



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع

فكرة إنشاء مؤسسة مصغرة لديكور المنازل

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في (LMD)
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

صيفي وليد

إعداد الطالب:

سخري بلال

رقم التسجيل:/2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

علوم التسيير قسم:

تشكرات

بسم الله والصلاة والسلام على خير خلق الله

محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن والاه

الإهداء

الى أغلى من في الوجود

التي حملتني وهنا على وهن فتعبت علي في الصغر ومدت لي يد العون في الكبر إلى التي أهدت لي

دعاءها ورضها ، إلى أمي الحنون حفظها الله .

إلى من رباني على التقوى و الفضيلة إلى الذي مهد لي الطريق من أجل الوصول لهذا المستوى ، إلى

من أراد أن يراني واحد من طلاب العلم والمعرفة، إلى أبي العزيز حفظه الله .

إلى جدة العزيزة على قلبي التي كانت بجانبني دوما بمساعدتها الدائمة لي وبدعواتها لي

إلى المصابيح المتلألئة في حياتي: إخواني وأخواتي .

إلى أصدقائي:فايزة ، عبد الله ، حمزة ، لقمان ، عبد المالك ، رفيق ، خليفة ، إيمان.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي .

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة .

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا متمنيا أن يكون في المستوى المطلوب .

✍ بلال

التشكرات

بسم الله و الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير و حسن التوكل عليه و رزقنا من العلم ما لم نكن

نعلم والذي سهل لنا السبيل لانجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم باسم عبارات الشكر و التقدير الى الوالدين الكريمين . الى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة و

أخص بالذكر الأستاذ الفاضل و المشرف: صيفي وليد الذي كان الأستاذ , والصديق وعلى صبره

وسعة صدره وحسن توجيهاته.

و تتبعه انجاز هذا العمل و تشجيعه لي.

إلى كل أساتذة كلية علوم التسيير و أخص بالذكر الأستاذ ، قشوط الياس.

ملخص

لقد شغل إنشاء المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين, بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب, باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ويعتبر مخطط الأعمال من الوسائل ذات الأهمية الكبرى من اجل تطوير منظومة الموارد البشرية ودعم دورها في تطوير هذه المؤسسات، وعملا على حث الناس على اقتحام العمل المستقل ومضاعفة مساهمتهم في طرح المشاريع وإحداث المؤسسات الجديدة والمجددة . ويعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تظبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق . والإنتاج والتنظيم ...)، كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة في الحالات التالية :- إحداث مؤسسة جديدة. - عرض منتج جديد. - اختراق سوق جديدة. - إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية. - البحث عن شركاء لتمويل المشروع. كما أن الخطة التسويقية والمالية والإنتاجية عبارة عن خارطة طريق للنشاطات و الفعاليات التسويقية وحركة الإنتاج. والجهة الممولة بالمنظمة على مدى فترة زمنية محددة.

و هي الخطة التي تصف ما يحصل عليه المستهلكين من فوائد لمنتج أو خدمة المشروع و نوع السوق الموجود و كيفية الوصول إليه.

كما تعرض هذه الخطة كيفية الوصول لتحقيق المبيعات التي تم التنبؤ بها و تبدء بتوضيح مفردات إستراتيجية التسويق الشاملة .التي تعتمد من قبل المشروع أو المنظمة.

Resumé

L'entreprise étant donnée comme le noyau de l'activité économique dans la société, a tenu une grande partie dans les travaux de nombreux économistes de divers tendances idéologique.

Le plan d'affaire est désormais considéré comme le moyen le plus important pour le développement du système de ressources humaines voire le développement de l'entreprise, cet outil va permettre aux porteurs de projets à maximiser leurs chances de concrétiser leurs projets. Le BP est un document qui sert à ajuster la stratégie de l'entreprise d'un coté, et d'exposer tous les aspects relatifs à son domaine d'activité envisagé (produits et services, marché et marketing et la production et l'organisation...).

Le BP est un outil indispensable en particulier dans les cas suivants :

1-d'une nouvelle entreprise – proposition d'un nouvel offre – pénétration d'un nouveau marché – accord de cooperation industrielles ou commerciales .

2-Recherche des partenaires pour financier le projet.

Toutfois, le plan marketing regroupe l'ensemble des activités marketing de l'entreprise dans une période déterminer. Dans ce même contexte le plan marketing décrit ce qui bénéfissent les consommateurs d'avantages les attentes soutraités par les consommateurs, ainsi que le marché visé et la meilleur façon pour y comporte accéder. La plan marketing aussi les techniques de vente adéquates pour arriver à réalisé les prévision en se basant sur une stratégie de marketing globale.

مقدمة:

قبل أن يقرر إطلاق عملية إنشاء مؤسستنا لابد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب ، لأن الأفراد الذين ينشؤون مؤسستهم دون وضع مخطط أعمال ، سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير ومشاكل متعددة وذلك بعد مدة من إطلاق الأعمال والسبب هو التخطيط الغير محكم والفاشل .

إلى أن فكرة إنشاء المؤسسات المصغرة والمتوسطة ، والتي هي معقدة في كثير من الأحيان، وفي ظل تداخل وتأثير الكثير من العوامل في عالم الأعمال، سواء من المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي للمؤسسة، أصبح من الضروري بل من البديهي اللجوء قبل مباشرة أي مشروع إلى إعداد مخطط أعمال جيد يكون متناسب والأهداف المنشودة للمؤسسة .

حيث يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية 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 ، فضلا عن هذه الأهمية ، يقدم مخطط الأعمال أيضا تصورا عمليا ل ماهية المنتج، وتمييز السوق الموجه إليه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية) لتنفيذ هذا المشروع ، ويقدم في المقام الثالث تصورا استشرافيا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق، مبرزا بوجه خاص بيانا توقعيا ومخطط تطور المبيعات. وبشكل عام ، يبين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطوره في المستقبل.

وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين وعليه، يشكل مخطط الأعمال صورة تعكس شخصية هذا الوافد الجديد وتسمح للآخرين بتقييم فرص التعامل معه وبالتالي قبوله كعنصر من عناصر السوق.

1- أسباب إختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب لإختيار موضوعنا هذا ومدى مكانة مخطط الأعمال في دراسة جميع الجوانب المحيطة بمشروعنا ،بالإضافة إلى الميولات الشخصية ,وهي تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع وذلك بعد تخرجي ، لأننا هذا القطاع يعرف مرحلة نمو نظرا لما تعرفه ولاية باتنة من توسع عمراني رهيب في البنايات الفردية ، والجماعية ومدى رغبة الفرد في التزيين الداخلي لمنشأته ووضع (ديكور) ، من الدهون العصرية.

حيث يتطلب من مؤسستنا أن نتكيف مع المعطيات المستجدة ، من خلال تغيرات أساليب التسيير والتنظيم بكيفية تسمح لها بتحقيق أهدافها بنجاحة كبيرة .

تمهيد:

قبل أن نقرر إنشاء مؤسسة ودخول سوق معينة لابد لنا من خطط ، الأعمال وهذا من أجل دراسة وضعية وإمكانية المؤسسة وكذلك ظروف السوق الذي ستعمل فيه ، لأنه بدون دراسة سنواجه صعوبات في التمويل والتسيير و مشاكل متعددة و ذلك بعد مدة من إنطلاق مشروعنا ، وتقتصر خطط مخطط الأعمال إلى أربع خطط وهي مخطط الأعمال التسويقي والإنتاجي والمالي والتنظيمي وهذه المخططات تكتسي أهمية بالغة في دراسة العديد من العناصر مثل المستهلك ، المنافسين .التمويل التنظيم الإنتاج لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز خطوات إعداد مخطط الأعمال وأهميته للمؤسسة .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال**المطلب الأول:خطط الأعمال.**

تكون خطط الأعمال موجهةً لداخل المنظمة أو خارجه، وعادةً ما تركز الخطط الموجهة للخارج على الأهداف التي تعتبر مهمة لأصحاب المصلحة الخارجيين، لاسيما أصحاب المصالح المالية ، وعادةً ما تحتوي على معلومات تفصيلية عن المنظمة أو فريق العمل الذي يحاول الوصول إلى الأهداف ، بالنسبة للمنظمات الربحية أو القائمة على الربح، فقائمة أصحاب المصلحة الخارجيين تضم المستثمرين والزبائن. أما أصحاب المصلحة الخارجيين بالنسبة للمنظمات غير الربحية فيشملون المتبرعين والعملاء ، وأما بالنسبة الوكالات الحكومية ، فإن أصحاب المصلحة الخارجيين يشملون دافعي الضرائب والعملاء الحكوميين ذوو المستويات الرفيعة ، وهيئات الإقراض الدولية مثل: صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومختلف الهيئات الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة، وبنوك التنمية.

ومن جهةٍ أخرى ، فإن خطط الأعمال الموجهة لداخل المنظمة تركز على الأهداف الوسيطة اللازمة للوصول إلى الأهداف الخارجية. حيث أنها قد تشمل تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، نظام جديد لتقنية المعلومات، إعادة الهيكلة المالية، إعادة تأهيل مصنع أو إعادة هيكلة المنظمة. خطة العمل الداخلية غالباً ما توضع بالاشتراك مع بطاقة الأهداف المتوازنة أو قائمة عوامل النجاح الحاسمة ، وهذا ما يسمح بقياس مدى نجاح أو فاعلية الخطة باستخدام مقاييس غير مالية .خطط العمل التي تحدد أو تستهدف أهدافاً داخلية، ولكنها لا توفر سوى توجيهات عامة بشأن الكيفية التي سوف يتم بها تحقيق هذه الأهداف تسمى خططاً استراتيجية. أما الخطط التنفيذية فإنها تصف أهداف أو غايات إحدى المنظمات الداخلية، أو أحد فرق العمل أو أحد أقسام الشركة. وهناك أيضاً خطط المشروع، والتي تعرف أحياناً باسم إطار المشروع أو حدود عمل

المشروع، والتي تصف أهداف مشروع معين. كما أنها قد تبين مكان المشروع ضمن الأهداف الإستراتيجية الأكبر للمنظمة قبل أن تقرر انطلاق الأعمال أو إنشاء المؤسسة لا بد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال كامل ومناسب، فالأشخاص الذين يقفون على أرجلهم بمؤسسة تجارية بدون رسم دراسي للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير ومشاكل متعددة وذلك بعد مدة من انطلاق الأعمال بين التخطي الغير محكم والفاشل.

أولاً: ماهية مخطط الأعمال

تعريف مخطط الأعمال:

هو إستراتيجية تعتمد على سلسلة من الدراسات المتتابعة، والمترابطة، والمتكاملة، للمشروع من كافة المشروع المقاولاتي والتي تتعلق بالبيئة الخارجية (التسويقية، الفنية والهندسية وخاصة المالية منها)، والداخلية بغية التحكم في مدى صلاحية المشروع و، بالتالي التكيف مع هذه المتغيرات من أجل الاستمرار¹. كما هو عبارة عن وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل، وهو مخطط لتسهيل الأعمال ويعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ويحدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة السوق وإستراتيجية التسويق².

ويعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة، أو بحث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية، وبوسائل تقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم) كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة على:

- إحداث مؤسسة جديدة .
- عرض خدمة أو منتج جديد.
- إكتساح سوق جديدة.
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية.
- البحث عن شركات لتمويل المشروع³.

¹ فوزا واضح، وعنتره بوتياره. البقضة الإستراتيجية ودورها في إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئية ومعقدة ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد، والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012 ص3.

² د/رحومة عبد الحميد. وبوظرفة صورية دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد، والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012 ص8.

³ أ-فاطمة قبة، المداخلة الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد، والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص4.

ما يعرف بوسيلة اتصال كاملة دقيقة، ومقنعة، يظهر نقاط الضعف والقوة للمؤسسة، وأيضا الصعوبات والوسائل التي يمكن استعمالها وتجنبها، ويمكن التغلب عليها بسهولة في حالة ظهورها والاستجابة للإعراضات¹.

وهو وثيقة عمل وأيضاً وسيلة اتصال متعددة الاستعمالات، في قاعدة استعلامات واحدة سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة التي تكثر استخدامها².

ثانياً: فوائد مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما العملية الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية، وتقنية، ومالية، محددة ومن فوائد مخطط الأعمال ما يلي:

- تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته وذلك بنفسية وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر.
- إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرر خصائص المشاريع الاقتصادية والفنية والمالية.
- تساعد هذه الوثيقة المستثمر في تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.
- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.
- الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة للمساعدة.
- تقديم الدعم لوضع خطة أعمال مقنعة.
- العمل على إنشاء مشروع تجاري ناجح.
- يضمن للمستثمرين نسبة عالية في نجاح عملية إطلاق وإدارة المشروع الجدي³.

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وخصائصه:

أولاً : أهمية مخطط الأعمال :

¹ - guide de rédaction d'un plan d'affaires .rouyn-noranda.cité étudiante.centre local de développement.page 01

² Construire son business plan dunod.catherine léger-jarniou-paris 2006 page 8

³ -د/ علي فلاح الزعبي.جامعة الزرقاء. ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة

لإنجاز مخطط الأعمال أهمية كبيرة لأنها تسمح للمقاوله بالتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، وهذا المخطط يحتاج إلى مجموعة من البيانات والمعلومات المعممة للدراسة ، وذلك للوصول إلى النتائج النهائية المتعلقة بتحديد مدى صلاحية المشروع المراد القيام به.

وذلك من الناحية التسويقية الهندسية، والمالية.

كما هو مبني على مجموعة من المعلومات المتعلقة بالمشروع كدرجة المنافسة ، عدد المنافسين ، مقدار الطاقة الإنتاجية لموارد المقاوله، مع تحديد نوع التكنولوجيا الواجب إستعمالها في العملية الإنتاجية ، مع تحديد الطرق الملائمة والأقل تكلفة للحصول عليها.

- كما أنه يساعد المقاول في التنبؤ بالتكاليف التي يمكن أن يتطلبها المشروع والفوائد المتوقع الحصول عليها، ويساعد أيضا في تحديد كل مصادر التمويل التي يمكن الإعتماد عليها في عملية تمويل المشروع ماليا والمفاضلة بينهما التي تتم على أساس تكلفة الحصول على تلك الأموال¹.

ثانيا : خصائص مخطط الأعمال:

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ، ووضع خطط العمل قدم الباحثان (ريش وشومبيتر) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن هيئة أو نمط خطط العمل الناجحة.

- يجب أن يكون بطول وامتداد صحيح وبمظهر صحيح لا طويلة، ولا قصيرة، ولا وهم، ولا خيال.
- أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة ، وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.

- يوضع بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
- يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات والخدمات .
- يوضح ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وأن يصف بشكل مناسب مع التفصيل لعمليات التصنيع والتكلفة المرتبطة ها.

- يجب أن يصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
- يفترض أن يوحى بمستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
- يحوي كل تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- يوضح كيفية حصول المستثمرين على عوائد خلال الثلاث، إلى السبع السنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.

¹- فوزا واضح وعترة. نفس المرجع ص3

- يمكن عرضه بسهولة ووضوح بمعمارية وهيكلية، جيدة وبعرض شفاهي واضح ومناسب¹.
- يجب أن يتميز بمجموعة من المواصفات منها: الوضوح، الدقة، التكامل، الشمولية، الواقعية.
- ضروري بكل المشروعات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، عامة أو خاصة، صناعية كانت أو خدمية.
- يهتم كثيرا بعنصر الوقت، نتيجة التغيير الكبير في السوق والذي يؤدي إلى حدوث تغيرات مفاجئة في الفرص التسويقية المتاحة.

- إختلاف تكاليف الدراسة من مشروع لآخر ،وذلك باختلاف حجم المشروع بحيث أننا نجد تكاليف انجاز المخطط تكون كبيرة في حالة المشاريع الضخمة وصغيرة أو متوسطة الحجم في المشاريع المتوسطة الحجم².

المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط الأعمال:³

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة ، حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، من الإبداع،. وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن، ليس هناك أفكار جيدة، ولكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص، بينما آخرون ظلوا مذنبين.تقييم المغزى العميق للفكرة لا ينفصل عن المشروع الشخصي الذي يعبر عنه.يوجد هناك تمايز كبير 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 الأثناء، أول ما يجب فعله، هو التعريف بدقة بالفكرة، إذا كانت تقدم مميزات جديدة، اخذ بعض الاحتياطات بطريقة تستطيع أثبات أن أصل الفكرة هو جيد.

إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال ، إن مخطط الأعمال هو شرطا أساسيا 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 فكرة جديدة تفرض على المستثمر إن يكون مخططه جاهزا وان يكون

¹-د/طاهر منصور الغالبي.إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة.الأردن.دار وائل للنشر والتوزيع.الطبعة الأولى. 2009،ص 216

²-فوزا واضح وعنترة بوتيارة.مرجع سابق ص 4

³-د/علي فلاح الزعبي مرجع سابق.ص 8

مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب التمويل ، وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات، حيث يختلف محتوى المخطّط وشكله وحجمه من مشروع إلى آخر. ورغم هذا الاختلاف، فإنّ كل مخطّطات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية :

1 - الخطوة الأولى : تحديد الزبائن المستهدفين : وذلك بتوفير أهمّ المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هل أنّهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنّفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات ...)؟ ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنّهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى .وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنّهم من الرّجال أو من النساء أو من الأطفال ؟ ما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين: الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضغوط الشخصية. الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب أن السيطرة عليه. لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع. وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

2 - الخطوة الثانية : التّعرف على المنافسين : تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج ، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدّم منتجا أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى ومثال ذلك فأنّه بإمكاننا اعتبار المنجّد (مصلّح الأثاث) وتاجر الأثاث منافسين لبعضهما إذ أنّ الأوّل يوفرّ للمستهلك فرصة إصلاح أو حشو أريكته بينما يعرض الثاني إمكانية اقتناء أريكة جديدة. ولذلك فإنّ معرفة المنافس تعدّ ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

3 - الخطوة الثالثة : ضبط قائمة بالمزوّدين والمجهزين : وتتضمّن هذه القائمة اسم المزوّد وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرّها وصيغ التسديد التي يعتمدها.

