



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور مخطط الأعمال في إعداد ملف مشروع صناعي
دراسة حالة مؤسسة لتحويل اللحوم
(عين التوتة - باتنة)

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

الأستاذة المشرفة

د. يحيى مفيدة

إعداد الطالب

عماد بوشطيط

...../Master-GE/MAN -Entrep /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلٌ"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على اشرف المرسلين وبعد...

إنه لمن دواعي الاعتزاز و الشرف أن أتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساهم في

إخراج هذا العمل المتواضع و اخص بالذكر:

الأستاذة الفاضلة الدكتورة **يحياوي مفيدة** التي كثيرا ما تحملت عناء الإشراف بالتوجيه

طيلة مدة إنجاز هذا العمل.

إلى أصدقائي و زملائي الذين ساعدوني على إنجاز هذا العمل:

محمد- طارق- مراد- بلال- خالد

إلى جميع موظفين كلية علوم التسيير الذين لم يتوانوا في إمدادي بالمعلومات و

الإرشادات الإتمام هذا العمل.

الإهداء

« و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا »

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود،

إلى من سهرت و تعبت كثيرا لراحتي، إلى من فرحت لفرحي و حزنت لحزني. إلى من لا

يقدر شكرها بثمن...، أمي أطال الله في عمرها

إلى من أنار لي درب الحياة و كان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه، إلى من

ضحى و كافح لأجلي، إلى من علمني أن الصبر.

إلى أبي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء :

ريمه- أحلام- نزيهة- هالة- زكريا- يعقوب- محمد- عادل.

إلى الأستاذة الفاضلة: **يحياوي مفيدة**. و لا ننس بالذكر إلى من كان أبا وأستاذا لنا

طيلة فترة المسار الدراسي ولم يبخل علينا بالنصح و الإرشاد وكان سببا لإنجاز هذا

العمل عميد كليتنا الدكتور **عبد الوهاب بن بريكة** جزاه الله خيرا

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد...أهديه هذا العمل المتواضع.

إلى أصدقائي و زملائي:

يونس- حسام- حاتم - محمد- عبد الحق - نبيل- لزهرة - عزيز- ياسر- بلال-

شمس الدين- صادق- عبد الرؤوف - علاء الدين- غسان .

إلى كافة الأهل والأقارب و اخص بالذكر جدي و جدتي أخوالي وخالاتي عماتي و

أعمامي.

المخلص:

لقد رأينا في هذه الدراسة كيفية الإعداد لملف انجاز مؤسسة صناعية صغيرة ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أضحت رائدا حقيقيا للتنمية المستدامة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي باعتبارها تشكل قطاعا منتجا للثروة وفضاء حيوي لخلق فرص العمل وبالتالي فهي وسيلة اقتصادية وغاية اجتماعية ولكن الذي يجب أن نشير إليه في هذا المقام إن هذه المؤسسات لن تكون لها هذه الأدوار وهذه المكانة ولن تستطيع أن تحقق الأهداف المرجوة منها إلا إذا قمنا بدراسة دقيقة لها بواسطة مخطط الأعمال مع توفير المحيط المناسب و المساعدة على نشاط من خلال تقديم المساعدات و التسهيلات لها من طرف السلطات المعنية لأننا نجد العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تلبث كثيرا حتى انهارت أو أفلست بسبب عشوائية التخطيط والعوائق البيروقراطية وغيرها من الأمراض الإدارية المتفشية في بلادنا. ووعيا منها بهذه الجوانب كلها قامت السلطات المعنية انطلاقا من إرادتها السياسية لتدعيم هذا القطاع باستحداث العديد من الهياكل و المراكز من بينها وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعات التقليدية وإنشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب وغيرها من المؤسسات التي الهدف منها النهوض بهذا القطاع ومراقفته.

الكلمات المفتاحية :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - ملف انجاز مؤسسة - مخطط الأعمال

مقدمة عامة

لقد عرفت التنمية الاقتصادية في الجزائر تحولات ومراحل كغيرها من اقتصاديات العالم حيث تميزت بعد الاستقلال بالاعتماد على المؤسسات العمومية الكبيرة والمجمعات الضخمة التي ساعد في إنشائها وتطورها الارتفاع الذي كان يشهده سعر البترول آنذاك و استمر الحال على ذلك إلى غاية الأزمة البترولية العالمية في السبعينات التي شهدت فيها أسعار البترول انخفاضا محسوسا جعل من الدول المعتمدة على إيرادات البترول ومنها الجزائر تفكر في خطة للإنعاش الاقتصادي جديدة كبديل عن البترول فاهتدت إلى إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية الكبيرة التي توالى نتائجها الهزيلة من سنة إلى أخرى وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة وإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة وفتحت المجال للخوادم بذلك وهذا انطلاقا من تيقنها بأنه لا توجد وسيلة تنموية في الوقت الراهن أنجع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدليل على ذلك تجربة العديد من الدول التي استطاعت النهوض باقتصادها من خلال الاعتماد على هذا النوع من المؤسسات.

إن المتتبع لتطور هذه المؤسسات عددا ونوعا ليجد الدليل على أهمية هذه المؤسسات من خلال ما تحققة من أهداف اقتصادية ذات أبعاد اجتماعية وذلك للميزة الأساسية لها والمتمثلة في تحقيق معدلات تشغيلية عالية على مستوى أفراد المجتمع خاصة الشباب منهم وتحقيقها للتكامل الاقتصادي من خلال ما تقدمه هذه المؤسسات للمؤسسات الكبيرة وتحقيقها لمعدلات نمو معتبرة .

حيث يعد انجاز مؤسسة فرصة ثمينة تتاح لكل فرد حتى يتعلم منها الاعتماد على نفسه في بناء تعلمه و بناء ذاته ، فالمشروع عبارة عن تجربة في الحياة تسمح للفرد باكتشاف ذاته ورغباته وتلمس المستقبل الذي يرغب بالوصول إليه فيحدد الأولويات ويتبع المراحل المناسبة ويتبين المسافة الفاصلة بين جموح الرغبة وحدود الواقع . لذلك نجد الكثير من الأسئلة التي سوف تطرح عليه أثناء انجازه للمشروع فقد يجد لها أجوبة كافية وقد لا يظفر الأجوبة الكافية .مما يحثه على البحث المتواصل لإيجادها عن طريق الدراسات اللازمة ووضع الخطط المناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب فيه .

و نجد أن الأفراد الراغبين في انجاز مشروع ينقسمون إلى قسمين :

1- أفراد يعون ويعلمون ماذا يفعلون ولكن يبحثون عن الفرصة والمصادر لأنهم يتميزون بالخبرة والمهارات اللازمة للعمل ودراية واسعة بالمشروع من متطلباته إلى فرص نجاحه وبقائه لذلك لا يجدون صعوبات في البداية.

2- أفراد الذين يرغبون بشدة لبدأ المشروع لكن ليس لهم المعلومات والخبرة اللازمة بالمشروع لذلك يتجهون صوب إجراء دراسات لوضع خطط تتنوع ما بين الخطة التنظيمية والإنتاجية والتسويقية والمالية وهي كلها تترجم في ما يسمى بمخطط الأعمال.

نجد أن مخطط الأعمال هو الأنسب لإعداد ملف مشروع وكذلك أفضل أسلوب وطريقة لترجمة الفكرة إلى فعل لأنه مبني على أسس ومناهج واضحة وعلمية وهو ملم بكل صغيرة وكبيرة في المشروع من أموال وعمال إلى إنتاج وتسويقه.

لذا نجد أن انجاز مشروع أو مؤسسة هو مرتبط بمخطط الأعمال لذلك فإن الإشكالية المطروحة تربط بين مخطط الأعمال والمشروع ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا متمثلة في :

❖ الإشكالية المطروحة:

◀ ما هي متطلبات إعداد ملف مشروع صناعي وفق مخطط الأعمال؟

أسباب اختيار الموضوع :

- ارتباط الموضوع بتخصص مقاولاتية
- القيمة العلمية والعملية لموضوع مخطط الأعمال
- الطموح في إنشاء مؤسسة في المستقبل القريب
- زيادة اهتمام الدولة بهذا القطاع من خلال استحداث وزارة خاصة به .

أهمية الموضوع :

- تكمن أهمية الموضوع في كونه يتعرض لأهم و أحدث المراحل التي تمر بها المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عند إنشائها.
- المساهمة في التوجيه وكيفية إعداد ملف إنشاء مؤسسة

منهجية البحث:

بغية الإجابة عن الإشكالية و الإحاطة بالموضوع ، يتم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث يتم استعمال الأول في الجانب النظري من الموضوع والمنهج الثاني في الجانب التطبيقي .

خطة البحث:

حسب ما تم ذكره سابقا ارتأينا تقسيم هيكل عملنا إلى :

الفصل الأول الذي يقوم بتقديم الإطار المفاهيمي لمخطط الأعمال ، ويضم هذا الأخير أربعة مباحث؛نتطرق في المبحث الأول إلى مدخل لمخطط الأعمال وفي المبحث الثاني للمخطط الإنتاجي و التنظيمي ضمن مخطط الأعمال والمبحث الثالث للمخطط التسويقي أما في المبحث الرابع نتطرق إلى المخطط المالي والتمويلي.

الفصل الثاني يتناول الجانب التطبيقي من الموضوع وهو خاص بكيفية إعداد ملف إنشاء مؤسسة لتحويل اللحوم بعين التوتة ،ولاية باتنة ،والذي تم تقسيمه بدوره إلى المبحث الأول الذي يتعلق بوصف المشروع ومحيطه والثاني الذي يتناول المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمؤسسة ،والثالث يتطرق إلى المخطط التسويقي للمؤسسة ،والرابع الى المخطط المالي .

تمهيد الفصل الأول:

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. و يعتبر الإعداد للمشاريع من أهم الخطوات لنجاح هذه المشاريع، حيث أن التخطيط السليم للمشاريع يضمن مدى نجاح وفاعلية هذه المشاريع، بالإضافة إلى العائد المادي (الربح المادي) الجيد المتوقع من هذه المشاريع. لذا وقبل البدء بأي مشروع اقتصادي يجب التخطيط له. حيث تبرز أهمية مخطط الأعمال كأحد أهم أنواع وأبرز الطرق وأساليب التخطيط الفعال لنجاح المنظمة بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة من حيث عملياتها ومهامها حيث يشمل كل صغيرة وكبيرة داخل المنظمة من هيكلها التنظيمي أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة و سياساتها المالية، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات الحاصلة في المحيط السائد حولها.

نجد أن مخطط الأعمال هو تلك الخطة المعدة سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فإنه بإمكان القول أن مخطط الأعمال يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج المرغوب فيها من طرف المؤسسة فنجد مخطط الأعمال ملم بكل جوانب المنظمة نظرا لما يحتويه من مخططات فنجد فيه المخطط التسويقي الذي يوضح الجانب التسويقي للمؤسسة و المخطط التنظيمي الذي يبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التسلسل في الوظائف وكذلك نجد فيه المخطط الإنتاجي الذي يبرز طريقة العمليات الإنتاجية والآلات الخاصة بالتصنيع مع اهتمامه بالجانب الرئيسي للمؤسسة المتمثل في المخطط المالي الذي تبرز فيه الجوانب المالية للمؤسسة من التمويل والى كيفية سداد ومدة استردادها للأموال.

سوف نتناول في هذا الفصل مايلي :

- المبحث الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه ومميزاته
- المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي و التنظيمي
- المبحث الثالث: المخطط التسويقي
- المبحث الرابع: المخطط المالي

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول: مدخل إلى مخطط الأعمال

أولاً : مفهوم مخطط الأعمال :

تعريف 1 "هي جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية و الخارجية و الإستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص و بدء مخاطر أعمال جديدة"¹

تعريف 2 "هو وثيقة تصف العمل و تستخدم لفحص جدوى فكرة العمل، و الحصول على رأس المال و كذلك تستخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية"²

تعريف 3 "هو وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة"³

تعريف 4 "هو طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون."⁴

تعريف 5 " وهو عبارة عن وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية."⁵

تعريف 6 "هو الشكل المكتوب الذي يعكس الرؤية الاستراتيجية لحامل المشروع والذي يبين أن المشروع المراد إنجازه مفيد و منتج للقيمة المشتركة من أجل أن يكون له قوة الإقناع لدى الهيئة التي سيوجه إليها و التي ينتظر منها مساعدات و موارد"⁶

¹ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 142

² طاهر محسن الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص210.
³فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص323.

⁴ محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص و حدود مخطط الاعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/17، أبريل 2012، ص 4.

⁵ Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France ,2009,p134.

ثانيا: خصائص مخطط الأعمال:

من خصائص مخطط الأعمال مايلي:

- **الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

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

- **الوضوح وسهولة الفهم:** يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موهلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص). كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

- **الواقعية:** تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها. فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها. كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد عملائية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

⁶ Thierry Verstraet et Bertrand saporta, **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (<http://www.edition-adreg.net>), 2006, p380.

- **المصداقية والدقة:** تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع. وبما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه تقتضي المصداقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر .

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

- **التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصداقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. و يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال هي تتوقف على جودة انسجامه، لأن وجود تناقضات في المخطط يوجي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.¹

ثالثا: أهداف مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها²:

-التنسيق: لأن تسهيل عملية الإنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول، ووضوح أعماله بالنسبة لكل من: المستخدمين, الشركاء الماليين, المنتجين و التجاربيين.

¹ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال : عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة.17/18/19 أبريل 2012.

² Michel Coster ;opcite.p135

- التأكيد الكبير على عرض حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها من خلال المساهمة في المشروع بدلا من الاهتمام بإظهار التدفقات النقدية .
- إخفاء جوانب الضعف عند الإعداد وكتابة خطة العمل .
- كتابة خطة العمل وفق منظور ضيق غير مرن وذلك بجعل هذه الخطة طويلة ومملة ولا يوجد فيها تركيز على الأولويات حسب الأهمية.
- كتابة خطة العمل على عجلة وعدم أخذ الوقت الكافي في تشكيل محتوى الخطة وكذلك اعتماد منهجية ركيكة غير واضحة.

خامسا: الحلول لتجنب الوقوع في هذه الأخطاء:¹

- الاهتمام بالتدفقات النقدية بدلا من الاهتمام بحجم الأرباح المتوقع من تطبيق خطة الأعمال، لأن مقدار التدفقات المالية يعتبر العنصر الأهم في مفردات الخطة.
- جعل خطة العمل سهلة وبسيطة التركيب، ويوجد في الأسواق الكثير من الكتب والمصادر المساعدة في كيفية كتابة خطة الأعمال.
- على المقاول أن يجعل خطة العمل مرنة مطابقة لجميع المقاسات، أي أن تطابق جميع الأهداف الحقيقية للمشروع.
- تحديد الأولويات، إذ يتوجب على الريادي أن يتذكر دوما بأن مفهوم الاستراتيجية يعني التركيز على شيء أو هدف محدد، وليس بالضرورة سرد المفردات من الأهداف التي تؤدي إلى ضعف الأهمية لها.
- الخطط عادة لا تسوق الأفكار الجديدة للمشاريع إلى المستثمرين بالرغم من أن الأفراد يفعلون ذلك في أغلب الأحيان. وهنا لابد من التفكير بأن الخطة ما هي إلا عبارة عن الطريقة التي يتم بها تقديم المعلومات لأن المستثمرين يوظفون أموالهم عادة بالأفراد وليس بالأفكار. وهنا لا بد من التأكيد على عدم المبالغة في إظهار أهمية الفكرة أو (الأفكار) وخاصة الغزارة التي تتميز بها الفكرة لأن المقاول لا يحتاج إلى فكرة عظيمة لكي يبدأ مشروعه، وإنما يحتاج إلى الوقت الكافي والأموال والخدمات الأولية وغيرها.

¹ - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، مرجع سابق، ص333-334

- خلق الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك بالالتفاف المنفذين حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع في تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال مع مراقبة الأعمال لضمان حسن سيرها واتجاهها في الطريق المرغوب فيه.

- تحفيز المحيط الخارجي: هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع. عن طريق شرح الفوائد و الأرباح من وراء المشروع .

- تحديد وشرح الاستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.

- صياغة أهداف واضحة و محددة.

- تقييم مخاطر المشاريع والاحتمالات المعدة سابقا .

- إعداد مخطط للعمليات يكون كالمرجع للمؤسسة .

- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

رابعاً: الأخطاء المحتملة(الشائعة) في إعداد مخطط الأعمال

إن وثيقة بهذه الأهمية والضرورة تتطلب عناية كبيرة في إعدادها وتشكيلها من جميع النواحي، ليتم اقتناع الجهات المعنية بها وبالتالي المساهمة في العمل. و تبقى احتمالية الوقوع في أخطاء عند إعداد وكتابة خطة العمل متوفرة و نذكر بعضها فيما يلي¹:

- نقص و الإهمال في العناية بالحصول على البيانات الدقيقة والضرورية الموثوق فيها. إن المقاول الذي يعد ويحضر كشوفات واسعة وعديدة دون أن تكون قائمة على بيانات ومعلومات كافية وصحيحة يعمل على إضعاف خطة العمل، ويقلل من إمكانية قبولها من الآخرين.

- المبالغة في وصف المنتج بمصطلحات ومفاهيم غير واقعية ومثالية إلى حد بعيد.

- نقص وعدم معرفة في تحليل شمولي وكامل للسوق، لكل منظمة قدرة تنافسية معينة فالقول " نحن الأفضل لا يوجد من ينافسنا " قول غير دقيق وغير صحيح ومقدمة للدخول في الفشل.

¹ - طاهر محسن منصور أألغالبى المرجع سابق، ص233-234

المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال

الصفحة الرئيسية: تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة.

ملخص التنفيذ: يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع.¹

تحليل الصناعة و البيئة: و الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:

- الاقتصادية: و التي تتعلق بمستويات الدخل، التوزيع السكاني، حجم البطالة.
- الثقافية: و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد.
- التكنولوجية: و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
- التغيرات التكنولوجية: و المرتبطة بكافة التطورات التشريعية و الأنظمة.

وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و التي يمكن توضيحها في:

- ◀ الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية و التكنولوجية و سياسية و تشريعية.
 - ◀ مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.
 - ◀ حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
 - ◀ أقرب المنافسين (و نقاط القوة و الضعف).
 - ◀ الاتجاهات الموجودة في السوق.
 - ◀ خصائص المستهلكين و اختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.
- كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث رسالة وأهداف المؤسسة ؟ و كيف سيتحقق النجاح؟ و متى و أين ينجز ؟ لذا لا بد أن يتضمن المعلومات التالية:

¹ بلال خلف سكارنة: الريادة إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 114. ص 116

- ◀ ما هي رسالة المؤسسة؟
- ◀ لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات؟
- ◀ لماذا سوف تنجح هذه المؤسسة؟
- ◀ ما الذي تم انجازه من هذه المؤسسة لحد الآن؟
- ◀ ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم؟
- ◀ ما هو موقع المؤسسة؟
- ◀ هل البناء جديد أم قديم ؟ هل يحتاج إلى تحديث؟ و ما هو مقدار التكاليف؟
- ◀ هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة؟
- ◀ ما هي المعدات التي تحتاجها؟
- ◀ هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟
- ◀ ما هي طبيعة الخبرات التي تملكها و التي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة؟

خطة الإنتاج أو العمليات:

و هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و تكاليف، المعدات و الآلات التي تحتاجها المؤسسة و إجراءات التخزين و الموارد الأولية، الموردين و كذلك خدمات ما بعد البيع و الصيانة و تتضمن ما يلي:

- ◀ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟
- ◀ توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.
- ◀ لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ◀ ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟
- ◀ ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟ و ما هي المعدات؟
- ◀ ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- ◀ من هم الموردين بالمواد الخام ؟ و ما هي التكاليف؟
- ◀ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
- ◀ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.¹

الخطة التنظيمية:

- ◀ ما هو نموذج الملكية في المؤسسة ؟
- ◀ إذا كان هناك شركاء من هم ؟ ما هي الاتفاقيات و العقود ؟
- ◀ من هم المساهمين و قيمة المساهمة لكل واحد منهم ؟
- ◀ من هم الأعضاء في المجلس الإداري ؟
- ◀ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة ؟
- ◀ من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟
- ◀ ما هي الأوامر و المسؤولية لأعضاء فريق الإدارة ؟
- ◀ ما هي آلية الدفع و المبيعات، و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم تقدير المخاطر و الاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمؤسسة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.

الخطة المالية:

تتضمن الجدوى المالية للمؤسسة و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون.²

الملاحق:

تحدد و توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع و العقود، و خاتمة الأسعار من الموردين و المنافسين.

¹ خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

² لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 3.

المطلب الثالث: أسباب إعداد مخطط الأعمال وأنواعه

أولاً: أسباب إعداد مخطط الأعمال

في الوقت الذي تكون فكرة المنشأ عن المؤسسة تبدو واضحة فإنه بحاجة للحصول على المعلومات المدققة و القيام بحسابات من أجل معرفة هل أن المؤسسة الجديدة تكون ذات مردود وهل تستحق فعلاً الإنشاء. إن قلة التخطيط و الإعداد تبقى من بين الأسباب لفشل المؤسسات الجديدة لهذا فإن مخطط الأعمال يساعد على:¹

- أن تقرر هل يجب إنشاء المؤسسة أم لا؟
- إن إنشاء المؤسسة تغير كل حياة المنشأ، حيث يجب أن يتحقق من أنه سوف يتخذ القرار المناسب فيما يتعلق بالإنشاء، ومخطط الأعمال يساعد على اتخاذ هذا القرار.
- يساعد المنشأ على تنظيم أفكاره قبل أن يعرف كيف ينشأ و يسير مؤسسته في أحسن الظروف، فمخطط الأعمال يقدم في شكل تتابع منطقي لأفكار ملائمة و متطابقة، ومن جهة فهو يسمح له في الحصول على فكرة واضحة.
- يقدم فكرة مؤسسته إلى مؤسسة مالية كالبنك مثلاً للحصول على قرض لمؤسسته فإعداد مخطط الأعمال بنفسه يمكنه الإجابة بسهولة على مجمل الأسئلة التي تطرح عليه
- من خلال إعداد خطة العمل غالباً ما يؤدي إلى اكتشاف وجود ميزة تنافسية أو فرص جديدة
- إعلام الموظفين: و ذلك بجعله وسيلة اتصال وإعلام للموظفين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف الشركة.
- الموافقة من مجلس الإدارة/المساهمين: أي بجعله وسيلة للحصول على موافقات من مجلس إدارة الشركة و المساهمين.
- يكون لديه الوقت الكافي للتطلع إلى المستقبل و تجنب المشاكل قبل وقوعها.

