



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية (chips) في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالوادي

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

الأستاذ المشرف:

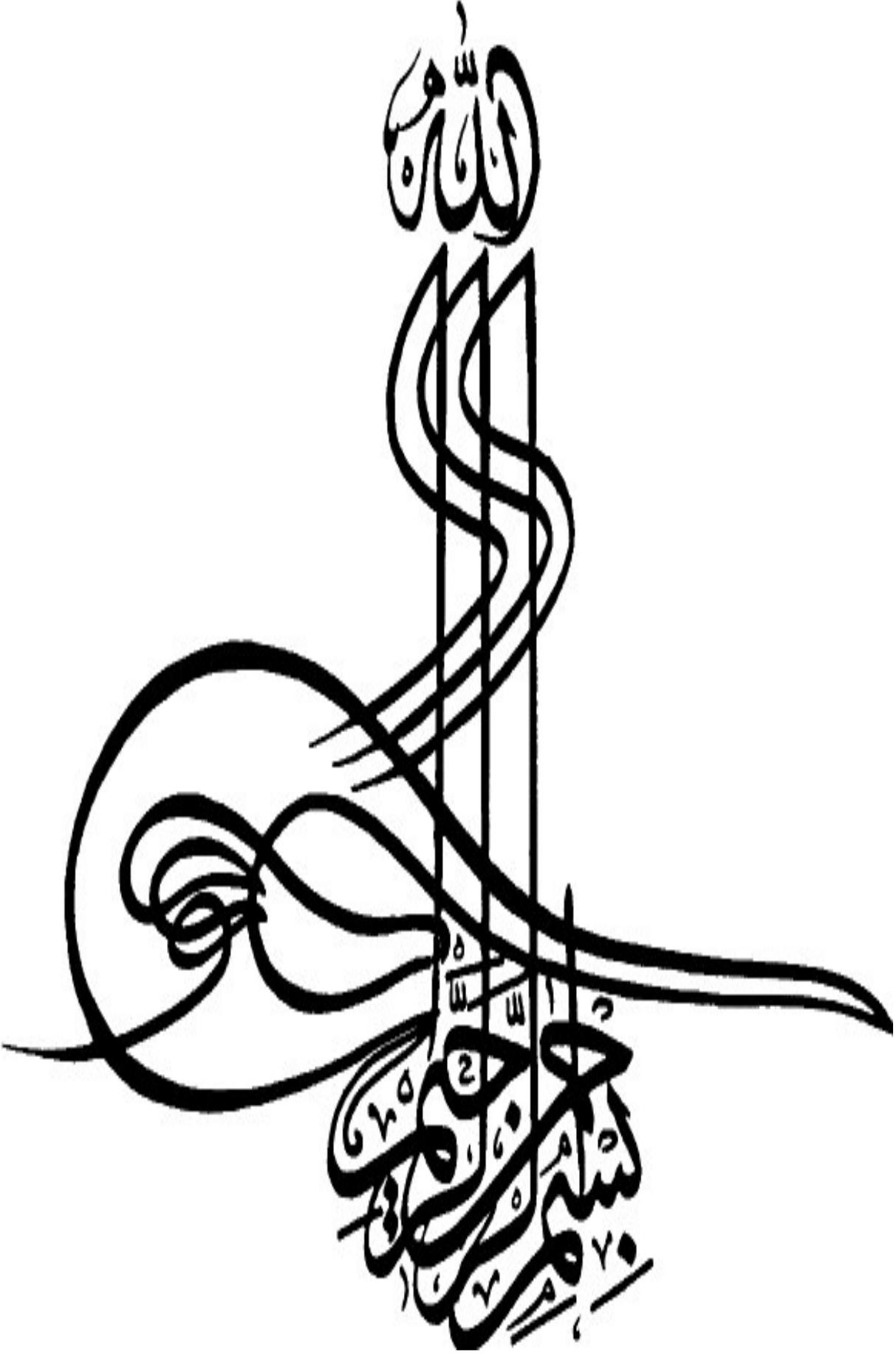
إعداد الطالبة:

مفيدة يحيوي

فتيحة خليفة

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2015
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014 - 2015



إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيك حقلك .. إلى من كان دعاءك سؤبا نجاحي .. إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه .. إلى من كتبت أنا مله لتزرع في التفاوض وتقدم لي لحظة سعادة .. إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف .. إلى من ربّيتي وأنارت درب نجاحي .. إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود أمي ثم أمي ثم أمي .

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائل .. إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل اعتزاز وافتخار .. إلى من سبقتي كلماته بنجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد .. إلى من عمل من أجلي بك .. إلى سبب وجودي في الحياة أبي الغالي .

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

إخوتي: عبد الرزاق، محمود ياسين، محمد عمار، محمد المهدي .

أخواتي: رجاء بشرة، حياة، صفية .

إلى زوجات إخوتي: مرزاق، مريم، هناء .