4 - الخطوة الرابعة : إعداد دراسة السّوق : بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزوّدين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السّوق، وذلك بهدف التّحقّق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتّخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمان

بيعها ومكان تركيز مؤسستك ... وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير

المشروع، لأنه بدون زبائن، لا يمكن ان تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن أن تصبح مشروعاً فاشلاً، خطأ الزبائن. في نفس الوقت، ففكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تتجح. ان دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

- تحديد بدقة من سيكون الزبائن،

- التوقع في موقع المنافسة،

- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

من جهة أخرى، فدراسة ما ينتظره الزبائن، ودراسة التنافسية، تمكن من:

- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

- تحديد وتسجيل أو الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من اجل جذب الزبائن،

- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقع.

5 - الخطوة الخامسة : إعداد خطة التسويق : تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها

دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتك. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة، بمكان تركيز مشروعك .

خصائص منتجاتك وخدماتك، ثمن البيع، طريق الترويج التي ستعتمدها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها وسائل الإعلان التي ستستخدمها وإستراتيجية البيع التي ستتبعها.

6 - الخطوة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة : يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين

أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها. وتحتوي تقديرات الموازنة، وجوباً، على :

- موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوماً.

- بيان الربح والخسائر، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من

أجمالي حجم المبيعات. ميزانية المؤسسة (التقييم المالي). وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر

المجمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

7- الخطوة السابعة : إيجاد التمويل والمساعدات: التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا 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 المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري، دائنية، هي

ضرورية في هذه المرحلة. ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب ان تعرف. يجب الاستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الأجل المحددة. انتباه، إعطاء مساعدة، لا يجب أن يضع شروطا على إطلاق المؤسسة.

8- الخطوة الثامنة : 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 ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي والمالي. يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن بالانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضع الشخص. إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانوني المختارة.

9 - الخطوة التاسعة : تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها .

10 - الخطوة العاشرة : 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 تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. أنشطة الأشهر الأولى: كل موجهي المؤسسة، مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، أو الحسابية¹.

المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال وأهم مهامه.

أولا : مكونات مخطط الأعمال:

¹ - د/ علي فلاح الزعبي. مرجع سابق ص 9- 10

إن كفاءة ونوعية مخطط الأعمال تتوقف على حسن إعداد الخطة ويجب أن تعلم أن مخطط الأعمال لا يمكن أن يكون عوض عن العمل ذاته، فقد لا يساهم في الشكل الكثير حيال عمل فاشل كفرصة محتملة في السوق لكن يمكن أن يكون مخطط الأعمال مكتوب بطريقة غير صحيحة وواضحة، بسبب في عدم الترويج وإيصال الفرصة الموجودة في هذا العمل للآخرين، ويمكن أيضا أن تسعف أو تنفذ الكتابة الجديدة لمخطط الأعمال الفرصة لبدأ عمل جديد بالحصول على المستلزمات والمساهمات من الأطراف الخارجية والداخلية، وهكذا يصبح من الضروري أن يتمتع الريادي بمهارات كتابة وإيصال مخطط الأعمال لكي يمكن إيضاح مفهوم العمل الجديد من منظور واقعي وشمولي ويستحسن أن يمارس الفرد الريادي كتابة مخطط الأعمال بنفسه حتى إذا اقتضى الأمر الإستعانة بأطراف أخرى فمن خلال ممارسة الكتابة يستطيع مؤسس العمل الجديد أن يعرض جوانب قوته وتفوقه.

ومع أن محتويات ومكونات مخطط الأعمال قد تختلف من عمل لآخر إلا أن هيكلتها بشكل عام قد أصبحت معيارية بحدود مقبولة وواضحة لذلك يشير أغلب الباحثين إلى أن مكونات مخطط الأعمال تشمل على خطة العمل ويمكن توضيحها كالآتي¹:

1- الصفحة الرئيسية (المقدمة):

التي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة، وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف، والموقع الإلكتروني، والحاجات المالية، من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2- ملخص التنفيذ:

يتكون الملخص من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق، والمالية وإجراءات البيع.

3- تحليل الصناعة والبيئة:

الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيع، وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

- الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديمغرافي وحجم البطالة.

- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.

- التكنولوجية: التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

¹ - د/ طاهر محسن منصور الغالبي. مرجع سابق. ص 217

- التغييرات القانونية: والمرتبطة في كافة التطورات في التشريعات والأنظمة.
وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.

4- وصف الأعمال:

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات ، والخدمات ، التي تقدمها المنظمة والموقع ووقوع البناء المستخدم والمعدات التي تحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعية الاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع.

وكذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية ، ورسالة ، وأهداف المنظمة ولما هذا المشروع وكيف سوف يتحقق هذا النجاح ، ومتى ينجز وأين الموقع ووصف كامل للمنتجات ، والخدمات وطبيعة البناء المستخدم والمعدات ، والأدوات ، اللازمة للإنتاج.
وأن البناء المستخدم لا بد أن يتضمن المعلومات التالية:

- ما المساحة اللازمة للبناء.
 - هل يتم استئجار المبنى أم شراءه.
 - ما تكلفة هذا المبنى.
 - ما هي تعليمات تراخيص المبنى القانونية.
 - ما هي آلية تنظيم المواقع حول المبنى.
 - ما هي خطة تصميم المبنى.
 - ما هي قيمة الضرائب المحتملة للمبنى.
 - خطة الإنتاج أو العمليات.
- وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.

6- خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7- الخطة التنظيمية:

تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال ، وكيفية أداء الأعمال الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الخطة التنظيمية

1 - ما هو نموذج الملكية في المشروع.
2 - إذا كان هنالك شركاء، من هم، ما هي الاتفاقيات 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 الأعضاء في مجلس الإدارة.
6 - من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة.
7- من هم الأعضاء في فريق الإدارة.
8 - ما هي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة.
9 - ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة.

المصدر: د/ بلال خلف السكرانة الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 119

8- تقدير المخاطر:

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة ، لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة ، وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

9- الخطة المالية:

وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع ، وكذلك التنبؤ بالمبيعات

لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

10- الملاحق:

والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين¹.

ثانيا : مهام مخطط الأعمال:

- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة على مشروع الأعمال.

- يساعد على تحدد القياس القابل لتحقيق الإنجاز.

- السماح بتحديد إحتياجات المخزون والخزينة.

- يقرر نقطة الانطلاق لمخطط عملي وحيد .

- هو وثيقة مهمة للتعريف بطلبات التمويل².

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي و التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم و خطوات إعداد مخطط الأعمال التسويقي

يعتبر عملية إعداد الخطة التسويقية الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل أو النجاح في العمليات التالية، ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم . ويساعد التخطيط للؤسسات الصغيرة على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها من تقييم الحاجة لتملك الخطر ومواجهته.

¹ - د/ بلال خلف السكرانة الريادة وإدارة منظمات الأعمال .دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الطبعة الأولى. 2008،ص114-119.

² - د/برحومة عبد الحميد.وبوظرفة سورية. مرجع سابق، ص 8-9.

أولاً : تعريف مخطط الأعمال التسويقي :

لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها :

- يعرفه فايول : بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل.
- أما جورج تيري يعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.
- كما يعرف على انه أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته .
- ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلاً. ويمكننا القول بأنه يعني:

-تمثل الاختيار من عدة بدائل.

-توجيه للمستقبل.

-عملية مستمرة.

-تقدم على اتخاذ قرارات.

-البدء حيث ينتهي تحديد الهدف¹.

ثانياً — خطوات إعداد مخطط الأعمال التسويقي :

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي:

1- تحديد الأهداف :

من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ.

وتعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان .فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف

¹-مراد إسماعيل وشلغاغ بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال لفكرة والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012ص7.

المجالات التي سوف يشملها التخطيط. و حتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها

- أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانيات المنظمة.
- أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي ، لنجاح التخطيط حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز .
- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.
- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.
- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.
- يجب أن تصاغ الأهداف بمصدر الفعل المضارع وليس بالفعل.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ، أو على مستوى الإدارات وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

2- وضع الفروض التخطيطية:

فالخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل ، ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات ، مستويات الأجور، والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي، معدل النمو في السكان..

3- تحديد البدائل :

الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الهدف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف و الإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4- تقييم البدائل :

إن هذه الخطوة تتطلب جهوداً مضمّنة من إدارة التسويق، الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله، وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة عوامل البيئة التسويقية وأيضاً على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية وفي هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على أسئلة مثل كـ:

- هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة؟

- هل تتواءم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق؟

- ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟

- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، والتكاليف،

والسرعة، وجود العمل المطلوب؟

5- إختيار الخطة التسويقية المقترحة :

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية :

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

- هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة؟

- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟

- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟

- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

- هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

6- وضع الخطط التفصيلية :

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل: (خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات) وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ.

وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها، ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للهدف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسباب وتصحيحه¹.

المطلب الثاني: دراسة السوق:

تعرف المؤسسات تغيرات كثيرة و متعددة على مستوى بيئتها و هو ما يدفع بها إلى محاولة معرفة هذه التغيرات و التحولات و تتبعها و تتبع المحيط الذي تنشط فيه و ذلك من أجل ضمان بقائها في السوق ، و إستمرارها فيه و محاولة التصدي لمختلف المخاطر بها ، و إستغلال الفرص المتاحة أحسن إستغلال. أهمية دراسة البيئة التسويقية²:

تتضح أهمية دراسة البيئة التسويقية و ذلك من خلال:

- إن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الإقتصادية،الإجتماعية،السياسية)
- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة و يؤثر فيها
- إن إختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي قد يختلف بإختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية و قدرتها على أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي و الخارجي معا.

إن التخطيط التسويقي يعتمد على الفرص التسويقية الحالية و المرتقبة داخل البيئة

أولاً : تقسيم وتجزئة السوق:

من القواعد الأساسية في ادارة المجهودات التسويقية ضرورة النظرة التحليلية للسوق الواحد ، يعني ذلك عدم تعميم الجهود التسويقية على أطراف السوق الواحد ، حيث تختلف مجموعات المشترين و المستهلكين من حيث عديد من المؤشرات.

مثال: السن،الجنس،الدخل،المهنة،الموقع الجغرافي،العادات،التعليم،الثقافة،أنماط الشراء وغيرها لذلك يجب أن تعمل كل إدارة تسويقاً للشؤون التجارية أو التوزيع على تحديد المعايير المناسبة لتجزئة السوق الواحد ولعناصر أو حصصه المختلفة لتقديم الخطة التسويقية (المزيج التسويقي) التي تناسب كل جزء من السوق. نعني بتجزئة السوق أو تقسيم السوق محاولة تحديد الطبقات في السوق المختلفة في السوق الواحد بغرض توجيه السلع و الخدمات التي تناسب كل طبقة الإشباع المتوقع في الوقت و المكان و السعر و الجودة و

¹ - مراد إسماعيل وشلغاغ بن عمر، نفس المرجع، ص10-11.

² - د/ بحة عيسى، د. لعلاوي، د. بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق دار الخلدونية الجزائر الطبعة الأولى 2007 ص29.

السلعة و من المصدر، المناسب و من ثم يقيد التقسيم التسويقي في توفير المجهودات التسويقية، التي لا داعي لها لكل مجموعة من طبقات السوق الواحد و تحديد المنتج التسويقي المثالي، لكل مجموعة و يمكن التعرف على التقسيم بطريقتين أساسيتين.

1- إما أن نبدأ بدراسة المبيعات الحالية لسلعة أو خدمة ثم التساؤل عن الفروق إن وجدت بين مجموعة المستهلكين أو المشترين للأصناف المختلفة و هو المدخل التطبيقي الفعلي.

2- أو أن نبدأ بتحليل مبيعات كل مجموعة في السوق بناء على مؤشرات مثال الطبقة الإجتماعية أو أنواع الشخصيات (شخصية المشتري) أو حسب المتغيرات الثقافية او السن وذلك للتعرف على مجموعة في الشراء و الإستهلاك لكل صنف وفقا لدرجة الولاء للسلعة.

فالسؤال الهام هو كيف يختلف كل قسم من أقسام السوق في الشراء و الإستهلاك؟ وما هو البرنامج التسويقي المناسب لكل مجموعة حق يمكن إختيار المزيج التسويقي الملائم؟.

و يعتبر التقسيم التسويقي الديمغرافي حسب خصائص السكان

مثال السن و الجنس المناطق الجغرافية و معدلات المواليد و الوفيات لكل مجموعة وقد يقيد و يقسم السوق حسب الطبقات المختلفة في المجتمع. الطبقة الإجتماعية العليا و الطبقات المتوسطة الإجتماعية و الطبقة فوق المتوسطة و الفقيرة¹.

ثانيا- إستراتيجية تجزئة السوق²:

تستند هذه الإستراتيجية إلى عملية تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات من المشترين المحتملين على أساس تعظيم التشابه داخل كل قطاع و تعظيم التفاوت بين القطاع وغيره من القطاعات الأخرى من حيث الحاجات و الدعابات و الأدوات و القدرات الشرائية .

والغرض الرئيسي لهذا المدخل هو الوصول إلى قطاع(قطاعات) السوق المستهدف ، و ذلك بما يمكن الإدارة من تصميم البرامج التسويقية المناسب مع احتياجات و رغبات هذا القطاع من السوق وبالتالي يمكن تعريف قطاع السوق بأنه مجموعة من الأفراد أو المنظمات ، الذين يشتركون في واحد أو أكثر من الخصائص التي تجعلهم متشابهين نسبيا فيما بينهم من حيث احتياجاتهم و رغباتهم و متفاوتين نسبيا عن غيرهم في القطاعات الأخرى.

¹- الدكتور فريد النجار، التسويق بالمنظومات والمصفوفات دار الجامعية بالأسكندرية، مصر 2006 ص 315-316.

²- الدكتور زكريا عزام، د. عبد الباسط حسونة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008 ص 102-105.

إن القاعدة الرئيسة التي تستند عليها إستراتيجية تجزئة السوق هي ببساطة أن المستهلكين المحتملين يتفاوتون في احتياجاتهم ، و رغباتهم ، لمنتج ما و بالتالي سوف يستجيبون بطريقة متفاوتة للعروض المختلفة التي تقابل الاحتياجات و الرغبات الخاصة بقطاعات محددة بدلا من تقديم عرض واحد للمنتج للسوق كله.

1- إستراتيجية التقسيم المركز :

وتقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع سوقي واحد مستهدف فقط و تصلح هذه الإستراتيجية عادة بالنسبة للشركات ذات الموارد المالية المحدودة وذلك لتركيز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق ، كما أنها تضيق نطاق المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها . كما أن المنافسين في قطاع واحد يكونون أقل من المنافسين الكبار على مستوى السوق ككل.

2 - إستراتيجية التقسيم المتنوع (المتمايز):

في ظل الإستراتيجية تقوم بتقديم منتجات منفصلة لمجموعة قطاعات السوق المتاحة بعد تقسيمه ، أي أن هذه الإستراتيجية لا فإن المنظمة تركز على قطاع واحد من السوق بل على عدد من القطاعات فعلى سبيل المثال شركة ، تويوتا قامت بتقديم أكثر من مزيج تسويقي لأكثر من سوق بناء على تقسيم الدخل حيث وجهت بعض منتجاتها لذوي الدخل المرتفع ، و البعض لذوي الدخل المتوسط و أخير لذوي الدخل المحدود .

3- إستراتيجية التجزئة /التقسيم المتنوع (المتمايز):

وتهدف الشركات من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى التوسع في المبيعات ، و زيادة الربحية ، و خلق الولاء للمنتج ، و لكن على هذه الشركات أن تراعي اقتصاديات هذه الإستراتيجية . إذ أن زيادة عدد القطاعات السوقية المستهدفة ينتج عنها ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق ، و لذلك فإن التنوع في القطاعات يجب أن يتوقف عندما يصل الإيراد الحدي للمبيعات لكل قطاع إضافي إلى المستوى الذي بعده يصبح أقل من التكلفة الحدية للقطاع المستهدف .

ثالثا: التحليل الموقفي للسوق:

و يقصد به تحليل و تقييم مبدئي للسوق و الوقوف على الصفات و الخصائص الحاكمة فيه مثل درجة المنافسة، و الاستثمار المطلوب، و أدوات التطوير و التوزيع و درجة ثبات الطلب، و تقدير نوعية العملاء كل هذه الصفات يمكن إجمالها في جزئين أساسيين هما تحليل الفرص و التهديدات و تحليل نقاط القوة و الضعف

عن طريق التحليل الثنائي (Swot).

1- الخطوة الأولى : الفرص و التهديدات :

تبرز الفرص و التهديدات من المجالات التالية :

- القطاع السوقي .

- تحليل السوق¹.

- تحليل البيئة:حيث تساعد المسير بمعرفة طبيعة الوسط المحيط بالملاحظ والتحليل في نفس الوقت معا

للسوسط(الديموغرافي , الإقتصادي,التكنولوجي,الثقافي, الإجتماعي,السياسي).

والوسط المجهري المتمثل (الزبائن, المنافسين,طريقة التوزيع أدوات التوزيع,الموردون)².

حيث تمثل تطورا أوشروطا خارجية في البيئة التي لها نتائج إجابية أو سلبية ، وذلك إستنادا لطبيعة الفرص

والتهديدات وقدرة المؤسسة على التعامل معها ، وإن التهديدات تمثل خطرا على رفاهية المؤسسة وإستغلال

الفرص وكذلك على بقائها وربحيتها.وتحليل الفرص الحالية والمستقبلية المتوفرة في الأسواق وكذلك

التهديدات الرئيسية التي يواجهها حاليا عمل المؤسسة أو يواجهها في المستقبل وقد تضعف العمل وتنعكس

سلبا على المؤسسة³.

جدول رقم(02): أمثلة حول الفرص و التهديدات

في السوق	في البيئة
----------	-----------

¹ - د./التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات, داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008 الأردن ص123.

² - philip kotler.kivin bane keller.bernard dulois. Delphine manceau.marketing management.12édition special.2006.page 61.