ثانياً: أنواع مخطط الأعمال:

أمام صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال و ذلك لاختلاف الظروف و الأحوال و المواقف تدعو إلى احتياجات مختلفة من وضع خطة العمل و لهذا فإنه توجد عدة تصنيفات لأنواع من مخطط الأعمال المختلفة و التي سنذكر منها:

¹ - Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, op. cit, P 12-14

التصنيف الأول:

1- خطة مختصرة:

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

وعلى العموم فالخطة المختصرة تكون مرضية للممولين والمستثمرين، خاصة عندما تحتوي على تنبؤات مالية للنتائج. ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم تأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

2- خطة شمولية : وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث إن هذا النوع من خطط الأعمال يكون مفيدا عندما :

-يصف الفرصة الجديدة والتي ستبدأ بها كعمل جديد .

-مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

-توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة خطة العمل.

التصنيف الثاني: ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية:¹

1-مخطط قصير أو مخطط مصغر: حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

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

¹طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق ،ص 210 .

3-خطط التقديم : وهي خطة العمل من دون الرتوش والانطباعات ،وتستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4-الخطط الالكترونية: وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ويتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملاءمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته، ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الالكترونية.

وأخيرا فان كل خطة من الخطط الأربعة تحتاج إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة ، بحيث لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع.

التصنيف الثالث:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى تسعة أنواع رئيسية، وهذا حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:¹

- الهدف الرئيسي لخطة العمل .
- المرحلة التي يمر بها المشروع(البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- الوضعية المالية .
- حجم الشركةالخ.

وفيما يلي نناقش بعض الأمثلة المتعلقة بهذه العوامل ذات الصلة:

1-نوع الأعمال (تجارية أو صناعية): إذا كان النشاط الممارس تجاري فان مخطط العمل الواجب القيام به لا يتعامل مع قضايا مثل التصنيع أو الاستثمارات في الآلات، بل يركز الحصول على الأموال اللازمة من أجل شراء وبيع السلع، كما أن مزيج المنتجات والخدمات التي يتم عرضها يمكن أن تؤثر أيضا على محتوى العمل، في حين أن القضايا المتعلقة بالتخزين وإدارة المخازن تصبح أقل أهمية مثل:مزيج المنتج، الخدمة نحو خدمة الأعمال التجارية.

2-الملكية الفردية: إذا كان المالك هو الوحيد لشركة صغيرة، فإنه يقوم بصياغة خطة عمله لوحده، للأعمال التجارية الصغيرة، وحجم التعقيد والجهد المبذول في إعداد خطة العمل يجب أن تبقى ضمن حدود.

¹ - United nation conférence of Trade développement, op. cit, page14-18

في مثل هذه الحالة خطة العمل تركز على المالك الشخصي للمشروع.

3-الشركات الغير وطنية: إن خطة العمل لهذه الشركات الغير وطنية، والتي يبلغ حجم مبيعاتها السنوي ما يعادل الملايين من الدولارات، لا يركز على نفس قضايا شركة متوسطة الحجم التي لها رقم أعمال سنوي يعادل بضعة ملايين من الدولارات.

وتتمثل المسائل الواردة في خطط الأعمال للشركات الغير وطنية فيما يلي:

- الاستراتيجيات العالمية لتعزيز الصورة .

- التوسع من خلال الاستحواذ على شركات أخرى كالاندماجات وغيرها .

- تحليل تطورات الاقتصاد الكلي العالمي والسياسة الدولية التي من المحتمل أن تؤثر على الأعمال التجارية .

- التنبؤ على المدى الطويل للاتجاهات والتطورات في السلوكيات و الأذواق المستهلكين.

- تطوير المنتج على المدى الطويلة (من 5 إلى 10 سنوات أو أكثر).

-بينما القضايا الأقل أهمية بالنسبة لخطط أعمال هذه الشركات فتمثل فيما يلي:

- تقنيات الإنتاج (عندما تكون لهذه الشركات العديد من الأنواع المختلفة من المنتجات).

- التكتيكات البيعية (وهذه يمكن أن تختلف من مختلف القارات والبلدان) .

4-مخطط عمل الأقسام(الوحدات): إن خطة تقسيم العمل (الوحدة)من شركة كبيرة لاختلف كثيرا عن خطة عمل

من شركة مستقلة، ومع ذلك، بالإضافة إلى القضايا المشمولة في خطة العمل (الإنتاج، المبيعات، الموارد، وما

إلى ذلك)، فإنه يجب أن تشمل جميع القضايا من واجهات والتآزر مع غيرها من وحدات المؤسسة.

5-الأعمال الجديدة(البدء في الأعمال): إذا كان المنشأ قد بدأ للتو، فإنه سيواجه تحديا من نوع خاص لأنه لم

يكن لديه سجل حافل، بدلا من ذلك يجب التركيز بشكل كبير على قدرته على البيع بنفسه واختيار شركاء

ناجحين بينما في حالة عمل منشأ(موجود) فهو بحاجة كذلك إلى تقديم أرباح المشروع وتقييم النتائج المتوقع

تدفقها من خلال عمليات المشروع، ومما لاشك فيه أن أي بداية لمشروع لها العديد من التكاليف، ومن بين هذه

النفقات الأكثر شيوعا نذكر:

- الرسوم الفنية(القانونية أو المحاسبية).

- النفقات التنظيمية(التراخيص وتكاليف سجل الشركات وغيرها).

- الودائع للمساحة المستأجرة.

- دراسة السوق.

6-التوسع الكبير في الأعمال التجارية القائمة: إذا قدم المنشأ خطة عمله مع الهدف الرئيسي لجمع التمويل اللازم لتوسيع نطاق عمله، فإنه سوف يركز على المسألتين التاليتين في العمل وهما:

- إمكانية نمو السوق (الطاقة الإستيعابية للسوق).

• هوية المشروع المستمدة من تاريخه والقوة التنافسية في وضع جيد للفوز بحصة كبيرة من هذا السوق.

7-التنظيم المستمر للأعمال: هناك أيضا بعض خطط الأعمال التي لا تتوقع نموا كبيرا أو استثمارات كبيرة، وبالتالي لسنا معنيين هنا بقضية جمع أموال إضافية، ففي مثل هذه الحالات يتم إعداد خطط العمل لإبلاغ أو الحصول على موافقة من هيئات صنع القرار والمستثمرين الحاليين أو فريق المسيرين أنفسهم من أجل التوصل إلى فهم مشترك لتحقيق أهدافهم وتحديد أولوياتها وأنشطتها في المستقبل (خطة العمل)، إنه من الواضح في خطط العمل هذه يتم التركيز بدرجة أقل على تبرير إمكانات السوق لاستيعاب النمو، وهذا النوع من الخطط تقوم بإعداده الكثير من الشركات كل عام .

8-مرحلة التمويل: كما نذكر دائما أن الأهداف الرئيسية لإعداد خطة العمل هو إبلاغ الجهات المقرضة والمستثمرين، فإذا كان المنشأ لا يسعى للحصول إلى أموال جديدة بل يحاول فقط الحفاظ على المال الخاص وإبقاء الممولين على علم، فإنه يحتاج إلى التركيز أكثر على تطوير أعمال جديدة، ومع ذلك إن كان يقترح من المقرضين الجدد/المستثمرين وهو ما يسمى (بالجولة الثانية والثالثة/ أو في سوق الأوراق المالية)، فإن خطته يجب أن تحتوي على وصف أكثر تفصيلا من خلفية عمله (بما في ذلك الأسواق والمنتجات).

9-المشاريع المحددة(الخاصة): قد يريد المنشأ أن يعد خطة عمل ليس لكل الأعمال في وحدته، بل فقط لمشروع استثماري يكون في شكل منفرد مثل:

• فتح فرع/مركز ربح في بلد معين في الخارج.

• بدأ وحدة تجارية جديدة لمجموعة من المنتجات أو الخدمات الجديدة.

إن خطط العمل هذه تحتاج إلى تقديم معلومات عامة عن المجموعة بأكملها، وينبغي على خطة عمله أن تركز على أعمال جديدة محددة.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف ووظائف مخطط الأعمال

أولاً: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين و المستثمرين و الموردین، حيث يوضح مصداقية المشروع و جدواه و من الأسباب المتعددة تجعل مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، نذكر:¹

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

ثانياً: مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع و إمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، و إعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

ثالثاً: يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف و عندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

رابعاً: خطة الأعمال تحتوي على معلومات مالية، تاريخية، والحالية، أو المخطط لها في المستقبل و الأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.

خامساً: خطة الأعمال عمك و السوق الذي تعمل من خلاله، و من الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية و هذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.

سادساً: خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والاستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، و يحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.

سابعاً: خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عن كونك، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار جديدة أو رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك و بدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.

ثامناً: إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته و إنما بغرض الحصول على منافع مادية.

¹ شوقي جبّاري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية، تحت

عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الجزائر 19/18/17 أبريل 2012، ص 11.

ثانياً: أهداف مخطط الأعمال

- إن مخطط الأعمال يساهم بشكل ملموس على تقدم مشروع إنشاء المؤسسة وهذا بالإجابة على هدفين مختلفين:¹
1. مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
 2. إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من: (A. Fayolle) و (L.J.Filion) فيدور حول مفهومين:

- أ. وسيلة استراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.
- ب. وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.

ثالثاً: وظائف مخطط الأعمال

1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الاستراتيجية)

- أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز.
- إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي:
- أ. المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجاً تحليلياً، وبالتالي تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.
 - ب. تساعده على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.
 - ج. يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الاستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه.

ويتم التفصيل بدقة في هاته الوظائف الثلاثة فيما يلي:

المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: أولاً وقبل كل شيء، فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، إن خطة العمل تلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن اتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.

¹لعر محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-2012، ص46.

- هناك اثنين من المبادئ الأساسية للعمل لتحقيق هذا الهدف مع نتيجة أفضل:

الجدية والصرامة: وهذا يعني إنجاز العمل مع بيانات ميدانية للتحقق من الصحة والدقة.

الحد من التفاؤل : في الكثير من الأحيان في هذا التوقع.

د) المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ و هذا يعني المخطط الفعلي للمشروع، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات، بعضها تميّزه، والأخرى بطبيعة الحال تستطيع أن تأخذ شكل تراجع في المستقبل وترفض على تأكيد وتحديد عناصر ماهية إلا عبارة عن حدس والتي تؤدي إلى مخاطر التبعية، والمخاطر المالية، وكذلك احتياجات الكفاءة، ويتعرف على المتحاورين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفّض بطريقة ملموسة وفعالة لشكوكه.

- إن الهدف المطلوب هنا هو تقديم الحقيقة التي تعنى بالمستقبل، والعمل يجب كذلك أن يسمح بمعرفة وقياس أهداف المشروع، وكذلك المسار الاستراتيجي المتبع من أجل الوصول إليه.

- مخطط المشروع يجب إذن أن يكون مرتبط عن قرب بالحقيقة المستقبلية، هذه الحقيقة تبنى إذن من الطموحات، ولكن تمنح لمخطط الأعمال أهمية كبيرة لمنشأ المؤسسة.

- هدفه هو وضع أكثر الفرص الممكنة من جانبه وذلك بإنجاز عمل دقيق، وهو نفسه يوضح الوسائل ومخاطره المقاولاتية.

المساعدة للمرحلة القادمة (للمستقبل) : من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة، حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل .

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

في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

- إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي¹:

¹ لعور محمد، مرجع سابق، ص 51 .

- أ. التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.
- ب. البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.
- ج. التجنيد (جلب المنخرطين) : أي الشركاء الاستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .
- التحدث عن المشروع:** هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص التالية:

- التعرف على طبيعة المشروع .
- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع .
- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لاتخاذ موقف حول المشروع .
- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومر دودية المشروع.

البحث عن رأس المال: إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، ويمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي:

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.
- إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.
- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة، إذن فهو يصبح وثيقة مفصلة، تتضمن عروض مالية مثبتة عن نموذج أعمال جيد،
- يكون ذو قابلية للتطبيق، والاستمرارية وعلى مرد ودية للمشروع، بحيث يضمن لحاملي رأس المال عوائد لاستثماراتهم.

تجنيد الشركاء الاستراتيجيين : يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الاستراتيجيين المحتملين للمشروع، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الاستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط

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

المبحث الثاني: المخططين الإنتاجي والتنظيمي ضمن مخطط الأعمال

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

أولا: مفهوم المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج (1).

كما يعرف بشكل آخر على أنه وظيفة 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 (2).

ويعرفه Mayer على أنه : الأخذ بالاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب، إن هذا النشاط يتطلب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التنبؤ في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول على المتطلبات (3).

ويقصد أيضا به أنه التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة المطلوبة، والكمية المطلوبة، والتكلفة المطلوبة، والوقت المناسب (4).

من خلال ما استعرضناه من التعاريف السابقة نجد أن مخطط الإنتاج هو عبارة عن عملية قائمة على التنبؤ المستقبلي بالطلب من أجل تحديد الاحتياجات من المواد والعمليات اللازمة في حدود الطاقة المتاحة للوفاء المستقبلي بالطلب من أجل تحديد الاحتياجات من المواد والعمليات اللازمة في حدود الطاقة المتاحة للوفاء بالطلب بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد بالتعاون مع باقي وظائف المؤسسة.

(1) مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 26.

(2) مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 26.

(3) حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 27.

(4) سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، 1999، ص 203.

ثانياً: أهمية مخطط الإنتاج

يعد النشاط الإنتاجي الركيزة في المؤسسة الإنتاجية، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة وتحقيق التدفقات من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية ومن المظاهر التي تعكس أهمية مخطط الإنتاج مايلي (1):

- أ. ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.
- ب. زيادة العمليات الصناعي وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.
- ج. زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- د. زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- هـ. التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

ثالثاً : أنواع مخطط الإنتاج

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط هي (2):

1. الخطة الإنتاجية الطويلة الأجل:

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

2. الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

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

(1) حدادو نبيلة، مرجع سابق، ص 33.

(2) محمد إبيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 52-53.

3. الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

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

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

المطلب الثاني: دورة حياة النشاط الإنتاجي

يمكن القول بأن كل دورة إنتاج تمر بخطوات رئيسية، وإن كانت تفاصيل أدائها تختلف باختلاف نوع الصناعة، فهي تختلف نسبيا مثلا بالمشروعات الصناعية عن المشروعات الزراعية، وبشكل عام تأخذ دورة الإنتاج في حالة المنشآت القائمة المراحل التالية⁽¹⁾:

1. التنبؤ بحجم مبيعات المنتج المعني (بافتراض أنه مقبولا وعليه الطلب) وذلك من خلال جهود إدارة التسويق.
2. تصدر التوجيهات للأقسام الفنية (الهندسية) المختصة لإعداد كل من التصميمات والرسومات، وقوائم المواد والطاقات المطلوبة للعملية التصنيعية.
3. تقدير التكلفة الكلية لإنتاج الوحدة والتي على ضوءها تقدر تحديد الكمية الكلية الممكن توفيرها وذلك من خلال معاونة الأجهزة الإدارية بالمنظمة كالإدارة المالية وإدارة الأفراد، وإدارة المشتريات بالإضافة إلى إدارة الإنتاج.
4. حصر حجم المخزون المتاح من الإنتاج التام عن هذا المنتج لتقدير حجم الإنتاج النهائي المطلوب تصنيعه فعلا خلال الفترة.
5. في ضوء تقدير حجم الإنتاج المطلوب يتولى قسم تخطيط الإنتاج وضع كل من خطة الإنتاج الأساسية، وملحقاتها من الجداول التفصيلية بشأن إتمام العملية الإنتاجية بكافة عناصرها المتمثلة في كل من أنواع وأحجام المنتجات وأنواع وخطوات العملية التصنيعية وأنواع وأحجام المتطلبات من القوى العاملة، والمواد والأدوات.

(1) بلال خلف السكرانة، مرجع سابق ص 180-181.

6. يقوم قسم الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته لقسم الإنتاج على المواد والمستلزمات البشرية والمادية الواجب استخدامها من خلال قراراته التفصيلية التي تصبح بمثابة المعايير الرقابية التي يستند عليها فيما بعد في متابعة الأداء الفعلي تبعا لما جاء بالخطة المعتمدة للتصنيع.

7. وأخيرا يرسل الإنتاج التام الصنع إلى المخازن تمهيدا لتسويقه للمستهلك.

أولا: نظام الإنتاج

1. تعريف نظام الإنتاج:

يعرف نظام الإنتاج بمفاهيم مختلفة فلقد عرف على أنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط فيما بينها بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية⁽¹⁾.

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

أ. المدخلات:

إن المدخلات في نظام الإنتاج تتمثل في كافة الموارد المادية وغير المادية التي تحصل عليها المؤسسة، وكذلك الموارد البشرية والمعلومات والخبرات المتراكمة والمهارات، وبصفة عامة تتمثل المدخلات في كل ما تتحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هذه العناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، وهذه العناصر أساسية لاستمرارية النظام.

ب. عملية المعالجة (التحويل):

يعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحويلات التي تمس المدخلات المختلفة، ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها.

ج. المخرجات:

وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات، أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.

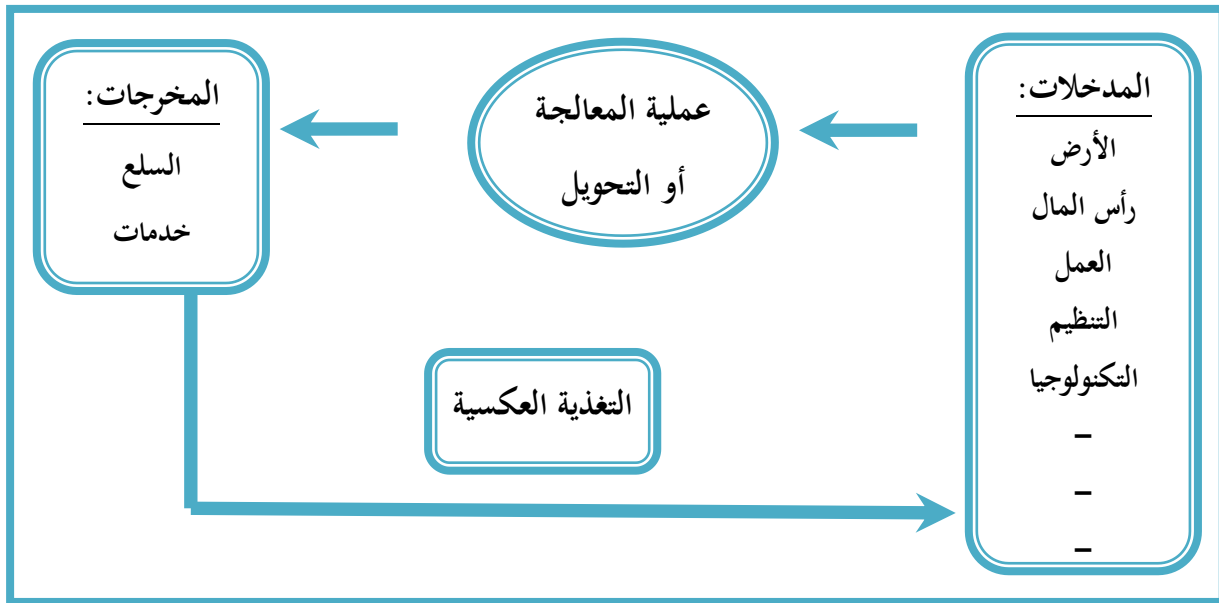
(1) محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.

د. التغذية العكسية:

هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف، وذلك لإتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج، ويمكن توضيح مكونات النظام الإنتاجي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1):

مكونات النظام الإنتاجي



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16.

ثانياً: أساليب الإنتاج

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع

1. الإنتاج المستمر:

هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ويقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، ، وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين: إنتاج مستمر وظيفي وإنتاج مستمر غير وظيفي.

أ (إنتاج مستمر وظيفي.

هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

ب (إنتاج مستمر غير وظيفي.

هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

2. الإنتاج المتقطع:

هو إنتاج نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاج إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطيا في مدخلاته.

والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، لأن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين:

أ (إنتاج دفعات متكررة للطلب.

هو إنتاج منقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل، والشرط الأساسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر .

ب (إنتاج دفعات متكررة للتخزين

إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين، وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين.

ثالثاً: إدارة الإنتاج

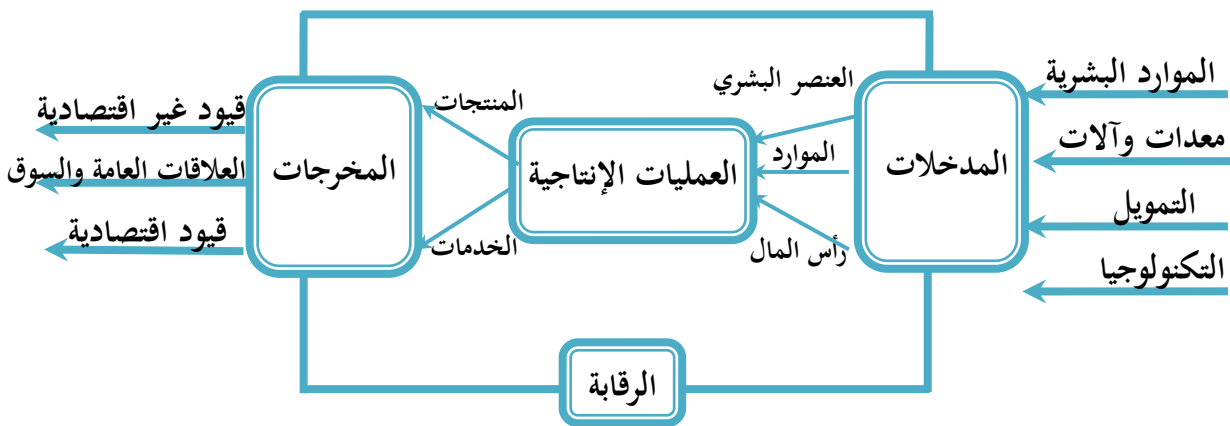
1. مفهوم إدارة الإنتاج:

يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات بأنها تلك الناحية من الإدارة المختصة بإدارة الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإنتاج السلع أو الخدمات التي يقدمها المشروع، وتأسيساً على هذا التعريف فإن إدارة الإنتاج تهتم بتحويل مجموعة محددة من المدخلات (مواد خام، عمالة، أموال، استثمارات رأسمالية... الخ) إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها (سلع أو خدمات) وفي أداء تلك المهام يمارس مدير الإنتاج/ العمليات ثلاث مهام رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة⁽¹⁾.

وعليه يتمثل جوهر إدارة الإنتاج والعمليات في "تحديد الأهداف وتدبير واستقطاب الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة، وتنظيمها، وتخصيصها على المجالات والمهام المختلفة للأداء في المنظمة وفي تحديد الطاقة الإنتاجية المناسبة وتصميم عملية الإنتاج، وبرامج الجودة، وتصميم جداول الإنتاج وتهيئة نظم التحفيز والتقييم والتقييم المناسبة للعاملين ولطاقم الإدارة.

مخطط مفهوم إدارة العمليات الإنتاجية في المنظمة الاقتصادية

الشكل رقم (2):



المصدر: خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر،

الأردن، 2001، ص 21.

(1) محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 17-18.

