادية ناهيك عن الطلب لمستخدم لأجواء مريحة وهادئة يجعلها تستمتع، بالوقت الذي يقضيه في الكوفي شوب ويجعلها تستمتع بالوقت الذي يقضيه في الكوفي شوب ويجعل فرصة تكرار زيارتها كبيرة جدا.

وسوف نتطرق في هذا الفصل:

- المبحث الأول: تقديم عرض للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- المبحث الثاني: وصف المشروع.
- المبحث الثالث: المحاور الأساسية للمشروع.

المبحث الأول: تقديم عرض للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المطلب الأول : إنشاء وتعريف الجهاز الوطني لدعم تشغيل الشباب ANSEJ .

يمكن أن نقدم نشأة وتعريف الوكالة كما يلي :

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب عملاً بأحكام المادة 16 من الأمر رقم 96-14 المؤرخ في 8 صفر عام 1417 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 24 جانفي 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات.

مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ :

تقوم الوكالة الوطنية طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 296/96 بالمهام التالية:

- تشجيع كل التدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف؛
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم؛
- تقديم المعلومات للشباب ذوي المشاريع في مختلف المجالات الاقتصادية، تقنية، تنظيمية و تشريعية؛
- تقوم بمرافقة أصحاب المشاريع خلال مرحلتي إنشاء والتوسع؛
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها أصحاب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط؛
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب منها الإعانات، التخفيضات في نسب الفوائد.¹

المطلب الثاني: صيغ التمويل التي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

للتتمويل صيغتين يتمثلان في التمويل الثنائي والتمويل الثلاثي وسوف نوضح ذلك من خلال الجداول التالية:²

أولاً: الهيكل المالي للتمويل الثنائي: يتكون رأس المال من المساهمة المالية الشخصية للشباب أصحاب المشاريع وقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة وينقسم هيكل هذا النوع من التمويل إلى مستويين والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ العيد قريشي، عمر قريد، متابعة شبكات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقالات تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 16/17/18/أفريل 2012.

الجدول (1-2) الهيكل المالي لتمويل الثلاثي

المستوي	قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية	القرض بدون قرض ANSEJ
1	أقل من 5.000.000 دج	71 %	29 %
2	ما بين 5.000.000 دج و 10.000.000 دج	72 %	29 %

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ضمان المستقبل، التمويل الثلاثي بالاعتماد على بن شنهو فريدة و بن يوب لطيفة، تقييم وتمويل المؤسسات المصغرة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دراسة حالة ولاية تلمسان، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الأيام 3-4-5 ماي 2011، ص3.

ثانيا: الهيكل المالي للتمويل الثلاثي: ويشمل المساهمة المالية لصاحب المشروع وقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة وقرض بنكي تتحمل الوكالة تغطية جزء من فوائده يتوقف مستوى التغطية حسب النشاط وموطنه ويتم ضمان هذا النوع من التمويل بمستويين والجدول التالي يوضح ذلك:¹

الجدول (2-2) الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

المستوى	قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
1	أقل من 5.000.000 دج	1 %	29 %	70 %
2	ما بين 5.000.000 دج و 10.000.000 دج	2 %	28 %	70 %

المصدر: منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ضمان المستقبل، التمويل الثلاثي

كما تقدم الوكالة مجموعة من الإعانات والامتيازات الجبائية نستعرضها فيما يلي:

¹ بن يعقوب الطاهر مهري أمال. تقييم نتائج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من حيث التمويل والإنجازات المحققة في إطار النهوض بالمؤسسات المصغرة - دراسة حول ولاية سطيف - تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو والاقتصاد خلال الفترة 2001 - 2014 أبحاث المؤتمر الدولي مدارس الدكتوراه جامعة سطيف 11-12 مارس 2013 .

❖ الإعانات المالية: تشمل مرحلتين نستظهرها على النحو التالي:

▪ في مرحلة الإنشاء:

تتمثل الإعانات المالية فيما يلي:¹

- القرض بدون فائدة: وهو قرض على المدى الطويل تمنحه الوكالة.
- التخفيض من نسبة الفائدة على القرض البنكي: في إطار التمويل الثلاثي تدفع الوكالة جزءا من الفوائد على القروض البنكية ويتباين مستوى التخفيض حسب طبيعة وموقع النشاط.

❖ الامتيازات الجبائية :

- الإعفاء من TVA

- تخفيض من نسبة التعريفية الجمركية بالنسبة للمعدات التجهيز المستورة الى نسبة 5%
- الإعفاء من حقوق نقل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط
- الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة

▪ مرحلة الاستغلال:

- الامتيازات الجبائية الممنوحة المؤسسة لمدة 3 سنوات بداية من انطلاق النشاط
- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات وعلى الدخل الإجمالي و الرسم على النشاطات المهنية
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسة.

المطلب الثالث: مسار دراسة المشاريع في الوكالة

يتم تمويل المشروع عبر الوكالة بعد المرور بجملة من الخطوات تتمثل في ما يلي:

الخطوة الأولى: المحادثات الجماعية (التوجيه)

وفيها يتم لقاء الشباب الذين يملكون روح المقاولاتية، من خلال جلسة مع مستشار الوكالة لتزويدهم بمعلومات حول مهام الوكالة وكذا توضيح بعض الخطوات إنشاء المشاريع المتبعة في إطار الوكالة بالإضافة إلى محتوى الملف التسجيل و كيفية إيداع ملفاتهم.

الخطوة الثانية: إعداد الملف الأولي لصاحب المشروع

يتضمن ملف التسجيل ما يلي :

1. شهادتان أصليتان للميلاد رقم (12)
2. شهادة الإقامة

3. شهادة عدم الإخضاع للضريبة (Extrait de Role).

4. شهادة الخبرة العلمية أو شهادة فلاح أو شهادة مدرسية وذلك حسب النشاط المختار.

¹ مطبوعات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

5. طلب خطي موجه لمدير فرع الوكالة (يوضح طبيعة النشاط ومكانه).
6. شهادة إعفاء من الخدمة الوطنية إذا كان سن الشاب يتراوح ما بين 19-20 سنة.
7. فاتورة شكلية للتأمين على العتاد (المبلغ خارج الرسم)
8. فاتورة شكلية للتأمين على العتاد (مبلغ التأمين بكل الرسم)

الخطوة الثالثة: مراجعة الملفات

تقوم الوكالة بمراجعة الملفات المدفوعة من حيث مدى مطابقتها مع الشروط الموضوعية والتأكد من أن هذا الشاب الذي يبحث عن المقاولاتية وذلك من خلال حصول الوكالة على شهادة عدم الانتماء (من طرف الصندوق للضمان الاجتماعي للإجراء CNAS أو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS))

الخطوة الرابعة: تقييم الملف

1: المحادثة الفردية: فيها يتم مناقشة أصحاب الملفات بشكل فردي مع الإدارة للتأكد من مهارات الشاب وتحضيره نفسياً للقاء لجنة المناقشة من حيث إعطائه معلومات عن اللجنة وكيفية المناقشة والأسئلة المتوقعة طرحها عليه.

2: اللجنة المحلية والمالية: أسست هذه اللجنة من طرف الوالي لاتخاذ قرار موافقة أو رفض أو تأجيل (إعادة النظر) الملفات.

الخطوة الخامسة: التكوين القانوني للمؤسسة: بعد موافقة اللجنة تقوم الوكالة بتكوين المؤسسة قانونياً من خلال حصول الشاب على سجل تجاري، أو بطاقة حرفي، أو بطاقة فلاح وذلك حسب طبيعة النشاط الممارس بالإضافة إلى حصوله على البطاقة الجبائية.

الخطوة السادسة: فتح حساب بنكي: يتم تحويل الملف إلى البنك بعد الاشتراك في صندوق ضمان القروض وذلك للحصول على موافقة مبدئية من طرف البنك لمنح القروض. بعده يتم فتح حساب بنكي للشباب لإيداع مساهمته الشخصية كمرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية تقدم الوكالة للشباب كل من الاعتماد، شهادة الانخراط في صندوق الضمان ودفتر الشروط، وفي نفس الوقت يتم إيداع نسبة مساهمتها في الحساب البنكي للشباب.