³ محمود جاسم الصميدعي,ردينة عثمان يوسف التسويق الإستراتيجي دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن. الطبعة الألى 2011 ص130-131.

<p>جداً</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعليمات حكومية محدودة . - رأي عام إيجابي(عدم وجود إمتعاض). - إقتصاد آخذ بالنمو. - المنافسة. - عدد قليل من المنافسين. - قوة بيع ضعيفة. - عدم وجود منتجات جديدة. - مهارات تسويقية ضعيفة . - ندرة في الموارد المالية. - نشاطات ترويجية قليلة و محدودة. - صورة ذهنية ضعيفة. - نطاق منتجات واسع. 	<ul style="list-style-type: none"> - قطاع سوقي كبير الحجم. - معدل نمو عالي بالنظر لتحسين مستوى الجودة و الأداء. - مستوى عال من إهتمام العميل. - درجة عالية من القبول. - كثرة عدد العملاء الجدد. - مستوى منخفض للحساسية للسعر. - حاجة غير مشبعة. - مستوى عال من عدم الرضا.
--	---

المصدر: محمود جاسم الصميدعي ردينة عثمان يوسف التسويق الإستراتيجي،دار المسيرة للنشر الأردن

2- الخطوة الثانية: نقاط القوة و الضعف. ص124

- نقاط القوة:

تتمثل في الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة .وكذلك القدرات الإنتاجية والتكنولوجية والمهارات والخبرات التنظيمية الإدارية الإنتاجية ،والتسويقية ، والتي تمثل التفوق في الصناعة والسوق والتي يعبر عليها بالميزة التنافسية ،التي تتفوق فيها المنظمة عل المنافسين.

نقاط الضعف:

وهي التي تمثل معوقات ومشاكل داخلية تؤثر على قدرة المنظمة، في إستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية فالضعف التنظيمي وقلة الموارد المادية وعدم كفاءة العاملين وخبرتهم ،وجميعها تؤثر على إستغلال الفرص البيئية.

جدول رقم (03): أمثلة حول نقاط القوة

المنتج	المؤسسة
- منتج ذو كفاية عالية.	- قوة بيعية كبيرة.
- منتج يمكن الإعتماد عليه.	- سمعة راقية .
- عبوة و تغليف ملائمين.	- ميزانيات ترويجية كافية.
- سعر معقول .	- بحث و تطوير رائع.
- دعم فني رائع.	- قوى بيعية محفزة.
- منتج متعدد الإستعمالات.	- قوى بيعية مدربة بشكل رائع.
- حصة سوقية كبيرة.	- نظام توزيع راق.
- علامة تجارية مرموقة.	- نظام معلومات متطور.
- توصيل ممتاز.	- إدارة مهنية رفيعة المستوى.
- منتج ممتاز.	- تسويق داخلي متقن.
- منتج ذو قيمة مضافة.	- إدارة تغيير فاعلة.
- منتج سهل الإستعمال.	
- منتج صديق للبيئة .	

المصدر: محمود جاسم الصميدعي ردينة عثمان يوسف التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر الأردن ص125.

و هنا تقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة مسؤولية تحديد عدد من نقاط الضعف التي تحتاج إلى التصحيح و ذلك في ضوء الفرص و التهديدات أنفة الذكر. كما ينبغي التركيز على مكامن القوة بهدف تعزيزها.

الأدوات التسويقية(المزيج التسويقي):

يتكون المزيج الاستراتيجي من أربعة عناصر أساسية وهي :

- 1- المنتج
- 2-التوزيع
- 3-السعر
- 4-الترويج

¹ - د.بشير العلق، مرجع سابق ص124-125.

وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي لا بد أن يشمل قدر مناسب من هذه العناصر، باعتبار أن هذه الاستراتيجيات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة، وتشمل كل إستراتيجية على مجموعة من الاستراتيجيات أو السياسات الفرعية التي تضمن نجاح كل سياسة في ظرف التطبيق المختلف¹.
بعد تحديد السوق المستهدف وتحديد احتياجات السوق المستهدف يتم تحديد المنتجات التي تلي احتياجات السوق والمنتجات قد تكون سلعا، أو خدمات، تشيع حاجات المستهلكين في السوق المستهدفة ويعتبر المنتج العنصر الأكثر أهمية من بين عناصر المزيج التسويقي، الذي تبنى عليه باقي عناصر المزيج التسويقي.

1- المنتج :

هو أي شيء معروض في الأسواق للإهتمام، للإستخدام، أو الاستهلاك وتلبي حاجة لدى المستهلك. وهو عبارة عن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك، لإشباع احتياجاته وهذه المنافع تشمل المنافع المادية والنفسية.
- والمنتج هو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، ويتوقع أنها ستشبع حاجاته لذا ليس بالضرورة أن يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة وإنما قد يكون مجموعة من المنافع الغير مادية (الخدمة) التي تتمثل في أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل المتلقي للخدمة².

- السلعة :

هي مجموعة من المكونات الملموسة مثل الصفات الفيزيائية، و العلامة التجارية في الغلاف وغير الملموسة مثل الفوائد و القيمة الاجتماعية و المعنوية التي تحققها السلعة لمشتريها .

- الخدمة :

هي أداء غير ملموس مقدم من طرف (مقدم الخدمة) ، إلى طرف آخر (العميل) يقدي إلى قيمة مضافة بالنسبة للعميل مثل (السياحة،العلاج،الترقية،التعليم،الصيانة) ، ويمكن النظر إلى المنتج من ثلاثة مستويات أساسية هي:

أ- المستوى الأول :

جوهر المنتج و الذي يجب عل تساؤل عام لماذا نشترى المنتج؟ أي أن جوهر المنتج يعبر عن حزمة المنافع التي يحصل عليها المستهلك من شرائه للمنتج .

¹-د/ عصام الدين أمين أو علفة تسويق مفاهيم وإستراتيجيات، النظرية والتطبيق مؤسسة جورس الدولية ص 20-21.
²- د/ إلهام فخري طميلة التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع مصر 2009 ص 154-155.

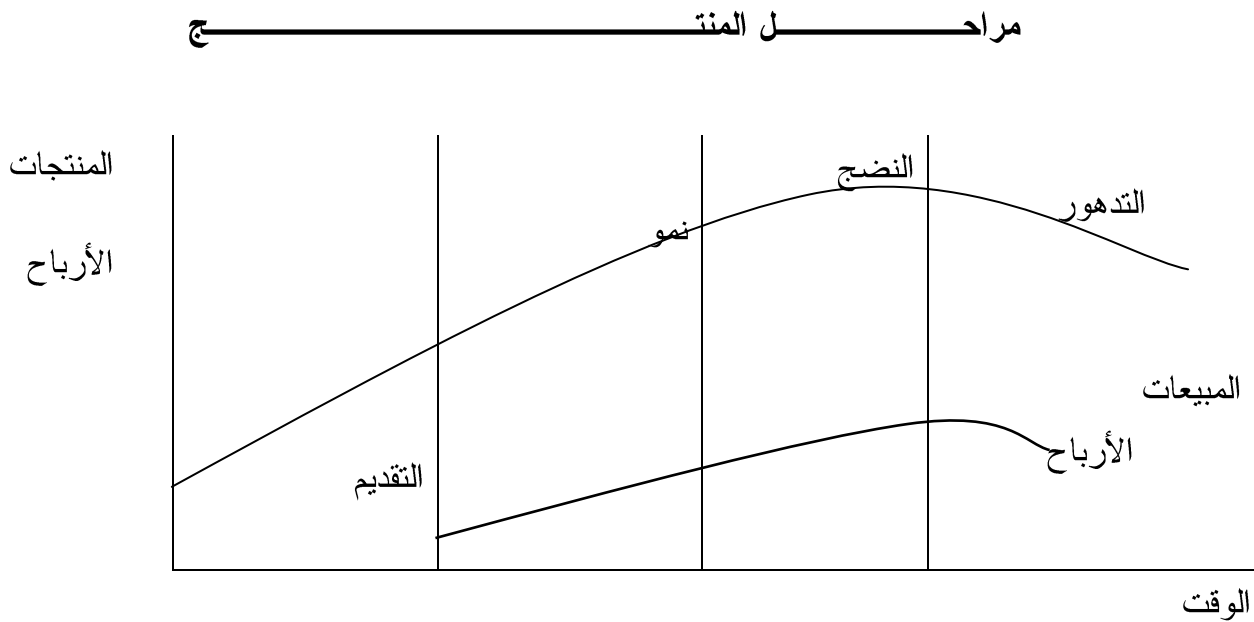
ب- المستوى الثاني :

المواصفات الحقيقية للمنتوج و التي تتمثل في مجموعة من الخصائص المادية الملموسة مثل الاسم التجاري و العلامة التجارية ، الغلاف ، المكوناتألخ و من خلال هذه الخصائص المادية يتم تحويل المنافع الغير الملموسة التي يسعى المستهلك الحصول عليها و التي من أجلها هو يطلب المنتج ألي مواصفات ملموسة.

ج-المستوى الثالث:

الخدمات الداعمة للمنتج الأصلي مثل هذه الخدمات تدعم صورة المنتج في أعين المستهلكين ، و أذهانهم من الأمثلة على هذه الخدمات الداعمة :الصيانة توفر قطع الغيار، الضمان و الكفالة ، التسليم ، و التدريب على استخدام المنتج لذا فهم المستوى لما يريده المستهلك من منافع يساعده على تصميم المنتج بخصائصه المادية و ما يرافقه من خدمات داعمة¹ .

الشكل(01) : مراحل المنتج:



المصدر: محمود جاسم علي، استراتيجيات التسويق ص120:

2- التسعير :

¹ - د/ إلهام فخري طميعة، مرجع سابق 154-155.

يختلف السعر عن باقي عناصر التسويق يكونه عنصر غير مكلف ،عنصر مرن سهل التغير في الأجل القصير مصدر مباشر للإيرادات يعتمد مبدئياً على حساب التكاليف في حيث أن العناصر الأخرى هي محل للتكاليف إضافية إلى انه مصدر للميزة التنافسية و بناءها .

ويعتبر السعر تعبيراً عن قيمة السلعة أو الخدمة لدى كل من البائع و المشتري و هو القيمة المحددة للتبادل بين الطرفين أي هو قاعدة التبادلات السوقية و هو انعكاس لقيمة شيء ما خلال فترة زمنية محددة. كما يمكن التعبير عن السعر بأنة مقدار التضحية التي يقدمها المستهلك في سبيل الحصول على سلعة أو الخدمة و ما تتضمنه من المنافع ، و هذه التضحية تتضمن (الوحدات النقدية ،الجهود المبذولة ،و الوقت المبذول ،الفرص البديلة) و تعين الكلفة الإجمالية التي يتحملها المشتري (القيمة) مقابل الحصول على (منافع) السلعة أو الخدمة و المتمثلة بالمنافع المادية ، الوظيفية ،الاجتماعية،و التقنية الصور القيمة تعمد النتيجة التي يقدمها المشتري القيمة من خلال الفرق بين المنفعة ،و السعر ، وما يحصل عليه العميل مقابل السعر (المنتجات الجودة،الضمان أالصيانة وقطع الغيار تسهيلات الدفع و التسليم)

أهمية السعر للمؤسسة:

- أداة لتحقيق الأهداف التسويقية و التنظيمية .
- أداة لتقسيم السوق إلى قطاعات و فق للقدرات الشرائية للعملاء.
- يساعد في تحديد حجم الطلب.
- مصدر لتحقيق العوائد و الإيرادات.
- مؤشر على جودة بالنسبة للمستهلك.
- يساعد في تحرير العلاقة بين المنظمة و العميل .
- يساعد في تحديد المكانة و الصورة الذهنية للمنتج في أذهان العملاء عن طريق ربط القيمة بالسعر.

3- التوزيع¹:

التوزيع هو بحث المؤسسة في تحديد الأنشطة والعمليات ، التي تتضمن تدفق منتجاتها إلى المستهلك النهائي في حالة كون المؤسسة تعمل في مجال الإنتاج الصناعي.

إن أي منتج لا يعني أي شيء للمستهلك إلا إذا كان متاحاً له في المكان، والوقت المناسبين ، ولهذا فإن التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية².

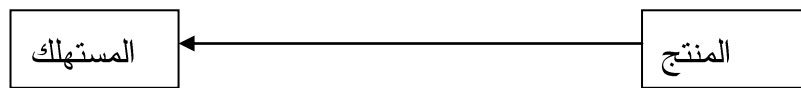
وفي هذه الحال تعني إدارة المؤسسة:

¹ - د/ إلهام فخري طميلة، مرجع سابق 182-183.

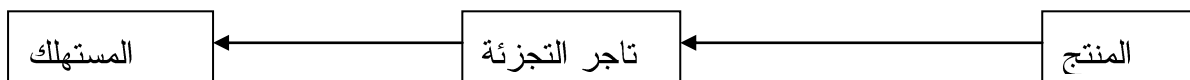
² - د/ عصام الدين أمين أو علفة مرجع سابق ص 22.

- تحديد قناة التوزيع من حيث كون قناة التوزيع مباشر، أو غير مباشر وفي حال اعتماد القناة الغير مباشرة هل سيتم اعتماد قناة ، توزيع طويلة أم قصيرة، وهذا الإختيار يعتمد على :
 - إعتبرات ذات علاقات مع السوق مثل :عدد العملاء في السوق، توزيعهم الجغرافي ، حجم مشترياتهم وقيمتها
 - إعتبرات ذات علاقة بالمنتج من حيث: ثمن المنتج، سرعة التلف.
 - إعتبرات ذات علاقة بالوسطاء من حيث: توفر الوسطاء، إمكانياتهم المادية والبشرية، والخدمات التي يقدمونها لكل من المنتج والمستهلك.
 - إعتبرات ذات علاقة بالمنتج (سلعة، خدمة) من حيث كونها صناعية أم استهلاكية ،وإذا كانت استهلاكية هل هي منتجات ----أم تسوق أم خاصة أم معمرة.
 - إعتبرات ذات علاقة بالمنتج من حيث قدراته المادية والبشرية والإدارية وإمكانية استغناءه عن الوسطاء.
 - إختبار الوسطاء ويعتمد هذا الاختبار على موقع الوسيط الجغرافي، الكفاءة الإدارية والبيعية لديه تشكيلة المنتجات التي توفرها قدراته المالية ومستوى الخدمات والوظائف التي يقدمها مثل : توفير المعلومات، الترويج ، التفاوض، النقل والتخزين التمويل والمشاركة في تحمل المخاطرة.
- مستويات قنوات التوزيع:**

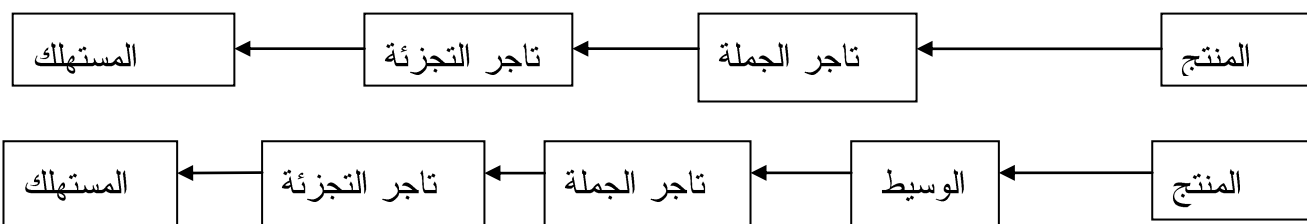
أ- القنوات القصيرة: يقصد التوزيع هنا مباشرة من المنتج إلى المستهلك دون إستخدام أي وسيط كما يلي:

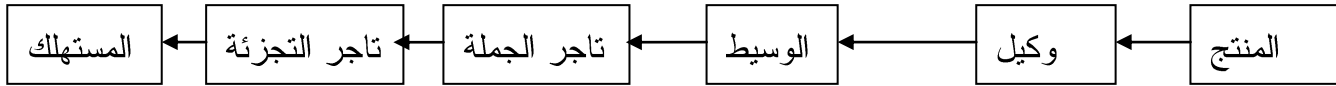


ب- القنوات المتوسطة: هنا القنوات تتكون من ثلاثة مراحل :



ج- القنوات الطويلة: وتتكون من أربع مراحل فما أكثر:





4- الترويج:

الترويج هو العنصر الرابع ، والمهم للتسويق الموجه تخصيص لاجتذاب الزبون لتحقيق البيع الفعلي. بما في ذلك التعريف بالعمل والمنفعة وخلق الولاء ، والارتباط لدى الزبون لضمان استمرار البيع وهو ليس بهدف السعي لجذب الزبائن، بل أيضا تثقيفهم وتعريفهم بما يبيع العمل وخلق الولاء لديهم لضمان استمرار شرائهم للمنفعة والمنافع التي يقدمونها.

وتستهدف سياسات الترويج بصفة عامة ورئيسية تحريك سلوك المستهلك لشراء المنتج ، أو طلب الخدمة، أو الحصول على استجابة معينة منه¹.

أ- **التسويق الشبكي:** إذ يعتبر من السياسات الترويجية لنشاط المؤسسة مما يدر بفوائد على المؤسسة وزبائنها

- **تعريف التسويق الشبكي:** هو برنامج تسويقي يمنح المشاركين فيه شراء حق التوظيف لمزيد من المشاركين

وبيع المنتجات أو الخدمات، والتعويض عن المبيعات عن طريق الأشخاص الذين قاموا بتجنيدهم، فضلاً عن المبيعات الخاصة بهم.

كم هو نظام تسويقي مباشر يروج لمنتجاته عن طريق المشتريين؛ بإعطائهم عمولات مالية مقابل كل من يشتري عن طريقهم، وفق شروط معينة.