2. نشاطات إدارة الإنتاج:

إن مفهوم إدارة الإنتاج يعني إدارة العمليات الإنتاجية من خلال الوظائف الإدارية التقليدية: التخطيط، التصميم، الرقابة، وهي كالتالي:

(أ) تخطيط الإنتاج.

يعرف تخطيط الإنتاج بالقيام بالتنبؤ لوضع خطة مبرزة لجميع خطوات تتابع العمليات بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف الإنتاجية (1).

(ب) التصميم:

هو عبارة عن مجموعة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة باختيار الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات محددة وابتكار طرق تستخدم في عملية التحويل ذاتها، ومن أهم القرارات التي تتخذ في مجال التصميم ما يلي:

1. اختيار موقع المصنع

2. تصميم المصنع

3. الترتيب الداخلي للمصنع

4. تصميم العمل

5. تصميم العملية الإنتاجية

6. تصميم طريقة الأداء

7. تصميم المنتج

(ج) الرقابة:

الرقابة بمفهومها العام تعبر عن الأسس التي بمقتضاها تتم المقارنة بين مستويات التنفيذ الفعلي وبين الأهداف والخطط الموضوعية، وذلك لكشف الانحرافات وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية، كما ينظر للرقابة على أنها عملية استباق الأحداث لتلاقي الانحرافات وتنقسم إلى عدة أنواع وهي:

(1) علي الشراوي، إدارة النشاط الاجتماعي، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 359.

1/. الرقابة على وقت إنتاج:

وتختلف حسب النمط الإنتاجي: نمط الإنتاج المستمر، نمط الإنتاج المتقطع، الرقابة على كمية الإنتاج

2/. الرقابة على الجودة:

الرقابة على الجودة نشاط لا يشمل الرقابة على جودة المنتج النهائي فقط بل تشمل الرقابة على مدخلات العملية الإنتاجية من مواد ومستلزمات وعمليات ونقل وتخزين وغيرها لأن في ذلك ضمانة الوصول إلى منتج نهائي يتمتع بمواصفات تتطابق مع المعايير.

3/ الرقابة بتكلفة الإنتاج:

الرقابة على تكاليف الإنتاج تهدف إلى ضبط التكاليف وخفضها وذلك ليس على حساب الجودة،... وعلى هذا فقدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإنتاج يسمح لها بخلق هامش يمكنها من مواجهة الانخفاض في الأسعار، بل ويؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية (1).

4/ الرقابة على المخزون:

هنا نوعين من نظم الرقابة على المخزون وهما (2):

أ) الرقابة المستمرة:

وبموجبها يتم التسجيل الدائم لحركة المخزون من حيث الورد والاستخدام، بحيث يتوفر في كل وقت رصيد محدد من المواد في المخازن وتتم عملية الشراء أو الإنتاج عندما يصل المخزون إلى مستوى إعادة الطلب.

ت) الرقابة الدورية:

بموجب هذا النوع تتم مراجعة أرقام المخزون في تواريخ ثابتة عادة ما تكون نصف شهرية أو نصف سنوية، وفي تلك اللحظة تتم مقارنة المخزون الموجود في المخزن مع المخزون الواجب توفره، وتتم عملية الشراء أو الإنتاج بكميات تعادل الفرق بين المخزون المتاح وبين المخزون المطلوب.

(1) Patrick Roger, gestion do production, édition Dollez sivescly, 1999, p8.

(2) محمد ابيديوي الحسين، مرجع سابق، ص 197.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

أولاً: تعريف الخطة التنظيمية

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في إطار المشروع و تطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات.¹

ثانياً: مكونات الخطة التنظيمية:

1- الهيكل التنظيمي:

1.1 - مفهوم الهيكل التنظيمي

و يشير Draft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن " تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها".²
- كما يعرفه موسى اللوزي أنه "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، و يشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية"³.

و يقول كذلك عنه حسين محمود حريم بأن الهيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، و تتأثر نوعية و طبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"⁴.

2.1 - أهمية الهيكل التنظيمي

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف تتمثل في ثلاثة وظائف رئيسة يؤديها الهيكل وهي⁵:

- إن أول وأهم هذه الوظائف هي:
- أن الهياكل التنظيمية يقصد منها ما يتم تحقيقه من منتجات المنظمة أو خدماتها وتحقيق أهدافها.
- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، لأن الهياكل التنظيمية تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس

¹ Richard Daft، 'Organization، Theory and Design'، 8th Ed.، Thomson، South-Western، USA، 2004، p. 87.

² Richard Daft، p.89

³ موسى اللوزي، 'التنظيم و إجراءات العمل'، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص45.

⁴ حسين محمود حريم، 'تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل'، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص45.

⁵ حسين محمود رحيم، مرجع سبق ذكره، ص48.

- و أيضا يقرر ويحدد طبيعة الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء، ويتم في ضوء هذه الوظائف اتخاذ القرارات (تدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل) فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

2- خصائص و أبعاد الهيكل التنظيمي

1.2 - خصائص الهيكل التنظيمي:

- (أ). التوازن: و هو يعني أن تكون السلطات التي تمنح لشخص أو لجهاز ما متلائمة مع المسؤوليات
- (ب). المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- (ج). الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوحي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية، بدون أن يتعرض الهيكل إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه. ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي، بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وكفاءة¹.
- (د). التخصص: و هو المستوى الذي بموجبه يتم تقسيم العمل إلى وظائف و مهام محددة بشكل ضيق أو واسع (تحديد نطاق المسؤوليات و درجة التخصص المرتبطة بها)².
- (هـ). مراعاة الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، ومن ثم أن الهيكل الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستعملة، وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.
- (و). عدم الإسراف: أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، ومع أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف إلا أنه من الضروري الاهتمام به، و يعد الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن الإداري من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما سنكلفه من جهود ونفقات.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 165.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص108.

2.2 - أبعاد الهيكل التنظيمي :

(أ) الرسمية:

ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.

و يمكن تحقيق الرسمية بطرق عديدة أهمها :

من خلال الوظيفة: تحديد مهام وواجبات الوظيفة(الوصف الوظيفي) و إخبار العامل رسميا الخطوات المحددة التي يجب أن يقوم بها.

- من خلال تدفق مسار العمل، أي من خلال تحديد العمل الذي يجب أن يتم في كل خطوة في العملية.

- بواسطة الأنظمة و السياسات و القواعد و هي أكثر الأمثلة شيوعا على الرسمية، فهي تحدد ماذا يجب عمله و ما لا يجب عمله.

- من خلال الهيكل التنظيمي: تحديد الجهات التي يمكن للموظف الاتصال بها أو عدم الاتصال بها في التسلسل الهرمي.

(ب) المركزية:

تعتبر المركزية أحد أبعاد التركيب التنظيمي المهمة التي تناولتها نظريات التنظيم الكلاسيكية والحديثة، وقد عرفها Weber عام 1947 عند عرضه لنظرية البيروقراطية في التنظيم بأنها " مدى أو درجة تركيز اتخاذ القرارات أو تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة"¹.

كما تعرف أيضا على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعا في يد شخص أو مستوى إداري عال و بالتالي حق اتخاذ القرارات بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف إلا بناء على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته:

(ج) التعقيد:

و هو يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، و يعني التعقيد درجة تقسيم و تجزئة الأعمال و العلاقات داخل المنظمة و حجم نطاق الإشراف فيها و تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر و هي: التمايز الأفقي، و التمايز الرأسي و التمايز الجغرافي. يشير التمايز الأفقي إلى تعدد و تنوع الأنشطة التنظيمية، و مجموعات

¹ سمير عزيز العبادي، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005، ص5.

الوظائف المهنية المختلفة و التخصصات المتنوعة فيها. أما التمايز الرأسي فيشير إلى مدى عمق الهيكل التنظيمي و يقاس بعدد المستويات التنظيمية. أما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار و التوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة و أنشطتها.

(د) التخصص:

و هو يشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين و منفصلة عن الأنشطة الأخرى. و كلما كانت درجة التخصص منخفضة سيؤدي الفرد عدد واسع من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها، أما إذا كانت الدرجة عالية فسيؤدي إلى عدد أقل من المهام .

(هـ) نطاق الإشراف:

و هو يمثل عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفاعلية، أو عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.

و كلما كان النطاق مناسباً أدى إلى وجود الاتصال و فعاليته، و فعالية التنظيم و تسهيل التنسيق، بينما يصعب التنسيق في حالة زيادة عدد الأفراد عن النطاق المناسب¹.

و يتصل مفهوم نطاق الإشراف اتصالاً وثيقاً بمفاهيم اللامركزية و تفويض السلطة و يشير إلى عدد المشرفين الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة و قد اختلفت أفكار كتاب الإدارة حول نطاق الإشراف المعقول. إذ أن نطاق الإشراف المناسب يعتمد على عدة عوامل منها:

1- طبيعة العمل فكما كان العمل روتينياً كلما زاد نطاق الإشراف، إذ يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف

على أكبر عدد من المرؤوسين على عكس الوضع فيما لو كان العمل فكرياً أو تخطيطياً

2- كفاءة الرئيس و المرؤوسين فكما زادت كفاءتهم زاد نطاق الإشراف

2- كفاءة الاتصالات و التقارب الجغرافي، إذ كلما سهلت الاتصالات و تقاربت أماكن العمل زاد نطاق

الإشراف.

¹ على الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1989، ص167.

و (تفويض السلطة:

تتعدد التعريفات لعملية التفويض. و هذا التعدد و التنوع ناتج عن اختلاف الكتاب أنفسهم و تنوع كتاباتهم، لذا يمكن القول بأنها " عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، و هو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل"

3- طرق إعداد الهيكل التنظيمي:

لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:

1.3- تحديد إستراتيجيات المنظمة: أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمنظمة تتحدد

إستراتيجياتها و عليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق:

- تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة
- تحديد رسالة المنظمة
- تحديد رؤية المنظمة
- تحديد الأهداف العامة

2.3- تحديد إدارات المنظمة: وذلك من خلال :

- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المنظمة.
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرية أعلى في التصرف واتخاذ القرار.
- تخصيص إعمادات مالية أكبر لهذه الوحدات

3.3- تحديد الوظائف: بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي

تحقق أهداف كل من الأقسام فالإدارات وذلك ب:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
- وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها.
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

4.3- تحديد سلطات الإدارات والوظائف: ويعني كل ذلك تحديد كل مما يأتي:

- الصلاحيات التنظيمية: أو جدول الصلاحيات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.

- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.

- تحديد الاختصاصات والمهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، والتي سيتم ترجمتها لاحقاً إلى مهام على مستوى كل وظيفة.

- تحديد العلاقات التنظيمية: تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية

4- القيادة في المشروع

القيادة الإدارية هي "مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمروؤسيه ويتقون به كقائد"¹.

4-1 تحديد مدير المشروع ومسئوليته

يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الانتهاء، فهو الشخص الذي سيحمل مسؤولية تخطيط المشروع تنفيذه وإنهائه.

4-2 مهام مدير المشروع :

- إعداد ميزانية المشروع الأولية

- جدولة الأولويات لأنشطة المشروع.

- اختيار أعضاء فريق المشروع.

- التأكد من كفاية و كفاءة الموارد والتسهيلات المتاحة لإنجاز المشروع

4-3 مسؤوليات مدير المشروع: رغم أن مسؤوليات مدير المشروع واسعة ومتنوعة إلا أنه يمكن

تصنيفها في مسؤوليتين :

- مسؤولية تجاه المشروع.

- مسؤولية تجاه فريق العمل في المشروع.

❖ فريق العمل في المشروع:

• أي مشروع إنتاجي أو خدمي لابد أن يكون قائماً على أساس وجود فريق عمل لذا على قيادة المشروع

العمل على إيجاد فريق مناسب

¹ - مؤيد الفضل، تقييم و إدارة المشروعات الكبيرة و المتوسطة عمان: دار الورق للنشر والتوزيع، 2009 ص 119.

• أهمية فريق العمل في المشروع: يمكن تلخيص أهمية فريق العمل بما يلي:

- يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المشروع.
- التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة.
- يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

❖ تجسيد الهيكل التنظيمي:

بعد الانتهاء من تحديد الخطوط العريضة لتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع المقترح، ينبغي القيام بتجسيم الهيكل التنظيمي بخرائط توضح الوظائف الرئيسية والفرعية المشتقة عنها والعلاقة فيما بينها، ومسالك الإشراف، والمراكز الإدارية المختلفة وتسلسلها، وما هي أنواع المعلومات المتوقع أن يحصل عليها العاملون في التنظيم المعني.

5- الخرائط التنظيمية: يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما:

✓ **الخرائط الرئيسية:** وهي تبين الهيكل التنظيمي بأكمله، وتقديم صورة شاملة لعلاقات كل

الإدارات أو الأجزاء الرئيسية للتنظيم بعضها ببعض.

✓ **الخرائط المكملة:** وهي تخصص بالكامل لإحدى الإدارات وتعطي المزيد من التفاصيل

الخاصة بالعلاقات والسلطة والواجبات.

ومن المفضل أن توجد في كل إدارة خريطة رئيسية توضح مركزها بالنسبة للمنظمة ككل وعلاقتها بالإدارات الأخرى، وخريطة تكميلية تبين تفاصيل هذه الإدارة المعنية.

6- قواعد وضع الخرائط التنظيمية: فيما يلي أهم القواعد التي يجب مراعاتها عند وضع الخرائط

التنظيمية:

- يجب أن تكون الخريطة بسيطة في مكوناتها، ويسهل على الأفراد فهمها، وأن يتم استبعاد التفاصيل غير الضرورية عنها.
- يمكن استخدام المربعات أو المستطيلات أو الدوائر لتمثيل الإدارات والأقسام المختلفة عند رسم هذه الخرائط.
- من الممكن أن تتضمن الخريطة أسماء الأشخاص الذين سوف يستغلون المراكز التنظيمية المختلفة كما هو الحال بالنسبة لبعض الشركات الأجنبية.
- يجب إتباع مبدأ موحد في جميع الخرائط التنظيمية، كأن يمثل كل مربع أو دائرة أو مستطيل شخص واحد.

- يجب أن تظهر الخريطة العلاقات الإدارية وكيفية اتخاذ الإجراءات التأديبية وإصدار الأوامر لجميع الأنشطة ورسم الخرائط: يختلف ترتيب الخريطة التنظيمية وقواعد تصميمها من مشروع لآخر، ولكن القاعدة العامة للترتيب هو إظهار الوظائف الرئيسية في القمة والوظائف التابعة في القاعدة، أبناء الخريطة حسب التسلسل الهرمي للوظائف وسلطة اتخاذ القرارات فيها، حيث يتمتع أصحاب الوظائف العليا بأكثر سلطة، في حين يتمتع من هم في القاعدة بأقل سلطة¹.

¹ - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم ط3؛ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2008 ص60.

المبحث الثالث: المخطط التسويقي ضمن مخطط الأعمال

المطلب الأول: مدخل للمخطط التسويقي:

أولاً: تعريف الخطة التسويقية:

1- للخطة التسويقية عدة تعريف نذكر منها :

• "هي سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية، وصياغة

الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك عن طريق الاستغلال المنظم للموارد في المنشأة من

اجل تحقيق أهدافها التسويقية"

• "الخطة التسويقية هي عبارة عن الطريق أو الاتجاه التسويقي الذي سيتبعه صاحب المشروع لفترة

زمنية معينة قد تكون قصيرة أو طويلة."

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:

- توجيه للمستقبل.

- عملية مستمرة.

- تقدم على اتخاذ قرارات.

ثانياً : أهمية إعداد مخطط الأعمال التسويقي

وتبرز أهميته في مايلي:

◀ يعتبر الأسلوب العلمي لإدارة التغيير و متابعة أذواق المستهلكين وأنماطهم الاستهلاكية و متابعة المنافسة.

◀ يساعد على إعطاء نظرة خاصة بالسوق و تحديد الفرص وتقادي المخاطر.

◀ يحث الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام

بأنشطتها.

◀ يعمل على تخفيف المخاطر لأنه يتنبأ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته.

◀ يقدم منهجاً لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.

◀ تحديد الأسواق المستهدفة لاختيار التمركز الأفضل والجيد في السوق

◀ المرونة القابلة للتعديل تمكّن الشركة من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر¹.

ثالثاً: أغراض الخطة التسويقية:

يهتم التسويق ببساطة بدراسة السوق المستهدف، وهو المكان الذي يلتقي فيه مجموعة البائعين والمشتريين، ويتم

فيه تحويل ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري، ودراستك لسوقك المستهدف،

فإنك تدرس وتحلل وتحدد احتياجات زبائنك المحتملين ورغباتهم. ومن ثم تعمل على إشباعها. وبالتالي، فإنك

ستتمكن من تصميم منتجك بشكل يلبي طلبات زبائنك المحتملين من حيث النوعية، والشكل، والسعر، وكيفية

وصول المنتج لهم.

الزبائن الموجودون في السوق هم ليسوا زبائنك فقط، ولكنهم زبائن منافسك أيضاً، وبتحديدك لسوقك

المستهدفة، فإنك تحدد زبائنك المحتملين فقط²

المطلب الثاني: عناصر الخطة التسويقية:

- دراسة السوق

- تحليل SWOT

- الاستراتيجيات التسويقية

- المزيج التسويقي

1-مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و

حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 فيفري 2012 ص04

²دراسات جدوى المشروعات (البيئية-تسويقية-مالية) د يحيى عبد الغنى أبو الفتوح كلية التجارة- جامعة الإسكندرية 2003 ص116

أولاً: دراسة السوق:

لنتمكن من معرفة سوقك، أو السوق المستهدفة، فإنك بحاجة إلى تحليل السوق، ويتضمن ذلك وصفاً للمنتجات ونبذة عنها، والمعلومات المتعلقة بالسوق المستهدفة، وتقييم المنافسة¹.
و فيما يلي العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق :

-وصف المنتجات

-تحليل الزبائن

-حجم المبيعات المتوقع للسلعة / الخدمة التي تقدمها

-تحليل المنافسة

(ا) وصف المنتجات

يتضمن وصف المنتجات الأساسية ما يأتي:

* المنتج (السلعة / الخدمة) المقترح تقديمها

* ميزات المنتجات المقترح تقديمها في منشأتك بالمقارنة مع المنتجات المتوفرة في السوق

* التحسينات أو الإضافات التي يرغب الزبائن بإدخالها على المنتج

* نوع الطلب على السلعة/ الخدمة المقترحة في منشأتك (يومي، شهري... الخ)

* التعديلات التي سوف تحدثها على شكل السلعة الخارجي (التصميم، الألوان، التغليف ... الخ)

* التعديلات التي سوف تدخلها على الخدمة التي ستوفرها

* الميزة النسبية للسلعة / الخدمة المقترحة.

¹ - جمال الدين عزة، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص26.

ب) تحليل الزبائن

الزبائن هم أكثر الناس أهمية لمنشأتك، فالهدف الأساس لأي نشاط تسويقي يتمثل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرتبين، وسيعود الزبائن الراضون ويشتررون أكثر، وسيقومون بإخبار الآخرين عن منشأتك لذلك، من الضروري معرفة من هم زبائنك حتى تتمكن من خدمتهم بشكل أفضل.

ج) حجم المبيعات المتوقع للسلعة / الخدمة التي تقدمها

ستحتاج أيضاً لدراسة حجم المبيعات المتوقع للسلعة أو الخدمة التي ستقدمها. ولذلك، عليك تقدير الكميات التي ستباع، واحتساب قيمها.

د) تحليل المنافسة

لا يخلو أي سوق من المنافسة، ولتتمكن من النجاح في مشروعك والحصول على حصة سوقية أكبر عليك تلبية حاجات ورغبات زبائنك بشكل أفضل مما يفعل منافسوك. ولذلك، عند تحليل المنافسة سوف تحتاج إلى تحديد منافسيك الأساسيين لكل منتج من منتجاتك على حدة والخدمات التي توفرها أيضاً¹.

1) الغرض من دراسة السوق

يجب إن تتوفر دراسة السوق نتائج تساعد بتحديد حجمه. كعرض و كطلب و خصائصه لتمكين المستثمر الجديد من تقدير صعوبات دخول السوق فإذا كان حجم الطلب صغير و محدود و كان هناك عرض كبير فهذا ينبه إل صعوبة نجاح إي عمل جديد يقام , بعكسه إذا كان هناك طلب كبير و كان العرض محدود فهذا ينبه إل فرص عالية النجاح.

و الدراسة ضرورية أيضاً لمساعدة المستثمر الجديد في تحديد الحصة التي يخطط للحصول عليها من هذا السوق إي حصته السوقية و بالتالي تحديد رقم ضروري جدا و هو حجم المبيعات التي يخطط لتحقيقها.

¹مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، مرجع سابق- ص05.

2) النتائج الرئيسية لدراسة السوق

يجب إن توفر دراسة السوق للمستثمر الجديد ثلاث أقسام رئيسية هي :

أ- **حجم الطلب :** (عدديا و ماليا) حجم الطلب من عدد المشتريين و المبالغ التي يمكن إن ينفقوها سنويا على

المنفعة التي يلزم تقديمها

ب- **حجم العرض الحالي**

يجب إن تنتهي دراسة السوق أيضا بتحديد حجم العرض اي عدد من يقومون حاليا

ببيع المنفعة و حجم المبيعات كل منهم و حصته من المجموع , إي إن حجم العرض الحالي للمنفعة هو مقدار

معين سنويا

ج- **تحديد الحصة السوقية**

الحصة من السوق مؤشر مهم جدا لأي عمل و يجب تحديده عند إقامة العمل لإغراض التخطيط للإنتاج السنوي,

حجم المكان و العاملين و الأموال و غيرها, فلا يمكن تحديد كل هذه الأرقام بدون تحديد حجم المبيعات السنوية

التي يسعى المستثمر لتحقيقها.