وكمرحلة أخيرة ينقل الملف (الاعتماد شهادة الانخراط في صندوق الضمان، دفتر الشروط) إلى البنك لتودع هي الأخرى نسبة مساهمتها في الحساب. ثم يخضع الشاب لتكوين في مجال نشاط مشروعه وتختلف المدة من نشاط

المبحث الثاني: وصف المشروع وأهدافه

المطلب الأول: وصف المشروع

كوفي شوب (coffee-shop EVA) هو مقهى نسوي ثقافي، الأول من نوعه في الولاية حيث انه يتكفل بتوفير الراحة للمرأة السوفية من خلال تقديم جميع الخدمات التي تخدم راحتها، حيث انه خاص بالمرأة فقط وإضافة لذلك العملات في المحل كلهن نسوة بحيث أنها ستجد راحتها من خلال هذا الفضاء الخاص بها .

حيث ان زبائن المحل سوف يكن جميع نساء الولاية بدون تحديد العمر، الطبقة، المستوى الثقافي، المكانة الاجتماعية سوف يستقبل (طلبات، معلمات، أستاذات، عاملات، وحتى ربات البيوت ...).

الجدول رقم(2-3) المعلومات الأساسية حول كوفي شوب حواء

ملخص المشروع	
اسم المحل	coffee-shop EVE
العنوان	حي أول نوفمبر - الشط - ولاية الوادي
اسم النشاط وزمزه في السجل التجاري	207 - 601 ¹
موقع المشروع	الشط - ولاية الوادي
منتجات المشروع	تقديم مشروبات باردة وساخنة + وجبات خفيفة
الأيدي العاملة	5 عمالات
رقم الأعمال	1430000

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث اختيرت فكرة المشروع لعدة أسباب:

- حلم وطموح شخصي تكون منذ 6 سنوات.
- افتقار المنطقة لمثل هذا المشروع الأول من نوعه في الولاية.
- الشيء المهم لاختيار الفكرة هو من أجل راحة المرأة السوفية.
- معانات شخصية أحسست بإلحاح ورغبة في وجود مثل هذا المشروع كامرأة من الدرجة الأولى.
- يوجد العديد في الفتيات العاملات في وقت فراغهن إما يضطروا أن يبقوا في مكان العمل دون أكل ودون راحة أو يقطعن مسافات كبيرة للذهاب لبيوتهن.

في ظل الملخص السابق يمكننا تحديد مقومات المشروع ووصفه بالتحديد ليكون مشروع كوفي شوب خاص بالنساء بولاية الوادي يقدم خدمات مميزة لخدمة زبائنه وذلك من خلال:

- تشكيلة واسعة من أجود أنواع المشروبات (مشروبات حارة، باردة، عصائر، مشروبات غازية).
- تقديم وجبات تتراوح بين الوجبة الخفيفة البسيطة إلى الوجبة الساخنة و الحلويات الجاهزة .

¹ 207-601 مهوى ومطعم،(رخصة مع المشروبات الولاية، مديرية التنظيم والشؤون العامة) المرسوم رقم 75-59 المؤرخ في 29/04/1957. وزارة التجارة. المركز الوطني للسجل التجاري. كتيب حول كيفية التسجيل في السجل التجاري وقائمة النشاطات المقننة. المركز الوطني للسجل التجاري، المديرية العامة، المحمدية- الجزائر، ديسمبر 2010.

ويتميز الكوفي شوب بفخامة التصميم الداخلي .، وتقسيمه لأركان بحيث يمثل كل ركن مجال خاص لقاصده يتيح له فرصه الصفاء والخلوة للتفكير أو الاستجمام.

كما تتميز منتجات الكوفي شوب بالجودة العالية ومناسبتها لكل الأذواق والأمزجة كما يتم تجهيز أصناف خاصة وحسب الطلب لإضفاء شخصية مستقلة ومميزة للكوفي شوب .

ونخطط في المستقبل للتوسع بتقديم خدمات أكثر رفاهية لمرتادي الكوفي شوب مثل:

- تخصيص ركن خاص لخدمة الإنترنت.
- تخصيص مكان خاص لعقد مؤتمرات ومحاضرات خاصة بالمرأة.
- مكان خاص للعب أطفال النساء اللتي يرتدن المحل .

المطلب الثاني: الهدف من المشروع

ويهدف المشروع لتوفير مكان اجتماعي وترفيهي راقي للنساء في المنطقة، والطالبات الجامعيات والعاملات، بشكل يحافظ علي الهوية الخلقية للولاية وبأقصى احترام ممكن للوقت، وهو الأمر الذي يحقق أهمية متوائمة مع تزايد الحركة في الحياة الدراسية والمهنية.

هناك عوامل يجب مراعاتها عند التفكير في مثل هذا المشروع بحيث يحقق المرجو منه من عائد فعلي:

- الموقع له أهمية كبيرة بالنسبة لهذا المشروع وبالأخص حينما يستهدف النساء.
- الديكور لها أهمية كبيرة ويجب أن تكون فخمة وبسيطة في وقت واحد.
- الاعتناء باللون وبالضوء ومحاولة خلق تجانس بينما لخلق أجواء من الراحة والطمأنينة.
- العنصر البشري من أهم مقومات المشروع ومن أهم أسباب نجاحه واستمرار يجب العناية بهم وتدريبهم وبمظهرهم الخاص من نظافة و الابتسامة الدائمة في وجه الزبون.
- النظافة من أهم الأمور التي يجب أن تأخذ بجدية وحرص وبدون أدنى تهاون، كذلك عمليات الصيانة ومتابعة ووضوح جداول زمنية لتنفيذها حتى و أن كانت الأمور تسير على ما يرام.
- تقدير الزبون، عندما تجد زبوناً كثير الارتياح للكوفي شوب يعني انه وضع في المحل ثقته من خلال توفير له الراحة ليس الجسمانية فقط وإنما حتى نفسياً.

واستنادا إلي ما سبق وفي رأي الخاص فإن التخطيط الجيد لأي مشروع أحد أهم أسباب نجاحه، وهو ما يحدونا لتحديد واضح في هذه الدراسة لأهم مقومات المشروع علي النحو التالي:

- إيجاد مكان مميز لإقامة المشروع ويفضل أن يكون على مقربه من عده شركات أو الأماكن التي تتواجد فيها النسوة بكثرة كالجامعات و الأسواق.....
- تحديد الميزانية التي سوف تبدأ بها المشروع مع الوضع في الحسبان أن يكون هناك مبلغ للطوارئ .

- اختيار طاقم العمل على أن يكون له خبره ولو قليلة إلى حد ما في مثل هذا العمل.
- العمل على ديكرورات مميزة وجميلة مع الاهتمام بالإضاءة ومدخل الكوفي شوب.

كل ذلك لتشجيع الزبائن على العودة مرة أخرى وتحقيق أعلى ربحية للمشروع .

ويتميز المجتمع الاقتصادي الحالي بسهولة طلب سلع ومعدات تشغيل المشروع والحصول علي جميع المعدات اللازمة والتي يمكن توفيرها من المصدر الرئيسي.

المساهمة في الابتكار:

بما إنها مؤسسة خدمية فإنه لا تساهم بشكل كبير في الابتكار، ولكن هذا المشروع يعتبر ميزة للعدم التطرق لمثل هذا المشروع في الولاية، ويعتبر من المحلات الثقافية الاجتماعية لأنه يضم جميع طبقات المجتمع، ومن فترة إلى أخرى نقوم بإقامة حفلات خاصة بمثقفات الولاية هكذا نقوم بتشجيعهن وتشجيع حتى ربات البيوت من خلال تقديم مهاراتهم مثلا في الطبخ والخياطة وأيضا نقوم بإقامة حلقات إسلامية، التنمية البشرية وأيضا تشجيع ثقافة الكتابة، حيث نخصص مكان صغير وراقي تقوم جميع زبونات الدائمت للمشروع بوضع الكتب في هادي المكتبة، حيث تكون ملكهن من خلال التي لديها أو تملك كتب قديمة أو قامة بقرائنها تأتي بها إلى المكتبة وهنا تصبح هادي المكتبة ملك لهن.