ب- **الفكرة الجوهرية للتسويق الشبكي:**

نضرب مثلاً بوضوح فكرته الجوهرية، لنفرض أن مؤسسة تنتج منتج وتبيعه بسعر (300دج) أرادت اتباع هذا الأسلوب من التسويق، تقوم الشركة بتقديم عرضها التالي لزيد من الأفراد إذا اشترت منتجنا سنمنحك فرصة التسويق الشخصي لمنتجاتنا لكسب حافز مقداره ب(3دج) عن كل مشتر تأتي به أنت أو يأتي به من أتيت به، كل ما عليك هو أن تقنع اثنين من معارفك بشراء منتجنا والتسويق له، يقوم زيد بإقناع خالد وعمرو بالشراء وحثهما على تسويقه حتى يظفرا بالحوافز، يشتري خالد وعمرو، ويكسب زيد (3*2=6) أي الحافزين الموعودين هل ينتهي التسويق الشبكي هكذا لا

إذ يقوم خالد بإقناع ثلاثة من زملائه بشراء المنتج والتسويق له، فيحصل هو على ثلاثة حوافز

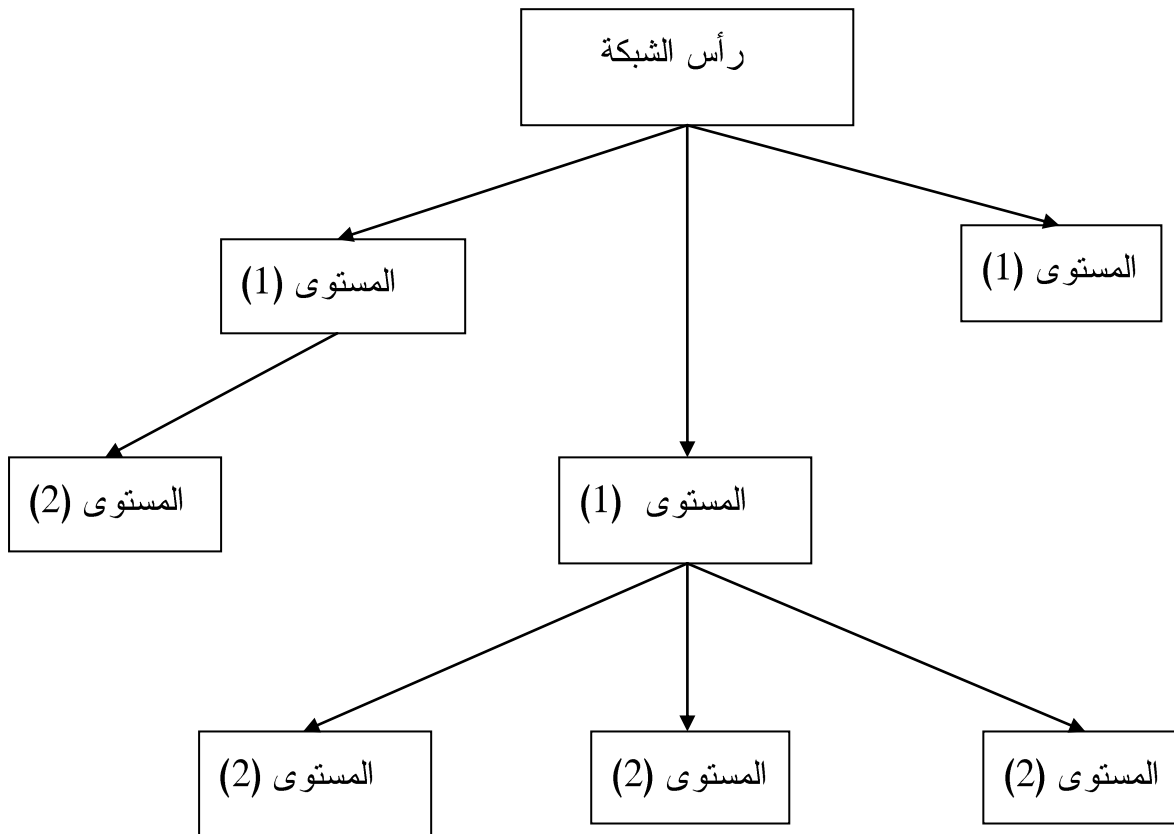
¹ - د/ ساعد نانف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة وأبعاد الريادة دار وائل للنشر والتوزيع 2009ص341.

(9=3*3) ويحصل المسوق الأول على نسبة من الحوافز. ولو فرضنا أن أحدا من هؤلاء الثلاثة أقنع كل واحد منهم ثلاثة آخرين بالشراء سيحصل كل من الثلاثة واحد منهم على ثلاث حوافز (9=3*3) وبالتالي سيكون نصيب أحد المشترين تسعة حوافز (27=9*3) وسينال الزبون الأول نسبة من العمولة وهكذا دواليك حتى تتضخم الشبكة¹.

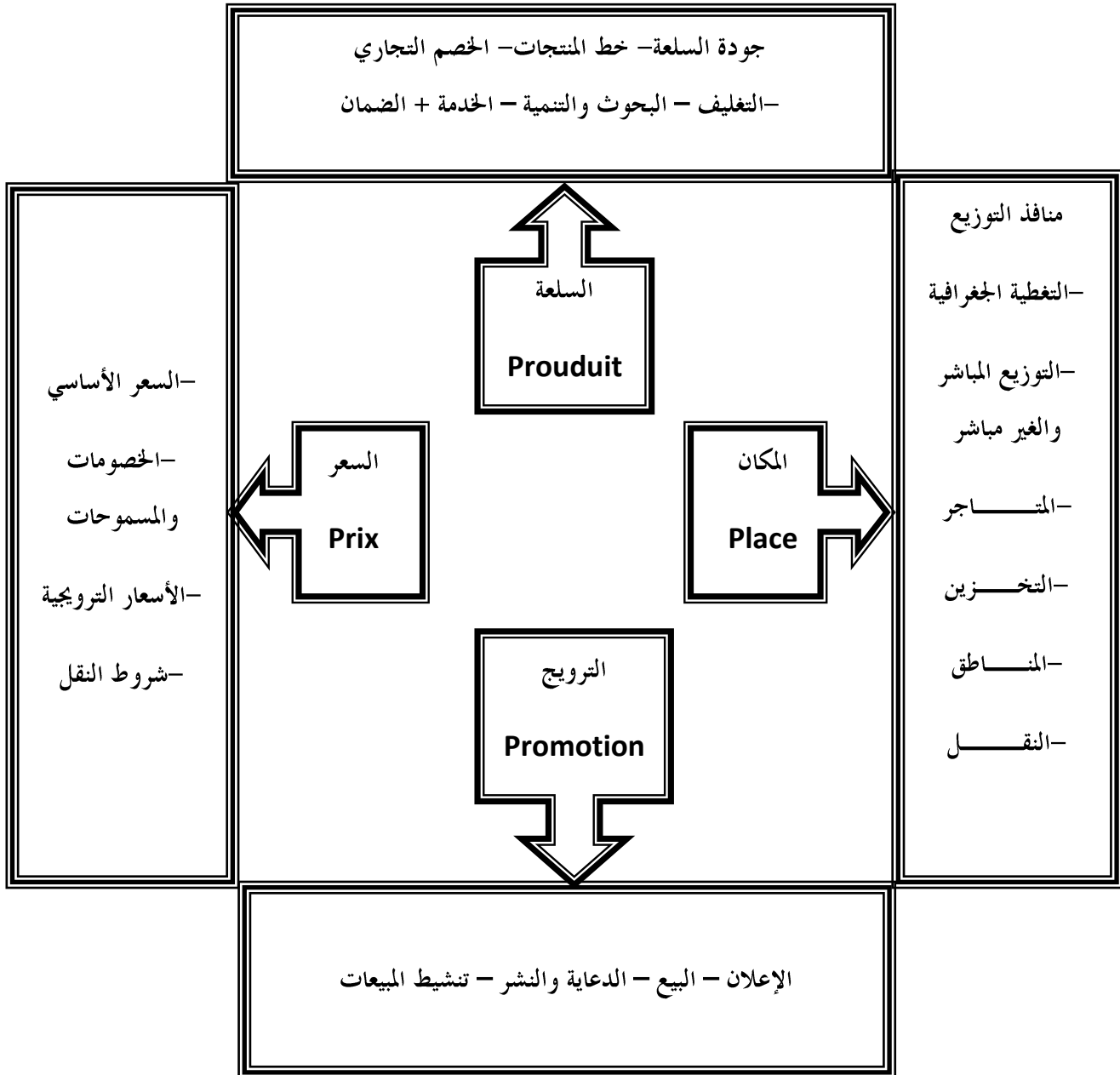
ج- خطط التسويق الشبكي وصوره:

تختلف خطط التسويق الشبكي وتتعدد صورته تبعا لسياسات الشركات التسويقية وأهدافها الترويجية ومن خطته الشائعة خطة المستويات متعددة الأعضاء وهي في الشكل التالي:

الشكل (02) : شبكة المستويات متعددة الأعضاء



الشكل رقم (03) : عناصر المزيج التسويقي وقراراتها



المصدر: التسويق (مفاهيم-إستراتيجيات النظرية والتطبيق) د. عصام الدين أبو علفة ص21.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية:

إن من بين أهم الإستراتيجيات التنافسية التي قدمت في أدبيات هذا المجال ، تلك التي قدمها بورتر و التي سنتطرق لها فيما يلي.
أولاً- سلسلة القيمة لبورتر¹:

يقوم نموذج سلسلة القيمة الذي جاء به Porter بتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة، بغرض التعرف على مصادر الميزة التنافسية الحالية و المستقبلية، من خلال تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة و ذلك بالنظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و مع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات ، و الذي يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة ، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة يحصل على مخرجات المؤسسة و في ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة نشاط معينة على أنها القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة ، و تحقق المؤسسة أرباحاً طالما أن القيمة الكلية تزيد عن التكاليف المدفوعة ، و لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على سلسلة القيمة لديها فقط، بل كذلك على سلسلة القيمة الخاصة بكل مورديها و مستهلكيها ، في إظهار ما يسمى بنظام القيمة للمؤسسة:

الشكل رقم (04) : سلسلة القيمة لبورتر.



¹-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، تخصص التسويق والإستراتيجية للطلاب قشوط إلياس، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2009 ص100.

المصدر: مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير دور المنتوجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة تخصص تسويق إستراتيجي للطالب قشوط إلياس ص 100.

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الناحية الإستراتيجية ، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية و كما في الشكل فإن أنشطة المؤسسة حسب Porter يمكن تقسيمها إلى قسمين.

الأنشطة الرئيسية: و تضم الإمدادات الداخلية، الإنتاج ، الإمدادات الخارجية ، التسويق ، المبيعات والخدمة. الأنشطة داعمة: و تشمل التمويل ، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية ، البنية الأساسية.

1- الأنشطة الرئيسية:

و تتولى هذه الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة و تسوقه للمستهلك، وكذلك خدمة ما بعد البيع، و نوردها فيما يلي:

أ - الإمدادات الداخلية:

و تشمل الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، مثل : إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد، تخزينها، متابعة المخزون.

ب - الإنتاج:

و يشمل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، مثل التحويل، التغليف، مراقبة النوعية... الخ.

ج - الإمداد الخارجي:

يتضمن جمع و حيازة و توزيع المنتجات، سواء للزبون مباشرة أو إلى الموزعين.

د - التسويق و المبيعات:

مجموع النشاطات التي تسمح للزبائن من بلوغ المنتج و شرائه مثل الإعلان، قوة البيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار،... الخ.

هـ - الخدمات:

و هي مجمل النشاطات التي تسمح بالاحتفاظ أو مضاعفة قيمة منتج ما مثل التكوين، خدمات ما بعد البيع، توفير قطاع الغيار، تبني المنتجات،... الخ.

2- أنشطة الدعم:

تخدم الأنشطة السابقة في تحسين فعاليتها و كفاءاتها، بمعنى أنها لا تساهم مباشرة في خلق القيمة، و تتضمن حسب Proter.

أ- البنية التحتية:

تشمل النشاطات الإدارية المرتبطة بنشاط المؤسسة، نشاطات الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، العلاقات الخارجية، تسيير الجودة... الخ.

ب- تسيير الموارد البشرية:

و هو يشمل الأنشطة التي تتعلق بمسار العامل داخل المؤسسة، بداية من اختياره، توظيفه و كذلك تكوينه و تحفيزه، و كل ما يتعلق بوظيفة تسيير الموارد البشرية

ج- التطوير التكنولوجي:

يهتم بالتكنولوجيا المرتبطة مباشرة بالمنتجات أو الطرق و آليات الإنتاج.

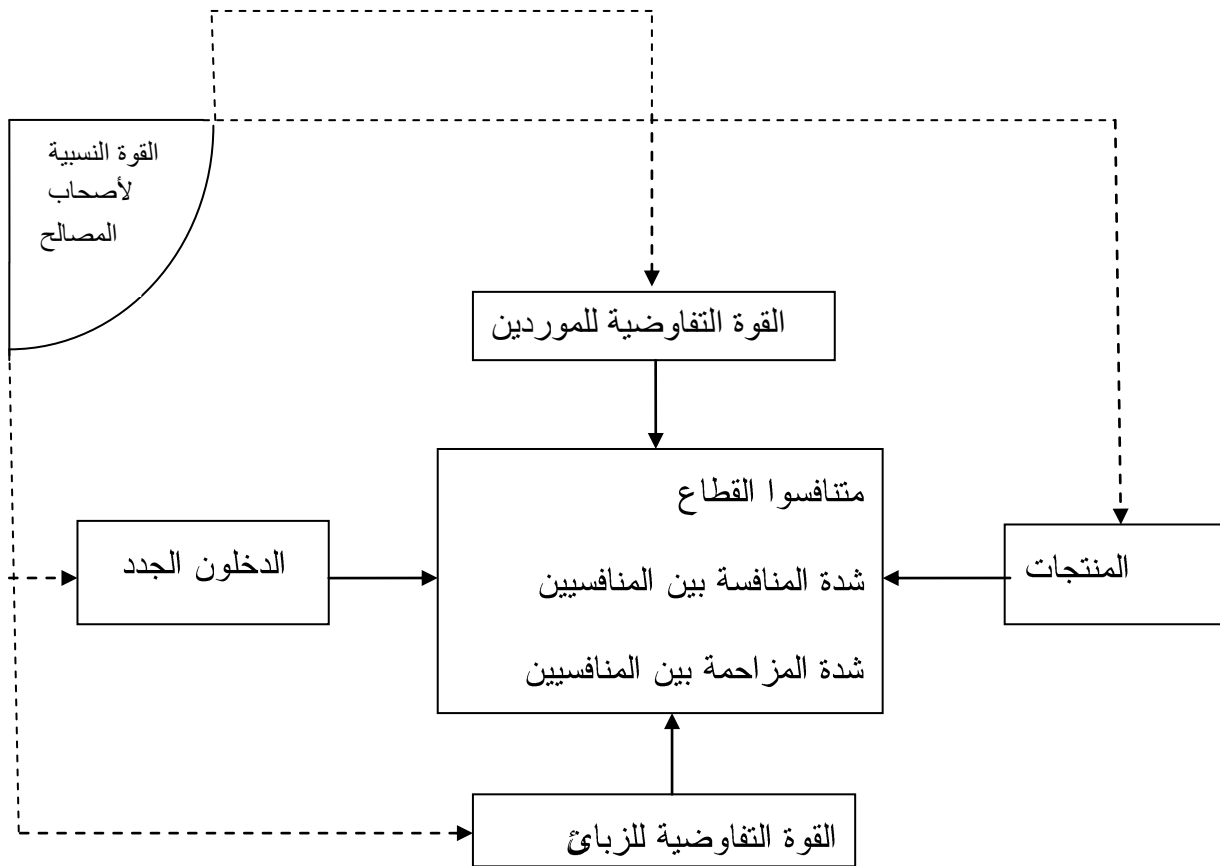
د- التمويل:

يتضمن آليات الحصول على الوسائل اللازمة لعمل الأنشطة الأساسية و أنشطة الدعم، أي أنه يخدم مجمل سلسلة القيمة

ثانيا: قوى بورتير التنافسية:

يعتبر نموذج قوى المنافسة الخمسة لporter من بين النماذج المعتمدة لتحليل الصناعة، و الذي يقدم فيه صورة عن هيكل المنافسة في قطاع صناعي معين، مع الإشارة إلى أنه أضيفت له قوة سادسة و هي القوة النسبية لأصحاب المصالح.

الشكل رقم (05): نموذج قوى المنافسة



المصدر: مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير للطالب قشوط إلياس .ص102.

1- تهديدات الداخلون الجدد و المنتجات البديلة:

تتعرض المؤسسة لمجموعة من التهديدات من قبل الداخلون الجدد و كذا المنتجات البديلة.

أ-تهديدات الداخلون الجدد:

و هم المؤسسات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحال، و لكن لديها القدرة على الدخول فيها إذ ما رغبت فيما ذلك، و يرتبط تواجدها حسب مردودية الصناعة، لكن وجودها يؤدي إلى تنمية الطلب، تغيرات التكنولوجية و تعتبر قوة تهديد المنافسين المحتملين إلى حد كبير دالة على ارتفاع قوة عوائق الدخول إلى الصناعة، هذه العوائق عبارة عن مجموعة من العوامل التي تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معين أمرا

مكلفا. و من ثم فإن تحليل حواجز الدخول للصناعة، يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة، و بالتالي مستويات الربحية في المستقبل و قد حدد porter عدة عوامل للدخول هي

- **إقتصاديات الحجم:** و التي تهدف المؤسسات من ورائها إلى تخفيض تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم المخرجات. و بالتالي فإن الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق و المعاناة من عيوب التكلفة العالية، أو الدخول على نطاق واسع و تحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين، و هكذا فإنه عندما يتوفر لدى المؤسسات القائمة حجما اقتصاديا كبيرا تنقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين جدد إلى الصناعة.

- **تميز المنتج:** يتجسد ذلك في تفضيل المستهلكين للمنتج من خلال ولاءهم للعلامة، و امتلاك صورة جيدة عن المؤسسة و المؤسسات الحالية، مما يصعب على الداخلين الجدد الحصول على حصة من السوق، و هكذا فإن تميز المنتج يقلل من خطر التهديد الداخلين الجدد.

- **تكاليف التبديل:** وهي التكاليف التي يتحملها المستهلك نتيجة تبديل للمنتج الحالي بمنتج آخر لمؤسسة داخلية مرتقبة، فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة، عندئذ تنقلص مخاطر التهديد المرتبطة بعملية الدخول إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:

- علامة المنتج.

- إحتياجات رأس المال.

- قنوات التوزيع.

- أثر الخبرة و التمرن.