3) خطوات إجراء دراسة السوق

يمكن إذا تلخيص خطوات إجراء دراسة سوق كمايلي :

أ) **تحديد السوق و حدوده الجغرافية و نوعه :**

أي تحديد هل يخدم العمل ضاحية ما، أو مدينة محددة، أو دولة ما....وكذلك هل سيخدم سوق مستهلك أو

صناعي لأن هذا يحدد هوية الزبون المحتمل وفيما إذا كان أفراد أو تجار معينين ومؤسساتالخ

ب) **تقدير حجم الطلب (وتحديد قاعدة البيانات لتقديره)**

الخطوة التالية هي تحديد حجم الطلب أي الأعداد التقريبية لم يحتاجون المنفعة والمبالغ المستعدين لدفعها ،تحديد

ذلك لابد إن يسبقه تحديد أية البيانات ستستخدم لأعداد هذا التقدير وهذه تختلف باختلاف نوع السوق فقاعدة

البيانات لدراسة سوق مستهلك لابد إن تكون مجموع السكان (الأسر) ،يضمنها تركيبهم العمري ،الجنس ،وضعهم الاقتصادي ،وغيرها حسب النشاط

(ج) تقدير حجم العرض المالي وخصائصه:

أي تحديد عدد الأعمال القائمة التي تباع المنفعة ومجموع مبيعاتها السنوية هؤلاء يشكلون المنافس الأهم للعمل عندما يقام ،لذلك يحتاج أيضا إن يعرف الكثير من خصائصهم من السوق ونجاحهم لتحديد متطلبات الدخل كمنافس جديد

(د) تحديد المهمة المستهدفة من السوق وحجمها:

تحديد حصة العمل من السوق والتي تساعد في تحديد حجم المبيعات السنوية التي سيسعى لتحديدها

(هـ) تحديد الكوة التي يسهل العمل فيها

ويتم فيها تحديد الفئة المستهدفة والتي تسمى بالكوة لكونها ذلك الجزء من السوق الذي سيهتم به فمثلا قد يكون نشاط العمل هو تجارة بيع ملابس شبابية، هنا علينا تحديد الفئة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي وغيرها هذا القرار مهم لأنه يؤثر ليس فقط على نوع البضاعة التي يعرضها كل منهم بل أيضا تصميم المحل ومظهره الخارجي وأسعاره وأساليبه في الترويج وغيرها¹

ثانيا: نموذج (SWOT):

نموذج SWOT هو عبارة عن تحليل لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر الخاصة بالمؤسسة بحيث:

• (s) بمعنى strength أي نقاط قوة المؤسسة و (w) بمعنى weaknesses أي نقاط ضعف المؤسسة.

• (o) بمعنى opportunities أي الفرص المتاحة للمؤسسة و (t) بمعنى threats أي التهديدات

السائدة حول المؤسسة

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki/opcite>

وهو الأداة البسيطة السريعة لفهم الصورة الكاملة لحاله السوق و وضع المنتج وما يهدده هذا التحليل هو نقطه البداية لوضع خطه استراتيجيه لمشروعك الصغير تضمن كفاءته هو مقياس يفسر الآتي :

مواطن القوة والضعف داخل المشروع؛ مما يجعل مالك المشروع يبحث عن ما يجب عمله لتأكيد عوامل القوة وتجنب العوامل التي تبعث على الضعف. إن كثير من المشروعات تركز على ما يدور في داخل المكان و تهمل العوامل الخارجية. أما الفرص والتهديدات هي العوامل الخارجية التي يجب على مالك المشروع الاهتمام بها لأنها تركز على العالم الخارجي الحقيقي الذي يؤثر بشده على المشروع الصغير¹

ثالثا: إستراتيجية التسويق

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة السياسات التي تستخدم في تحقيق أهداف المشروع .وتتضمن إستراتيجية التسويق ثلاثة أبعاد أساسية ،يوجد لكل بعد منها عدد من السياسات اللازمة لتحقيقه .وتتمثل هذه الأبعاد في:

1- تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق

2- تحديد علاقة المنتج بالسوق

3- تحديد الموقف التنافسي للمشروع

وسوف يتم مناقشة كل بعد بالتفصيل على النحو التالي:

1- تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق

ويوجد هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التي تؤثر على النصيب النسبي للمشروع في السوق وهي إستراتيجية قيادة التكلفة ،وإستراتيجية التمييز ،وإستراتيجية التركيز ،ونتناول منها بنوع من التفصيل فيمايلي :

(أ) إستراتيجية قيادة التكلفة

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

1 يحيى عبد الغنى أبو الفتوح مرجع سابق ص 107-108-109

العناصر في زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال مزيد من الاستثمارات الحقيقية، وتطوير المنتج بما يحقق سرعة الانتشار وتبني نظام توزيع منخفض التكلفة، وتبني نظام إشراف شامل ودقيق على العمالة لتخفيض التكلفة

ب) إستراتيجية التمييز

يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته وتوزيعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته. وتضم هذه الإستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتوزيعها وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة

ج) إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، وقطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع. وعادة مات تتجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. وعندئذ قدت تنطوي هذه الإستراتيجية على البيع عند سعر مرتفع.

وفي النهاية يمكن القول إن الإستراتيجية التي يتبعها المشروع غالبا ما تحدد نصيبه النسبي من السوق.

2) تحديد علاقة المنتج بالسوق

لعل السؤال الذي يبرز هنا: ما هو الأسلوب الذي سوف يتم به تقديم السلعة أو الخدمة من خلال السوق؟ ويمكن التفرقة في هذا الصدد ما يلي: من الاستراتيجيات أهمها: إستراتيجية الاختراق، وإستراتيجية تطوير، السوق وإستراتيجية تطوير المنتج. وتعرض لكل واحدة منها فيما يلي:

(أ) إستراتيجية الاختراق

يمكن للمشروع اختراق السوق لبيع مزيد من المنتجات القائمة فعلا عن طريق تكثيف الإعلان أو تقديم أنواع مختلفة من السلعة، أو تجزئة المنتج القديم إلى مكونات Components، أو تخفيض السعر إلى مستوى لا يقوى المنافسون على مجاراته

(ب) إستراتيجية تطوير السوق

تتضمن هذه الإستراتيجية بيع المنتج القديم في منطقة جغرافية جديدة أو البيع لفئة مستهلكين لم يعتادوا على استهلاك السلعة من خلال التأثير على أذواقهم أو البيع من خلال منافذ جديدة

(ج) إستراتيجية تطوير المنتج

تتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف نشاط البحث والتطوير بغرض تطوير السلعة نفسها أو تقييم نوعيات جديدة منها بحيث تجذب مستهلكين جدد للسوق وتحول مستهلكين قدامى إليها من المنافسين.

(3) تحديد الموقف التنافسي للمشروع

يتعين حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق سواء القائمين منهم بالفعل أو المحتملين، مع تحديد النصيب نسبي لكل واحد منهم. كما يتعين تحديد أهم أدوات التسويق المستخدمة من قبلهم، وتحديد السلوك المتوقع من قبلهم اتجاه المشروع والأسلوب المناسب لمواجهة هذه المنافسة ويمكن التفرقة بين إستراتيجيتين في مواجهة المنافسة إستراتيجية المنافسة، وإستراتيجية توسيع السوق، ونفرق بينهما فيما يلي:

(أ) إستراتيجية المنافسة

نستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق قد وصل إلى مرحلة الاستقرار أو الانكماش فعندئذ يكون من الصعب إتباع سياسات السوق ككل. ومن ثم يتعين على المشروع إن يتبع أساليب تمييزية تمكنه من تحويل جزء من عملاء المنافسين إليه.

ب) إستراتيجية توسيع السوق

نستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النمو، وعندئذ يمكن للمشروع إن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة. وقد يحتاج الأمر إلى العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة¹

رابعاً: المزيج التسويقي و ميزانية التسويق

أ): المزيج التسويقي

يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة و تحديد السعر المناسب و التنافسي لبيعها ، ثم الترويج لها لدى المستهلكين و من ثم توزيعها و إيصالها للمكان و الزمان المناسب من اجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن و تحقيق الربح المناسب . و لتحقيق هذه الأهداف هناك مجموعة من الوسائل و لكن للسهولة يمكن تلخيصها في كل من²:

1- المنتج

قبل طرح أي منتج لابد لنا من التخطيط له بناء على البيانات التي حصلنا عليها، وتشمل عملية التخطيط : احتياجات السوق من حيث الكم والجودة، وشكل المنتج، وتغليفه، وطرق تعبئته، وتصميم خدمات ما بعد البيع، والضمان على المنتجات الصناعية، وتحديد مراكز الخدمة إن وجدت . وتتوقف الوظائف هنا على نوعية المنتج، فعلى سبيل المثال لا الحصر، المنتجات الصناعية في حاجة لوظائف المهندسين، والتجارين، ونظم المعلومات، والقانونيين.

¹ - د عبد القادر محمد عبد القادر عطية " دراسة الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية مع المشروعات " الطبعة الثانية 2008/2009 ص

38_39_40_41

² - د بلال خلف السكارنة مرجع سابق ص 141

2- التسعير

عملية التسعير مهمة للغاية، وكثير من المنتجين يقع في فخ أنه ينتج سلعة مميزة ويضع أسعارا لا تتناسب مع السوق؛ فتحديد السعر مهم، وكيفية حساب السعر أهم. وبناء على ذلك يمكن للمنتج تحديد هامش الربح ونسب الخصم التي تمنح للموزعين. وهناك عوامل مهمة في عملية التسعير منها: سعر الخام المستخدم، وتكلفة العمالة والنقل والطاقة والعائد على رأس المال وهامش الربح.

3- التوزيع (المكان)

التوزيع عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله للأسواق، وسبل تخزين المنتج وإعادة طرحه في الأسواق.

4- الترويج

تمثل حملات الترويج جانب مهم في عملية التسويق، فهي تسهم في إقناع المستهلك بالمنتج وتهيئ أجواء السوق للمنتج. وتختلف حملات التسويق باختلاف المنتج، المكان، وثقافة جمهور المستهلكين، وتتصب حملات الترويج على الإعلان بأنواعه المختلفة، ويمثل التلفزيون وسيلة إعلان مهمة في أسواق العالم الثالث. وفي الفترة الأخيرة ظهر الترويج والإعلان عن طريق الإنترنت، ومن المتوقع أن تلقى هذه الوسيلة اهتماما متزايدا في المستقبل القريب. ويهدف الترويج في المقام الأول إلى زيادة المبيعات والوصول بشكل أفضل للأسواق¹.

(ب): الرقابة و ميزانية التسويق

1- الميزانية

ينبغي تحديد الميزانية السنوية المقررة لدعم التسويق من خلال (الإشهار .الدعاية . الإعلان) بحيث تغطي فترة الخطة المتوقعة بإضافة إلى ذلك ينبغي توضيح الكيفية التي توزع فيها ميزانية السنة القادمة على مختلف

¹ - د. سيد كاسب .د جمال كمال الدين "المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات " دار وائل للنشر والتوزيع عمان ص 76_77

النشاطات التسويقية، وينبغي أيضا تحديد نقاط التشابه و الاختلاف في برنامج المؤسسة التسويقية مع برنامج

المنافسين

2- الرقابة

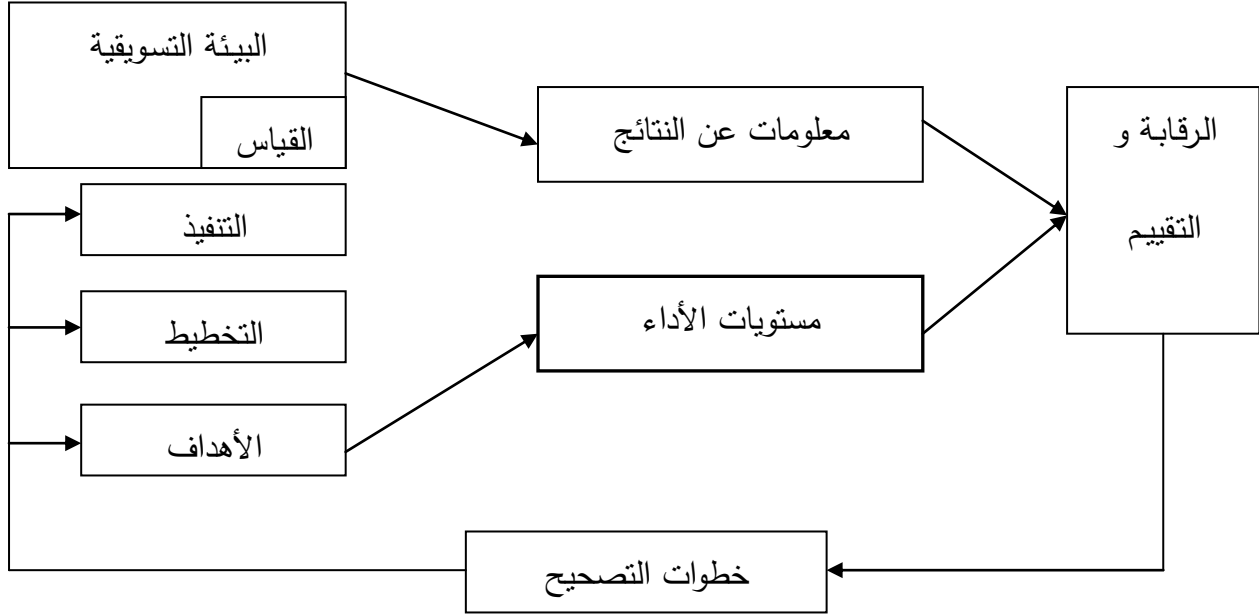
إذا غابت الرقابة عن التسويق، سوف تضيع أغلب الخطط الموضوعية ويحدث الكثير من مظاهر الإسراف والخطأ والتخبط، الرقابة ضرورية كي نتأكد من أن جميع موارد المؤسسة سواء المادية أو البشرية تستخدم بكفاءة.

يتم الحصول على المعلومات المرتدة التي من خلالها يحدد ما تم القيام به في مرحلة التنفيذ، مما يتسنى للإدارة اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في حال ظهور أي انحراف في التنفيذ بطبيعة الحال، تقوم وحدة الأعمال بوضع معايير معينة للأداء يتم على أساسها مقارنة التنفيذ الفعلي بالأداء المخطط ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعية واستخدام الوسائل والاستراتيجيات والبرامج المطلوب تعديلها من أجل الوصول إلى الأداء المرضي.

أما عن الإجراءات التصحيحية التي تتخذ، فهي تعتمد على المشكلة التي تظهر، فقد يكون من الضروري أن تحدث التغييرات في الطريقة التي تنفذ بها الخطة أو حتى التغيير الخطة ذاتها أو تعديل الأهداف التي تقوم عليها الخطة أساسا، وأي إجراء تصحيحي سيؤدي بالضرورة إلى تغيير في برنامج التسويق.

3) برنامج الرقابة على التسويق :

الشكل رقم ():



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي مرجع سابق، ص414

المبحث الرابع : المخطط التمويلي و المالي ضمن مخطط الأعمال

المطلب الأول : مدخل إلى مخطط التمويل والمالي

أولاً: مفهوم التمويل

يعرف التمويل على أنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقسيم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يتناسب كمية ونوعية احتياجات المؤسسة (1).

مجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة الأموال المملوكة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة (2).

التمويل هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع عام أو خاص (3).

ثانياً : وظائف إدارة التمويل

يعتبر التمويل وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المشروع الأخرى كإدارة الأفراد والإنتاج، وذلك لما توفره هذه الوظيفة من ليونة في تسيير العمل حيث أن الإدارة المالية هي التي تتكفل بها، وفيما يلي سنذكر أبرز وظائف إدارة التمويل (4):

1. التخطيط المالي:

تطبق المؤسسة هذا النوع من التخطيط لوضع توقعاتها المستقبلية، حيث أنه بتقدير المبيعات والمصاريف تسعى المؤسسة إلى تحضير المستلزمات المالية وطريقة تحصيلها سواء كانت هذه المستلزمات قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو طويلة المدى، دون إهمال عنصر عدم التأكد من المعلومات التنبؤية، وهذا لا يعني استبعاد التخطيط، وإنما يجب وضع مخطط يتلاءم مع الأوضاع الغير متوقعة أي جعلها مرنة.

2. الرقابة المالية:

تتم الرقابة المالية عن طريق تقييم أداء النشاط مقارنة بالخطة الموضوعية ويتم هذا التقييم من خلال الاضطلاع على تقارير الأداء، بإبراز الانحرافات تحديد مسببات حدوثها.

(1) إلياس عقال، تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 37.

(2) حمزة الشخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998، ص 20.

(3) أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص 24.

(4) محمد شفيق حسين طيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 21-24.

3. الحصول على الأموال:

يبين التخطيط المالي للمؤسسة الأموال التي تحتاجها في الوقت المناسب ولتلبية هذه الحاجة تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية أو داخلية من أجل الحصول على هذه الأموال بأدنى التكاليف وبأبسط الشروط.

4. استثمار الأموال:

عندما تتحصل المؤسسة على الأموال المطلوبة يسعى المدير المالي إلى استغلالها بشكل أمثل في مختلف المشاريع، وعليه التأكد أن استخدام هذه الأموال يضمن تحقيق أعلى مستوى من الربح، فكل مشروع استثماري هو عبارة عن أصل من الأصول الثابتة أو المتداولة للمؤسسة، ويمثل استثمار الأموال، ومن المهم أن تستفيد المؤسسة الأموال التي استثمرتها في كل أصل من الأصول، ويتم استرجاع هذه الأموال عن طريق تشغيل هذا الأصل، وفي نفس الوقت تقوم المؤسسة بتسديد التزاماتها.

5. مقابلة المشاكل الخاصة:

إن الوظائف السابقة الذكر دورية دائمة للإدارة المالية، ولكن قد تحصل مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة لم تتعود المؤسسة على حدوثها وهذا يتم عند الجمع بين مشروعين أو عدة مشاريع في مشروع واحد.

ثالثا: مفهوم المخطط التمويلي

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

ويعرف أيضا بأنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من:

- مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل.

ويعرف أيضا (2):

على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.

مخطط التمويل هو استثمار الأموال في أصول تستخدمها المؤسسة في فترات زمنية طويلة.

¹ Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd : Démos, 1997, p 190.

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

حيث يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل، وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزعوم إنشاؤها⁽³⁾.

رابعاً: مراحل إعداد المخطط التمويلي

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما⁴:

1. تحديد احتياجات التمويل: بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة. حيث يتم تقدير الاحتياجات إما عن طريق زيادة في الأصول أو التراجع الخصوم .

2. تحديد وإدراج التمويلات: التي تسمح بتوازن مخطط التمويل. وهي عكس الأولى حيث يتم تقدير الموارد عن طريق الزيادة في الخصوم أو التراجع في الأصول.

عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمون) من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين أو/ وشروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

خامساً: هيكل المخطط التمويلي

المخطط التمويلي هو عبارة عن بيان يوضح لنا مصدر الموارد الجديدة التي تحصلت عليها والاتجاهات التي استعملت فيها من جهة أخرى وهو يخضع لنقص المنطق التي تخضع له الميزانية، حيث يركز على موارد وهذه الموارد إما تكون داخلية أو خارجية واستخدامات إما أن تكن استخدامات دائمة أو نهائية .

³ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 2012/19/18/17، ص 9.

⁴ Couland Alain, gestion financiers (Analyse et décision), éd : Démos, 1997, p190.

سادسا : مكونات المخطط التمويلي

(أ) التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

تتقسم التكاليف التمويلية إلى:¹

1. التكلفة الاستثمارية:

و تتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع, والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار

كل من :

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجي

- مصاريف التأسيس

- رأس المال العام

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع

2. تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- مصروفات تشغيل.

- مصروفات إدارية و عمومية .

- مصروفات التمويل.

و تمثل مصروفات التشغيل, الجانب الأكبر من هذه التكاليف, ويمكن القول أنّ الخامات و مستلزمات الإنتاج

بمختلف أصنافها, والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل, وبالتالي يجب التأكيد بتقديرها. عن طريق:

- تقدير تكلفة الخامات.

- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج.

- تقدير تكلفة العمالة.

¹ سمير عبد العزيز ؛ دراسات الجدوى الإقتصادية و تقييم المشروعات؛ مؤسسة شهاب الجامعية -1994- ص ص230-235

(ب) موازنة الخزينة:

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

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الخزينة} = \text{قيم جاهزة} - \text{سلفات مصرفية أو}$$

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل أو}$$

$$\text{الخزينة} = (\text{أموال دائمة} - \text{أصول ثابتة}) + (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل} - \text{سلفات مصرفية}) - (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم جاهزة})$$

و هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي :

- الخزينة موجبة ($0 <$) : وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلائي .
- الخزينة معدومة ($0 =$) : يعني تشغيل كافة الأموال النقدية .
- الخزينة سالبة ($0 >$) : يعني وجود عجز و أن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية ، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة إلى زيادة الديون أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة .

(ج) الموازنة التمويلية التقديرية:

1. تعريف الموازنة التقديرية:

- لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية، نذكر منها ما يلي:

هي "الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت في صورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة و كذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها".¹

"تعتبر الموازنة التقديرية أداة تعبر بها الإدارة عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، و كذلك عن طريقها تراقب التنفيذ، بمقارنة النتائج المحققة مع الهدف المحدد، وهذا ما يسمى بالمتابعة".

¹ - خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون الجزائر، 2003،

2. أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، و تتمثل هذه الأنواع في: ²

- أ- الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، و نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، و لهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.
- ب- الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية و تهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية و تعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات
- ج- الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و إعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:

- الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.
- التاريخ الذي يتم فيه الشراء.
- التكلفة المقدرة للمشتريات.

د- الموازنة التقديرية لأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج و هي تتغير مع الإنتاج تغيرا طردي، و الغرض من هذه الموازنة هو:

- تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج، معبر عنه بساعات العمل.
- تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.
- إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات الخاصة بالعمال حتى تعمل على توفيرهم.

هـ- الموازنة التقديرية لمصاريف البيع و التوزيع: إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه مصاريف يكفل للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة التي تهدف إليها، و تتمثل في:

- اختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.
- وجيه الجهود البيعية توجيهها سليما لغرض زيادة المبيعات و السيطرة على أكبر حصة في السوق.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995، ص 04.

▪ مراقبة نفقات التوزيع.

و- الموازنة التقديرية النقدية:

توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة بواسطتها يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المنشأة إلى الاقتراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.

د- جدول حسابات النتائج:³

1. تعريف جدول حسابات النتائج:

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على انه (جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده ,كما يوضح الفرق بين هذه النواتج و التكاليف بعد طرح الاهتلاكات و المئونات , ربحية أو خسارة الدورة).

2. العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:

1. أعباء الدورة :وتتكون من:

- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط:أي استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج.

- مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية....الخ.

- المصاريف المخصصة للاستهلاك والمئونات.

- كل مصاريف المتعلقة بالاستغلال الغير العادي للمؤسسة , مثل الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل, أو الأعباء على الدورات السابقة , أو المئونات الاستثنائية....الخ.

2. منتجات الدورة:

و تشمل منتجات دورة معينة كل من:

³ ناصر دادى عدوان، التحليل المالي، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة 2003، ص74.

1.2- منتجات الاستغلال:

- مبيعات البضائع, أو الإنتاج المباع

- الإنتاج المخزون

- بالإضافة إلى الخدمات مقدمة وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.

2.2- منتجات خارج الاستغلال:

وتتكون من: منتجات استثنائية من عمليات التسيير للدورة أو الدورات السابقة , وكذلك منتجات بيع عناصر الأصول.

3.الأرصدة الوسطية للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسطية التي تظهر في الجدول وكيفية توزيعها حتى نحصل على النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

1.3- الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شراءها أو إنتاجها ¹.

2.3- القيمة المضافة:

تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية للمنشأة في المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة , فهي تحسب بنفس الطريقة التي تحسب بها على المستوى الوطني ويعبر عنها بالفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في هذا الإنتاج من جهة ثانية.

وتكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية إلى الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة أما في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة وتحويل تكاليف الإنتاج و الأداءات المتممة من جهة , والحسابين للاستهلاك من المواد واللوازم والخدمات من جهة ثانية.