إضافة إلى ذلك ويوجد عامل مهم ومهم جدا هو الاستفادة من جانب التسويق أو الإشهار لبعض المؤسسات النسوية في الولاية حيث أن المحل يستقبل طلبات الإشهار وذلك يعود كإيراد للمحل كإشهار الخياطة والحلاقة وطببية النساء في كل المجالات .

المطلب الثالث: الطبيعية القانونية للمشروع

مؤسسة فردية خاصة (شخص طبيعي) وشكل هذه المؤسسة موجه عموما للمؤسسة ذات الحجم البسيط

كما أن استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جدا.

يسبب التدخل بين أملاك صاحب المؤسسة والمؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد لتشغيل أملاك الشخص بالإضافة الى التسجيل لدى السجل التجاري يمنح لصاحب المؤسسة صفة التاجر لمستخدميها.

الجدول رقم (2-4) الشكل القانوني للمشروع

نوع المؤسسة	خدمية - فردية - خاصة.
الاسم	نعيمة قزي
رقم النشاط	1601 - 207 ¹
الاسم التجاري	cofé-shop EVA
الترخيص	ترخيص بالاستغلال
النشاط المسرح به	مقهى + مطعم
رأس المال المستثمر الاجتماعي	41000
العنوان	الشط - ولاية الوادي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها

شعارنا: **من أجلك أنت ... لأنك تستحقين**

العلامة التجارية المقترحة للمشروع: تم اختياره ألوانه وأشكاله بعناية والتي تعبر عن المرح والراحة و الاستمتاع. تم المزج بينها لتكون العلامة التجارية جذابة، معبرة و سهلة التذكر.



¹ 207-601 مقهى ومطعم، (رخصة مع المشروبات الولاية، مديرية التنظيم والشؤون العامة) المرسوم رقم 75-59 المؤرخ في 29/04/1957. وزارة التجارة. المركز الوطني للسجل التجاري. كتيب حول كيفية التسجيل في السجل التجاري وقائمة النشاطات المقننة. المركز الوطني للسجل التجاري، المديرية العامة، المحمدية-الجزائر، ديسمبر 2010.

الغايات والأهداف:

- ضمان البقاء والاستمرارية في السوق;
- تحقيق أرباح المؤسسة;
- توفير مناصب شغل خصوصا للنساء;
- إدخال فكرة إبداعية جديدة لمجتمعنا;
- تنظيم السوق;
- تقديم خدمات للنساء العاملات والطالبات الجامعيات وحتى ربات البيوت;
- التوسع مستقبلا.

المبحث الثالث: المحاور الأساسية لدراسة المشروع

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم عناصر ومكونات مخطط الأعمال الخاصة بالكوفي شوب من حيث الجانب التنظيمي والإنتاجي، والجانب التسويقي، وأخيرا سنتطرق للجانب المالي له.

المطلب الأول: مخطط الأعمال التسويقي للمشروع.

إن المعلومات التي يتم بناؤها في الدراسة التسويقية تعتمد عليها التحليلات المالية و الاقتصادية والفنية والإدارية للمشروع وبالتالي يبنى عليها القرارات الاستثمارية في المشروع.

وتشمل دراستنا التسويقية لمشروع الكوفي شوب العناصر الآتية :

- تحليل السوق.
- تحليل الفئة المستهدفة (العملاء).
- تحليل المنافسين والمقارنة معهم.
- الخطة التسويقية.

1- تحليل بيئة السوق:

من خلال تحليل موقع المشروع والمميزات التي يتمتع بها.

وما سبق يعد مقومات تسويقية جيدة تدعم صحة قرار اتخاذ مكان المشروع للنواحي التي تتمتع بها الوادي، وكذا النواحي الاجتماعية لخصائص السكان، فضلا عن الميزات التنافسية في قلة وجود مثل هذا المشروع.

2- تحليل الفئة المستهدفة:

حسب إحصائيات الأخيرة لولاية الوادي فإن عدد النسوي يقدر 49% من إجمالي سكان الولاية أي ما يقارب نصف سكان الولاية وهذه نقطة ايجابية، حيث يستهدف مشروع الكوفي شوب كافة المقيمين بمدينة الوادي بحيث يناسب طلبات الجامعة والعاملات بشركات المحيطة بكوفي شوب والسكان المحليين.¹

ويكتسب الكوفي شوب ميزة تنافسية جيدة أيضاً في كونه الوحيد في المنطقة ، و أيضاً من خلال خدماته المميزة ومواكبته للتطوير والتحديث يتخذ مكانه أعلى متفوقاً به علي منافسيه. وأيضاً الأول من نوعه في الولاية.

التموقع:

وفي نهاية فإن المؤسسة تعمل على تحقيق الغرض المناسب للسوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي الملائم لها بما يضمن اختلال المكانة المرغوبة في أذهان المستهلكين عن طريق الغرض (المنتج- الخدمة) بالمزايا التي يحققها.

- الزبائن المحتملين:

حيث أن المحل ومن اسمه يستهدف فئة النساء فقط، من عاملات، طالبات، وحتى ربات البيوت، بكل أعمارهم، وهذا لهدف توفير الراحة والرفاهية أكثر وتسهيل عليهم العناية اليومي. ويزداد الطلب في المحل في الموسم الدراسي بحكم قربه من الجامعة

- المنافسون

يتم تقسيمهم كما يلي:

منافسون مباشرون: لا يوجد منافسون مباشرون يمارسون هذا النوع من الخدمات باعتباره مشروع جديد ولم تصرح من قبل.

منافسون غير مباشرون: ومنهم

مطاعم الأكل السريع المختلطة: حيث أن هاذي المحلات منتشرة وبشكل هائل في الآونة الأخيرة، حيث انه يوجد تقريبا في كل منطقة أكثر من 10 محلات،

محلات المرطبات والحلويات: وأيضا هاذي المحلات يعتبرون منافسون غير مباشرين للمحل.

¹ مقابلة مع السيد، جمال منصوري. مدير مصلحة الارشيف، الامانة العامة ، بمقر الولاية ، ولاية الوادي ، مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الوادي، جويلية 2012.

- السوق المحتملة وتقدير المبيعات

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي من الفئة المستهدفة للمشروع قمنا بإجراء مقابلة مع العديد من العاملات وال طالبات وحتى زيارة الى مدرسات الخياطة وبعض الحلاقة في الولاية ومقابلات المدة الماضية حيث قمت بزيارة ميدانية إلى العديد من الإدارات (مقر الولاية، المحكمة، مديرية الشؤون الاجتماعية، مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكالة دعم وتشغيل الشباب، وأيضا بعض البنوك....) وأيضا الجامعة، وزيارة لبعض ربات البيوت، ومعلمات الخياطة والحلاقات

ومن خلال الملاحظة من هذه المقابلات.

❖ فرضيات حساب الطاقة الإشغالية والإيراد المحقق والتكاليف المستفدة للمشروع :

- عدد الطاولات 6 طاولات تتسع لعدد 24 كرسي بما يساوي طاقة اشغالية كاملة لعدد 24 فرد
- بفرض أشغال الطاولة الواحدة (4 كراسي) بنسبة 50 % للسنة الأولى تزيد للسنوات التالية، وبفرض أن مدة أشغال الطاولة الواحدة 30 دقيقة وعليه يتم أشغال الطاولة في السنة الأولى بنسبة أشغال 100% في الساعة الواحدة (أي عدد 4 أفراد في الساعة علي الطاولة).
- بفرض عدد ساعات عمل 8 ساعات.
- بفرض نسبة الإشغال في السنة الأولى للكوفي شوب 50 % للسنة الأولى تزيد للسنوات التالية (استجابة للتطور الطبيعي للطلب علي خدمات الكوفي شوب).
- وعليه يمكن حساب الإشغال للكوفي شوب في اليوم الواحد كالتالي :6(عدد طاولة) x 4 (عدد كراسي الطاولة) x 50% (نسبة الإشغال) x 2 (لحساب إشغال الساعة) x 50% نسبة إشغال الكوفي شوب للسنة الأولى x 8 ساعات (عمل ليوم) = 96 فرد في اليوم الواحد.حيث حددت قيمة المبيعات اليومية 5000 دج.