- سياسة الحكومة.

- التكنولوجيا.

و بالتالي فإن العوامل المذكورة سابقا تعمل على إبعاد المنافسين المحتملين بعيدا عن مجال صناعي معين، و هذا حتى عندما تكون عوائد تلك الصناعة عالية.

ب- تهديد المنتجات البديلة (الإحلال):

إن معنى الإحلال يعني استبدال منتج أو خدمة موجودة بأخرى لها نفس الغرض من الاستعمال مقابلة سعر

تنافسي، و لعل أخطر منتوجات الإحلال هي تلك التي تؤدي إلى زوال المنتج الأصلي تماما

و يعد التطور التكنولوجي المصدر الأساسي للمنتجات البديلة ، و من أجل تجديد الإحلال يجب

- المعرفة التامة للغرض من استخدام المنتج و الخدمة مع توسيع مجال استخدامه إلى أقصى درجة ممكنة.

- مراقبة التكنولوجيات الحديثة المتعددة الاستعمالات.

2- قوة تفاوض الموردين و المشترين:

تتأثر المؤسسة بكل من قوى التفاوض لمورديها و مشتريها و نجد:

أ- قوة تفاوض الموردين:

ينظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لهم القدرة على فرض الأسعار ، التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات و من ثم تقليص ربحية المؤسسة.

يشكل الموردين تهديدا حقيقيا ، إذا توفر ما يلي:

- قلة توفر البدائل للمنتج الذي يبيعهونه ، مع أهميته بالنسبة للمؤسسة.

- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة عميلا مهما لهم ، و بالتالي لا يعتمد رخاء و

ازدهار الموردين على مجال الصناعة للمؤسسة.

- تميز منتجاتهم إلى الدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر.

- إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة و المنافسة مباشرة مع المؤسسة.

- عندما لا تستطيع المؤسسة اللجوء إلى التكامل الرأسي الخلفي و توفير احتياجاتها بنفسها.

ب- قوة تفاوض الزبائن:

يعتمد الزبائن على طبيعة المنافسة القائمة في القطاع من أجل الدفع بالأسعار للانخفاض ، عبر مطالبتهم بسلع

و خدمات أفضل مما يجبر المؤسسات إلى التوجه نحو تخفيض الأسعار لاستقطابهم، إلا أن قدرة الزبائن على

التأثير في المؤسسات تتوقف على مجموعة من العوامل منها

-درجة تركيزهم : كلما كان الزبائن أكثر تركيزا كلما كانت المنافسة أكبر و أنشط .ففي حالة سيطرة

شركة أو اثنين على 60 % أو 70 % من السوق ، كلما وضعها ذلك تحت تهديد ضغط الزبائن.

-أهمية المشتريات :كلما كانت قيمة مشتريات الزبون كبيرة كلما كان له موقع تفاوض أقوى.

كما يرى porter أن المشترين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:

- عرض الصناعة من مؤسسات صغيرة متعددة ، بينما المشترين قليلوا العدد لكن حجمهم كبير.

- عندما يقوم المشترين بشراء كميات كبيرة، و بالتالي يستغلون قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة

على تخفيضات في السعر.

- تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة.

3- شدة المزاحمة ما بين المنافسين و القوة النسبية لأصحاب المصالح:

سنتكلم في هذا العنصر عن كل من درجة المنافسة بين المؤسسات و القوة النسبية لأصحاب المصالح و كلا النقطتين يعرف كالتالي:

أ- شدة المزاومة ما بين المنافسين:

و يقصد بها درجة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تنهياً للمؤسسات لرفع الأسعار و تحقيق أرباح أكثر، ذلك لكون المؤسسات في هذه الحالة في وضع يبعث على الأمان، أما إذا كانت المنافسة قوية، و التي ينجم عنها التخفيض من هوامش الربح فإن التأثير سيكون سلبياً على المبيعات، إن شدة المزاومة ما بين المنافسين في مجال صناعي معي، تتحكم فيها مجموعة من العوامل منها:

- **درجة نمو الصناعة:** حيث تختلف من قطاع إلى آخر، فإذا كانت ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مردودية القطاع، و من جانب آخر تسعى المؤسسات الموجودة من أجل الحصول على وضعية تمكنها من تحقيق أهدافها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل حروب سريعة، أما إذا كانت درجة النمو كبيرة فإن ذلك سيساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، و تتماشى مع وتيرة القطاع.

- **نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة:** حيث أنه كلما كانت التكاليف ثابتة نسبتها مرتفعة مقارنة مع القيمة المضافة في قطاع معين، فإن ذلك يؤدي بالمتنافسين داخل الصناعة إلى استغلال أقصر طاقتها الإنتاجية، مما يجعلها تضطر إلى تخفيضات متعاقبة في السعر، و ذلك في حالة وجود طاقات فائضة غير مستغلة.

- **النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة:** تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تشغيل الطاقات المتوفرة لديها بأقصى درجة ممكنة، و ذلك بهدف الوصول إلى اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه انخفاض في الأسعار على مستوى الصناعة ككل، و بالتالي يتدهور القطاع.

- **تميز المنتج:** و يعتبر من العوامل المهمة عند تحديد شدة المنافسة، و كلما كانت المنافسة قائمة على تمييز المنتج و جودته كلما جعل المؤسسة تهتم بخصائص المنتج (الجودة، التسليم... الخ). (مما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة المنافسة، أما إذا كانت المنتجات المعروضة نمطية أي لا يمكن تمييزها، فهنا يعتمد قرار المستهلك كلياً على السعر، و بالتالي ظهور حروب سعرية قد تؤدي إلى تدهور القطاع.

ب- القوة النسبية لأصحاب المصالح:

النسبية القوى كل من تشمل تر و لبور الأول النموذج إلى أضيفت التي الجديد السادسة القوة تمثل هي و طبيعة باختلاف كل جماعة أهمية تختلف و .الخ... المحلية، المجتمعات الأسهم ، حملة الحكومة، للنقابات ، الصناعة¹

المطلب الرابع: مفهوم الهيكل التنظيمي

أولاً: مفاهيم حول الهيكل التنظيمي:

يقول كل من:

ROBERT إن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في إتخاذ القرارات و تتأثر

نوعية هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي. APPLEBY

كما يقول بلو الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الإجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.

أما JHON CHILD فهو يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

- توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص و من أهم الأشخاص الذين يتبعون له و تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تجميع الأفراد في أقسام و الأقسام في دوائر و الدوائر في وحدات أكبر و هكذا.
- تفويض السلطات و تصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك.
- تصميم الأنظمة و الوسائل لضمان تحقيق الإتصال الداخلي الفعال و مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات و كذلك التفاعل و التعامل مع الجمهور و تقديم منتجات و خدمات جيدة².
- الهيكل التنظيمي مخطط المشروع أو هيكلته الإدارية التي تبين نشاطات و وظائف المشروع ليوزع على الموارد البشرية العاملة على المشروع³.

¹ - مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير للطالب قشوط إلياس ص 101-105.

² - د/حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2000 ص 45-48.

³ - د/حسين إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى 2002 بيروت لبنان، ص 65.

وأيضاً هو الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام و إستخدامها للموارد و كذلك التعاون و التنسيق بين الأقسام المختلفة .

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي:

مع أن المفكرين و الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي و مكوناته و أبعاده إلى أنهم جميعاً يعتبرون الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة ، تسعى لتحقيق أهداف المنظمة و حيث أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق هدف أو أهداف محددة فذلك الهيكل التنظيمي ، يصمم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .

- حيث يشير HALL إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي:

- أن أول و أهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات ، منتجات المؤسسة و تحقيق أهدافها .

- تصميم الهياكل التنظيمية ، لتقليص الإختلافات بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة فالهياكل تفرض

لضمان إلتزام الأفراد و تقييدهم بمتطلبات المؤسسة و ليس العكس .

- تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة .

أما PETOE فيعتقد بأن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية و هي :

- المساعدة في تنفيذ خطط العمل بنجاح من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة ، تحديد أنشطة الأعمال التي

ينبغي القيام بها و تخصيص الموارد اللازمة لها و توفير سبل و وسائل التنسيق بينها .

- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة هياكل التنظيم التشغيلية .

- المساعدة في إتخاذ القرار .

و يندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها مساعدة في

تحقيق أهداف المؤسسة و من هذه المجالات الفرعية:

- تحقيق الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمنشأة .

- تفادي التداخل و الإزدواجية بين الأنشطة و العمليات .

- تجنب الإختناقات في العمل .

- تحقيق الإنسجام و التناسق بين مختلف الوحدات و الأنشطة و الأدوار .

- تمكين المنشأة من الإستجابة للتغيرات في داخلها و خارجها على التكيف مع هذه المتغيرات¹ .

¹ - د/ حسين محمود حريم، مرجع سابق ص 47-48.

ثالثاً- خصائص الهيكل التنظيمي :

- هناك خصائص معينة بعد توفيرها في الهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم بالنسبة لها و مناسب للمؤسسة و إدارتها:
- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية و الفرعية و الثانوية و ضرورة التمييز بين هذه الأنشطة و مراعاة توزيعها حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية و المهمة في قمة الهيكل التنظيمي.
 - ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص و تقسيم العمل بين الإدارات و في كل مستوياتها حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة و الفعالية ، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في الأداء و خفض في التكاليف و تنمية المهارات للأفراد العاملين.
 - ضرورة الحفاظ على خطوط و شبكة إتصال فعال و ملائمة تراعي طبيعة التنظيم و نشاطه.
 - ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس و المرؤوس و طبيعة العمل.
 - إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جديد ، سواء أكان رئيسياً أم فرعياً. فعنصر التكلفة يجب مراعاته و هذا يتحقق من خلال دراسات الجدوى الإقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد .
 - يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي، بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات و المستجدات في البيئة المحيطة .
 - ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي ، حتى تستطيع المنظمة البقاء و الإستمرار و مواكبة المستجدات و العمل على خلق كوادر إدارية جيدة¹.

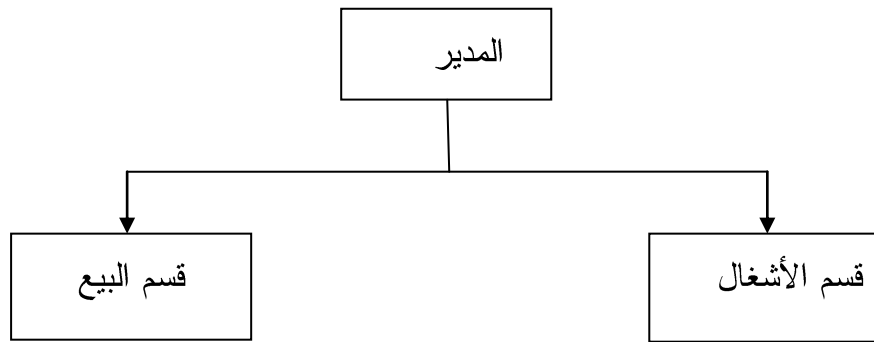
المطلب الخامس: أنواع و أهمية الهيكل التنظيمي :**أنواع الهياكل التنظيمية:****1- الهيكل البسيط :**

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

¹ - د/ موسى اللوزي، التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن طبعة الثانية 2007 ص54-55.

- و الهيكل البسيط هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام و الإدارة) محدودة جدا كما أن عدد المستويات التنظيمية محدود جدا (لمستوى واحد أو ربما مستويات متعددة) و ذلك لأن عدد العاملين قليل ، و لأن تركاز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية و الأنشطة الهامة للمنظمة و في الغالب التركيز فقط على عمليات الإنتاج (و تقديم الخدمة) مع العمليات البيع حيث يمتاز الهياكل البسيط للمؤسسة .
- البساطة لأن الهيكل صغير و عملي و يركز فقط على العمليات الهامة .
 - المرونة فالهيكل قادر على مواءمة نفسه مع الظروف و بسرعة¹ .

الشكل رقم (06) : الهيكل البسيط



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

حيث أن في الهيكل البسيط يتولى المالك للمؤسسة الصغيرة أو صاحب العمل ، إدارة المنظمة حسب ما يتطلبه حجم العمل و في هذا النظام البسيط يعتبر صاحب العمل رئيس جماعة العمل و بذلك نجد مستوى إداري واحد ثم مستوى الأداء أو التنفيذ².

2-الهيكل التنظيمي الوظيفي³:

يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تطبيق مبدأ التخصص ، بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية ، وتستند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصص ، حتى ولو

¹- د/ أحمد ماهر التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية الدار الجامعية ، مصر الإسكندرية ص137-138

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

³-الأستاذ زيد منير عبوي،التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردنالطبعة الأولى 2006،ص118.

كان يعمل في إدارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة يتميز هذا النوع في أنه يتيح الفرصة لإستخدام التخصص وتحقيق فوائد ولكن يؤخذ عليه أنه يحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر .

3-الهيكل التنظيمي التنفيذي الإستشاري:

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

4-الهيكل التنظيمي التنفيذي:

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

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول المخطط المالي و الإنتاجي.

المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي و القوائم المالية.

يشكل التمويل، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة ، مشكلة عويصة لأسباب عديدة حيث يأتي مخطط الأعمال لتقديم أجوبة دقيقة وحاسمة عن جزء كبير من الإشكاليات المتصلة بعملية التمويل، لاسيما فيما يتعلق بالقدرات التسويقية، التنظيمية والتقنية لهذه المؤسسات. وبالتالي، يشكل المخطط المالي حجة حاسمة تستعملها هذه المؤسسات الصغيرة أمام الدائنين المحتملين للحصول على التمويلات المناسبة. في سبيل ذلك، وإضافة إلى العناصر الأخرى التي يتضمنها مخطط الأعمال، يتعين أن يتضمن هذا الأخير أيضا جانبا ماليا يكون ترجمة لكل الخطوات التي تنوي المؤسسة القيام بها. يسمح هذا الجانب المالي بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. وعليه، يهدف مخطط التمويل إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزمع إنشاؤها.

- من أهداف المخطط المالي نستنتج تعريف المخطط المالي:

أولاً: تعريف المخطط المالي هو عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال يعطي لنا نظرة شاملة على المردودية ، والتوازن المالي للمؤسسة فيما يخص معرفة جميع وسائل وإمكانات ، الإستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى الإنتاج بأقل قيمة.

ثانياً: القوائم المالية:

تعد المؤسسة بشكل دوري مجموعة من القوائم والتقارير المالية التي توضح نتائج أعمال المؤسسة ومركزها المالي وتعرض هذه التقارير على المساهمين وبعد تقرير سنوي يتضمن كافة الأنشطة التشغيلية والإستثمارية والتمويلية الخاصة بالمنشأة خلال العام ، وتشكل القوائم المالية للمشروع جوهر وأساس عملية التحليل المالي وأهم هذه القوائم:

- الميزانية العامة.

- قائمة الدخل.

- قائمة الموارد والإستخدامات.

وإلى جانب هذه القوائم ، توجد مجموعة من الملاحظات والإيضاحات المتممة للقوائم المالية والتي تنشر بعض الحقائق والأحداث المؤثرة في المركز المالي للمنشأة ونتائج أعمالها كما تبرز أي تغييرات في الإجراءات المحاسبية خلال الفترة المقدم عنها القوائم المالية ، ونعرض فيما يلي الميزانية العامة الخاصة بالمشروع.

1- الميزانية العامة¹:

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

المدين من الميزانية مع إجمالي الإلتزامات. وحقوق الملكية الجانب الدائن من الميزانية فهي بالضرورة يجب أن تكون متوازنة وتصنف الأصول في الميزانية إلى أصول متداولة أو جارية وأصول غير جارية و تشمل الأصول المتداولة النقدية و حسابات العملاء و أوراق القبض و المخزون و هي بالتعريف تتضمن أيضا أي أصل يمكن تحويله إلى نقدية في خلال سنة و تعرف الأصول غير الجارية بأنها الأصول التي يتجاوز عمرها السنة و أهم أنواعها الأصول الثابتة مثل الأراضي ، و المباني ، و الآلات ، و المعدات و يتم

¹ - د/ عاطف وليم أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية مصر 2007ص56-57.

تحميل الفترة المحاسبية بجزء من تكلفة هذه الأصول عدا الأراضي التي لا تستهلك فيما يسمى بمصاريف الإهلاك الذي يظهر في الميزانية ، متراكما تحت بند الإهلاك المجمع مخصوصا من القيمة الإجمالية للأصل الثابت و يمثل الفرق القيمة الصافية للأصل ، و تصنف الخصوم في الميزانية العمومية ، تبعا لآجالها إلى خصوم متداولة التي يقل أجلها عن سنة، و يتعين سدادها خلال هذه السنة و من أمثلتها أوراق الدفع التي تمثل ديون مستحقة على الشركة قبل آخرين و المصروفات المستحقة و تمثل مستحقات متنوعة ، على المنشأة يتعين سدادها خلال العام (كإيجار مستحق و مصاريف كهرباء مستحقة على المنشأة) و خصوم طويلة الأجل مثل السندات ، و القروض طويلة الأجل ، و تتجاوز آجالها السنة و يتم سدادها على دفعات جزئية سنويا لعدة سنوات تمثل فترة القرض أو الدين .

و يمثل القسم الثاني من الجانب الدائن للميزانية ، في حقوق الملكية أو حقوق المساهمين ، و تمثل قيمة الأموال التي استثمرها الملاك في الشركة منذ نشأتها و تنقسم حقوق الملكية إلى :

- الأسهم العادية و تمثل قيمتها عدد الأسهم العادية المصدرة مضروبة القيمة الاسمية .
- الأسهم الممتازة .

- الاحتياطات و التي تمثل مبالغ تم تجنبها من أرباح الشركة ، لمواجهة أخطار غير مؤكدة الوقوع.
- الأرباح المحتجزة و تتمثل في قيمة الأرباح المتراكمة و المحققة منذ نشأة الشركة مطروحا منها قيمة التوزيعات. النقدية للمساهمين و تشير حقوق الملكية إلى صافي ثروة الشركة.
- و تتغير الأرباح المحتجزة إيجابيا بقيمة الأرباح السنوية المحققة مطروحا منها التوزيعات السنوية على المساهمين أو سلبيا بقيمة الخسائر السنوية التي قد تحققها الشركة ، و تبعا لذلك يمكن القول أن الأرباح المحتجزة تمثل حلقة الوصل بين الميزانية العمومية للمشروع و قائمة الدخل .