¹ ناصر دادى عدون , مرجع سابق , ص75.

3.3- نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:

1.3.3- نتيجة الاستغلال:

وهي ناتجة عن النشاط الأساسي والعادي للمؤسسة خلال دورة الاستغلال وتعد كمؤشر أساسي أكثر من النتيجة الإجمالية ، وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يستدعي القول أن نتيجة الاستغلال أشمل من القيمة المضافة وتعتبر كمؤشر من المؤشرات المردودية.

2.3.3- نتيجة خارج الاستغلال:

وتعتبر من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة استغلال المؤسسة ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال والتكاليف خارج الاستغلال وتعتبر هاتين النتيجتين العنصرين المؤديين إلى النتيجة الصافية.

4.3- نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:

بجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية ، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة ونحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية ، وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة ، إذ تعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى ، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.¹

¹ ناصر دادي عدون ، تحليل مالي ، مرجع سابق ، ص76.

جدول حسابات النتائج:

الجدول رقم (1) :

رقم الحساب	اسم الحساب	مدین	دائن
70	مبيعات بضاعة	-	-
60	بضائع مستهلكة	-	-
80	الهامش الإجمالي	-	-
80	الهامش الإجمالي	-	-
75-71	الإنتاج: المباع، المخزن، وللمؤسسة، والاداءات، والتكاليف المحولة.	-	-
62,61	مواد ولوازم، خدمات	-	-
81	القيمة المضافة	-	-
81	القيمة المضافة	-	-
78,77	منتجات مختلفة، تحويل تكاليف الاستغلال	-	-
68-63	مصاريف العاملين، ضرائب ورسوم، مصاريف مالية، مصاريف مختلفة، إهلاكات ومؤونات	-	-
83	نتيجة الاستغلال	-	-
79	منتجات خارج الاستغلال	-	-
69	تكاليف خارج الاستغلال	-	-
84	نتيجة خارج الاستغلال	-	-
83	نتيجة الاستغلال	-	-
84	نتيجة خارج الاستغلال	-	-
880	النتيجة الإجمالية للسنة المالية	-	-
889	ضرائب على الأرباح	-	-
88	نتيجة السنة المالية	-	-

المصدر: مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص26.

المطلب الثاني: الميزانية المالية

أولا: الميزانية المالية :

1- تعريف الميزانية:

تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي مجمل الموجودات للمؤسسة (استثمارات- مخزون - مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول، الأموال المملوكة والديون والتي يطلق عليها بالخصوم

2-عناصر الميزانية :

تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول و الخصوم:

(أ) **عناصر الأصول:** هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة و منها الثابتة و المنقولة، و تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات ، المدينون ¹.

الاستثمارات: و تتكون (الاستثمارات) من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة و أملاك تم حيازتها لمباشرة نشاطها و تستعمل الاستثمارات لمدة طويلة و بالتالي فهي قيم دائمة، و تنقسم الاستثمارات إلى:

- المصاريف الإعدادية

- القيم المعنوية

- القيم المادية

المخزونات : و تشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها و استعمالها في

الإنتاج أو إعادة بيعها و تضم :

- البضاعة

- المواد واللوازم

المدينون (الحقوق): وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير و تتكون من مجموعتين ، الأولى قابلة للتحقيق و الثانية جاهزة ، وتشمل الحقوق العناصر التالية :

- مدينو الاستثمار

- مدينو المخزونات

¹ محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، ص 2 .

- التسبيقات
 - الزبائن أو العملاء
 - القيم الجاهزة
- (ب) عناصر الخصوم: و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، و تنقسم إلى قسمين (الأموال الخاصة و الديون) :
- الأموال الخاصة
 - الديون
 - النتيجة: و يمكن أن نجدها في حالتين:
- في حالة الربح: فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم و ذلك حفاظا على توازن الميزانية.
 - في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول و ذلك حفاظا على توازن الميزانية

ثانيا: عتبة المردودية

هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.²

(أ) طرق تحليل التعادل:

ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما ببيانها من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

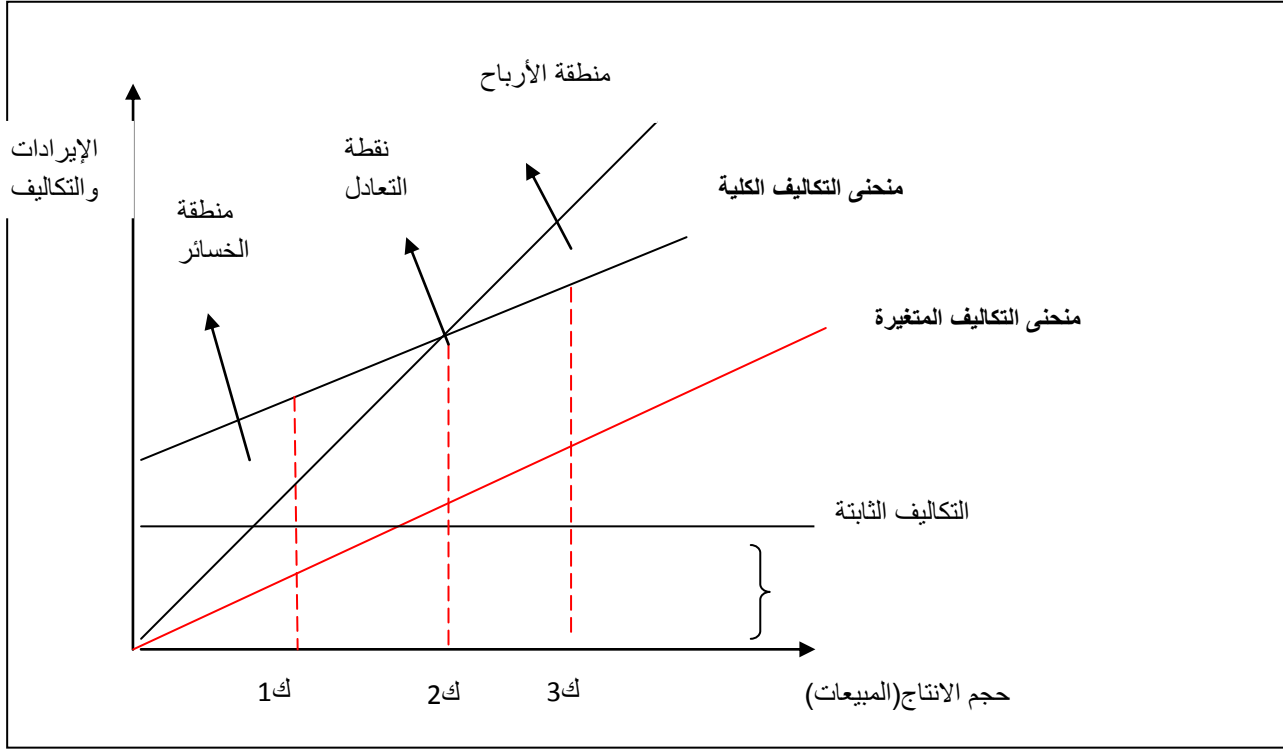
1 الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة.¹

² أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط2007، ص173

¹ كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2011، ص189

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3):



المصدر: كاظم جاسم العيساوي ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 2011، ص189.

وعند تحليل نقطة التعادل بيانيا، لابد من الافتراضات التالية:¹

1- ثبات سعر الوحدة.

2- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

وعلى أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحنى الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، هذه العلاقة تستوضح كما يلي:

ونجد في نقطة التعادل :

$$\text{الإيرادات الكلية} = \text{التكاليف الكلية}$$

¹ كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص190.

قبل نقطة التعادل :

التكاليف الكلية أكبر من الإيرادات الكلية

بعد نقطة التعادل يكون:

الإيرادات الكلية أكبر من التكاليف الكلية

2 تحديد نقطة التعادل رياضيا:

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية:

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

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

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

خاتمة الفصل الأول:

تتمثل الأسس النظرية في إعداد مخطط الأعمال ودوره في إنشاء المؤسسات مع تحديده الرؤية المستقبلية للمشروع بعد تقديم دراسات لكل من العناصر التسويقية و المالية والفنية التي تحدد أوجه التكلفة و عناصر التشغيل للمنتج. حيث يبدأ العمل بعد التأكد بالدراسة التسويقية من أنه سيكون هناك طلب كافي و منظم على منتجات أو خدمات المشروع, و بعد أن تأتي الدراسة الفنية بنتائج إيجابية بخصوص إمكانية إنشاء المشروع من الناحية الفنية من كافة الجوانب, لتبقى دراسة الجوانب المالية لهذا المشروع, بتحديد الأموال المطلوبة لإنشاء و تشغيل المشروع و دراسة كيفية تدبيرها و الالتزامات التي تترتب على ذلك , ثم دراسة إلى أي حد سوف يحقق المشروع عائدا مناسباً لصاحب المشروع . لذلك فإن إعداد مخطط الأعمال يؤدي إلى معرفة مدى استمرارية المشروع وفرص نجاحه وبقائه .

تمهيد الفصل الثاني

إن توفر ركيزتين معا واللذان تتمثلان في الشباب من جهة وقدراتهم الإبداعية، ورغبتهم في شق الطريق بعالم الشغل وتكوين الذات بإضافة للبحث عن المستقبل زاهر وتوفير الدولة للمتطلبات اللازمة ومنح الفرص و زيادة في مجالات النشاط الاقتصادي، خصوصا بقطاعات الفلاحة والخدمات والتحويلات الصغيرة. يؤدي إلى الازدهار والنمو الاقتصادي من جهة وبعث روح المنافسة بين الشباب للاستثمار من جهة أخرى .

نتطرق في هذا الفصل إلى كيفية إنشاء مؤسسة من فكرة و تحويلها إلى واقع ملموس عن طريق إتباع الخطة المرسومة والمتمثلة في إسقاط مخطط الأعمال على مشروع إنشاء مؤسسة لتحويل اللحوم.

بحيث نتطرق فيه إلى فكرة المشروع وأسباب اختياره ثم الدراسة الفنية والتسويقية إلى غاية الجانب المالي للمؤسسة .

ويتم تقسيمه إلى المباحث :

المبحث الأول: وصف المشروع ومحيطه.

المبحث الثاني: إعداد المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثالث: إعداد المخطط التسويقي للمؤسسة.

المبحث الرابع: المخطط المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: وصف المشروع ومحيطه

المطلب الأول: فكرة المشروع وأسباب اختياره

أولا: فكرة المشروع:

عرفت منطقة عين التوتة في أوائل التسعينيات بداية استثمار تربية دواجن البيض (الدجاج الأحمر) وعند نجاح العملية الاستثمارية الأولى أصبح استثمار في هذا مجال تربية الدجاج بنوعيه هدف كل فرد و أصبح يتوسع بشكل كبير مما جعل المنطقة معروفة وطنيا بهذا النشاط الذي لم يختص فقط في البيض بل تعدى إلى إنتاج وتوفير الدجاج الطازج الذي هو بديل للحوم الحمراء .

لكن لتوفير هذه المادة كانت هناك مشكلة تتمثل في ذبح الدجاج فقد كان الفلاحون يذبحون الدجاج الطازج في مناطق مختلفة وبعيدة مثل (بريكة -باتنة) جعلتهم يتعرضون لمصاريف وتكاليف من شأنها أن تقلل من هامش الربح ومن صعوبة تسويق المادة خاصة وأن العملية تتطلب النقل وأخذ بموعد في المذبحة ومن منطلق هذا المشكل أتت فكرة إدخال ميزة جديدة للمنطقة وحل هذا المشكل مما سيؤدي إلى تشجيع الفلاحين على زيادة الاستثمار في هذا المجال فمنهم من أصبح يربي حتى الديك الرومي .

ونظرا لان الدجاج هو المادة الرئيسية لصنع مادة الكاشير رأى صاحب المشروع إدخال ميزة إضافية واستغلال توفر المادة الأولية لتميز المؤسسة عن باقي المذابح الأخرى بتخصص في صنع كاشير باتي

ثانيا: موقع المشروع:

تقع مدينة عين التوتة شمال شرق الجزائر وهي تنتمي لولاية باتنة بحيث تبعد عنها ب:35كم وهي تقع جنوب مركز الولاية يحدها شمالا كل من بلديتي: حيدوسة وواد الشعبة ومن الجنوب بلديتي معافة والقنطرة ومن الشرق بلدية بني فضالة والغرب بلدية تيلاطو وهي بذلك تحتل موقعا استراتيجيا مهما خاصة مع مرور الطريق الوطني رقم 3 بها الذي يتفرع إلى ثلاثة فروع (الجنوب الغرب - الشمال).وتقدر مساحة المدينة ب173,5 كيلو متر مربع وبلغ عدد السكان حسب الديوان الولائي للتخطيط والإحصاء 69904 ساكن منهم 29577 اناث و 40327 ذكور .

و نجد أن المشروع يقع في المنطقة المسماة الشيجات وقد لقيت بهذه التسمية نظرا لكثرة نبات الشيح فيها حيث تتميز المنطقة بأنها فلاحية بدرجة الأولى و هي منطقة متوفر فيها كل أساسيات المشروع من : الطريق المعبد- قنوات الصرف- الخطوط الكهربائية - المياه - المواصلات - خطوط الهاتف.

و المشروع يتطلب مساحة تقدر ب10000 متر مربع والتي تتوفر في إحدى الملكيات شخصية والتي صمم فيها شكل المشروع بدرجة كبيرة على الناحية الأمنية(الحيوانات الضالة) ولكن صاحبها لم يستغلها لذا تم الاتفاق معه على كرائها لفترة ستة سنوات

ثالثا: أسباب اختيار المشروع:

- عدم توفر المذابح بشكل كبير بالمنطقة مما يعني انعدام المنافسة بدرجة كبيرة
- نمو وزيادة عدد الفلاحين المستثمرين في تربية الدواجن و بالتالي توفر المادة الأولية
- لا توجد صعوبات في دخول هذا المجال
- قرب مصادر التوريد بمادة الأولية والقرب من الأسواق
- زيادة الطلب على اللحوم البيضاء لارتفاع أسعار اللحوم الحمراء
- عدم وجود مؤسسات بكثرة متخصصة ومستثمرة في مجال صنع الكاشير
- توفر كل شروط المشروع من: خطوط الكهرباء, المياه, الموصلات, قنوات الصرف, الطريق المعبد

- البيانات العامة للمشروع :

الجدول رقم (2):

اسم المشروع	مذبحة PIPO لذبح الدجاج وصنع الكاشير
اسم المسؤول عن المشروع	عماد بوشطبط
العنوان	منطقة الشيحات - دائرة عين التوتة - ولاية باتنة
الهاتف	0799327389
الموقع الالكتروني	Imad_bouchtit@gmail.com

رابعا: الملف القانوني

لا توجد أي قوانين أو تشريعات جزائرية تمنع إقامة هذا النوع من الاستثمارات وبالتالي فإن قيود التي يمكن إيجادها لا تشكل خطر على ديمومة واستمرارية المشروع ولكن بعض القرارات التي تصدر على الدولة قد تؤثر على المشروع مثل كثرة الإجراءات القانونية عند تشكيل الملف التأسيسي لأن هذا النوع من المشاريع يتطلب مجموعة من الإجراءات و لكي يكون المشروع قانوني يجب توفره على أمرين مهمين هما(الرخصة التجارية و الاعتماد) حيث الرخصة التجارية تكون خاصة بمديرية التجارة و الاعتماد يكون خاص بالمديرية الفلاحة وهما ملفان مترابطان ويتكون الملف القانوني من :

1- ملف الرخصة التجارية :

-شهادة ميلاد رقم 12

-صحيفة السوابق العدلية

-عقد الملكية أو عقد الإيجار

-الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما الإدارات المختصة

-وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليها في التشريع الجبائي المعمول به ومتمثل

في (400.000 دج)

-طلب ممضي محرر على الاستثمارات

1- ملف الاعتماد فلاحي :

حيث يختص به الطبيب البيطري التابع لمديرية الفلاحة ويكون بدرجة الأولى مبني على عدة

شروط أهمها:

-نظافة المكان

-المادة الأولية جديدة و قابلة للاستعمال و الاستهلاك

-الإضاءة الجيدة

-توفر قنوات الصرف

الشكل القانوني:

الجدول رقم (3):

الملكية	فردية
طبيعة المؤسسة	شخص معنوي
طبيعة النشاط	صناعي
الشكل القانوني	مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة
رقم السجل التجاري	236543710
رقم صنف النشاط	107607

المطلب الثاني: أهمية و أهداف المشروع

أولاً: أهمية المشروع :

- توفير مناصب العمل و بالتالي تقليل نسبة البطالة في المنطقة
- المساهمة في تغطية الطلب المحلي و المساهمة في الإنتاج الوطني
- جذب المستثمرين و زيادة عددهم وبالتالي جعل المنطقة تجارية
- تخليص الفلاحين من متاعب التنقل والمصاريف الإضافية وتسهيل عملية ذبحهم للدجاج

ثانياً: أهداف المشروع:

وهي تتمثل في :

- المساهمة في التنمية الاقتصادية
- تحقيق الاستمرارية والنمو والبقاء
- تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح
- الاستحواذ على أكبر حصة سوقية محلية (المنطقة) ودخول السوق الوطنية بأكبر الفرص
- التصدير والدخول السوق الخارجية في المدى البعيد
- كسب ثقة الزبائن على المستوى القريب بتوفير كل احتياجاتهم
- إنشاء منتج ذو جودة عالية لدخول السوق بكل قوة بالاستخدام التكنولوجية الحديثة
- السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن.
- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.
- تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق .
- تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية بتطبيق الرقابة والصيانة
- العمل على تحسين و تطوير الصناعات الغذائية الجزائرية.

المطلب الثالث: تشخيص المحيط بالنسبة للمشروع

أولاً: تأثير البيئة الخارجية

وهي تتمثل في مجموعة العوامل الاقتصادية و الاجتماعية ,التكنولوجية والسياسية والقانونية :

أ- العوامل الاقتصادية:

- تثبيت الأسعار وتدعيمها من طرف الدولة الخاصة بمادة الكاشير
- تشجيع الدولة لهذا النوع من المشاريع عن طريق التمويل و فرض ضرائب على مستوردي هذه المادة
- المنح و امتيازات مثل صدور قرار إعفاء من TVA و الإعفاء من الرسوم الجمركية عند استيراد المعدات والآلات الخاصة بهذه المشاريع
- اختلاف وتغير الطلب على السلع الاستهلاكية
- توفر اليد العاملة وبالأجر مناسبة للمؤسسة

ب- العوامل الاجتماعية:

- النمو السكاني مما يعني زيادة وتنوع طلب المستهلكين
- تزايد الوعي الغذائي وتطور مجال الإعلام قد يساعد في زيادة استهلاك

ج- العوامل التكنولوجية:

- لم تولى الدولة العناية الكافية للبحوث التطبيقية في مجالات إنتاج وتسويق هذه المادة الغذائية
- نجد أن مختلف المعدات الخاصة بهذا المشروع متوفرة مع تكنولوجيات متطورة لكن تسيطر عليها بشكل كبير شركة BAYLE الفرنسية

د- العوامل القانونية والسياسية:

- عدم الاهتمام الكافي بتوفير المعلومات والإحصاءات اللازمة للقطاع
- عدم وجود سياسة واضحة لتوجيه وسائل الإعلام نحو إعداد وتقديم البرامج التثقيفية الموجهة للمنتجين والمستهلكين خاصة في النواحي الصحية.
- غياب الرقابة وعدم تفعيل التشريعات القانونية والإدارية المتعلقة بضبط الجودة بالنسبة للمنتجين والمصانع الكاشير وتشريعات الحد من استعمال الدجاج الغير صالح
- وبما أن المؤسسة ذات مسؤولية محدودة فهي لا تخضع إلا لنوع واحد من الضرائب هي ضريبة على أرباح الشركات.

-المؤسسة لها الاستقلالية المالية ودعم الدولة لهذا النوع من المشاريع
ولقد توصلنا بعد تحليل البيئة الخارجية إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الفرص والتهديدات الموضحة في
الجدول التالي:

❖ الفرص و التهديدات:

ونلخص مجموع الفرص والتهديدات التي توصلنا إليها من خلال تقييم البيئة الخارجية فيما يلي :
الجدول رقم (4) :

الفرص	التهديدات
<p>وجود إمكانية حقيقية للتصدير . علاقة طيبة مع الموردين . علاقة حسنة مع المستهلكين . الاتفاقيات مع الاقامات الجامعية وسونطراك والثكنات العسكرية لاندفع معهم الضريبة. دخول الجزائر في 1 جانفي إلى اتفاقية التجارة الحرّة العربية ما يسمح بإزالة القيود الجمركية تدريجيا ما يوفر سوق مفتوح للمؤسسة . السوق في حاجة إلى تعدد في المنتجات</p>	<p>وجود سلع بديلة من الخارج في السوق الجزائرية. ارتفاع أسعار المواد الأولية.و عدم ثبات الأسعار قدم التكنولوجيا المستخدمة. نسبة تضخم مرتفعة. عمال تقارب أعمارهم 60 سنة ظهور منتجات جديدة في المنتجات البديلة، قادرة على منافسة منتجات المؤسسة و هي جبن ذو سعر منخفض و جودة عالية من مؤسسة La vache qui rit عدم التفرقة بين العلامات من قبل المستهلكين في منتجات اللحوم المصبرة لتشابه بعض أنواع المنتجات في هذا القطاع</p>

ثانيا: تأثير البيئة الداخلية

حيث تشمل كل من نقاط قوة وضعف المشروع:

1- نقاط القوة و الضعف:

من خلال هذه القائمة يمكن تلخيص أهم نقاط القوة والضعف التي توصلنا إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) :

نقاط القوة	نقاط الضعف
الكفاءة والثقة بين العاملين .	مستوى تعليمي للعمال ضعيف .
طاقة إنتاجية غير مستغلة.	أغلب العمال كبار السن .
الحوافز المادية والمعنوية .	الافتقار إلى تنشيط المبيعات .
سمعة وشهرة جيدة.	عدم استعمال التكنولوجيا بشكل كبير .
تغطية جغرافية واسعة.	قوة بيعيه غير فعالة.
احترام آجال التسليم.	تأثر العمال صحيا بالجو داخل الوحدة
إطارات كفؤ في الصيانة .	مساحة المصنع صغيرة جدا مقارنة بحجم نشاط المؤسسة
السرعة في جمع المعلومات والاتصال	

نشاط المؤسسة: حيث يتم إنتاج المنتج عبر مرحلتين وهما:

1- نشاط خاص بذبح الدجاج

2-نشاط خاص بصنع الكاشير باتي

1-النشاط خاص بذبح الدجاج:

حيث تقوم المؤسسة بذبح الدجاج واستعمال اللحم اللازم مع استخراج منتجات ثانوية حيث عند هذه العملية يكون

لدينا منتجين وهما :

-دجاج طازج كامل وهو الموجه للاستخدام في صنع الكاشير و

-دجاج طازج منقطع وهو يكون على ثلاثة أشكال وهي: الصدر. الجناحين و الفخض

2-النشاط خاص بصنع الكاشير باتي:

حيث تقوم المؤسسة بصنع الكاشير عن طريق تحويل الدجاج وإضافة المواد اللازمة حيث تنتج ثلاثة أنواع

وهي :

1- كاشير باتي

2- كاشير العادي

3- باتي بالجبن

تأثير المشروع على البيئة:

لا يوجد للمشروع تأثير كبير أو سلبي على البيئة لكن يوجد مشكل بسيط ومتمثل في الفضلات والتي هي متكونة من: الدم , الريش و الأمعاء الداخلية غير صالحة للأكل لكن هذا المشكل وجد له حلين يتمثلان في:

- إما عن طريق الحرق و الدفن أو

- عن طريق التخلص منها برميها في المزبلة العمومية

المبحث الثاني: إعداد المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمؤسسة:

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

يشمل هذا الجزء من الخطة تحديد جميع العمليات والآلات والمواد الأولية... وغيرها الخاصة بالمشروع حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع, والمعبر عنها في التساؤلات التالية:

- ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع؟

- ما هي متطلبات إنتاج السلعة؟

- وكذلك يجب معرفة الموقع المقرر للمشروع, توفر المياه والكهرباء, والمواصلات, ومعرفة مدى الحاجة للآلات والمعدات الثابتة, أجور العمال ومراحل الإنتاج وغيرها من الأمور المتعلقة بالنواحي الفنية .