3-تحليل swot

الجدول رقم (2-5) نقاط القوة والضعف للكوفي شوب

نقاط القوة	نقاط الضعف
مشروع جديد للمنطقة	ربما كونها فكرة جديدة سوف يكون تخوف في تقبلها
منطقة إنشاء المشروع إستراتيجية	عدم المعرف الجيدة للمسير في مجال تسير الكوفي شوب على أكمل وجه للعدم خبرته في هذا المجال لأنه في بداية مسيرته العملية
قابلية المشروع من طرف المجتمع لا يتعارض	

المبادئ والأخلاق	
نسبة النساء في الوادي 49% أي ما يعادل نصف سكان الولاية	توقع معارضة من الرجال لمثل هذا المشروع في البداية، وذلك لطبيعة المجتمع المحافظ

المصدر : من اعداد الطالبة

- الفرص والتحديات

وفي الجدول التالي سوف نتطرق إلي أهم الفرص والتحديات التي تواجه الكوفي شوب

الجدول رقم (2-6) الفرص والتحديات

الفرص	التحديات
احتكار السوق لعدم وجود منافسين	احتمالية دخول منافسين للسوق
البحث المتواصل من طرف سكان المنطقة عن هكذا مشاريع	احتمالية الإطاحة بالمشروع من قبل المحلات المشابهة المختلطة
الفئة المستهدفة كبيرة	احتمالية اصطدام المشروع ببعض العراقيين في البداية

المصدر : من إعداد الطالبة

4- الخطة التسويقية:

ويعتمد الكوفي شوب علي خطة تسويقية ليس فقط : كمنهج لتحقيق وضع تنافسي أعلى ، وتميز علي المنافسين ولكن أيضا لخلق طلب قوي علي خدمات الكوفي شوب من سياسات التسعير والتوزيع والترويج .

حيث يوفر الكوفي شوب خدماته بأسعار تناسب المستوي العام للزبائن المستهدفين في المنطقة معتمدين علي تحقيق ربحية أكبر من تكرار الزيارة أكثر من ارتفاع هامش الربح .

كما يعتمد الكوفي شوب علي الترويج لعلامته التجارية من خلال نشر إعلانات عن الافتتاح كإعلانات ثابتة علي الطرق وفي الصحيفة المحلية.

❖ المنتج:

لقد تم تقسيم منتجات المحل إلى قسمين: إلى مشروبات بنوعها البارد والساخن، أما القسم الثاني أكالات خفيفة

الجدول (2-7) منتجات المشروع

المشروبات	أكالات خفيفة
عصائر طبيعية	ساندويتشات بأنواعها
عصائر مصبرة	اطباق بأنواعها
مشروبات غازية	بيزا بأنواعها
شاي	حلويات تقليدية
قهوة	مرطبات
كابتشينو	متلجات (في الصيف)
نسكا في	

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ السعر:

بما أنه لا يوجد منافسين مباشرين للمشروع فإننا تبيننا الأسعار المتعارف عليها في السوق

ومن خلال تقديرنا للمبيعات وزيارة بعض المحلات المشابهة للكوفي شوب بولاية بسكرة فإننا قدرنا أسعار منتجاتنا كالاتي

- متوسط المشروبات الساخنة والباردة قدرت 50 دج .

- متوسط الأكالات الخفيفة 150 دج .

❖ الترويج:

سيتم ترويج شفويا لمنتجات المحل من خلال الكلمة المنقولة: والمعرف عن ولاية الوادي أن أي مشروع جديد ينتقل بسرعة وبصورة هائلة، حيث من طبيعة سكان الولاية ومنذ القدم حب التعرف على الجديد وتجريب كل ما هو دخیل عن الولاية وبالنسبة للكوفي شوب الأول من نوعه فيتوقع إقبال هائل في الأول وأیضا ما يعرف بطريقة من الفم إلى الأذن: أي نقوم بالترويج مباشرتا من خلال توزيع بطاقات زيارة على كل المرتادين للمحل.

❖ الإشهار

سأحاول ضمان الإشهار لمحل كما يلي:¹

الجدول رقم (2-8): تكاليف إشهار في المشروع

نوع الإشهار	التفاصيل	التكاليف
ملصقات (حسب قياس A3)	(29,7 . 42 cm)	2000 = 20 . 100
بطاقات زيارة (عمل)	(8,7cm . 5,7 cm)	2700 = 2,7 . 1000
لافتة محل	تصميم+ صباغة+ تركيب 1 متر	50.000
المجموع		54700

المصدر: من إعداد الطالبة

يتم وضع الملصقات في الأماكن الخاصة بالمرأة، كصالونات الحلاقة، السوق، محلات الخاصة ببيع ملابس النساء والأطفال، وأيضا العيادات الخاصة بالنساء والأطفال.

وأنا سوف نتبنى الإشهار عن طريق مواقع الأنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي: الفيس بوك واليوتوب

❖ مكان وموقع المشروع :

1. موقع الولاية:

تقع ولاية الوادي في الجنوب الشرقي من التراب الوطني وهي تتربع على مساحة قدرها 44.585 كم² يحدها

- الجهة الشمالية : تبسة، خنشلة، بسكرة .

- وجنوبها: ورقلة.

- وغربها: ورقلة، بسكرة، الحلفة.

- أما شرقا فتحددها الجمهورية التونسية.

2. موقع المشروع:

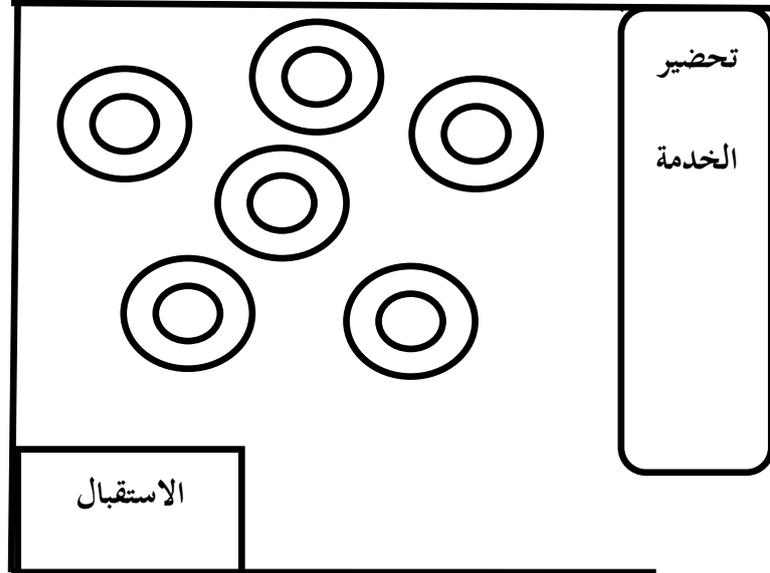
تقع منطقة الشط في وسط الولاية مساحتها 77,2 كم² يحدها

- غربا: بلدية وادي العنقدة.

- شرقا: بلدية الطريفواوي.

¹ مقابلة مع السيد منصر بشير. - مكلف بالاتصال والعلاقات الخارجية، شركة مركز المدينة للصحافة والإشهار.

الشكل رقم(4) الشكل الهندسي للمشروع



المصدر : من إعداد الطالبة



❖ إستراتيجية التمييز :

بعد الانتهاء من دراسة السوق ، استطعنا الحصول على المعلومات الأساسية من اجل وضع اسراتيجيتنا على الأجل القصير ، الأجل المتوسط و الأجل الطويل من اجل الحصول على أفضل رؤية ، من هنا سنقوم بتطويرها عن طريق خطة تسويقية تضم المزيج التسويقي P4.

فالإستراتيجية التي ستعتمد عليها المؤسسة هي إستراتيجية التمييز وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر حتى ولو كان مرتفع¹.

ويكمن التميز بالنسبة " لمشروع كوفي شوب EVA " انه يخص فئة محدد وهنا يكمن التميز

المطلب الثاني: مخطط الأعمال التنظيمي والإنتاجي

يشمل هذا الجزء من الخطة تحديد جميع الاحتياجات والتجهيزات اللازمة لبدء تشغيل المشروع كالمعدات والمهمات والأدوات والمواد الخام.... وغيرها من التكاليف الأخرى والمصروفات اللازم تحملها للقيام بالمشروع .