المطلب الثاني: نطاق الخطة المالية وسماتها.

الخطة المالية هي ضرورية لكل نشاط تنظيمي في الشركة كالإنتاج ، لتسويق وإدارة القوة العاملة وغير ذلك منا الأنشطة إذا نما توفر الحياة للمنشأة و جعلها أكثر قدرة على البقاء و الاستمرار، وفي هذه الفقرة سيتم التركيز على استعراض نطاق الخطة المالية و سماتها.

أولا- نطاق الخطة المالية :

أن المجالات التي تغطيها الخطة المالية تتضمن ما يلي :

لتلبية متطلباتها الحالية و المستقبلية وأن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التنبؤ المالي و من بين هذه التقنيات تهيئة قائمة تدفقات الأموال ، قائمة التدفقات النقدية ، و الموازنات .

والتنبؤ هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على استخدام البيانات التاريخية لتقدير المتطلبات و الاحتياجات المستقبلية 1- هيكل رأس المال من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال ، حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض ، و التمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة و العائد لحملة الأسهم .

2- قرار هيكل رأس المال و هذا يشير إلى تحديد هيكل رأس المال استنادا إلى الحقائق و الظروف القائمة و المتوقعة و أن العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار ، عند تصميم هيكل رأس المال هي كل من الربحية ، السيولة ، الرقابة ، الرافعة ، المالية ، و طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره .

3- استخدام الأموال ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الاحتياجات المالية ، وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات فقط بل هي معينة أيضا بتحديد معينة كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل و بما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة و بالتالي تعظيم قيمتها .

4- صنع القرار الإستراتيجي إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ، ما بين نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة بين التهديدات و الفرص البيئية و التخطيط المالي يساعد على تأكد من أن كل من الموارد المالية للمؤسسة و السياسات المالية ، ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة .

5- الرقابة المالية تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية مثل القوائم المالية التحليل باستخدام النسب المالية ، تحليل التعادل الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية ، و التدقيق الداخلي ، و كل هذه الطرق و الأساليب في الرقابة تسهم في بشكل كبير في أداء الشركة في المجالات المالية .

ثانيا: سمات الخطة المالية النموذجية:

إن الخطة المالية النموذجية يجب أن تساهم في توفير السمات و الخصائص التالية:

1- البساطة و ذلك من أجل ضمان إدراكها و فهمها ، و من ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل العاملين في الإدارة المالية و غيرها من أقسام المنشأة .

2- اقتصادية حيث أن الخطة المالية ، يجب أن تأخذ بالحسبان الفوائد المستحقة على التمويل المقترض، كونها تمثل مقادير ثابتة من التدفقات النقدية الخارجية عند تصميم هيكل رأس المال.

3- السيولة حيث أن الخطة المالية يجب أن تحرص على إدامة رصيد نقدي كافي لمواجهة الالتزامات المالية بالمقدار و الوقت المناسبين .

4- بعد النظر أو البصيرة حيث يتوجب من الخطة المالية ، أن تحفظ بالذاكرة الاحتياجات إلى الأموال حاليا و مستقبلا ، لاستثمارها في أصول ثابتة طويلة الأجل ، و أصول قصيرة الأجل و أن تبقى الخطة على أساس التنبؤ بالتطور الذي قد يحصل في كل من الطلب التكنولوجيا و التغيرات البيئية الأخرى .

5- طول الأجل كما هو معروف أن الخطة المالية يجب أن تلبى الاحتياجات المالية ، للأنشطة الشركة قصيرة الأجل إلا أنما يجب أن لا تغفل احتياجاتها الشركة على الأمد البعيد.

6- الموقفية فالخطة المالية لا بد أن تضع في حسابها الأحداث الطارئة ، و غير المنظورة و التي يمكن أن تحدث بعد وضع الخطة موضع التنفيذ .

7- المرونة أن الشركة تعمل ضمن بيئة متغيرة الأمر الذي يفرض على الخطة المالية ، أن تجعلها أكثر قدرة على التكيف للتغيرات التي يمكن أن تحصل في الظروف البيئية .

8- الأمانة على الخطة المالية ، أن تديم القدرة على المبادلة ما بين الربحية ، و السيولة و أن الأمثلة تعني الاستخدام الأمثل للموارد النقدية عن طريق إدامة رصيد كاف يوفر كل من الربحية و الملائمة المالية¹.
المطلب الثالث: إعداد المخطط المالي و أهدافه

أولاً- إعداد المخطط المالي :

يتم إعداد المخطط المالي في جدول ينقسم إلى قسمين .

قسم به القائمة بكل المصاريف التي تخص الاستثمارات التقديرية عام بعام والقسم الآخر يحتوي على الإمكانيات المالية الموضوعية ، من أجل تغطية هذه المصاريف لآفاق من 3 إلى 5 سنوات يشبه جدول التحويل المحاسبي لكن هذا الأخير يحتوي على معلومات من الماضي :

إن جدول التمويل هو عبارة عن وثيقة تقديرية لما يمكن فعله مستقبلا وإختيارات السياسة المالية ، التي يمكن إتباعها بينما المخطط المالي .

¹ - د/ عدنان تايه النعيم، د، أرشد فواد التميمي التحليل والتخطيط المالي إتجاهات معاصرة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008ص172-175.

لا يمكن تقبيحه مما يعني تعدد النماذج المتاحة أحيانا يفضل من أجل المراقبة المالية ، واختيار نفس الهيكل التنظيمي بين المخطط المالي والجدول المالي لما له من أهمية عند المقارنة بينهما وإستخراج الفوارق بينهما بحيث نستطيع من خلالها تتبع ومراقبة السياسات المالية للمؤسسة .

1- هيكل المخطط المالي :

إن المخطط المالي يحتوي على ثلاثة عناصر مختلفة هي :

الاحتياجات ، المصادر (المداخل) ، والأرصدة حيث أن الأرصدة تتكون من الأرصدة السنوية وتلك المتركمة

وإن مجموع المداخل يجب أن تكون وخاصة التقديرية أكبر بقليل من الاحتياجات المقدره ، بحيث يكون ذلك الفرق هو عبارة هامش الأمان .

إن الزيادة في المداخل هي عبارة زيادة في السيولة النقدية ، بينما الزيادة في التشغيل يحتاج إلى الزيادة في الخزينة .

يستخرج المخطط المالي عند إعداده في : جدول الاهتلاكات والاستثمارات ، جدول الديون والمصاريف المالية وحساب النتائج التقديرية .

2- الشغل والمصادر (المداخل) :

أ- رصيد المؤسسات السابقة :

إن إعداد المخطط الجيد لا بد من الأخذ بعين الاعتبار لبعض التكاليف التي قد تنتج من القرارات المتخذة سابقا

ب- تكاليف الاستثمار :

هي تقريبا عبارة عن المبلغ الخاص بالمصاريف المتعلقة بالاستثمارات التقديرية .

إن تقدير حجم الغلاف المالي يجب أن يأخذ حيز لا يتجاوز قدرات خزينة المؤسسة التي قد تتهاوى بسبب ذلك

ج- الاحتياجات الإضافية لتمويل الاستغلال :

حيث تعتمد على نفس المنطق السابق حيث ننتج بيع أكثر ، عل المؤسسة زيادة في مخزونها وحجم القروض المقدمة للزبائن حيث لم تتغير مدة التسديد ، أين نجد أن الاحتياج للتمويل الإضافي ماهو إلا عبارة عن زيادة في حجم قرض الموردين .

د- الديون :

فيما يخص الديون الممنوحة قبل إعداد المخطط المالي فإنه يتوجب علينا النظر في جدول الامتلاكات حيث نجد أن الفوائد غير مفيدة بخدمات الدين دائما في مجمله .

أما فيما يخص تسجيل الديون الحالية فإنه يمكن تغييرها خلال إعداد هذا المخطط حسب الأفكار والدراسة المقدمة .

ه- الحصص : هي ليست فعليا استثمارات وإنما استقطاعات من المداخيل ، التمويل الذاتي للمؤسسة ، إذن يمكن تسجيلها بجانب المداخيل .

2- المداخيل :

إن تقديرها يأخذ بعين الاعتبار وسيلة الإنتاج الذي تملكها المؤسسة قبل إعداد المخطط المالي وأيضا الاستثمارات المسجلة كالخدمات التي يمكن أن تعطينا نواتج إضافية

أ- الإعلانات :

في السنة التي تأخذ فيها ، تعتبر الإعانة من الإيرادات وتسجل في الحساب 777.

ب- زيادة رأس المال:

إن الاحتياطات لا تفسر زيادة في رأس المال وإنما الزيادة في رأس المال هو ما يقابله بجانب الخدمات في الاستثمارات المادية أو في ما نحتاجه في دورة الاستغلال كزيادة المخزون مثلا .

ج- الديون طويلة ومتوسطة الأجل :

الديون الاختيارية تسجل بقيمتها الاسمية والديون الاجبارية بسعرها الحصص .

د- التنازل عن الأصول :

بعض الأصول يمكن التنازل عنها بسبب قدمه ويمكن أن نحصل في هذه العملية من مداخيل التي بموجبها يمكن تمويل عمليات أخرى تحديد الاستثمارات مثلا .

3- العلاقة بين الخزينة والمخطط المالي :

إن المخطط المالي يأخذ بعين الاعتبار كل العمليات الحالية أو الجارية عمليات الاستثمارات والمداخيل المالية وأيضا السياسات المالية المنتهجة في توزيع الحصص ، أي أن كل التدفقات المالية نصيب في الخزينة .

أيضا توجد علاقة مباشرة بين رصيد المخطط ومستوى سقف الخزينة أي توجد العلاقة التالية في آخر كل سنة للمخطط المالي :

رصيد الخزينة نهاية الفترة = رصيد الخزينة بداية الفترة + رصيد المخطط المالي

4- تعديل المخطط المالي :

- مفهوم مسودة المشروع :

عند تقديم المخطط المالي في صيغته النهائية يجب أن يكون متوازنا ومقبول من قبل إدارة المؤسسة ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب إعداد بعض المشاريع كمسردات لبلوغ هذا الهدف وحيث تعتبر كأرضية للتفكير .

وفي حالة إذا ما تضمن المخطط المالي الإيرادات ، أكبر من النفقات فهذا يعني أنها لا تحتاج إلى تمويل إضافي ولكن المشكلة حيث تكون العكس أن الإيرادات أقل من النفقات فهذا أن المخطط يحتاج إلى تمويل لمدة معينة .

- توازن المخطط المالي في حالة محدودية الإيرادات :

في هذه الحالة فإن كل المداخل والإيرادات سوف تعبأ والقدرة على التمويل غير ممكنة هنا يجب على المؤسسة إذا كان المخطط يجمع بين عدة إستثمارات أن تستغني عن بعضها ، ويجب الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثيرها في حساب الاستدلال أي يجب الأخذ بعين الاعتبار الإيرادات من جهة والنفقات من جهة أخرى :

- التوازن مع إمكانية تحصيل الإيرادات المالية :

في حالة وجود عجز يعني أن المؤسسة في حاجة إلى مداخل إضافية للتغطية وعند إستنفاد كل عوامل التمويل الذاتي لا يمكن زيادة رأس المال على هذا المستوى ، ويجب أن نفرق بين ما نحتاجه ممولا من الديون والحصص التي تمول عن طريق القرض القصير الأجل (سنة) عند التدبير تتدخل بعض المعايير التي تأخذ بعض الاعتبار للتكلفة والتوازن المالي أي المردودية والمخاطرة¹.

ثانيا : أهداف المخطط المالي²:

فيما يخص المؤسسات المعنية بهذا المخطط التقديري فانها تحضره سنويا من خلال الأربعمشهور الأولى من بداية السنة المالية مع حساب النتائج التقديرية فإن المخطط المالي يعطي نظرة على المردودية ، و التوازن المالي للمؤسسة وخاصة في:

¹ - Finance d'entreprise .chaptre4 :le plqn financement. Page2-5.

² Finance d'entreprise .chaptre4 :le plqn financement .nathalie gardés matre de conférence en gestion.09/06/2006 page 1-2.

- معرفة ماهية الوسائل او امكانيات الإستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى الأهداف المرجوة للإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.
- الإمكانيات المالية الممكنة التي يجب توظيفها من أجل المردودية أحسن بأقل تكلفة ممكنة.
- أيضا المخطط المالي يجعلنا نحضر نتائج تحاليل التي أجريناها في هذا الإطار ويوضح أهداف المؤسسة من الوسائل المستعملة و الإمكانيات المالية التي يجب توفيرها و النتائج التي يجب أن نحصل عليها .
- إن البعض يرى في إستخدام المخطط المالي التقديري وسيلة لتحقيق ثلاث أهداف :
- التفكير في إستراتيجية خاصة بالمؤسسة الإستراتيجية ذات مصداقية بإعتمادها على مخطط مالي يمكن تحقيقه مما يحقق التجانس المالي .
- تأخذ منه معلومات من أجل التفاوض مع الشركاء الماليين حيث يعتبر وسيلة لتبيان كيفية إستعمال رؤوس الأموال ، و يعتبر أيضا من الشروط الضرورية التي تفرضها صناديق الإقراض .
- إضهار أو الإخطار بالمصاعب المالية و هذا الدور قد تم تقنينه بموجب القانون الخاص بالحماية و إعادة هيكلة المؤسسات التي تعاني من المشاكل.

المطلب الرابع: مفهوم و أهداف التخطيط الإنتاجي

أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي:

تعريف المخطط الإنتاجي: هو وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج و تعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا إستعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه.

مثلاً: مرحلة المنهجية ، المواصفات، التجربة إلخ، في إطار إنتاج خدمة معينة يجب علينا تقديم مخطط يبين الطرق و الإجراءات في إدارة الخدمات¹.

مفهوم تخطيط الإنتاج

يشير الباحث NILLANCE إلى أن تخطيط الإنتاج هو إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج

¹-guid de rédaction d'un plan d'affaires.soutien au travail autonome on cultive vos succès CLD vallée du richelieu. 2009.page 22

وهو أيضا يعتبر من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المنشأة ، لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

يرى (ألكا 1993) أن تخطيط الإنتاج هو عبارة عن عمليات متوالية تقوم بتحويل الموارد ، من شكل اخر مرغوب فيه ويركز هذا التعريف على مفهوم العمليات، و التي تمر بها مدخلات العملية الإنتاجية و تتحول إلى مخرجات يمكن الإستفادة منها¹.

ثانيا: تخطيط الإنتاج :

والتخطيط للنشاط الإنتاجي يعني وضع إستراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع و الكم اللذان يسمحان بامتزاجهما تبعا للترتيب الهندسي ، أو الفني للعمليات التصنيعية من جهة وبما يسهل من عملية تدفق مخرجات الإنتاج (من السلع و الخدمات أو المخلفات أو المعلومات المرتدة) إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى.

و التخطيط الكفاء يضمن تخفيض التكلفة الكلية بشكل عام لمساهمته في تقليص كل من نفقات الصيانة، والنقل ، و المقاوله ، و التخزين بما يؤدي إلى المزايا الإقتصادية والمعنوية المختلفة والتي من أهمها: تحقيق التكامل الرأسي و الأفقي ، بين مهام الأقسام المختلفة بما يضمن سرعة و سهولة تدفق الموارد و تخفيض حوادث الأعطال للطاقات.

تجنب الأعمال المتكررة و تخفيض أوقات المناولة و التشغيل ، بما يساهم في الحفاظ على أوقات العمل الرسمية من كل أوجه الإصدار

- ضمان تدفق عمليات التصنيع في مسار واحد (دائري أو متوازي أو خطي) بما الإزدواج في الأعباء أو المسألة بما يرفع درجة رضاهم .

- إضاء مزيد من إعتبرات الحماية و السلامة على جو العمل ضد مخاطر الأعمال المختلفة، كحوادث إصابات العمال أو حوادث العبث أو ضياع المقتنيات².

1- أهداف المخطط الإنتاج :

يعمل المخطط الإنتاجي على تحديد الأهداف في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حيث تقوم إدارة الإنتاج بالعمل على

¹ - د/ مؤيد الفيصل-تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسية، دار المريخ للنشر والتوزيع المملكة العربي السعودية. سنة 2007 ص25-26.

² - د/ بلال خلف السكرانة، مرجع سابق. ص180-181 .

- تحديد الكميات المراد إنتاجها لكل مجموعة (أو عائلة) من المنتجات خلال المدة الإنتاجية القادمة
- تحديد مستويات المخزون الضرورية
- تحديد الموارد الضرورية من العمالة و المعدات و المكائن و الموارد اللازمة لكل دورة إنتاجية و كمية الموارد المتاحة¹.

المطلب الخامس: أنواع التخطيط الإنتاجي

أنواع تخطيط الإنتاج :

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

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

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

النوع الثاني: (التخطيط لمدة عام) أو التخطيط المتوسط المدى:

وهو التخطيط متوسط المدى أو التخطيط الإجمالي وهو يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام من تفصيل لكل شهر وليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام و تنتهي آخره ، و لكنها يمكن أن تبدأ في الشهر الثاني مثلا العام الأول ، و تنتهي في الشهر الثاني و بإنهاء كل شهر يتم إسقاط الشهر المنقضي و إضافة شهر في آخر الخطة و بذلك يكون لدى الوحدة الإنتاجية خطة تغطي 12 شهرا من الآن و بشكل مستمر. وتعرف هذه العملية بالتحديد للخطة في نهاية كل شهر على ضوء ما تتحقق من أرقام حقيقية وليست مقدرة لكل من الإنتاج و الطلب. بل ما يتم أيضا تجديد الطلب المقرر لجميع الفترات المقبلة في الخطة. و هكذا فإن عملية تخطيط الإنتاج مستمرة و ليست قرار يتم إتخاذها مرة واحدة في العام

¹-الأستاذ عبد الستار محمد علي. التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2009، ص146-147.