أولاً: النشاطات المتعلقة بالمؤسسة:

نجد أن نشاط المؤسسة مقسم إلى قسمين وهما:

1 -القسم الأول : نشاط الذبح

وفيه تتم عملية ذبح الدجاج حيث تسير فيه العملية على الشكل التالي:

-المراقبة الطبية للدجاج من طرف الطبيب البيطري المتعاقد مع المذبحة ثم تتطلق العملية عبر عدة مراحل نذكرها:

-عملية الذبح : حيث قبل القيام بهذه العملية يتم تعليق الدجاج من رجلين حيث يقوم بهذه العملية عاملين اثنين في سلسلة تسمى سلسلة الذبح ثم تأتي بعدها عملية الذبح حيث تعتمد فيها الطريقة اليدوية والتي نجد فيها

عامل مختص بحيث تكون المسافة بين العملية الأولى والثانية 2م وعند الذبح تنزل الدماء في أنابيب خاصة بتجميع الدماء والتي تذهب مباشرة إلى قنوات الصرف الصحي .

-عملية الغطس : وهي العملية التي يتم فيها غطس الدجاج المذبوح في خزان مائي يكون الماء فيه في درجة حرارة تتراوح ما بين 58° و 60° درجة حيث تكون المسافة الفاصلة قرابة 3م ما بين الذبح و الغطس
-نزع الريش: وهي تتم على جزأين الأول يتم فيه نزع أغلبية الريش و الثاني يتم فيه تصفية وتنقية الدجاج من الريش كلية وهي تتم بالتين

-نزع الأمعاء الداخلية: حيث يتم فيها فتح الدجاجة ونزع كل من الكبد و(أجنحة) و (دجابو)
-غسل الدجاج بالماء وتصفيته من الفضلات بواسطة آلة ثم تجذب هذه الفضلات بواسطة آلة خاصة بذلك داخل أنبوب موصل بخزان خاص بتجميع الفضلات التي تنقل إلى المزيلة أو تحرق وتدفن
-وفي نهاية تأتي عملية قطع الأرجل ووضع الدجاج في صناديق الخاصة به وأخذة إلى المكان الخاص به (غرفة التخزين)

-هذه العمليات كلها يقوم بها الفريق الذي يعمل في الليل و الذي هو متكون من 10 عمال

-أما العمليات التي يقوم بها فريق النهار فتتمثل في :

-تقطيع الدجاج حيث يقوم بالعملية 3عمال

-وضع الدجاج من طرف عاملين داخل العلب ووضع عليها تاريخ الذبح و التجميد

-القيام بتخزين الدجاج من طرف عامل واحد في غرف مساحتها تصل إلى 150متر مربع.تسمى غرف التبريد ونجدها متنوعة فنجد فيها:

-الغرف الموجبة: وهي الغرف التي يوضع فيها الدجاج الطازج الموجه للاستهلاك المحلي حيث تكون درجة الحرارة فيها تتراوح ما بين 2° و 5°

-الغرف السالبة: وهي ايضا تنقسم إلى قسمين:

-غرف التجميد: وهي خاصة بالدجاج المجمد الذي سيباع في مناطق البعيدة حيث تصل درجة الحرارة فيها إلى 40° درجة تحت الصفر

-غرف التخزين : ويخزن فيها الدجاج الذي سيستعمل في صنع الكاشير و تصل درجة الحرارة فيها إلى 18° درجة تحت الصفر .

2- قسم الثاني: نشاط صنع الكاشير

حيث يتم فيه صنع الكاشير الذي نجد المؤسسة تصنع ثلاثة أنواع منه وهي :

1-كاشير باتي الحار :

بالإضافة إلى الدجاج الذي هو المادة الرئيسية فإنه يضاف إليه مجموعة من المواد المركبة له والمتمثلة في النشاء بروتين والنكهة وملح وتوابل و الماء و زيت والفلفل الأحمر وجزر وثوم والبصل مع إضافة الصبغة المناسبة له .

2-كاشير باتي بالجبن :

هو كذلك نفس التركيبة ماعدا الفلفل الأحمر فيستبدل بالجبن وكذلك لون الصبغة .

3-كاشير العادي (الأحمر):

وهو النوع الأكثر شهرة و توفرا نظرا لبساطته وسهولة صنعه ويتكون كذلك من نفس التركيبة لكن يستعمل فيه الزيتون و الصبغة الحمراء خلافا لنوعين السابقين .

وتتم عملية صنع الكاشير من فريق يتكون من 6عمال وفق الطريقة التالية :

-القيام بتفتيت اللحم (طحنه) بواسطة آلة ثم اخذ الكميات اللازمة والمناسبة للتصنيع للخلط مع المركبات المضافة إليها ووضعها في آلة خاصة بالخلط مع مراعاة درجة حرارة.

الخليط التي يستحسن بان لا تتعدى 4°لان له فائدة تتمثل في مدة الصلاحية أي كلما كانت درجة الحرارة منخفضة كلما زادت الصلاحية والعكس صحيح .

-بعدها نقوم بإفراغ الخليط داخل آلة التي تقوم بعملية إخراج حبات الكاشير وفق الكميات المطلوبة (الميزان) مثل حبات تزن 100غ و 200غ و 500غ و 1000غ أو 2000غ حيث تخرج هذه الحبات مغلفة أليا لتنتقل بعدها إلى آلة وضع المساسيك لتنتهي العملية بوضع الحبات في شاريو الذي ينقلها إلى آلة الطهي التي تبرمج أليا لطهي الحبات عبر مرحلتين :

1-المرحلة الأولى : وفي توضع الحبات في درجة حرارة تصل إلى 100° لمدة تصل إلى ساعة .

2-المرحلة الثانية: وفيها يعاد الطهي بدرجة حرارة تصل إلى 85° لمدة ساعة كاملة ويتم التأكد فيها من طهي الحبة بواسطة آلة خاصة على شكل إبرة بإدخالها في قلب الحبة والتي تشير إلى انتهاء الطهي عند إشارتها للضوء الأخضر .

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

ثانيا: تحديد متطلبات المشروع:

أ- الموقع والمشروع:

نجد أن المشروع يقع في منطقة ممتازة لتوفرها على كافة الشروط المذكورة سابقا مع تربيته على مساحة تقدر ب

10000 متر مربع موزعة كالتالي:

الجدول رقم (6)

المساحة(متر مربع)	القاعات
1000	قاعة المختبر والتحليل
2500	صالة الذبح
3000	صالة التصنيع (إنتاج الكاشير)
1600	غرف التخزين
250	الإدارة
1650	موقف السيارات والشاحنات
10000	المجموع

ب- احتياجات المشروع:

1- المعدات و الآلات :

تضم مؤسسة **pipo** للكاشير مجموعة من الآلات و المعدات اللازمة للمشروع التي تستورد من الخارج فمنها

الخاصة بذبح و التي تستورد من طرف شركة **bayle** والمعدات الخاصة بتصنيع من مؤسسة **stal** والجدول

التالي يحدد احتياجات المشروع :

الجدول رقم: (7)

السعر (دج)	العدد	المصدر	المعدات والآلات
1.500.000	01	خارجي	سلسلة الذبح
700.000	01	خارجي	الفرن المائي
600.000	02	خارجي	آلات نزع الريش
1.450.000	01	خارجي	آلة فتح الدجاج
1.300.000	120	محلي	الشاريو
750.000	16	خارجي	المبردات
3.500.000	03	خارجي	مخزن لحفظ الكاشير
1.200.000	01	خارجي	آلة تفتيت اللحم
650.000	01	خارجي	آلة الخلط
2.500.000	01	خارجي	آلة إخراج حبات الكاشير
750.000	01	خارجي	آلة الطهي
300.000	04	محلي	الآلات الالكترونية
5.400.000	03	محلي	وسائل النقل
300.000	02	محلي	المولد الكهربائي
3.400.000	01	خارجي	آلة التغليف
24.300.000	-	-	المجموع (دج)

تجهيزات مكتبية:

ويحتاج المشروع إلى مجموعة من المكاتب وخزانة وقد تكلفه هذه التجهيزات ب 300.000دج

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

ج- الاحتياجات التشغيلية:

الموارد البشرية:

وهي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) :

الوظيفة	العدد	الراتب الشهري الصافي	الراتب السنوي الإجمالي الصافي
المدير	1	35.000	420.000
محاسب	1	28.000	336.000
مسؤول المبيعات والمشتريات	1	28.000	336.000
مسؤول العمال	1	28.000	336.000
طبيب بيطري	1	28.000	336.000
العمال	22	450.384	540.4608
المجموع (دج)	27	597.384	716.8608

و يضاف للرواتب و الأجور أعلاه مستحقات الضمان الاجتماعي بنسبة 9% و الضريبة على الأجور.

متطلبات المشروع من المادة الأولية ولوازمها:

حيث نجد متطلبات المشروع من المواد الأولية في السنة الأولى كمايلي وهي غير ثابتة وتتغير في السنوات

المقبلة بتغير سوق الطلب والعرض على المنتجات :

الجدول رقم (9) :

المواد	الكمية/كغ	السعر الوحدوي/دج	التكلفة السنوية(دج)
اللحم الأبيض (الدجاج)	204120	115	8.383.500
الزيتون	24300	320	7.776.000
الفلفل الأحمر	19440	40	777600
الجبن	24300	290	7.047.000
التوابل	19440	170	3304800
مواد التغليف	-	-	2.906.515
المجموع	-	-	30.195.415

المستلزمات الأخرى: وملخصة في الجدول التالي

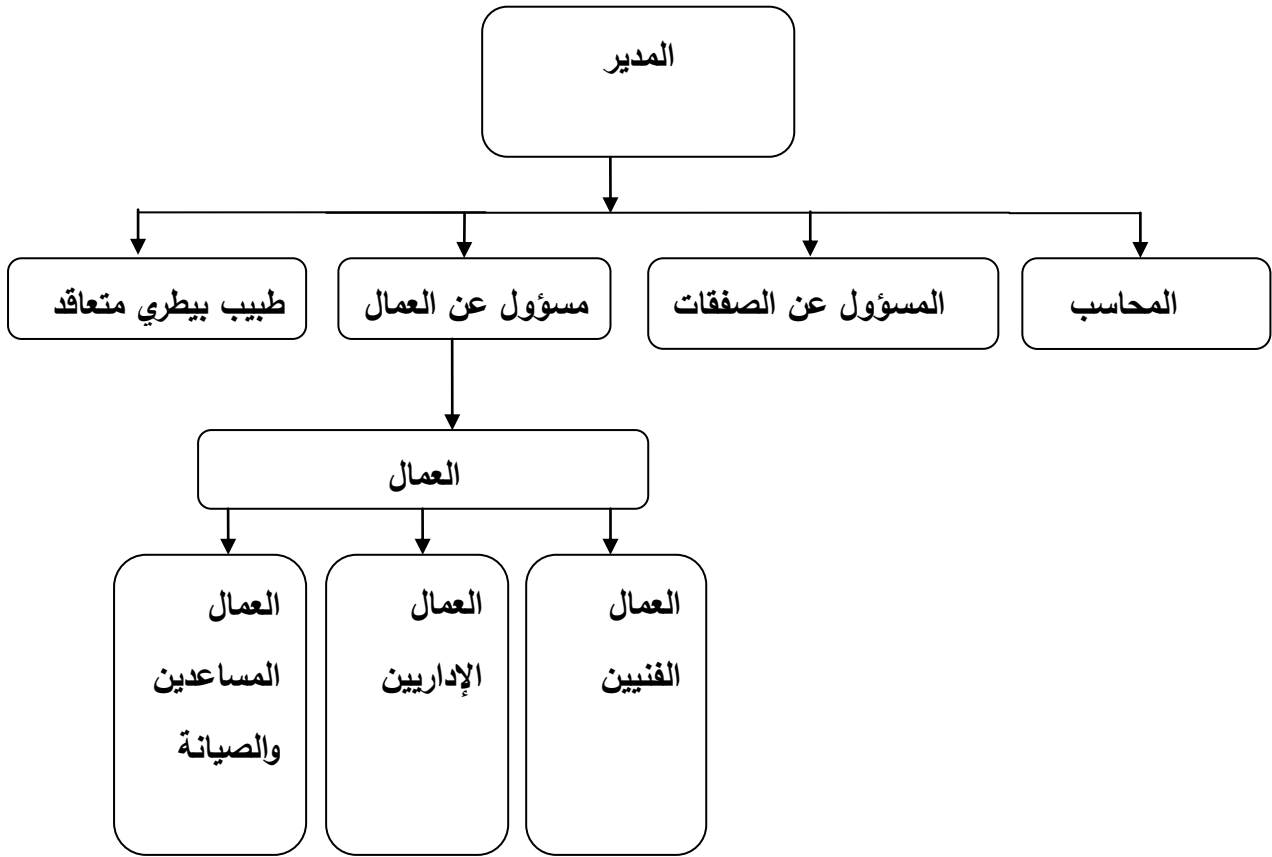
الجدول رقم (10) :

الاحتياجات	التكلفة السنوية / دج
الكهرباء و الغاز	1.800.000
الانترنت	21.600
الهاتف	100.000
الوقود و الصيانة	400.000
المجموع	2.321.600

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

✓ نجد أن المؤسسة تتكون من 27 فرد تختلف مهامهم ومسؤوليتهم حسب تقسيمهم ومنصبهم فيه فهي تتكون من: المدير وطبيب بيطري بإضافة إلى محاسب ومسؤول العمال وكذلك المسؤول عن عمليات الشراء والبيع والباقي عمال كل حسب تخصصه وقد تم تقسيمهم حسب الشكل التالي :



المصدر: من إعداد الطالب

الهيكل التنظيمي السابق يوضح المستويات التنظيمية للمؤسسة و التي تتلخص في :

-**المدير:** يوجد على رأس الهيكل التنظيمي و هو مالك للمؤسسة و مركز قيادتها بالإضافة إلى تسييرها حيث يتكفل بوضع استراتيجيات المؤسسة و له عدة وظائف حيث يقوم بجميع المهام الرئيسية ودوره مراقبة السير الحسن للعمل و أيضا يقوم بجميع الأعمال ذات الصلة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية. والتخطيط للأهداف و مراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة و السعي إلى ترقيتها .

-**المحاسب:** وهو المكلف بكل الجوانب المالية للمؤسسة سواء الداخلية المتمثلة في الأجور أو الخارجية المتمثلة في عقود الشراء أو البيع مع تحليل كل الحسابات و إدارة كل ما يتعلق بالمحاسبة من فواتير احتياجات المؤسسة , فواتير دخول و خروج البضاعة , مراقبة التأكد من عمليات الجرد و إعداد الإجراءات المحاسبية والسهر على تطبيقها .

-**المسؤول عن الصفقات:** وهو الذي يهتم بإبرام كل التعاقدات الخاصة بالمؤسسة سواء كانت تخص عمليات التموين أو البيع و عقود التوظيفالخ.

-مسؤول العمال : وهو المكلف بالتنظيم العام داخل المؤسسة مثل مراقبة حسن سير العمل وحضور أو تأخر العمال, العطل,

-الطبيب البيطري: وهو المكلف بمراقبة المادة الأولية المستعملة ومدى تطبيق القوانين الصحية في عملية التصنيع

-العمال: نجدهم يختلفون في المهام كل واحد حسب الاختصاص فنجد من هو سائق ومن هو عامل صيانة.....الخ.

❖ ويرمجت مدة العمل اليومية 8 ساعات مع يوم راحة وهو الجمعة واحتساب العطل الموسمية كالمناسبات مثل:الأعياد والعطل السنوية شهر واحد.

ثانيا: المدة الزمنية للشروع في العمل :

حيث قدرت مدة تنفيذ المشروع سنة واحدة وذلك من تاريخ تأجير المكان الخاص بالمشروع وسوف يتم التنفيذ و الشروع في العمل على مرحلتين هما:

المرحلة الأولى:

تقدر بمدة ستة أشهر ويتم فيها شراء تجهيزات و معدات المشروع وتوفيرها قبل البدء في المرحلة التالية الخاصة بتركيب الماكينات والمعدات الخاصة بعملية التشغيل .وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة ، ويتم خلال هذه المرحلة تركيب كافة الماكينات والمعدات الخاصة بعملية تشغيل المصنع .

المرحلة الثانية :

تقدر المرحلة الثانية بمدة ستة أشهر وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة، ويتم خلال هذه المرحلة تجربة كافة الماكينات والمعدات الخاصة بتشغيل المذبحة، وكذلك تدريب العمال على التشغيل والتحكم في الآلات، لبدء سير العملية الإنتاجية.

المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمؤسسة

قبل الإنشاء وضعت خطة تسويقية تتماشى مع الأهداف المرغوب الوصول إليها مع ضمان استمرارية المشروع وعليه فقد بنيت الخطة التسويقية على عدة أساسيات وتساؤلات يمكن طرحها في شكل:

1. ما هي خصائص سوق سلعتك؟

2. كم حصتك بالسوق؟

3. كيف يمكن أن تبيع سلعتك بحيث تستطيع أن تكون لك حصة في السوق؟

المطلب الأول: دراسة السوق:

أولا : دراسة الطلب والعرض

أ-الطلب:

قدرت السوق الجزائرية ب100.000.000 كغ كإجمالي الكميات المنتجة في هذا النوع من المشاريع مما جعلنا نسعى بان يكون المشروع الرائد و السباق في مجال تحويل اللحوم (صنع الكاشير) وذلك على مستوى الولاية ولما لا الوطن في القريب فقد تم مسح شامل للسوق الجهوية والوطنية مع توفير كافة الإمكانيات والموارد المطلوبة فوجد أن هذا المبلغ غير كافي لتلبية متطلبات المواطنين من هذه المادة الغذائية برغم من قلة الدراسات المتخصصة في هذا النوع من الصناعات (تحويل اللحوم) فخرجنا بهذه النتيجة وهي :

أن معدل الاستهلاك الفردي للمادة التي ننتجها لا يتجاوز 1 كغ و 700 غرام لكل شخص سنويا، وبالمقارنة مع دول قريبة منا في شمال إفريقيا فإن معدل استهلاك هذه المادة يضاعف مرتين ما نستهلك، في حين أن الاستهلاك في أوروبا يضاعف عشر مرات ما نستهلك، أي ما يعادل حوالي 17 كغ لكل فرد سنويا. وانطلاقا من هذه المعطيات يمكن القول إن هذا القطاع مرشح للنمو في السنوات القليلة المقبلة، أخذا بعين الاعتبار التطور الذي تعرفه العادات الغذائية في بلادنا.

الطلب المتوقع:

حسب آخر إحصائيات للسكان بالجزائر فقد قدر عددهم ب 40 مليون مواطن وبافتراض أن عدد الأسر هو 5,4 مليون أسرة أي بمعدل 7 أفراد لكل أسرة وبتوقع أن 30% من هذه الأسر تستهلك ما يقارب 4,5 كغ سنويا من هذه المادة يكون لدينا حجم الطلب يساوي إلى 7.290.000 كغ سنويا ويتوقع زيادة الطلب بنسبة 1,5% سنويا كما يوضحه الجدول التالي :

جدول الكميات المتوقعة للسنوات الست المقبلة(كغ):

الجدول رقم (11):

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الطلب المتوقع	7290000	7399350	7510340	7622995	7737340	7853400

لذلك يتوقع تزايد الطلب وبالتالي ستصبح السوق غير مشبعة بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسة الرائدة في هذا المجال (بلاط) على تغطية كافة السوق (48 ولاية) مما يعطي فرصة اكبر لدخول هذا المجال.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

أ- العرض:

بعد الإلمام بمعلومات المستخلصة من السوق المحلية وجدنا أن مؤسسة بلاط هي المؤسسة الرائدة في هذا المجال تقريبا المحتكرة للسوق المحلية وقد وجدنا قمنا بالمقارنة مع باقي العارضين فوجدنا أن السوق محتكرة من طرف شركة بلاط.

- حصة المشروع :

- قدرت حصة المشروع كما هو متوقع ب4% من السوق الوطنية والتي يتوقع زيادتها بمعدل 1% سنويا كما يوضحه الجدول التالي الذي يوضح الطاقة الإنتاجية للسنوات الست المقبلة(كغ):

الجدول رقم (12):

حصة المشروع	4%	5%	6%	7%	8%	9%
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الطاقة الإنتاجية السنوية	291600	369967	450620	533610	618987	706806

الطاقة الإنتاجية:

الجدول التالي يوضح حجم الطاقة الإنتاجية لأنواع الثلاثة للمنتج والتي ستكون متساوية للسنوات الست المقبلة:

الجدول رقم (13) :

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الطاقة الإنتاجية لباتي حار	97200	123322	150207	177870	206329	235602
الطاقة الإنتاجية لكاشير العادي	97200	123322	150207	177870	206329	235602
الطاقة الإنتاجية لباتي جين	97200	123322	150207	177870	206329	235602

المصدر: من إعداد الطالب

وقد كان توزيع الطاقة الإنتاجية حسب نسب متساوية لكل الأنواع في مختلف الأحجام فكان لدينا مايلي :

-حجم 100 غ بنسبة 25% من المنتجات كلها بسعر 25 دج

-حجم 200 غ بنسبة 20% من المنتجات كلها بسعر 50 دج

- حجم 500 غ بنسبة 20% من المنتجات كلها بسعر 120 دج

- حجم 1000 غ بنسبة 20% من المنتجات كلها بسعر 220 دج

- حجم 2000 غ بنسبة 15% من المنتجات كلها بسعر 470 دج

ثانيا: الجمهور المستهدف:

مادة الكاشير لا تستهدف أفراد معينين لكن هي موجهة لكافة الأفراد والأسر لكن ارتأينا تقسيم الجمهور إلى ثلاثة فئات حسب مستوى الدخل ووجدناها تتمثل في فئات ذوي الدخل الضعيف أو المتوسط أو العالي ونجد أن لكل فئة اهتمام وأسلوب وأسباب لانتقاء لمادة الكاشير كما يوضحه الجدول الآتي :

الجدول رقم (14):

المعيار / الفئات	فئة ذوي الدخل الضعيف	فئة ذوي الدخل المتوسط	فئة ذوي الدخل المرتفع
السعر	90%	70%	5%
الجودة	5%	25%	75%
المعاملة	5%	5%	20%

ثالثا: تحليل المنافسة:

قمنا بجمع المعلومات عن جميع المنافسين وخرجنا بنتيجة تتمثل في: أنه للمؤسسة منافس واحد مباشر وهو الذي يملك أكبر حصة من السوق الوطنية أما المنافسين الآخرين على المستوى الجهوي فيملكون انذرا بالغلق و الحصول على ترخيص يتطلب فترة زمنية .