وحيث أن أول خطوة لتحديد احتياجات تشغيل المشروع هي تحديد الطاقة الإنتاجية له وخدماته المقدمة، وحيث يقوم الكوفي شوب بتقديم تشكيلة واسعة من المشروبات - الساخنة، والباردة، والعصائر، مشروبات غازية، وكذا تقديم وجبات تتراوح بين الوجبة الخفيفة البسيطة إلى الوجبة الساخنة و الحلويات الجاهزة، لذا فقد حددت النواحي الفنية للمشروع علي النحو التالي :

❖ عمال المشروع

حيث يتم توظيف العمال من خلال تجربة الأداء، واستجواب وأيضا من خلال العلاقات العامة

والجدول التالي يبين أكثر العمال في المشروع

الجدول رقم(2-9) احتياجات المشروع من موارد بشرية وتكاليفهم

العمال	العدد	المهام والمسؤوليات	المؤهلات
المسير	1	كل ما يتعلق بتسيير المحل وكذلك الاستقبال	ماستر مقاولاتية
مقدمات الخدمة	2	تحضير جميع الأكلات الخفيفة والمشروبات الساخنة والباردة وكذا الحلويات	تقني سامي متحصل على شهادة الطبخ والحلويات
محضرات الخدمة	2	تقديم كل ما يطلبه الزبائن وأيضا يهتموا بنظافة المحل	متحصل على شهادة لسيانس

المصدر : من إعداد الطالبة

¹ <http://forum.arjwana.com/t1074179.html>2014/05/23 موقع الانترنت:

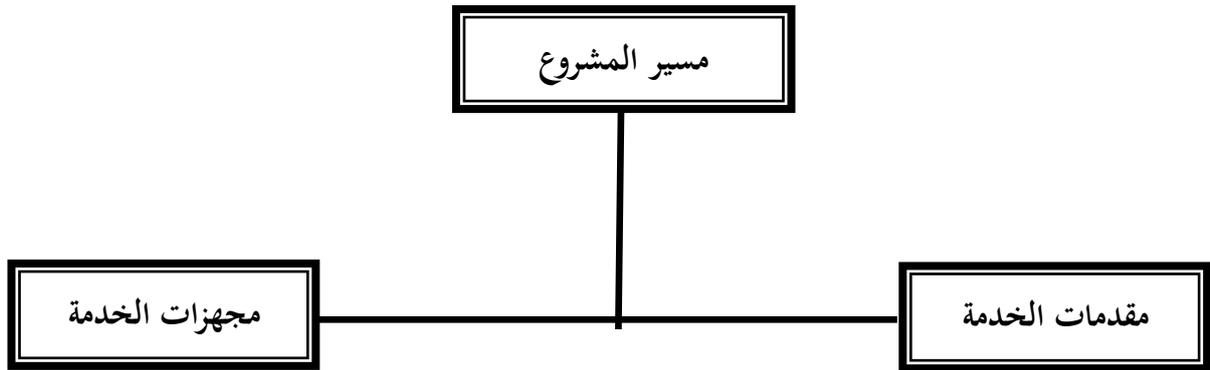
❖ الهيكل التنظيمي للمشروع

يتكون الهيكل التنظيمي لكوفي شوب حواء من:

المستوى الأول: الذي يمثل المسير الذي يتولى مهمة إدارة المشروع، وتوجيه العمال

المستوي الثاني: حيث يضم، معدات الخدمة: حيث يقوم بتحضير الخدمة التي يطلبها الزبائن، وأيضا يضم مقدمات الخدمة حيث يقمنا بتقديم الخدمة.

الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

المسير: يمثل صاحب القرار، ويتولى الإشراف على جميع نشاطات المشروع من حيث انه يقوم بجميع الأعمال التي يقوم بها العمال في المشروع، كما يقوم بجميع أعمال الإدارة والمحاسبة ويتعامل مع الموردين والزبائن.

معدات الخدمة: وهم تقريبا الأساس الذي يرتكز عليه المشروع لأنهم هم من يقمنا بتحضير الخدمة التي يطلبها زبائن المحل إضافة الى التحكم في تسيير المواد الأولية للمحل يوما بيوم.

مقدمات الخدمة: وهم من يستقبلنا الزبائن، ويلببن طلبات الزبائن أيضا حيث انهم يجب أن يتميزون بالابتسامة الدائمة، ورحابة الصدر.

❖ المواد الأولية (المشتريات اللازمة للمشروع)

يتم سد حاجة المشروع للمواد الخام الخاصة بمنتجاته من المشروبات والعصائر والوجبات السريعة من السوق المحلي ويتم الشراء يوم بيوم للحاجات المطلوبة للحفاظ علي طازجة المنتجات.

المطلب الثالث: المخطط المالي للمشروع

الخطة التمويلية:

سنستغل في تمويل المؤسسة فرصة دعم الدولة للشباب عن طريق وكالة دعم الشباب ENSEJ اما بالنسبة لمصاريف الكراء فهي تدفع مسبقا عن طريق تمويل ذاتي. و سنشرح كيفية توزيع قرض دعم الشباب.

جداول تحليل التكاليف المتوقعة للمشروع

❖ الموقع والمباني:

سوف نقوم ببراء محل لهذا المقهى حيث ستكون الكراء 12 شهر برغم أن فترة العمل في السنة 11 شهر

وقيمة الكراء: 1500,000

الجدول رقم(2-10) بيان تكلفة مصروفات تأسيس المشروع

المبلغ	مصاريف المحل
3600000	مصاريف الكراء
85000 = 5000 + 80000	مصاريف الكهرباء والماء
100000	مصاريف الديكور وتجهيزات المحل
30000	مصاريف الإعلان والإشهار
20000	مصاريف الترخيص
53500	مصاريف أخرى
3888500	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة

❖ بيان تكلفة الماكينات والأجهزة الفنية اللازمة :

الجدول رقم(2-11) الآلات المستخدمة في المشروع

N	DESIGNATION	QTE	PRIX UNITAIRE	TOTAL H,T
01	Kit de table et4 chaise	6	19 500,00	117000,00
02	Friteuse a elect 2*8 litres	1	46 500,00	46 500,00
03	Four a pizza 2 etage 4 plat XTS	1	275 000,00	275 000,00
04	Machine a shawarma	1	102 000,00	355 500,00
05	Eplucheuse 10 kg	1	152 000,00	142 000,00
06	Machine a jus 3 bacs	1	142 000,00	91 000,00
07	Plaque chauffante a gaz 80 cm	1	48 000,00	42500,00
08	Table pizza5 bacs	1	155 000,00	125 500,00
09	Presse café 3 bras	1	290 500,00	230 500,00
10	Garde chaud	1	65 500,00	57 500,00
11	Machine Panini GM	1	35 000,00	29 500,00
12	Fontaine freche	1	19 500,00	12000,00
13	Laminoire a pizza	1	165 000,00	165000,00
14	Presentoire 2 m	1	135 000,00	135 000,00
15	Vitrine a boisson	1	105 000,00	105 000,00
16	Petrin a 10 kg	1	78 500,00	65 500,00
TOTAL H,T				1995000,00
TVA 17%				339 150,00
T,T,C				2334150,00

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى CHISSI BELGACEM

جدول (2-12) بيان تكلفة العمالة اللازمة :

الوظيفة	البيان	القيمة
المسير	1. 3500,000	3000.000
محظرات الخدمة	2. 2000.000	4000.000
مقدمات الخدمة	2. 1800.00	3600.000
اجمالي التكلفة الشهرية للعمالة		9600.000

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (2-13) تحليل التكلفة لرأس المال الثابت

رأس المال الثابت	
المبلغ	البيان
1995000	معدات وادوات
360000	كراء المحل
100000	ديكور
20000	مصروفات التأسيس
2475000	إجمالي تكلفة رأس المال الثابت

المصدر: من إعداد الطالبة

- معدات وأدوات: وتمثل قيمة حيازتها خارج الرسم.
 - كراء المحل: ويمثل قيمة كراء السنة الواحدة 180000 دج ويسعى عقد الكراء لمدة سنتين كنوع من توفير استقرار المشروع من بدايته.
 - الديكور: ويدخل ضمن مصاريف التجهيز.
 - مصاريف التأسيس: وقدرة قيمتها ب 20000 دج.
- ❖ رأس المال العامل :

ويحتاج المشروع لضخ مبلغ من رأس المال لاستثماره في العملية التشغيلية لحين توليد التدفقات النقدية من المشروع بما يسمح باستخدامها في الاستثمار وهو ما يعرف برأس المال العامل وأعتقد في كفاية قيمة تكلفة تشغيل دورة لمدة شهر ونصف وبذلك يكون رأس المال العامل علي النحو التالي :

الجدول رقم (2-14) رأس المال العامل للمشروع

رأس المال العامل	
المبلغ	البيان
1272000	أجور سنوية
85000	م كهرباء و غاز
214500	استهلاكات السنة الأولى
53500	أعباء أخرى
1625000	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة

- الرسم على القيمة المضافة: قمنا بإدراج ضمن قيمة رأس المال العامل كاحتياج.
- استهلاك السنة الأولى: ارتأينا ضمان 6 أشهر من تمويل النشاط.
- أعباء أخرى: هو فقط حساب إضافي للحصول على مبلغ صفري.