النوع الثالث: جدولة الإنتاج أو التخطيط (قصير الأجل):

هو الذي يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترة إنتاجية تقل عن سنة فقد يكون التخطيط لمدة شهر، أو أسبوع، أو يوم أو حتى لمدة ساعات و دقائق و يطلق على هذه العملية جدولة لأنها تنطوي على جدولة إستخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية. و تتضمن تخصيص الموارد المتاحة (عدد و معدات، الات، عمالة، مكان، إلخ) لأوامر إنتاجية و طالما أن عملية الجدولة تتضمن التخصيص فإنها تعتمد على الطاقة ، و الموارد التي يتم تدبيرها طبقا لتقديرات مرحلة تخطيط الإنتاج متوسطة المدى الإجمالية و يعني ذلك أن الجدولة هي اخر عمليات التخطيط للإنتاج بدءا بتخطيط الطاقة ، و مرورا بالتخطيط متوسط المدى، كما في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (05) : عمليات تخطيط الإنتاج



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

¹-التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات،يناير 2007ص58-59.

ملخص

مما سبق نستخلص أن مخطط الأعمال يقودنا إلى تلخيص نشاطات تشغيل المؤسسة في مدة معينة، معرفة وتقييم مدى نجاح المشروع وفرص تطوره، إضافة إلى جمع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهو عبارة عن أداة تخطيط وأداة كمفتاح للتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما تسمح أيضا لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ماهي الإيرادات الشهرية، لأجل جميع التطبيقات المالية، هذا يدخلنا في تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع والنفقات . ويتبين لنا مما تقدم أيضا أهمية المعلومات في كافة المراحل والخطوات التي يمر بها إعداد مخطط الأعمال بالمؤسسة. وذلك لان نجاح مخطط الأعمال وصدق تنبؤاته مرتبط ارتباط كبير بصحة وحداثة ودقة المعلومات المستعملة، وكذا تطور تقنية نظام المعلومات، وذلك حتى يتمكن صاحب المشروع من مواكبة التطورات الحاصلة سواء على مستوى السوق، المنتج، التقنية، المنافسين إلى غير ذلك من التحديات التي تمثل المعلومة العنصر الأساسي في الربط بينهم.

تمهيد:

نعمل في هذا الفصل على تجسيد ماتم عرضه في الفصل السابق ، و هذا من خلال تقديمنا لمشروعنا ، والمتمثل في مؤسسة مصغرة لديكور منازل ، والتي هي مسؤولة عن تحويل الدهون العصرية وعملية التزيين ، ولقد إعتدنا في تمويل مشروعنا هذا على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، التي تقوم بدعم و متابعة المؤسسات المصغرة ، المنشأة من طرف الشباب أصحاب المشاريع ، وهذه المشاريع هي إنتاجية خدمية حيث تنتج المؤسسات خطوط إنتاجية متنوعة لمجموعة من المنتجات ، و سنقوم بالدراسة و التحليل لمشروعنا هذا ومدى سيرورته في الواقع.

المبحث الأول : التعريف بالمشروع

المبحث الثاني :دراسة المخطط التسويقي والإنتاجي لمؤسستنا.

المبحث الثالث :دراسة المخطط المالي والتنظيمي للمؤسستنا.

المبحث الأول : التعريف بالمشروع**الفرع الأول:التعريف بالمشروع:**

بمأن تعريف المشروع يقصد به من الناحية الإقتصادية أنه تنظيم ، يعمل على إنتاج ،ومبادلة الأموال والخدمات ، بهدف الحصول على الربح ، وهذا ما ينطبق على مؤسستنا وهي مؤسسة مصغرة ، لديكور منازل حيث يقتصر نشاطها على تحويل ، أو مزج الدهون العصرية بالإضافة إلى عملية التزيين ، إلى أن مؤسستنا تحصل على الدهون العصرية في شكلها الخام من طرف شركة (كولورادو) العالمية ، التي لها فروع في الجزائر العاصمة ، لتصريف منتجاتها ، إلى أن منتوجنا هذا موجه للإستعمال الداخلي للمباني في ما يخص عملية التزيين.

الفرع الثاني: الهدف من المشروع:

- المحافظة على إستمرارية المؤسسة وتوسيع حجمها، أي (تحسين صورة المؤسسة لدى زبائنها وتحقيق رغباتهم ، والسهر على إحترام ذوقهم فيما يخص نوعية المنتج وعملية التزيين).

منازل

- إكتساب مكانة جيدة في السوق ، وإتباع سياسات تسويقية تساهم في حصول المؤسسة على حصة سوقية محترمة مما يضمن لها تنافسية في القطاع.
- تعظيم الربح، (وهو هدف كل مؤسسة إلى أن منتج مؤسستنا يعرف مرحلة نمو، نظرا لكونه منتج جديد بالإضافة إلى الطلب المتزايد عليه وذلك لرغبة الفرد لتغيير، الديكور القديم)
- الحد ولو بجهد ضئيل من نسبة البطالة.

المبحث الثاني: دراسة المخطط التسويقي والإنتاجي لمؤسستنا

المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة:

1- الفرص:

- الأغنياء الجدد،(وذلك نتيجة لتطور المداخل الفردية، بالإضافة إلى أصحاب المال وكثرتهم)
- القطاع العمراني في توسع.(وخاصة السكنات الفردية والجماعية حيث عرفة ولاية باتنة توسعا سكنيا رهيبا وخاصة في الأونة الأخيرة، حيث قدر إجمالي مساكن العمارات المسلمة في نهاية 2012 ب 3560 مسكن وسوف تسلم 2200 وحدة سكنية خلال جوان القادم لسنة 2013 بالإضافة إلى الأحياء السكنية الفارحة التي هي في تزايد مستمر.
- رغبة المجتمع في تغيير الأساليب القديمة للذكور.(نظرا لرغبة الفرد في الرفاهية ، وخلق ديكور جميل، يصر الناظرين).

2- التهديدات:

منافسين ذوي الخبرة في الميدان (تحتوي الولاية على منافسين إثنين مما سوف يخلق لنا صعوبة في دخول السوق)

- التواطؤات التي تأتي بالسلب من قبل المنافسين.
- عدم المعرفة الكاملة لبرامج البناء والأنشطة العمومية.

منازل

3- نقاط القوة:

- الإعتدال على إستراتيجية التسويق الشبكي. ،مما يساهم في تطور مؤسستنا وكثرة الطلب على منتجنا.
- خدمات ما بعد البيع والتي تقتصر على نقل سلع الزبائن في حدود الولاية.
- الموقع الجغرافي قريب من وسط المدينة، وفي منطقة تشهد حركة كبيرة (وسوف نبين ذلك عن طريق الخريطة)
- عمال ذوي خبرة (معدل السن أغلبهم شباب، وذلك فيما يخص النشاط الثانوي لمؤسستنا، المقتصر على عملية التزيين أما نشاطنا الرئيسي يحوي عاملين رجل بيع متمرس ، وعامل يتحكم في الأدوات.
- الإعفاء الضريبي للنشاط لمدة ثلاث سنوات ، وذلك لحصولنا على التمويل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

4- نقاط الضعف:

- نقص المعلومات اللازمة وغموض المستقبل.

المطلب الثاني: إستراتيجية المزيج التسويقي:

1- سياسة المنتج

إن لمؤسستنا منتج رئيسي وهو عملية تحويل الدهون العصرية من شكلها الأول إلى منتج نهائي جاهز للإستعمال ، وتقتصر عملية التحويل وعرض المنتج في نقطة بيع ، بالإضافة إلى عرض مختلف الأكسسوارات التابعة للديكور، حيث تقع نقطة البيع في منطقة إستراتيجية، أما منتجنا الثانوي هو تقديم خدمات والمتمثلة في عملية تزيين(ديكور) لكل المنازل فردية كانت أو جماعية ،حيث يعرف منتجنا مرحلة نمو وذلك من خلال الإقبال المتزايد الذي يشهده وهو كما موضح في الشكل.

الشكل(09) : مراحل المنتج لمؤسستنا:

المنتجات



منازل

ا	نمو
الوقت	

المصدر: من إعداد الطالب.

2- سياسة التسعير

تعتمد مؤسستنا في تسعيرها للمنتج ، على طريقة التكاليف وهي التوليفة المثلى ما بين سعر التكلفة والسعر السائد في السوق ، وهي الطريقة الأكثر شيوعا للتسعير وذلك لسهولة حسابها حيث ندخل كل التكاليف الممكنة ، بالإضافة لهامش الربح حيث نوضح كيفية حساب السعر في المعادلة التالية:

السعر = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة + هامش الربح

حيث أن هامش الربح هو كنسبة مئوية من التكاليف الكلية.

3- سياسة التوزيع:

تتعامل مؤسستنا مع زبائنها في البيع ، وذلك بطريقة مباشرة عن طريق البيع الشخصي وذلك من طرف رجل البيع العامل في نقطة البيع إلى أننا لانعتمد فقط في عملية التوزيع على الطريقة التقليدية للبيع ، وإنما يمكن أيضا لها أن تتم عن طريق نظام (التعاقدات العمومية).

4- سياسة الترويج:

إن لمؤسستنا سياسة ترويجية بالنسبة لمنتجاتها ونشاطها الثانوي ، وذلك عن طريق بطاقات التعريف على النشاط ، والبيع الشخصي ، بالإضافة إلى تجنيد أشخاص (سماسرة) يقنعون الزبائن لتزيين منازلهم ، وعند توسع مؤسستنا فإننا سوف نعتمد على شبكة العلاقات التسويقية التي تتدرج ضمن التسويق الشبكي مما يضمن لنا مشاريع كثيرة ، حيث أن كل زبون يساهم في حصول مؤسستنا على مشروع معين سوف يحصل على عمولة، وذلك حسب الإتفاق بسبب مجهوداته التسويقية والترويجية بإسم مؤسستنا، ومنه فإن مؤسستنا سوف تكتسح السوق جغرافيا لأنها إعتمدت على مجهودات زبائنها والغاية من شبكة بناء العلاقات التسويقية ، هو إكتساح السوق وتحطيم المنافسين ولما لا ، لأنهم وبدورهم وإثر سعيهم لإكتساح السوق تنكمش فرص مؤسستهم، وبالتالي تهديدها بالزوال ، إلى أن

منازل

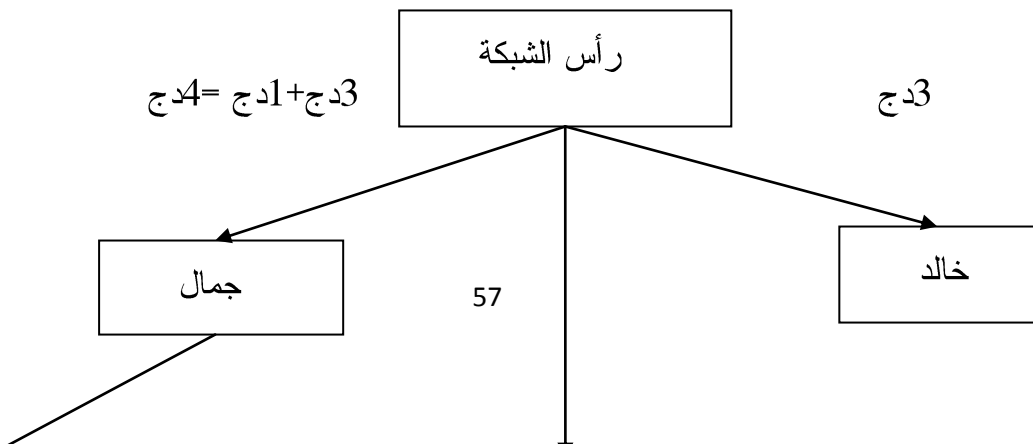
التسويق الشبكي ينبع من المتوالية الهندسية (التوالد) ، والتي تساهم على التعرف على أكبر عدد ممكن من الزبائن وفي وقت قياسي ، وسنوضح في الجدول التالي كمية الطلب الممكنة خلال سنة واحدة:

السنة	العملاء المتعرف عليهم	العملاء المتعرف عليهم من طرف عملائنا
جانفي	10	10
فيفري	20	20
مارس	40	40
أفريل	80	80
ماي	160	160
جوان	320	320
جويلية	640	640
أوت	1280	1280
سبتمبر	2560	2560
أكتوبر	5120	5120
نوفمبر	10240	10240
ديسمبر	20480	20480

وبالتالي في نهاية السنة الأولى فقط نصل إلى: 20480 زبون.

مثال : عن كيفية عمل التسويق الشبكي في مشروعنا والموضح في الشكل التالي:

الشكل (10) : كيفية عمل الشبكة التسويقي في مشروعنا.



منازل

2دج

3 دج

$$3 * 3 = 9 \text{ دج}$$

المصدر: من إعداد الطالب

تنشأ مؤسستنا في ظل سوق مفتوح وميزة تنافسية عالية بين منافسين الإثنين وذلك في ضل من يملك حصة سوقية أكبر من الأخر إلا أن مادمنا في سوق مفتوح وفي طريق النمو لا يمنع من دخول منافسين آخرين مما يدفعنا إلى تبني إستراتيجيات للمحافظة على المؤسسة ومواجهة أي تهديد.

-وتكمن التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة وخاصة الداخول الجدد في هذا النشاط بالإضافة إلى المنتجات البديلة .

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.

1- القوة التفاوضية للموردين:

ينظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لهم القدرة على فرض الأسعار ، التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات و من ثم تقليص ربحية المؤسسة.

2- قوة تفاوض الزبائن:

يعتمد الزبائن على طبيعة المنافسة القائمة في القطاع من أجل الدفع بالأسعار للانخفاض ، عبر مطالبتهم بسلع و خدمات أفضل مما يجبر المؤسسات إلى التوجه نحو تخفيض الأسعار لاستقطابهم.

3- شدة المزاومة ما بين المنافسين:

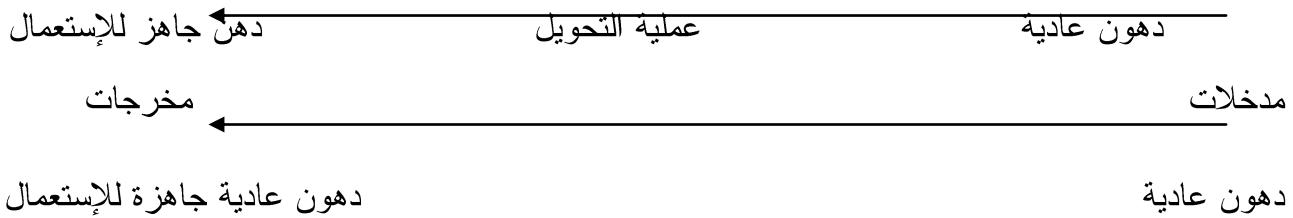
و يقصد بها درجة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع والمنافسة لمؤسستنا،حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة ،فان الفرصة تنتهي للمؤسسات لرفع الأسعار و تحقيق أرباح أكثر، ذلك لكون

منازل

المؤسسات في هذه الحالة في وضع يبعث على الأمان، أما إذا كانت المنافسة قوية، و التي ينجم عنها التخفيض من هوامش الربح فإن التأثير سيكون سلبيا على المبيعات .

المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

تعرف مؤسستنا في نشاطها البيعي ، حركة إنتاجية والمتمثلة في عملية مزج أو تحويل الدهون العصرية من شكلها العادي إلى منتج نهائي جاهز للإستعمال وذلك حسب ذوق الزبون وتتم هذه العملية عن طريق إستخدامنا للألات ، المتخصصة أي تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي موضحة كالتالي :



- وتكون عملية التحويل أو المزج حسب الطلب حيث ،عبلة 5 كلغرام من الدهون تتطلب 10دقائق وهي في العملية التحويلية لكي يصبح المنتج جاهز للإستعمال.

- أما بالنسبة للمنتوج الثانوي التي تقدمها مؤسستنا والمتمثلة في عملية التزيين , فكل عبلة دهون تسع لتزيين حوالي 15م2

حيث أن القدرة الإنتاجية للعامل الواحد في اليوم ، والمتمثلة في عملية التزيين هي 8م2 وفي الشهر 156م2 وفي السنة 1872م2

- (هذه المعلومات مقدمة من أهل الإختصاص)

المبحث الثالث: دراسة المخطط المالي والتنظيمي للمؤسستنا

المطلب الأول: المخطط المالي للمؤسسة.

أولا- التمويل:

منازل

لقد إعتدنا في تمويل مشروعنا هذا على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل ANSEJ حيث تعرف الشباب

على أنها وكالة متخصصة لمساعدة ودعم الشباب المستثمرين ، وإعطاء نصائح خاصة في إختيار مشاريعهم في مختلف المجالات ، وتنتهج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تمويلها للمشروعات

طريقتين وهما موضحتين في الجدول كالتالي:

النسبة %	التمويل الثنائي	النسبة %	التمويل الثلاثي
100%	أقل من 5000000,00	100%	أقل من 5000000,00
71%	المساهمة الشخصية	1%	المساهمة الشخصية
29%	الوكالة ANSEJ	70%	البنك
		29%	الوكالة ANSEJ
100%	أكثر من 5000000,00	100%	أكثر من 5000000,00
72%	المساهمة الشخصية	2%	المساهمة الشخصية
28%	الوكالة ANSEJ	70%	البنك
		28%	الوكالة ANSEJ

-المصدر: من إعداد الطالب مستخلص من المعلومات المقدمة من طرف الوكالة. (علما أن الحد الأقصى للتمويل هو 10000000,00).

وبالتالي سوف نعتمد في تمويل مشروعنا هذا على التمويل الثلاثي، وهذا مما يضمن لنا الإعفاء من الضرائب لمدة ثلاث سنوات خلال مزاولة نشاطنا.

1- الميزانية الإفتتاحية للمؤسسة:

حيث نوضح في ميزانيتنا هذه بيان ملخص للأصول، الواجب توفرها لإنطلاق المشروع من ناحية ومصادر

الأصول	المبالغ	الخصوم	مبالغ
--------	---------	--------	-------

منازل

	<u>الإستثمارات:</u>		<u>الأموال الخاصة:</u>
	- كراء عقارات	360000,00	- رأس المال الخاص
	- معدات وأدوات	682000,00	<u>الديون:</u>
	- تجهيزات	175000,00	- قروض بنكية
	<u>مخزونات:</u>		- قروض الوكالة
	- مواد أولية ولوازم	1200000,00	
	<u>الحقوق:</u>		
	- الصندوق	200000,00	
	المجموع	2617000,00	المجموع
			580570,00
			1439900,00
			596530,00
			2167000,00

التمويل ، المستخدمة في الحصول على هذه الأصول وتمثلها الخصوم ، العملة دج،

-المصدر: من إعداد الطالب مستخلص من المعلومات المقدمة من طرف المنافسين.