-المنافسين الثانويين:

-غير متخوف منهما تماما لأنهما يملكان إنذارا بغلق مذبحتيهما بأمر من مصلحة الرقابة الفلاحية و لإعادة مزاوله النشاط يجب الحصول على ترخيص لكن الإجراءات تتطلب فترة طويلة للحصول على إذن بعودة للعمل. بالإضافة إلى مجموعة من العوامل وهي :

-عدم قدرتهما على تغطية السوق الجهوية كلية

-منتجاتهما لم يحدث عليها تغير منذ فترة وبقاتها على شكلها الأولي

-الطاقة الإنتاجية لدهيها صغيرة ولا تلبى كافة الاحتياجات

-الخطة الإعلانية لدهيها تقليدية وغير مبالي بها إطلاقا

-عدم استبدال المعدات القديمة وبقاتها مع نظام صيانة بطئ ويكاد يكون منعدم

وبذلك نرى أنه هناك مجموعة من الدوافع لزيادة الطموح في الدخول لهذا المجال بأكبر فرص للنجاح الجهوي ومن ثم الوطني لما لا .

-المنافس المباشر (مؤسسة بلاط):

تقديم الشركة:

-منذ نشأة شركة بلاط لتحويل اللحوم في 1970، وهي تساهم في تطوير هذا النشاط، الذي كان حتى وقت قريب ميدانا يعتمد على وسائل تقليدية، كان لفتح مجالات الاستثمار وتشجيع السلطات الوصية له دافعا لمجمع بلاط إلى زيادة استثمارته بقوة ما نتج عنه فتح أربع وحدات صناعية جديدة (وحدة صناعة المارجرين، مذبح صناعي للدواجن، وحدة إنتاج معلبات اللحوم الحمراء .

-وقد قمنا بدراسة الشركة وخرجنا بهذه النتائج :

نقاط القوة والضعف الخاصة بها :

الجدول رقم (15):

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>تكنولوجيا ذو علامة ألمانيا تتمثل بالمقاييس العالمية حيث تتميز بالإنتاج بالكميات و الجودة المطلوبة.</p> <p>توفر مخابر للبحث العلمي و التطوير، ما يسمح للمؤسسة بالإبداع في الإنتاج ما يساعدها على منافسة الآخرين.</p> <p>وجود وظيفة خاصة بالجودة، التي تسهر على نوعية المنتج بالمراقبة المستمرة للمواد الأولية.</p> <p>إمكانيات مالية كبيرة، بحيث أن التمويل ذاتي، هذا ما يسمح للمؤسسة رفع من قيمة استثماراتها.</p> <p>توفر المؤسسة على نقاط للبيع خاصة بها تقدم كل منتجاتها ما يسمح لها بالتقرب من مستهلكيها، و كذا مأكولات خفيفة ما يكسبها خبرة في هذا المجال.</p> <p>تتوفر المؤسسة على شبكة توزيع تصل إلى 48 ولاية في الجزائر.</p> <p>تعدد المنتجات و ميادين الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة مما يسمح لها بتلبية حاجات لفئات مختلفة من المستهلكين</p>	<p>ارتفاع سعر بعض من منتجاتها مقارنة بالقدرة الشرائية للفئة المتوسطة من المستهلكين.</p> <p>عدم معرفة المستهلكين لبعض من منتجات المؤسسة .</p>

-نتائج تحليل السوق:

- السوق لا توجد صعوبات كبيرة لدخوله.
- الإنتاج المحلي غير كافي لتغطية احتياجات الطلب .
- إمكانية التصدير للأسواق الخارجية متاحة بشكل جيد و خاصة الأسواق المجاورة.
- عدم وجود مشاريع مشابهة في المنطقة ..

2-العملاء:

و يمكن تقسيم زبائن و عملاء المؤسسة إلى عدة مجموعات فنجدها تتعامل مع الجميع دون استهداف عملاء معينين فنجدها تتعامل مع كل من تجار الجملة و التجزئة وتقوم بعملية تمويل مؤسسات الحكومية مثل المدارس و الجامعات وقد لخص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) :

العملاء	تجار الجملة	تجار التجزئة	المؤسسات الحكومية والخاصة
الحصة من الطاقة الإنتاجية	50%	35%	15%

وبطبيعة الحال موقع المؤسسة الممتاز جعلها تستهدف كافة أرجاء الوطن فنجد أن المؤسسة سيكون لها العديد من نقاط البيع تغطي بها الطلب المحلي في المنطقة وكذلك المساهمة في تغطية الطلب في عدة ولايات نذكر منها : باتنة-المسيلة- بسكرة- تيارت - تندوف - تمنراست- بجاية- مستغانم كقاط أولية .

رابعاً: الإستراتيجية التسويقية:

بطبيعة الحال المؤسسة جديدة لذلك رأينا أن أفضل إستراتيجية تبدأ المؤسسة العمل بها هي إستراتيجية التميز وإستراتيجية الجودة ولأن مفهوم الإستراتيجية التسويقية يعبر عن الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق والهادفة إلى تطوير أو وضع خطة تسويقية طويلة الأمد.

ومن هذا المفهوم يتبين لنا أن الخطة التسويقية يجب أن تبنى على اختيار استهداف السوق معينة من جهة أولى، وتحديد المزيج التسويقي من جهة ثانية.

1- إستراتيجية التميز:

وقد طبقت المؤسسة هذه الإستراتيجية للبحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في هذا الميدان لتكون المؤسسة ذات قيمة كبيرة للمشتري مثل الانفراد بالأسعار و التسمية (pipo) وتفرد عن الباقي (أسعار التشجيعية) وتنوع في النكهات المنتجة ولون المادة مع التميز والتفرد بغلاف الخارجي للمنتج وتقديمه في أشكال تجلب انتباه الزبون مع إجراء مسابقات من جين لأخر مما يعني جلب أكبر عدد من المشتركين وبالتالي أكبر عدد من الزبائن

• ومن فوائد هذه الإستراتيجية :

-اكتساب سمعة وشهرة واسعة مما يؤدي إلى رواج السلع

-توقع ردود فعل المنافسين وإعداد ردة الفعل المعاكسة لها

-تحديد الطلب ومدى إقبال الأفراد على منتجات المؤسسة

2- إستراتيجية التركيز:

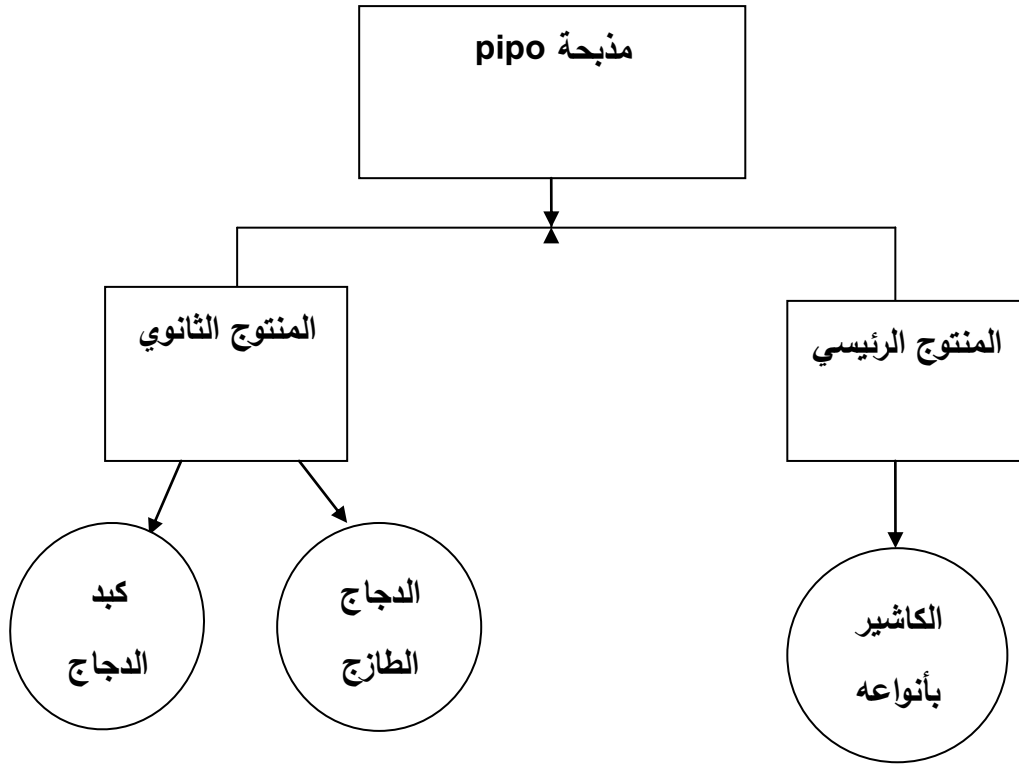
حيث استندنا فيها على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل هذا القطاع بحيث ركزنا على جزء معين من السوق (السوق الجهوية) و قمنا بتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

-حيث قمنا بالاستهداف بالمنطقة المحلية المتمثلة في ولاية باتنة ثم باقي الولايات المجاورة مثل بسكرة والمسيلة ثم التوسع نحو الولايات الأخرى البعيدة كأقصى الصحراء والغرب .

خامسا: المزيج التسويقي:

-المنتج:

المنتج هنا هو عبارة عن سلعة غذائية منتجة من طرف مؤسسة تحويل اللحوم (pipo) ويتضمن منتج رئيسي يتمثل في مادة الكاشير كمنتج أساسي ويكون بأنواع وأحجام مختلفة بالإضافة إلى أجنحة الدجاج الطازج وكبده اللذان يعتبران كمنتجات ثانوية. كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب

مما سبق نلاحظ أن المؤسسة لا تقدم منتج واحد وإنما منتجات ثانوية معه لمساعدة المؤسسة على إضافة مورد مادي يساعدها على تغطية تكاليف وهذا مل يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات طول التشكيلة :

-ونجد أن التشكيلة تتكون من ثلاثة أنواع مختلفة وهي: باتي حار وباتي بالجبن و الكاشير العادي عمق التشكيلة :

-حيث تم تحديدها على أساس حجم المنتج حيث قسم المنتج إلى خمسة أحجام وهي: حبات 100 غ و200 غ و500 غ و1000 غ و2000 غ دورة حياة المنتج

1-مرحلة تقديم المنتج : هذه المرحلة هي بداية ظهور المنتج في السوق لأول مرة حيث يكون فيها إدراك المستهلك له ضعيف وتكون الحملات الترويجية كبيرة فيها للتعريف بالمنتج وذلك بهدف خلق الإدراك للزبائن المرغوب فيهم وذلك بتميز المنتج بميزة الجودة والتغليف الملفت للنظر .

2-مرحلة النمو: في هذه المرحلة تبدأ مبيعات وأرباح منتج (pipo) في الزيادة نتيجة جهود المزيج الترويجي الذي تستخدمه المؤسسة وتكون زيادة في عدد البائعين والمستهلكين للسلعة مع زيادة اقتناع العملاء بها نظرا لما حققته من إشباع لهم و تزداد المنافسة من المؤسسات الأخرى، في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها ملزمة بوضع إستراتيجية تسويقية لمواجهةها بالتركيز على الميزة التنافسية للسلعة وإتباع سياسات تسويقية تعمل على تحسين وتطوير السلعة مع تقديم خدمات بيعيه جديدة وخفض للأسعار.

3-مرحلة النضج: في بداية هذه المرحلة يدرك المستهلكون الفروق بين الأنواع والأسماء التجارية المختلفة والمعروضة في الأسواق فتصل المبيعات إلى أعلى مستويات ثم تبدأ في الانخفاض نتيجة تزايد المنافسة بين المنتجات ويكون الصراع فيها من أجل البقاء في السوق

4-مرحلة التدهور: تتجه المبيعات في هذه المرحلة إلى الانخفاض بمعدلات سريعة، وتخفض الأرباح تدريجيا وتظهر خطورة الاحتفاظ بمخزون سلعي كبير، هذا ما يدفع المؤسسة إلى وقف الجهود الترويجية والتقليل من حجم الخسائر الناتجة عن انخفاض المبيعات وإيقاف التعامل مع الموزعين.

سادسا: السياسة السعرية :

وقد ارتأينا فيها تطبيق سياستين مختلفتين لتحقيق أكبر عدد ممكن من المبيعات وهما الأنسب وأسرع في تحديد المدة الزمنية لاسترجاع وتغطية التكاليف وتتمثلان في : سياسة الإغراق الموجهة لاستهداف الزبائن وسياسة أسعار الخصم الموجهة لتجار الجملة والمؤسسات (المستشفيات ,الجامعات, مراكز الأمن)

1- سياسة الإغراق:

و تعتمد في الأساس على إغراق السوق بأسعار تكون أقل من الأسعار الموجودة في السوق لجميع أنواع المنتج للمنتج (ذوق العادي و باتي الحار باتي جبن) في جميع أحجام الحبات لي لفت انتباه الزبائن وكسب ولائهم في أقصر فترة ممكنة مثل : حبات 100 غ لكل الأنواع بسعر 25دج و حبات 200 غ بسعر 50دج وحبات 500 غ بسعر 120دج و 1000 غ بسعر 220دج و 2000 غ بسعر 470دج

2- سياسة خصم الأسعار :

تقوم تلك السياسات على أساس تعديل أسعار البيع وذلك للتعويض عن بعض الوظائف أو الأنشطة التسويقية أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع. ومن أهمها:

الخصم التجاري: ويمنح للوسطاء نظير قيامهم بأداء مهام تسويقية مثل النقل و التخزين

الخصم الكمي: ويعطى نظير الشراء بكميات كبيرة ويكون على شكلين وهما :

- الخصم الكمي غير المتجمع: حيث يمنح إذا زادت الكمية المشتراة في الصفقة الواحدة عن قيمة معينة.

-الخصم الكمي المتجمع: ويمنح إذا زادت كمية الشراء خلال مدة زمنية معينة عن كمية أو قيمة معينة.

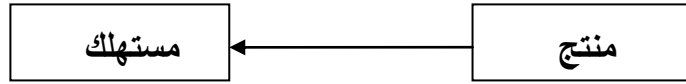
- الخصم النقدي: يمنح هذه الخصم عند البيع الآجل وذلك للتشجيع على سرعة الدفع قبل موعد الاستحقاق.

سابعاً: خطة التوزيع:

1- التوزيع المباشر:

وقد اعتمدت المؤسسة هذه الطريقة لتحديد مناطق التوزيع الخاصة بمنتجاتها لكن هذه الطريقة تتطلب مجموعة من الباعة سواء كانوا متجولين أو بفتح نقاط بيع خاصة بالمؤسسة والتي في البداية ستعتمد نقطة وحيدة في مدينة عين التوتة وبنجاح العملية ستعتمد المزيد من النقاط في كافة المناطق بالاعتماد على الباعة الذين يملكون خبرة في البيع و أساليب التعامل مع الزبائن بكسب ولائهم عند أول شراء مع تحديد أذواقهم وتوقعاتهم من المنتج وتحديد النقاط الناقصة في المنتج .

الشكل رقم (06):

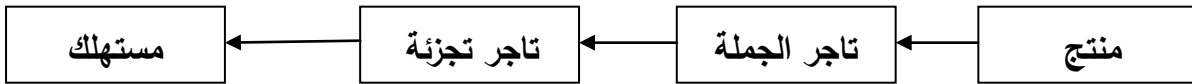


المصدر: من إعداد الطالب

2- التوزيع الغير المباشر :

قمنا باستشارة رجل تسويق ذو خبرة و معرفة كبيرة لقنوات التوزيع مواد الاستهلاكية (الغذائية) بكل دقة من أجل توزيع المنتج بشكل يؤدي إلى تحقيق النجاح ولكي تؤدي المؤسسة عملياتها التوزيعية بشكل جيد فخرجنا بنتيجة تتمثل في : أن عملية التوزيع تتم على ثلاث مستويات أولها: المؤسسة ثم يأتي بعدها تجار الجملة ثم تجار التجزئة لتصل في الأخير للمستهلك كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (07):



المصدر: من إعداد الطالب

3- خطة الترويج:

قد تمثل حملات الترويج سبب في نجاح أي مؤسسة فهي تساهم في إقناع المستهلك بالمنتج وتهيئ أجواء السوق للمنتج لذلك رأينا انه يجب التنويع في الحملات الترويجية الخاصة بالمؤسسة بتخصيص مبلغ 300000 دج وذلك باستعمال كل الوسائل من الإذاعة والملصقات والإعلانات بمختلف أنواعها و عبر الوسائل الالكترونية

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

كموقع التواصل الاجتماعي وموقع المؤسسة (www.pipo.com) ووسائل الاتصال عبر نشر رقم الهاتف والفاكس الخاصين بالمؤسسة مع القيام في بعض الأحيان بالنشاطات الثقافية و الرياضية كمشاركة في الملتقيات الجامعية والقيام بعقد السبونسور مع النوادي الرياضية مثل نادي عين التوتة لكرة اليد وهدف من وراء كل ذلك هو :

-الوصول إلى اكبر عدد ممكن من المبيعات

-الوصول إلى الأسواق بشكل سريع وأفضل

-كسب ثقة المستهلك وولائه

المبحث الرابع: المخطط المالي للمؤسسة:

المطلب الأول:الميزانية الافتتاحية والإيرادات المالية:

أولا : الميزانية الافتتاحية :

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات		الأموال الخاصة	
الأصول الثابتة	23.7600.00	رأس المال الخاص	2.952.000
المخزونات		الديون	
المادة الأولية	500.000	إعانات من طرف الدولة	10.332.000
الحقوق		قروض بنكية	11.316.000
الصندوق	340.000		
المجموع	24.600.000	المجموع	24.600.000

ثانيا: الإيرادات المتوقعة:

-والإيرادات الخاصة بالمؤسسة تتكون من : مبيعات المنتج الرئيسي و المتمثل في مادة الكاشير و مداخيل بيع المنتجات الثانوية و المتمثلة في كبد و أجنحة التي تبقى من عملية الذبح

السنوات	مبيعات الكاشير	مبيعات الأجنحة والكبد	المجموع
2014	45.091.055	612.360	45.703.415
2015	57.224.383	776.929	58.001.312
2016	69.704.971	946.304	70.651.275
2017	82.540.555	1.120.581	83.661.136
2018	95.758.836	1.129.873	96.888.709
2019	109.343.410	1.484.293	110.827.703

المطلب الثاني: احتياجات المؤسسة وتكاليفها:

أولا: التكاليف المواد الأولية :

- الجدول التالي يوضح تكاليف المشروع من المواد الأولية والمواد الاستهلاكية و الموارد البشرية مع تكاليف كراء المصنع .

- الجدول رقم (18) :

2019	2018	2017	2016	2015	2014	السنوات التكاليف
20.320.672	17.795.876	15.341.287	12.955.354	10.636.522	8.383.500	الدجاج
18.848.160	16.506.320	14.229.600	12.016.560	9.865.760	7.776.000	الزيتون
17.081.145	14.958.852	12.895.575	10.890.007	8.940.845	7.047.000	الجبن
8.010.468	7.015.186	6.047.580	5.107.038	4.192.948	3.304.800	التوابل
1.884.816	1.650.632	1.422.960	1.201.656	986.576	777.600	الفلفل الحار
7.048.145	6.172.500	5.320.465	4.493.099	3.688.615	2.906.515	مواد التغليف
7.168.608	7.168.608	7.168.608	7.168.608	7168.608	7.168.608	الأجور
1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	غاز والكهرباء
121.600	121.600	121.600	121.600	121.600	121.600	الانترنت والهاتف
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	الوقود و الصيانة
1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	الإيجار الخاص بالمصنع
83.883.614	74.789.574	65.917.675	57.353.922	49.001.474	408.856.232	المجموع(دج)

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

ثانيا: تكاليف أخرى:

- إضافة للمصاريف الأولى فان المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزاماتها اتجاه العمال من ضمان الاجتماعي واتجاه كل من مصلحة الضرائب بإضافة لمصاريف الحملة الدعائية والممثلة في الجدول التالي:
- الجدول رقم(19) :

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
المصاريف						
المصاريف الاشهارية	300.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
الضرائب والرسوم غير مسترجعة (2%)TAP من المبيعات	914.068	1.160.026	1.413.025	1.673.223	1.941.174	2.216.554
الضريبة على أرباح الشركات (IBS)(19%)	0	5.000	5.000	5.000	2.467.824	4.234.706
الضمان الاجتماعي 26%	2.208.154	2.208.154	2.208.154	2.208.154	2.208.154	2.208.154
CASNOS	0	32.400	32.400	32.400	259.200	259.200
المجموع (دج)	3.422.222	3.425.580	3.678.579	3.938.777	6.896.352	8.938.614

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

المطلب الثالث : جدول اهتلاك المعدات والأدوات :

لدينا الجدول التالي والذي يوضح اهتلاك السنوي لمعدات المؤسسة

الجدول رقم (20):

البيان	معدل الاهتلاك	2014	2015	2016	2017	2018	2019
سلسلة الذبح	15%	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
الفرن المائي	15%	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
آلات نزع الريش	15%	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
آلة فتح الدجاج	15%	217.500	217.500	217.500	217.500	217.500	217.500
الشاريو	15%	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
المبردات	15%	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500
مخزن لحفظ الكاشير	15%	525.000	525.000	525.000	525.000	525.000	525.000
آلة تقطيع اللحم	15%	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
آلة الخلط	15%	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500	97.500
آلة إخراج حبات الكاشير	15%	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000
آلة الطهي	15%	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500
الآلات الالكترونية	%33.33	99.990	99.990	99.990	0	0	0

دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

الفصل الثاني:

0	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	20%	وسائل النقل
45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	15%	المولد الكهربائي
510.000	510.000	510.000	510.000	510.000	510.000	15%	آلة التغليف
45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	15%	تجهيزات مكتب

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

المطلب الرابع: الهيكل التمويلي وتكاليفه :

أولاً : الهيكل التمويلي للمؤسسة:

حيث سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل دعم فلاحى من طرف الدولة ويكون على شكل قرض بنكي بنسبة 46% بنسبة فائدة تقدر ب5,25% سنويا ويسدد في مدة خمس سنوات و42% كدعم من طرف الدولة تمنح بدون تسديد فوائد عليها ولا يتم إرجاعها و12% كمساهمة شخصية و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (21):

البيان	النسبة	المبلغ (دج)
المساهمة الشخصية	12%	2.952.000
دعم الفلاحي	42%	10.332.000
القرض البنكي	46%	11.316.000
المجموع	100%	24.600.000

- من خلال الجدول نلاحظ أن المشروع يتحمل عبئ وحيد في تكلفة تمويله وهي فوائد القرض المقدر ب 11.316.000 دج الذي سيسدد في خمس سنوات بفائدة 5,25% سنويا .