جدول رقم (2-15) التمويل اللازم للمشروع ومساهمات التمويل الثلاثي

التمويل اللازم للمشروع	
2475000	رأس المال الثابت
1625000	رأس المال العامل
4100000	المجموع

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المقدمة

الجدول رقم (2-16) مساهمة التمويل الثلاثي للكوفي شوب

مساهمات التمويل الثلاثي		
المبلغ	النسبة	الجهة الممولة
41000	1%	مساهمة شخصية
1189000	29%	وكالة ANSEJ
2870000	70%	قرض بنكي
4100000		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة

الجدول رقم (2-17) الميزانية الافتتاحية للمشروع

ميزانية افتتاحية لمشروع كوفي شوب EVA			
الخصوم		الأصول	
المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
41000	رأس مال اجتماعي	1995000	تثبيبات مادية
1189000	قرض وكالة ANSEJ	0	مدنيون آخرون
2870000	قرض البنك	2105000	خزينة
4100000	مجموع الخصوم	4100000	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة

جانب الأصول:

- التثبيبات المادية : ويمثل قيمة المعدات اللازمة للمشروع خارج الرسم
- مدنيون آخرون: ويمثل قيمة الرسم على القيمة المضافة القابلة للاسترجاع عن عملية شراء المعدات اللازمة للمشروع.
- الخزينة: وتتضمن الحساب الجاري البنكي وكذا الصندوق وتودع بالخزينة القيمة المضافة المنقل عليها

جانب الخصوم

- رأس المال الاجتماعي: وهو حصة مشاركة صاحب المشروع في التمويل اللازم ويمثل نسبة 1% .
- قرض وكالة ANSEJ: ويمثل نسبة 29% من قيمة التمويل اللازم للمشروع

- القرض البنكي: هو يمثل الجزء الأكبر من التمويل حيث بلغت نسبة 70% من القيمة الكلية للتمويل المطلوب.

الجدول رقم (2-18) الميزانية التقديرية ل 5 سنوات

الأصول					
السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 01	البيان
					أصول غير جارية
798000	1097250	1396500	1695750	1995000	تثبيات مادية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	تثبيات أخرى
798000	1097250	1396500	1695750	1995000	مجموع الأصول غير الجارية
					أصول جارية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مخزونات
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	عملاء
0,00	0,00	0,00	0,00	339150	مدينون آخرون
5080044	5275002	5033460	4624100	4435150	خزينة
5080044	5275002	5033460	4624100	4774300	مجموع الأصول الجارية
5878044	6372252	6429960	6319850	6769300	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة

نلاحظ تناقص قيمة التثبيات المادية كل سنة بمعدل 15%

الجدول رقم (2-19) جانب الخصوم

الخصوم					
السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 01	البيان
					رؤوس أموال خاصة
41000	41000	41000	41000	41000	رأس مال اجتماعي
550251,52	0,00	0,00	0,00	0,00	احتياطيات
591251,52	41000	41000	41000	41000	مجموع ر.أ خاصة
					ديون م.طويلة الأجل
1722000	2296000	2870000	2870000	2870000	قرض بنكي
1189000	1189000	1189000	1189000	1189000	قرض وكالة ANSEJ
					ديون ق الأجل
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مورد
0,00	0,00	0,00	0,00	637900,00	دائنون آخرون
2911000,00	3485000,00	4059000,00	4059000,00	4737900,00	مجموع الديون
653792,67	550251,52	-540040	-650150	-879600	نتيجة السنة -ربح-
5878044	6372252	6429960	6319850	6769300	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المقدمة

- الاحتياطيات: تظهر في السنة الخامسة وذلك راجع لتحقيق ربح في السنة الرابعة لحياة المشروع.
- الدائنون الآخرون: و هو حساب شكلي لتسوية الفروقات بين أصول و خصوم الميزانية
- القرض البنكي: يكون افتراضنا أن المشروع في دفع أقساط القرض البنكي يكون بداية في السنة الرابعة (إعفاء لثلاثة سنوات).ويستهلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2-20) جدول استهلاك قرض البنك

جدول استهلاك قرض البنك							
السنة	القيمة الأصلية	الدفعة السنوية	الفائدة السنوية	رسم على الفائدة	القسط واجب الدفع	الدفعات المسددة	القرض الباقي
1	2870000	574000	ألغيت	/	574000	574000	2296000
2	2870000	574000	ألغيت	/	574000	1148000	1722000
3	2870000	574000	ألغيت	/	574000	1722000	1148000
4	2870000	574000	ألغيت	/	574000	2296000	574000
5	2870000	574000	ألغيت	/	574000	2870000	0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة

قرض وكالة ANSEJ: المفروض أن يتم البدا في تسديد للوكالة بعد تسديد قرض البنك مباشرة أي ثلاث سنوات إعفاء بالإضافة إلى خمسة سنوات كقدرة لتسديد قيمة القرض البنكي معناه السنة الأولى. لبداية تسديد قيمة القرض تكون في السنة التاسعة للمشروع ومدة إرجاعه هي ثلاثة سنوات والجدول التالي يوضح كيفية تسديده.

جدول (2-21) جدول استهلاك قرض وكالة ANSEJ

جدول استهلاك قرض وكالة -ANSEJ-							
السنة	القيمة الأصلية	الدفعة السنوية	الفائدة السنوية	رسم على الفائدة	القسط واجب الدفع	الدفعات المسددة	القرض الباقي
1	1189000	396333,333	/	/	396333,333	396333,333	792666,667
2	1189000	396333,333	/	/	396333,333	792666,667	396333,333
3	1189000	396333,333	/	/	396333,333	1189000	0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة

جدول رقم (2-22) جدول حسابات النتائج

"جدول حسابات النتائج تقديري لكوفي شوب ايفا"					
السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
2093663	1903330	1730300	1573000	1430000	رقم الأعمال السنوي
628098,9	570999	519090	471900	429000	الاستهلاكات السنوية
180000	180000	180000	180000	180000	خدمات - كراء-
1285564,1	1152331	1031210	921100	821000	القيمة المضافة للاستغلال
127200	127200	1272000	1272000	1272000	أعباء مستخدمين
44520	44520	445200	445200	445200	مصاريف تأمين على الأجراء
41873,26	38066,6			معفى	ضرائب و رسوم
1116490,84	987064,4	-240790	-350900	-451000	فائض الاستغلال
0	0	0	0	0	إيرادات أخرى
0	0	0	0	0	استرجاع مؤونات و ما شابهها
299250	299250	299250	299250	299250	مخصصات اهتلاك و مؤونات
				129350	أعباء أخرى - خاصة بأول سنة-
817240,84	687814,4	-540040	-650150	-879600	النتيجة التشغيلية
0	0	0	0	0	إيرادات مالية
0	0	0	0	0	اعباء مالية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	النتيجة المالية
817240,84	687814,4	-540040	-650150	-879600	النتيجة العادية قبل الضريبة
163448,168	137562,88	معفى	معفى	معفى	الضرائب الواجب دفعها
0	0	0	0	0	ضرائب مؤجلة على النتائج
653792,67	550251,52	-540040	-650150	-879600	نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المقدمة