2- جدول حساب الدخل للمؤسسة خلال سنة:

الغرض الرئيسي من جدول حساب الدخل، هو قياس نتائج أعمال المؤسسة خلال السنة، (رقم أعمال المؤسسة خلال السنة) وذلك من أجل تحديد النتيجة الصافية، العملة دج.

المبالغ	البيان
6364800,00	- المبيعات خلال أربعة أشهر (الشتاء)
22630400,00	- المبيعات خلال باقي أشهر السنة
28995200,00	-رقم اعمال المؤسسة خلال السنة

منازل

(22044880,00)	-فاتورة شراء المنتج قبل عملية المزج <u>التكاليف الثابتة:</u>
(360000,00)	- كراء المحل
(516000,00)	-أجر العمال
(18060000)	-الضمان الإجتماعي للعمال
	<u>التكاليف المتغيرة:</u>
(90000,00)	-فاتورة الكهرباء والهاتف
(60000,00)	-فاتورة النقل
	<u>الضرائب:</u>
0	-الضريبة على النشاط الحرفي 2% من رقم الأعمال
5163816,00	-نتيجة الإستغلال قبل الفوائد
0	-الضريبة على أرباح الشركات 25%
(85700,00)	-الإهلاك
4891064,00	-النتيجة الصافية

-المصدر: من إعداد الطالب مستخلص من المعلومات المقدمة من طرف المنافسين.

3- جدول تقدير المبيعات لثلاث سنوات القادمة:

خلال دراستنا الميدانية حولنا أن نستفسر منافسينا على رقم الأعمال لمؤسستهم فوجهنا بالرفض الغرض الرئيسي من جدول حساب الدخل، هو قياس نتائج أعمال المؤسسة خلال السنة، (رقم أعمال المؤسسة خلال السنة) وذلك من أجل تحديد النتيجة الصافية. فأتصلنا بمصلحة الضرائب فكان

منازل

الجواب نفسه ، ولكن لشدة إصرارنا وتدخل بعض المعارف إستطعنا معرفة رقم أعمال كل من منافسينا لسنة 2011 و2012 على التوالي ، علما أن بداية النشاط لكليهما كانت في أواخر سنة 2010 وسوف نوضحه في الجدول كالتالي:العملة دج.

السنوات	2011	2012
رقم أعمال المنافسين		
المنافس الأول	28000000,00	30000000,00
المنافس الثاني	25000000,00	28000000,00

الجدول من إعداد الطالب:بناءا على المعلومات المعطيات.

وبالتالي فالحصة السوقية للمنافسين في سنة 2011 هي 53000000,00

أما في سنة 2012 هي 58000000,00

ونسبة زيادة رقم الأعمال هي كمتوسط 9% وهذه النسبة هي التي سوف نطبقها في زيادة رقم أعمالنا التقديري لثلاث سنوات وكما هو موضح في الجدول التالي:العملة دج.

السنوات	السنة الألى	السنة الثانية	السنة الثالثة
رقم أعمال مؤسستنا			
مؤسسة ديكور منازل	28995200,00	31604768,00	34449197,10

الجدول: من إعداد الطالب.

4- الميزانية الختامية للمؤسسة:

حيث نوضح فيها جميع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة خاصة في حركة المخزون والصيدوق خلال نهاية السنة.العملة دج.

منازل

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	<u>أموال خاصة:</u>		<u>الإستثمارات:</u>
780570,00	- رأس المال الخاص	360000,00	- كراء عقارات
	<u>الديون:</u>	682000,00	- معدات وأدوات
1439900,00	- قروض بنكية	175000,00	- تجهيزات
596530,00	- قروض الوكالة		<u>مخزونات:</u>
	<u>النتائج:</u>	1400000,00	- مواد أولية ولوازم
4891064,00	- النتيجة الصافية		<u>الحقوق:</u>
		5091064,00	- الصندوق
7708064,00	المجموع	7708064,00	المجموع

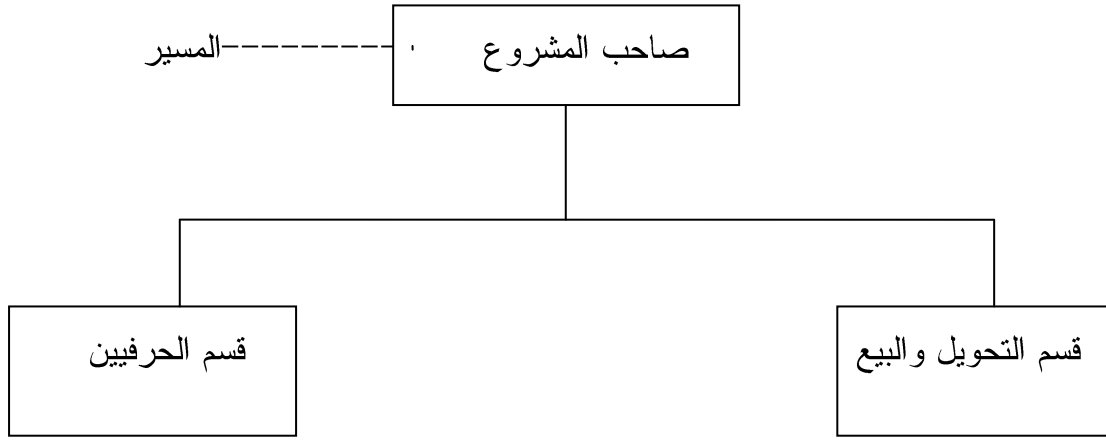
- المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي:

الهيكل التنظيمي للمؤسستنا يكون بسيط وهو الهيكل الذي يناسبها وذلك لصغر حجمها، و صغر إنشائها و حينما تكون البيئة بسيطة ، (أي أن عناصرها محدودة و تتوافر عنها كافة البيانات) حينما يكون مالك المؤسسة هو مديرها و حينما يود أن يستحوذ على السلطة (و بشكل مركزي) فإن الهيكل البسيط هو المناسب و هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام و الإدارة) محدودة جدا كما أن ، عدد المستويات التنظيمية محدود جدا.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسستنا كالتالي:

منازل



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الهيكل نلاحظ:

1- مالك المؤسسة (المسير):

- يقوم بعمليات الشراء ، والبيع ، فيما يخص عملية شراء المنتج في حالته الأولى وبيعه بعد عملية التحويل في شكله النهائي.

- تجنيد البائعين الشخصيين ، وذلك من أجل تعريف الزابون على المنتج وإقناعه باستخدام منتجاتنا

- بناء شبكة تسويقية، لتحصيل الطلب .

- إنشاء علاقات مع أصحاب المصالح، والمؤثرين في الرأي العام.

- عقد إتفاقيات (إبرام إتفاقيات عمل مع مختلف الجهات الرغبة غي منتجنا الرئيسي والفرعي).

2- قسم التحويل والبيع (عمال):

- تحويل الدهون العصرية من منتج غير جاهز، للإستعمال إلى منتج جاهز.

- تنظيم المنتجات.

- التحكم في المخزون.

منازل

- تعريف الزبائن بالمنتج وأصنافه.

- مسؤولين عن حركة تصريف المنتج.

3- قسم الحرفيين (5 عمال).

- تزيين المنشأة حسب ذوق الزبائن.

- تقسيم العمل.

ثانيا- الجانب القانوني :

1- المؤسسة:

تنشط مؤسستنا بصفة قانونية، فهي مؤسسة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة (شخص طبيعي).

2- العمال:

العاملين في محل البيع تقوم مؤسستنا بتسديد مصاريف الضمان الإجتماعي ، ضمن الصندوق الوطني للعمال الأجراء وذلك بتسديد نسبة 35% من الأجر القاعدي كل ثلاثي ، وهذا في حالة أن المؤسسة تملك أقل من 9 عمال، أما في حالة تملك أكثر فإنها تدفع 35% من الأجر القاعدي لكا شهر.

3- محل البيع:

ليس من الملكية الخاصة للمؤسسة ,ولكنه عقد إيجار .

4- الملف القانوني لوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

شروط التأهيل:

- أن يكون الشاب بطالا.

- أن يتراوح سن الشاب ما بين 19 و 35 سنة ويمكن رفع سن المسير إلى 40 سنة.

- أن يكون ذا تأهيل مهني ، أو علمي على علاقة مع النشاط المختار .

- أن لا تتعدى تكلفة المشروع 10 ملايين دج (1مليار سنتيم).

منازل

- أن يقدم مساهمة مادية تتراوح ما بين 1% و2% وذلك حسب قيمة المشروع (بعد الحصول الموافقة البنكية).

-الملف المالي:(وثائق تسمح بالدراسة التقنو-اقتصادية)

- نسخة من الفواتير الشكلية للتجهيزات.

- نسخة من الفواتير الشكلية للتأمين متعددة الأخطار أو شاملة الأخطار.

- نسخة كشف التهيئة معفية من الرسم إن وجد.

-الملف المقدم لتحقيق من الوضعية بالنسبة للوكالة:

-02 شهادة الملاك رقم 13 مع رقم الشهادة.

-01 جدول المستحقات (شهادة عدم فرض الضرائب).

منازل

ملخص

نظرا لمدى مساهمة مخطط الأعمال في دراسة ونجاح مؤسستنا المصغرة ، لديكور منازل حيث يقتصر نشاطها على تحويل ، أو مزج الدهون العصرية بالإضافة إلى عملية التزيين ، إلى أن مؤسستنا تحصل على الدهون العصرية في شكلها الخام من طرف شركة (كولورادو) العالمية ، التي لها فروع في الجزائر العاصمة ، لتصريف منتجاتها ، إلى أن منتوجنا هذا موجه للإستعمال الداخلي للمباني في ما يخص عملية التزيين.

إلأن إعداد مخطط الأعمال كعملية إجرائية (العناصر التي يتعين أخذها بعين الاعتبار) لا يشكل صعوبة كبيرة. ، يتمثل التحدي الأساسي في هذا المجال، في ضرورة أن يقوم المسير بالتغلب على مصادر الهوى لديه ومحاولة التعامل مع مخطط الأعمال بأقصى درجات الموضوعية، وهو ما يتطلب منه الاعتماد على معلومات مناسبة وصادقة بشكل يساعده على القيام بتحليل موضوعي لفرص المشروع وكذا نقاط ضعفه.

خاتمة عامة

من خلال بحثنا هذا حاولنا أن ندرس دور مخطط الأعمال وعناصره ، ومدى مساهمته في نجاح إنشاء مشروعنا المتمثل في مؤسسة ديكور منازل ، حيث أننا وبتطبيقنا مخطط الأعمال كخطة عمل قد أزلنا صعوبات كثيرة تعترض إنشاء المؤسسات ، وذلك لكون مخطط الأعمال، كو ثقة يتحجج بها صاحب المشروع أمام الأطراف الشريكة أو باعتباره أداة للتسيير، حيث أصبح يشكل عنصرا أساسيا في نظم التسيير الحديثة ، حيث أن تزايد انتشار روح المقاولاتية أدى إلى تزايد عدد المقاولين المحتملين بشكل يجعل التعامل معهم بشكل شخصي، قصد تكوين فكرة عن إمكانيات الشراكة المتاحة، أمرا صعبا. وهو ما يجعل مخطط الأعمال كبطاقة هوية تقدم صورة صادقة عن صاحب المشروع.

ويمكن ابراز أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصل النظري لدراستنا .

- يحتل جانب التسويق الصدارة في مخطط الأعمال وهذا راجع لأهميته في تحديد الرؤية الحديثة لإستراتيجية المؤسسة.

- يساعد الترويج على نشر ثقافة المؤسسة اتجاه الزبائن وفقا للمنتج المعروض بالإضافة إلى

التسوي الشبكي الذي يقوم بمساهمة جمة في التعريف بالمؤسسة وزيادة الطلب عليها.

- لمخطط الأعمال دورا في صياغة وتوضيح الاهداف المستقبلية للمؤسسات.

- يقوم مخطط الأعمال بالعمل بخطة مالية لتلبية مخططته الحالية والمستقبلية.

- يسمح مخطط الأعمال بتحليل توجه المؤسسات ورسم طريق عمل.

- يحدد الأهداف والبدائل ويعمل على تقييمها.

- تتطلب المؤسسات مخطط الأعمال حيث يساعدها على وضع إستراتيجيتها المستقبلية.

- تتميز المؤسسات بعدة سمات تجعلها أكثر ملائمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية،

المراجع باللغة العربية

- 1- د/فريد النجار, التسويق بالمنظومات والمصفوفات دار الجامعية
بالأسكندرية, مصر 2006.
- 2- د/ زكريا عزام, د, عبد الباسط حسونة. دار المسيرة للنشر والتوزيع, الطبعة الألى 2008.
- 3- د/ عاطف وليم أندرواس, التمويل والإدارة المالية للمؤسسة, دار الفكر الجامعي الإسكندرية
مصر 2007 .
- 4- د/ عدنان تايه النعيم, د, أرشد فؤاد التميمي التحليل والتخطيط المالي إتجاهات معاصرة دار اليازوري
العلمية للنشر والتوزيع 2008.
- 5- د/ مؤيد الفيصل-تخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسية, دار المريخ للنشر والتوزيع المملكة
العربي السعودية. سنة 2007.
- 5- الأستاذ عبد الستار محمد علي. التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات, دار المسيرة للنشر والتوزيع
الطبعة الألى 2009 .
- 6- د/ طاهر منصور الغالبي. إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. الأردن. دار وائل
للنشر والتوزيع. الطبعة الألى 2009.
- 7- د/ بلال خلف السكرانة الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الطبعة
الألى 2008 .
- 8- التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال
المؤتمرات, يناير 2007 .
- 9- د/ حسين محمود حريم, تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل, دار الحامد للنشر والتوزيع
, الطبعة الثانية 2000.
- 10- د/ حسين إبراهيم بلوط, إدارة المشاريع ودراسة جدواها الإقتصادية, دار النهضة العربية, الطبعة الألى
2002 بيروت لبنان.
- 11- د/ موسى اللوزي, التنظيمي وإجراءات العمل, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن طبعة الثانية 2007.
- 12 د/ أحمد ماهر التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية الدار الجامعية , مصر
الإسكندرية 2007.
- 13- د/ عبد الغفار حنفي, أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية دار الثقافة
الإسكندرية مصر , سنة 2000.

قائمة المراجع

- 14- الأستاذ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2006 .
- 15- د/عصام الدين أمين أو علفة تسويق مفاهيم وإستراتيجيات، النظرية والتطبيق مؤسسة جورس الدولية 2007
- 16- د/ إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع مصر 2009.
- 17- د/ ساعد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة وأبعاد الريادة دار وائل للنشر والتوزيع 2009.
- 18- د/عدنان تايه النعيم، د، أرشد فؤاد التميمي التحليل والتخطيط المالي إتجاهات معاصرة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008.
- 19- د/يحه عيسى، د. لعلوي، د. بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق دار الخلدونية الجزائر الطبعة الألى 2007 .
- 20- د./بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم ونطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2008 الأردن.
- 21 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الألى 2011.
- 22- محمود جاسم محمد علي إستراتيجيات التسويق دار الحامد الأردن 2000.

الملتقيات:

- 23- مراد إسماعيل وشلغاغ بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال لفكرة والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.
- 24- فوزا واضح، وعنطرة بوتيارة، اليقضة الإستراتيجية ودورها في إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئية ومعقدة ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال لفكرة، الإعداد، والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.

25- د/برحومة عبد الحميد. وبوظرفة سورية دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد، والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.

26- أ.فاطمة قبة، المداخلة الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد، والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.

27- ا د/ علي فلاح الزعبي. جامعة الزرقاء. ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد، والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أبريل 2012.
مذكرات:

28- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، تخصص التسويق والإستراتيجية الطالب قشوط إلياس، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2009
المراجع باللغة الأجنبية:

29- philip kotler. kivin bane keller. bernard dulois. Delphine manceau. marketing management. 12 édition special. 2006.

30 - Finance d'entreprise .chaptre4 :le plqn financement .nathalie gardés matre de conférence en. gestion. 09/06/2006.

31- guide de rédaction d'un plan d'affaires .rouyn-noranda. cité étudiante. centre local de développement..

32 - Construire son business plan dunod. catherine léger-jarniou-paris 2006.

33 - guid de rédaction d'un plan d'affaires. soutien au travail autonom on cultive vos succès CLD vallée du richelieu. 2009.

المواقع الإلكترونية

34-PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل المنتج	22
02	شبكة المستويات متعددة الأعضاء	26
03	عناصر المزيج التسويقي وقراراتها	27
04	سلسلة القيمة لبورتر	28
05	نموذج قوى المنافسة	31
06	الهيكل التنظيمي البسيط	38
07	مراحل التخطيط للإنتاج	50
08	مراحل المنتج لمشروعنا	55
09	شبكة المستويات لمؤسستنا	57
10	الهيكل التنظيمي لمؤسستنا	64

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	جدول الخطة التنظيمية .	01
19	أمثلة لنقاط القوة و الضعف.	02
20	أمثلة عن الفرص و التهديدات.	03
57	أمثلة حول الطلب المتوقع خلال السنة نسبة للمتوالية الهندسية (التوالد).	04
59	الهيكل التمويلي لتمويل المؤسسات المصغرة من طرف وكالة ANSEJ	05
60	معطيات حول الميزانية الإفتتاحية لمؤسستنا.	06
61	معطيات حول ميزانية الدخل لمؤسستنا خلال السنة.	07
62	معطيات حول رقم الأعمال للمؤسستين المنافسة خلال سنتين على التوالي.	08
62	معطيات حول الجدول التوقعي لرقم أعمال مؤسستنا خلال ثلاث سنوات على التوالي.	09
63	الميزانية التوقعية لمؤسستنا خلال نهاية السنة	10