ثانيا :جدول اهتلاك القرض :

-الجدول رقم (22):

الموضوع	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
مبلغ القرض	11316000				
مدة القرض	5 سنوات				
معدل الفائدة السنوية	5,25%				
مصدر القرض	البنك				
أقساط القرض	2263200	2263200	2263200	2263200	2263200
الديون الباقية	9052800	6789600	4526400	2263200	0
الفوائد البنكية السنوية	594090	475272	356445	237636	118818
المجموع(قسط+الفائدة)	2857290	2738472	2619654	2500836	2382018

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لإعداد ملف إنشاء مؤسسة تحويل اللحوم

ثالثاً: جدول المخزونات من المنتجات المصنعة :

ويتمثل في المنتجات المخزنة من المنتج لمدة ستة سنوات :

الجدول رقم (23)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
المبالغ (دج)	34.045	27.855	28.629	35.592	29.402	34.819

المطلب الخامس: الميزانية الختامية (أصول وخصوم) وجدول حسابات النتائج

أولاً : الميزانية الختامية لست سنوات (2014-2019):

أصول

2016			2015			2014			
الإجمالي	اهتلاكات-أرصدة	الخام	الإجمالي	اهتلاكات-أرصدة	الخام	الإجمالي	اهتلاكات-أرصدة	الخام	
12 555 000	12 045 000	24 600 000	16 570 000	8 030 000	24 600 000	20 585 000	4 015 000	24 600 000	الأصول المالية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	التشبيات العينية الأخرى
									إهلاك التشبيات العينية الأخرى
									<u>التشبيات المالية</u>
12 555 000	12 045 000	24 600 000	16 570 000	8 030 000	24 600 000	20 585 000	4 015 000	24 600 000	مجموع الأصول غير الجارية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	الأصول الجارية
28 629	0	28 629	27 855	0	27 855	34 045	0	34 045	المخزونات و المنتجات قيد الصنع
									<u>الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة</u>
1 450 000	0	1 450 000	1 300 000	0	1 300 000	1 100 000	0	1 100 000	الزبان
0	0	0	0	0	0	0	0	0	الضرائب
									<u>الموجودات و ما يماثلها</u>
5 360 426	0	5 360 426	914 517	0	914 517	332 529	0	332 529	أموال الخزينة
6 839 055	0	6 839 055	2 242 372	0	2 242 372	1 466 574	0	1 466 574	مجموع الأصول الجارية
19 394 055	12 045 000	31 439 055	18 812 372	8 030 000	26 842 372	22 051 574	4 015 000	26 066 574	المجموع العام للأصول

أصول

2019			2018			2017			
الإجمالي	اهتلاكات-أرصدة	الخام	الإجمالي	اهتلاكات-أرصدة	الخام	الإجمالي	اهتلاكات-أرصدة	الخام	
									الأصول المالية
									الأصول المثبتة (غير الجارية)
1 890 000	22 710 000	24 600 000	4 725 000	19 875 000	24 600 000	8 640 000	15 960 000	24 600 000	التثبيتات العينية الأخرى
0	0	0	0	0	0	0	0	0	إهلاك التثبيتات العينية الأخرى
									<u>التثبيتات المالية</u>
1 890 000	22 710 000	24 600 000	4 725 000	19 875 000	24 600 000	8 640 000	15 960 000	24 600 000	مجموع الأصول غير الجارية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	الأصول الجارية
34 819	0	34 819	29 403	0	29 403	35 593	0	35 593	المخزونات و المنتجات قيد الصنع
									<u>الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة</u>
2 500 000	0	2 500 000	1 700 000	0	1 700 000	1 250 000	0	1 250 000	الزبائن
0	0	0	0	0	0	0	0	0	الضرائب
									<u>الموجودات و ما يماثلها</u>
42 674 590	0	42 674 590	26 770 462	0	26 770 462	15 531 663	0	15 531 663	أموال الخزينة
45 169 174	0	45 169 174	28 499 865	0	28 499 865	16 817 256	0	16 817 256	مجموع الأصول الجارية
47 059 174	22 710 000	69 769 174	33 224 865	19 875 000	53 099 865	25 457 256	15 960 000	41 417 256	المجموع العام للأصول

خصوم						
2019	2018	2017	2016	2015	2014	خصوم
						رؤوس الأموال الخاصة
26 790 350	9 450 883	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)
1 743 673	494 543	0	0	0	0	العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)
18 046 067	12 491 304	8 319 718	3 933 800	-241 498	-4 503 769	النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع)
0	0	-891 468	-4 810 267	-4 558 769	50 000	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد
46 580 090	22 436 730	12 428 250	4 123 532	199 733	446 231	المجموع I
						الخصوم غير الجارية
0	0	2 263 200	4 526 400	6 789 600	9 052 800	القروض و الديون المالية
0	0	0	0	0	0	الضرائب (المؤجلة و المرصود لها)
0	0	0	0	0	0	الديون الأخرى غير الجارية
0	10 332 000	10 332 000	10 332 000	10 332 000	10 332 000	المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا
0	10 332 000	12 595 200	14 858 400	17 121 600	19 384 800	مجموع الخصوم غير الجارية II
						الخصوم الجارية
0	0	0	0	1 100 000	1 850 000	الموردون و الحسابات الملحقه
231 374	208 426	186 096	164 413	143 330	122 833	الضرائب
247 710	247 710	247 710	247 710	247 710	247 710	الديون الأخرى
0	0	0	0	0	0	خزينة الخصوم
479 083	456 135	433 806	412 123	1 491 039	2 220 543	مجموع الخصوم الجارية III
47 059 174	33 224 865	25 457 256	19 394 055	18 812 372	22 051 574	المجموع العام للخصوم

ثانيا : جدول حسابات النتائج :

جدول حسابات النتائج						
2019	2018	2017	2016	2015	2014	
110 827 702	97 058 708	83 661 136	70 651 275	58 001 312	45 703 415	المبيعات و المنتوجات الملحقة
0	0	0	0	0	0	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
110 827 702	97 058 708	83 661 136	70 651 275	58 001 312	45 703 415	1- إنتاج السنة المالية
-73 228 226	-64 105 557	-55 250 504	-46 662 941	-38 317 457	-30 161 371	المشتريات المستهلكة
-3 541 600	-3 541 600	-3 541 600	-3 541 600	-3 541 600	-3 821 600	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-76 769 826	-67 647 157	-58 792 104	-50 204 541	-41 859 057	-33 982 971	2- استهلاك السنة المالية
34 057 877	29 411 552	24 869 032	20 446 735	16 142 255	11 720 445	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-10 960 255	-10 960 255	-10 733 455	-10 733 455	-10 733 455	-10 701 055	أعباء المستخدمين
-2 216 554	-1 941 174	-1 673 223	-1 413 026	-1 160 026	-914 068	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
20 881 067	16 510 122	12 462 354	8 300 254	4 248 774	105 321	4- إجمالي فائض الإستغلال
-2 835 000	-3 915 000	-3 915 000	-4 015 000	-4 015 000	-4 015 000	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
0	0	0	0	0	0	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
18 046 067	12 595 122	8 547 354	4 285 254	233 774	-3 909 679	5- النتيجة العملياتية
0	0	0	0	0	0	المنتوجات المالية
0	-118 818	-237 636	-356 454	-475 272	-594 090	الأعباء المالية
0	-118 818	-237 636	-356 454	-475 272	-594 090	6- النتيجة المالية
18 046 067	12 476 304	8 309 718	3 928 800	-241 498	-4 503 769	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
110 827 702	97 058 708	83 661 136	70 651 275	58 001 312	45 703 415	مجموع منتوجات الأنشطة العادية
-92 781 635	-84 582 404	-75 351 418	-66 722 476	-58 242 811	-50 207 184	مجموع أعباء الأنشطة العادية
18 046 067	12 476 304	8 309 718	3 928 800	-241 498	-4 503 769	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
18 046 067	12 476 304	8 309 718	3 928 800	-241 498	-4 503 769	9- صافي نتيجة السنة المالية

خاتمة الفصل الثاني

إن لمخطط الأعمال دور كبير في مساعدة الأفراد على انجاز مشاريع إذ هو السبيل الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية وضمان النجاح والاستمرارية لمشاريعهم.

إذ يحبذ العمل بمخطط أعمال لأنه عملي وواقعي في التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع خاصة على مستوى تحقيق الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيق أهداف خلق مؤسسة . حيث تزيد وتتحقق نتائج مخطط الأعمال كلما كانت واقعيته كبيرة بإضافة إلى مصداقيته ودقته في جمع واستعمال المعطيات المتوفرة كما هو الحال في مؤسساتنا .

الخاتمة العامة

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الأعمال بجانبه النظري والتطبيقي و في مساهمته في إنشاء المشاريع وبلورة فكرة إلى وفعل مرغوب في تجسيده بواسطة محتواه والمتضمن مجموعة من المخططات التي تتعلق بنشاط وجوانب المؤسسة فنجد أن المخطط الفني الإنتاجي الذي يبرز طريقة التصنيع ومتطلبات المشروع من احتياجات مادية (آلات ومعدات) إلى الحاجات البشرية من يد عاملة وتكلفتها إلى المخطط التسويقي الذي يحدد الحصة السوقية وحجم الطلب على المنتج والجمهور المرغوب فيه إلى المخطط المالي الذي يساعد على تحديد احتياجات المشروع من أموال وكيفية الحصول عليها وتوزيعها توزيع مناسب على احتياجات المشروع وهذا كلها تقديرات لمدة ست سنوات.

وبفضل المشروع إذا لم يقترن تنفيذ المخطط بشكل ملائم الذي يسمح بتفادي أي تأثير سلبي على المشروع عن طريق تفادي أي عوامل تؤثر على الخطة الموضوعية

نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية:

- مخطط الأعمال الأسلوب الأنسب والفعال في ضمان استمرارية المشاريع
- مخطط الأعمال عبارة عن مرشد للمستثمر لأنه يشتمل على جميع جوانب المشاريع
- بداية أي مشروع هي فكرة قد تكون جديدة أو تكملة لمشروع سابق
- نقص ومحدودية تسخير الإمكانيات من طرف الدولة لإنشاء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مؤسساتها المتنوعة من **CNAC** إلى **ANSEJ**.
- التوقعات المدروسة بدقة ستساهم بدرجة كبيرة في نجاح المشاريع
- كل خطط مخطط الأعمال مهمة ومتكاملة فيما بينها فليس هناك مخطط أولى من الثاني
- نقص دراسات حالة لمخطط الأعمال وعدم تطبيقه في الواقع فمعظم المشاريع تنجز دون دراسات دقيقة أو تكون ملمة بخطة دون أخرى
- إنشاء مؤسسة يعني للفرد بأنه مساهم في التنمية والاقتصاد الوطني .

التوصيات :

- العمل على توجيه أصحاب المشاريع عن طريق فتح ورشات ومكاتب لتأهيلهم
- توجيه الاستثمار نحو كل القطاعات أي عدم الاهتمام بقطاع دون آخر
- العمل على غرس فكرة مخطط الأعمال لدى الشباب منذ الفترات التعليمية الأولى.
- الزيادة في مبالغ التمويل ومدة القروض الممنوحة مع التخفيض في الضرائب وشروط الاستثمار
- زيادة درجة الرقابة والمتابعة للمشاريع الممولة من طرف الأجهزة الخاصة بها
- إقامة ملتقيات أو ندوات تكوينية لتمكين الشباب المقاول من الإطار النظري الخاص .

قائمة المراجع :

بالغة العربية:

- 1- مجدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان ط1 2010 .
- 2- طاهر محسن الغالبي إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن ط1 2009.
- 3-فايزة جمعة صالح النجار عبد الستار محمد العلي الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة دار و مكتبة حامد للتوزيع عمان ط1 2005.
- 4- بلال خلف سكارنة الريادة و إدارة منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 .
- 5- مؤيد الفضل الأساليب الكمية في الدارة دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن 2004 .
- 6- سونيا محمد البكري إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل النظم) الدار الجامعية 1999 .
- 7- محمد ايديوي الحسين تخطيط الإنتاج و مراقبته دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن 2012.
- 8- محمد الصيرفي الإدارة الصناعية مؤسسة حورس للنشر و التوزيع مصر 2005.
- 9- محمد إسماعيل بلال إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل كمي) دار الجامعة الجديدة الإسكندرية بدون سنة نشر.
- 10- علي الشرقاوي إدارة النشاط الاجتماعي الدار الجامعية بيروت 1992.
- 11- موسى اللوزي التنظيم و إجراءات العمل دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2007.
- 12- حسين محمود حريم تصميم المنظمة ،الهيكل التنظيمية و إجراءات العمل دار حامد للنشر ط2 2000.
- 13- خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود نظرية المنظمة دار الميسرة للنشر و التوزيع عمان ط1 2000.
- 14- نعمة عباس الخفاجي ،طاهر محسن الغالبي نظرية المنظمة مدخل التصميم ،دار اليازوري عمان 2009.

- 15- علي الشريف ،عبد الغفار حنفي محمد فريد الصحن التنظيم و الإدارة ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع بيروت 1989.
- 16- مؤيد الفضل تقييم و إدارة المشاريع الكبيرة و المتوسطة دار الورق للنشر و التوزيع عمان 2009.
- 17- مؤيد سعيد السالم نظرية المنظمة و الهيكل و التصميم ط3 دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2008.
- 18- بشير العلاق التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات دار اليازوري عمان 2008.
- 19- يحيى بد الغني أبو الفتوح :دراسات جدوى المشروعات (البيئية -التسويقية-المالية) كلية التجارة جامعة الإسكندرية 2003.
- 20- عبد القادر محمد عبد القادر عطية:دراسة الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية مع المشروعات ط2 دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2009/2008.
- 21- حمزة الشخي إبراهيم الجزراوي :الإدارة المالية الحديثة دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 1998.
- 22- احمد بوراس تمويل المنشآت الاقتصادية دار العلوم للنشر و التوزيع عنابة 2008.
- 23- محمد شفيق حسين الطيب محمد إبراهيم عبيدات أساسيات الإدارة المالية دار المستقبل للنشر و التوزيع 1997.
- 24- مبارك لسوس التسيير المالي ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2012.
- 25- سمير عبد العزيز :دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات مؤسسة شهاب الجامعية 1994.
- 26- خالص صافي الصالح تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسات الاقتصادية المستقبلية ديوان المطبوعات الجامعية ط2 بن عكنون 2003.
- 27- فركوس محمد الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995.
- 28- ناصر دادي عدوان التحليل المالي الجزء الثاني دار المحمدية العامة 2003.
- 29- محمد بوتين المحاسبة العامة للمؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999.

- 1- Michel Coster ,Entrepreneuriat ,Pearson éducation ,paris ,France ,2009.
- 2- Thierry Verstraet et Bertrand saporta, **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (<http://www.edition-adreg.net>), 2006
- 3- Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, op. cit
- 4- United nation conférence of Trade développement, op. cit
- 5- Patrick Roger, gestion do production, édition Dollez sivescly, 1999
- 6- Richard Daft ‘**Organization,Theory and Design**‘ 8th Ed.‘ Thomson‘ South-Western‘ USA‘2004
- 7- Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd : Démos, 1997
- 8- Grandguimmot Béatrice et Francis, Analyse financière, 2^{ème} édition, éd : gualino, 1998

مذكرات التخرج:

1. لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2012.
2. حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
3. جمال الدين عزة، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
4. إلياس عقال، تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.

الملتقيات:

1. محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.
2. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال : عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة. 19/18/17 أبريل 2012 .
3. شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية، تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر 19/18/17 أبريل 2012.
4. مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و

الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-
18-19 فيفري 2012.

المواقع الالكترونية:

1. الموقع الالكتروني: www.edition-adreg.net

2. الموقع الالكتروني: <http://ar.wikipedia.org> , wiki

الصفحة	العنوان	الفهرس
-	الشكر والإهداء
أ	المقدمة العامة
1	تمهيد الفصل الأول
2	ماهية مخطط الأعمال	المبحث الأول
2	مدخل إلى مخطط الأعمال	المطلب الأول
2	مفهوم مخطط الأعمال	أولا
3	خصائص مخطط الأعمال	ثانيا
4	أهداف مخطط الأعمال	ثالثا
5	الأخطاء المحتملة(الشائعة) في إعداد مخطط الأعمال	رابعا
6	الحلول لتجنب الوقوع في هذه الأخطاء	خامسا
7	مكونات مخطط الأعمال	المطلب الثاني
10	أسباب إعداد مخطط الأعمال وأنواعه	المطلب الثالث
10	أسباب إعداد مخطط الأعمال	أولا
10	أنواع مخطط الأعمال	ثانيا
15	أهمية وأهداف ووظائف مخطط الأعمال	المطلب الرابع
15	أهمية مخطط الأعمال	أولا
16	أهداف مخطط الأعمال	ثانيا
16	وظائف مخطط الأعمال	ثالثا

19	المخططين الإنتاجي والتنظيمي ضمن مخطط الأعمال	المبحث الثاني
19	المخطط الإنتاجي	المطلب الأول
19	مفهوم المخطط الإنتاجي	أولا
20	أهمية مخطط الإنتاج	ثانيا
21	أنواع مخطط الإنتاج	ثالثا
22	دورة حياة النشاط الإنتاجي	المطلب الثاني
24	نظام الإنتاج	أولا
24	أساليب الإنتاج	ثانيا
24	إدارة الإنتاج	ثالثا
26	المخطط التنظيمي	المطلب الثالث
28	تعريف الخطة التنظيمية	أولا
29	مكونات الخطة التنظيمية	ثانيا
31	المخطط التسويقي ضمن مخطط الأعمال	المبحث الثالث
32	مدخل للمخطط التسويقي	المطلب الأول
32	تعريف الخطة التسويقية	أولا
33	أهمية إعداد مخطط الأعمال التسويقي	ثانيا
34	أغراض الخطة التسويقية	ثالثا
36	عناصر الخطة التسويقية	المطلب الثاني
38	دراسة السوق	أولا

40	نموذج (swot)	ثانيا
43	إستراتيجية التسويق	ثالثا
46	المزيج التسويقي و ميزانية التسويق	رابعا
47	المخطط التمويلي و المالي ضمن مخطط الأعمال	المبحث الرابع
48	مدخل الى مخطط التمويل والمالي	المطلب الأول
50	مفهوم التمويل	أولا
52	وظائف إدارة التمويل	ثانيا
53	مفهوم المخطط التمويلي	ثالثا
54	مراحل إعداد المخطط التمويلي	رابعا
57	هيكلية المخطط التمويلي	خامسا
58	مكونات المخطط التمويلي	سادسا
59	الميزانية المالية	المطلب الثاني
60	الميزانية المالية	أولا
62	عتبة المردودية	ثانيا
63	خاتمة الفصل الثاني
64	تمهيد الفصل الثاني
65	وصف المشروع ومحيطه	المبحث الأول
65	فكرة المشروع وأسباب اختياره	المطلب الأول
65	فكرة المشروع	أولا

65	موقع المشروع	ثانيا
65	أسباب اختيار المشروع	ثالثا
66	الملف القانوني	رابعا
67	أهمية و أهداف المشروع	المطلب الثاني
68	أهمية المشروع	أولا
69	أهداف المشروع	ثانيا
70	تشخيص المحيط بالنسبة للمشروع	المطلب الثالث
71	تأثير البيئة الخارجية	أولا
72	تأثير البيئة الداخلية	ثانيا
72	إعداد المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمؤسسة	المبحث الثاني
72	المخطط الإنتاجي	المطلب الاول
72	النشاطات المتعلقة بالمؤسسة	أولا
73	تحديد متطلبات المشروع	ثانيا
74	المخطط التنظيمي للمؤسسة	المطلب الثاني
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	ثالثا
76	المدة الزمنية للشروع في العمل	رابعا
78	المخطط التسويقي للمؤسسة	المبحث الثالث
80	دراسة السوق	المطلب الأول
80	دراسة الطلب والعرض	أولا

81	الجمهور المستهدف	ثانيا
81	الإستراتيجية التسويقية	ثالثا
83	المزيج التسويقي	رابعا
84	السياسة السعرية	خامسا
86	خطة التوزيع	سادسا
88	المخطط المالي للمؤسسة	المبحث الرابع
89	الميزانية الافتتاحية والإيرادات المالية	المطلب الأول
90	الميزانية الافتتاحية	أولا
90	الإيرادات المتوقعة	ثانيا
90	احتياجات المؤسسة وتكاليفها	المطلب الثاني
91	التكاليف المواد الأولية	أولا
91	تكاليف أخرى	ثانيا
94	جدول اهتلاك المعدات والأدوات	المطلب الثالث
95	الهيكل التمويلي وتكاليفه	المطلب الرابع
96	الهيكل التمويلي للمؤسسة	أولا
96	جدول اهتلاك القرض:	ثانيا
96	جدول المخزونات من المنتجات المصنعة	ثالثا
98	الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج	المطلب الخامس
100-98	الميزانية الختامية لست سنوات(2014-2019)	أولا

101	جدول حسابات النتائج	ثانيا
102	خاتمة الفصل الثاني
103	خاتمة العامة
107-104	قائمة المراجع

فهرس الأشكال و الجداول :

فهرس الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول حسابات النتائج (جانب النظري)	58
02	بيانات عامة للمشروع	66
03	الشكل القانوني للمؤسسة	68
04	الفرص والتهديدات من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة	70
05	نقاط القوة والضعف للمؤسسة من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة	71
06	الموقع والمشروع	75
07	احتياجات المشروع من معدات وآلات	76
08	احتياجات المشروع من موارد البشرية	77
09	احتياجات المشروع من المادة الأولية ولوازمها	77
10	احتياجات المشروع من مستلزمات أخرى	78
11	الطلب المتوقع	81
12	حصة المشروع من السوق	81
13	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	82
14	تحليل الجمهور	82
15	نقاط قوة وضعف مؤسسة بلاط	84
16	تحليل العملاء	85
17	الإيرادات المتوقعة لسنة سنوات	91
18	التكاليف لسنة سنوات	92
19	تكاليف أخرى	93
20	اهتلاك المعدات ووسائل النقل	94
21	الهيكل التمويلي للمؤسسة	95
22	اهتلاك القرض	95
23	مخزونات من منتجات المصنعة	96

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	مكونات النظام الإنتاجي	01
25	مخطط مفهوم ادارة العمليات الانتاجية في المنظمة الاقتصادية	02
48	برنامج الرقابة على التسويق	03
61	تحليل عتبة المردودية	04
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تحويل اللحوم	05
87	هيكل منتجات المؤسسة	06
89	نظام التوزيع المباشر للمؤسسة	07
89	نظام التوزيع غير المباشر للمؤسسة	08