جدول حسابات النتائج

- رقم الأعمال
- ✓ أول سنة افترضنا أن العائد اليومي نظير الخدمات التي يقدمها المشروع هو 5000 يوميا وعليه رقم الأعمال السنوي.
- رقم الأعمال اليومي "26 يوم عمل" 11 شهر عمل.
- 5000 .26، 12 = 1430000 دج سنويا
- ✓ كما اعتبرنا أن نسبة نمو رقم الأعمال ستكون 10% سنويا.
- استهلاك الدورة
- افتراضنا إن استهلاك الدورة من لوازم مستخدمة وبضاعة مبيعة..الخ تمثل 30% من رقم الاعتماد السنوي
- الخدمات
- وتتصر في مصاريف الكراء السنوية حيث مبلغ الكراء الشهري 15000 شهريا . 12 = 180000 سنويا.
- أعباء المستخدمين
- وتتمثل الأصول الصافية شهريا ما قيمته 106000 دج ومنه 1272000 دج سنويا
- مصاريف تأمين على أعباء المستخدمين
- وتتمثل ما نسبته 35%، من قيمة الاجور اي 1272000 . 0,35 = 445200 دج
- ضرائب ورسوم
- المشروع معفى من الضرائب لمدة 3 سنوات ابتداء من السنة الرابعة قدرنا قيمة الضرائب ب2% من قيمة رقم الأعمال .
- إيرادات أخرى
- ليس للمشروع إيرادات أخرى خلال السداسي الأول.
- مخصصات الاهتلاك والمؤونات:
- لا يوجد مؤونات أما بالنسبة للاهتلاكات والجدول التالي بوضح طريقة الحساب على أساس معدل الاهتلاك سنوي 15%
- أعباء أخرى - خاصة بأول السنة:

و تشمل مختلف المصاريف من ديكور، تأسيس وإشهار...الخ.

- النتيجة المالية:

لا إيرادات مالية للمشروع أما بالنسبة للأعباء فقد ألغيت الفوائد على القروض.

- الضريبة على النتائج:

المشروع معفى من الضرائب لمدة ثلاثة سنوات و قدرنا قيمة الضريبة واجبة الدفع على النتائج ب 20% من النتيجة المحققة.

جدول رقم (2-23) الاهتلاك الخطي للتثبيات - المعدل 15%

جدول الاهتلاك الخطي للتثبيات المادية - المعدل 15%				
السنة	القيمة الأصلية	القسط السنوي	الاهتلاك المتراكم	القيمة المحاسبية الباقية
1	1995000	299250	299250	1695750
2	1995000	299250	598500	1396500
3	1995000	299250	897750	1097250
4	1995000	299250	1197000	798000
5	1995000	299250	1496250	498750
6	1995000	299250	1795500	199500
7	1995000	199500	1995000	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المقدمة

جدول رقم (2-24) تدفقات الخزينة للمشروع

جدول تدفقات الخزينة السنوي التقديري - كوفي شوب ايفا-					
البيان	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05
رأس المال الاجتماعي	41000	41000	41000	41000	41000
قرض وكالة ANSEJ	1189000	1189000	1189000	1189000	1189000
قرض البنك	2870000	2870000	2870000	2296000	1722000
رقم الأعمال	1430000	1573000	1730300	1903330	2093663
مخصصات الاهتلاك	299250	598500	897750	1197000	1496250
مجموع الإيرادات	5829250	6271500	6728050	6626330	6541913
استهلاكات استغلال	429000	1923900	1971090	1971090	935298,9

180000	180000	180000	180000	180000	خدمات -كراء-	
1272000	1272000	1272000	1272000	1272000	أعباء مستخدمين	
445200	445200	445200	445200	445200	تأمين على المستخدمين	
205321,43	175629,48	معفى			ضرائب	
تم إلغاء الفوائد					أعباء مالية	
1995000	1995000	1995000	1995000	1995000	حيازة تثبيبات	
				339150	على حيازة التثبيبات TVA	
574000	ألغيت	574000	0,00	0,00	0,00	دفع أفساط القرض
5606820,33	6612919,48	5863290	5816100	4660350	مجموع المخرجات	
935092,67	13410,52	864760	455400	1168900	رصيد الخزينة	
3437563,2	2502470,5	2489060	1624300	1168900	الرصيد التراكمي	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة

خلاصة الفصل الثاني

في ختام هذا الجزء نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض في دراستنا من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بالكوفي شوب وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب من خلال الدراسة التقنية الاقتصادية المتبعة بهذا نكون قد انهينا أول خطوة، وهي وضع مخطط فكرة المشروع على الورق في انتظار تقييم لجنة الأساتذة، و بعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة قبل الانطلاق في الخطوة الثانية و هي عرض هذا العمل على الإدارات الوطنية و وكالات دعم الشباب، لكي تصبح هذه الفكرة حقيقة و مشروع مجسد في ارض الواقع.

لقد حاولنا من خلال بحثنا هذا التحدث عن مخطط الأعمال فإنه يمكن القول أنه يقوم بوضع صورة شاملة عن استراتيجية المؤسسة وهذا بإبراز كل الجوانب المتعلقة بالتسويق أي بتحليل السوق والسوق المستهدفة بالإضافة إلى تركيبة المزيج التسويقي أما بالنسبة للعمليات والإنتاج التي تم التطرق فيها إلى اختيار موقع الوحدة الإنتاجية وكذلك تحديد نمط الإنتاج المتبع من طرف المسؤولين. وفيما يتعلق بالجانب المالي يعتبر ذو أهمية كبيرة في تركيبة مخطط الأعمال حيث يبين تفصيلا للكشوفات المالية والتقديرات الأولية وهذا بالنسبة للمؤسسة القائمة والتقديرات المستقبلية والبحث عن مصادر التمويل وتحديد جوانب المخاطرة بالنسبة للمؤسسات الجديدة.

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة توضح الرؤية والأهداف المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط الداخلية والخارجية. حيث حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز أهمية مخطط الأعمال ومكوناته وآلية إعداده اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها دور كبير في الرفع من التنمية المحلية والوطنية، حيث يمكن القول أن مخطط الأعمال يلعب دور كبير في استمرارية المؤسسات عموما والصغيرة والمتوسطة خصوصا، حيث اتسم مخطط الأعمال داخل مؤسسات الدراسة بالعشوائية وسوء التنظيم وهذا راجع إلى فقدان تكوين أصحاب المشاريع من جهة وكذلك عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من جهة أخرى، وهذا انعكس على المؤسسات بالسلب الشيء الذي أدى إلى وجود الكثير من الصعوبات الناجمة عن عدم الاطلاع على كيفية إعداد مخطط الأعمال بتقنيات علمية واضحة ودقيقة.

فبعد عملية جمع المعلومات والمتابعة التي قمنا بها على مؤسسات الدراسة وبعد تحليلنا للجانب التطبيقي وإسقاطه على الجانب النظري رأينا أنه لا بد من لفت الانتباه إلى جملة من النتائج بناء على الفرضيات الأولية للدراسة:

- يعتبر مخطط الأعمال نظام يجسد التكامل بين مكوناته حيث يعكس استراتيجية المشاريع عموما والمشاريع الصغيرة خصوصا على المدى القصير والطويل.
- تساهم المشاريع في الرفع من مستويات الاقتصاد في الدول وتدعم روح المقاولة والإبداع والابتكار.
- لقد عكس واقع مخطط الأعمال عن وجود سوء في التنظيم والإعداد وهذا راجع لفقدان التكوين لكل من أصحاب المشاريع والوكالة.

وبناء على كل ما تقدم نقترح مجموعة من التوصيات المتمثلة في ما يلي:

- ✓ يكمن دور المشاريع الصغيرة في توفير مناصب عمل. وزيادة الدخل القومي. وتلبية رغبات الزبائن والدفع بعجلة التنمية إلى الأمام.
- ✓ رغم الدور الذي تلعبه المشاريع الصغيرة إلا أنها تواجه جملة من التحديات والمعوقات التي تعرقل سيرها وتطورها وفي معظم الأحوال إلى زوالها.
- ✓ إن إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل وخصوصا إذا كانت فكرة المشروع جديدة .
- ✓ يجب إعداد دورة تكوينية لأصحاب المشاريع وحصولهم على شهادة التأهيل قبل الحصول على التمويل.
- ✓ يجب التقليل من الإجراءات البيروقراطية والقضاء على الدوافع الشخصية في تقديم الدعم.

- ✓ تبني ثقافة أكثر وعي للجانب التسويقي كونها من أهم مراحل مخطط الأعمال.
- ✓ اعتماد دراسات وأبحاث السوق بهدف تحديد طبيعة المنتج وحجم الإنتاج.
- ✓ إعطاء أكثر اهتماما لجوانب العمليات والإنتاج من جهة اختيار الموقع وأنماط الإنتاج.
- ✓ التركيز الكبير على الجوانب المالية والتصريح المالي دون إهمال أي عنصر قد يؤدي إلى رفض مخطط الأعمال من أصحاب المصالح والمستثمرين.
- ✓ على مخطط الأعمال أن يكون سهل وواضح ودقيق غير طويل لكي لا يكون ممل حيث يتراوح من 30 إلى 40 صفحة موضح فيه جميع العناصر دون إهمال أي جزئيات صغيرة يمكن أن تؤدي به لرفض.
- ✓ يجب أن يكون مخطط الأعمال واضحا فهو يبرز نقاط قوة المشروع وأيضا يكون مكتوب بشكل واضح.
- ✓ تعتبر محلات الكوفي شوب من المشاريع الإبداعية الجديدة على مجتمعنا.

الكتب

1. أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011.
2. احمد ماهر، تصميم المنظمات - مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، ط1 ، الإسكندرية
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة (مدخل استراتيجي)، دار المناهل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
5. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2007.
6. أيمن على ، ادارة المشروعات الصغيرة (مدخل بيئي مقارنة)، دار الجامعية ، الإسكندرية، 2006.
7. بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 2008.
8. بن عنتر عبد الرحمن. إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
9. ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2007.
10. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984.
11. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى ابو عبد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002،
13. حسن بختي، حسن خربوش، تحليل وتقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2008.
14. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
15. خالد محمد التميمي، دراسة بعنوان، مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، 2011-2012.
16. ديفدسن فريم، ترجمة عبد الله كمال عبد الله ،إدارة المشروعات في المؤسسات، مكتبة العديكان، ط1 ، 2003،
17. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطويرها، دار المناهج لنشر والتوزيع، ط1، 2003 ، عمان - الأردن.
18. ستيف دي - شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة (كل ما تحتاج إلى معرفة للنجاح في مشروعك الصغير)، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2008.

19. سلامه سويلم التوافعة، احمد نافع المدادحة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
20. سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان - الأردن، 2008.
21. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان - الأردن، 2010.
22. شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
23. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. صندرة صايبي، سيرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
25. طارق أحمد مقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
26. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، 2009، الأردن.
27. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال. المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
28. عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
29. عبد العزيز أبو نيفة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
30. عرياجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996.
31. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات إطار نظري وتطبيقي، دار مجدلاوي للنشر، ط2، 1999، عمان - الأردن.
32. على توصف الحاج وسمير حسن عودة، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2011.
33. غادة صالح، دراسة الجدوى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1 الاسكندرية، 2008.
34. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، أفكار وتوجيهات جديدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 2013. الأردن.
35. فتحى ابراهيم محمد أحمد، ابعاد الثقافة التسويقية للمستثمر الصغير، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2012.
36. فركوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

37. ليث عبد الله القهبي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادة الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
38. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الميسرة للتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2012.
39. مبارك لسوس، التسيير المالي الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
40. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2010، الأردن.
41. محمد ابدوي الحسن، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهل للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
42. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد ، مؤسسة حويس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر 2009.
43. محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
44. محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1999.
45. محمد عبده، المزيج الترويجي (البيع المباشر والدعاية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009.
46. محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للطباعة للنشر، ط1، 1999، عمان- الأردن.
47. محمود جاسم الصميدي .استراتيجية التسويق مدخل كمي، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، 2000 عمان- الأردن.
48. محمود جاسم الصميدي، رنده عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان- الأردن.
49. مروة محمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر القاهرة، 2007.
50. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل استراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية 2004.
51. ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
52. نظير رياض محمد الشحات، مراقبة التسيير (التحليل المالي)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
53. هاشم حميدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية لنشر والتوزيع، ط1، 2010.
54. يورك برس، خطط الأعمال التجارية، الشركة المصرية للنشر، لونجمان ، ط1، 2003 .

مذكرات

1. برني ميلود، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. دراسة حالة المؤسسة العامة للبسكويت sgb مذكرة غير منشورة، لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
2. حبة نجوى، تأثير المنافسة في قطاع تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
3. قرينات إسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، منشورة، البليدة، 2005.
4. كوسي ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2007-2008.
5. محمد بشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة)، غير منشورة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة 2007.
6. محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.
7. محمد عبد الرحمن ابو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة شركة اتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة) ، مذكرة منشورة ، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، 2008، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال.
8. مياح عادل، هيكل السوق ودوره في تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية - صناعة الدواء في الجزائر 2008-2000، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
9. هادفي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية). مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2012-2013.

ملتقيات والمجلات

1. براهمي نوال، السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري 2012.

2. برحومة عبد الحميد. بوظرفة سورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري 2010.
3. بن يعقوب الطاهر مهري أمال. تقييم نتائج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من حيث التمويل والانجازات المحققة في إطار النهوض بالمؤسسات المصغرة - دراسة حول ولاية سطيف- تقييم اثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو والاقتصاد خلال الفترة 2001 - 2014 أبحاث المؤتمر الدولي مدارس الدكتوراه جامعة سطيف 11-12 مارس 2013 .
4. حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي: ادوار القيادات الإدارية، طنجة، المملكة المغربية، 2008.
5. على فلاح الزعبي. مخطط الأعمال كمدخل استثماري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية (نموذج ريادي مقترح)، الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري 2012.
6. فاتن ركاج، زخي محمد ركاج، كيف انشئ مشروعك الصغير، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ أيام 17_18_19 أبريل 2012.
7. كربالي بغداد، مكانة الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، 29 -30 أكتوبر 2001.
8. لطرش طاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية أهمية في مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري 2012.
9. محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهماتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثلاثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. 17.18.19، فيفري 2010.
10. وائل أبو دليوح، طبيعة وأهمية المنشأة الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المتوازنة واستراتيجية الحكومة لرعايتها، الملتقى الأول للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، التمويل والاستثمار في المنشأة الصغيرة والمتوسطة الأفاق والتحديات، دمشق -سورية 2006.
11. يحي مصطفى عليان ، إدارة وتنمية الموارد البشرية في المكتبات الأردنية. ورقة بحثية مجلة جامعة دمشق ، المجلد 20 ، العدد 3-4.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Michal Costter, **Entrepreneuriat**, Pearson Education. Paris.France.2009.
2. Macdonld Malcolm.**Marketing plan. Traduitpar** p . chaix . de bacak, paris-france.2004.
3. Michael.p. **Les choix stratégiques et concurrence**, France, Ed, Economica,1982.
4. Couland Alain, **gestion financière « Analyse et décision »**, éd : Démos
5. Grandguimmot Béatrice et Francis, **Analyse financière**, 2^{ème} édition, éd : gualino.

المواقع الإلكترونية:

<http://wikipedia.org/wiki/Business-Plan>

<http://forum.arjwana.com/t1074179.html>

المقابلات:

1. مقابلة مع السيد بشير منصر المكلف بالاعلام و الاتصال بمركز المدينة للصحافة والاشهار بولاية الوادي. فيفري 2014.
2. مقابلة مع السيد جمال منصوري رئيس مصلحة الارشيف. الامانة العامة ولاية الوادي. بمقر الولاية. ولاية الوادي فيفري 2014.
3. مقابلة مع السيد ستيته فتحي. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب. ولاية الوادي. فيفري 2014.