إلى القلوب الرقيقة والوجوه البريئة .. إلى رياحين حياتي .. إلى البراعم: محمد رضا، محمد أمين، جمانة، لجين، حنان .

إلى من تذوقت معهما حلومر اللحظات: رباب سوامي، إيمان عويوش .

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء . إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لأضيئهم فمة تخصص

مقالات 2015 .

شكرو عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا التوفيق لولا فضل الله علينا فحمدا وشكرا كثيرًا لله عز وجل.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة

العارفين أساذتي المشرفة يجاوي مفيدة التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة فجزاها الله عني كل خير ولها

مني كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بعبارات الاحترام وجزيل الشكر لجامعة بسكرة وعلى رأسهم عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التكميل أتعلم

باسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير لكافة أساتذة تخصص مقاولاتية.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى السيد ومان علي القائم بالدورة التكوينية من طرف ANSE بسكرة على الجهودات

المبذولة في سبيل إتمامنا للمذكرة.

كما أنخص بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

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

فتيحة خليفة

الملخص:

في إطار سياسة تفعيل الاستثمارات التي انتهجتها الجزائر وتوجهها نحو إنشاء المؤسسات المصغرة لامتصاص مشكل البطالة وتشجيع ثقافة خلق العمل الخاص، قامت بمبادرات هدفت إلى تشجيع الشباب للتوجه نحو الاستثمار وذلك بإنشاء هيئات دعم ومرافقة، فتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على دور إعداد مخطط الأعمال كوثيقة تحتوي على كافة تفاصيل مراحل إنشاء مؤسسة، بما يتضمنه من عناصر المتمثلة في المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي، والمخطط الإداري والقانوني التي يتبين من خلالها مصير المؤسسة، وفي المقابل عدم الاهتمام به ينجم عنه مشاكل قد تؤدي إلى زوال المؤسسة. الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي، والمخطط الإداري والقانوني.

Summary:

In the framework of activating investments pursued by Algeria and its orientation towards the establishment of mini-institutions to absorb the problem of unemployment and to encourage a culture of creating your labor policy, the initiatives aimed to encourage young people to move towards investment by creating a support and escort agencies, and was highlighted in this study on the role of business scheme set up as a document containing at all stages of the establishment of an institution details, enriched by the elements of the marketing plan, production plan, financial plan, administrative and legal plan, which can be seen from the chart in which the fate of the institution. In contrast, the lack of attention by the resulting problems may lead to the demise of the institution.

Keywords: Business plan, marketing plan, production plan, financial plan, administrative and legal plan.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	إهداء
III	تشكرات
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول والأشكال
أ - ب	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال ومكوناته	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال
3	المطلب 1: مفهوم مخطط الأعمال
5	المطلب 2: أهداف مخطط الأعمال
5	المطلب 3: خطوات إعداد مخطط الأعمال
7	المبحث الثاني: أساسيات في المخطط التسويقي
7	المطلب 1: مفهوم المخطط التسويقي
8	المطلب 2: التنبؤ بالمبيعات
10	المطلب 3: عناصر المخطط التسويقي وخطوات إعداده
13	المبحث الثالث: أساسيات في المخطط الإنتاجي
13	المطلب 1: مفهوم المخطط الإنتاجي
14	المطلب 2: أبرز احتياجات المشروع الإنتاجي
16	المطلب 3: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
17	المبحث الرابع: أساسيات في المخطط المالي
17	المطلب 1: مفهوم المخطط المالي
18	المطلب 2: تحديد الاحتياجات الضرورية الدائمة لتحقيق رقم الأعمال المتوقع
21	المطلب 3: ضرورة المخطط المالي في مرحلة التأسيس
22	المبحث الخامس: أساسيات في المخطط الإداري والقانوني
22	المطلب 1: مفهوم المخطط الإداري
23	المطلب 2: الهيكل التنظيمي واليد العاملة وإعداد الخطة الإدارية
25	المطلب 3: الأشكال القانونية للمؤسسات

قائمة المحتويات

28	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومكوناته في إطار ANSEJ بالوادي
30	تمهيد الفصل الثاني
31	المبحث الأول: تقديم لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية
31	المطلب 1: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
33	المطلب 2: تقديم المشروع
34	المطلب 3: وصف المشروع
34	المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية
35	المطلب 1: مهمة المشروع
35	المطلب 2: دراسة السوق
41	المطلب 3: المزيج التسويقي
42	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية
42	المطلب 1: تحديد الموقع
44	المطلب 2: تحديد احتياجات المشروع
47	المطلب 3: مراحل العملية التصنيعية لشرائح البطاطا
50	المبحث الرابع: المخطط الإداري والقانوني لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية
50	المطلب 1: القوى العاملة المطلوبة للمشروع
51	المطلب 2: الهيكل التنظيمي
52	المطلب 3: الشكل القانوني للمؤسسة
53	المبحث الخامس: المخطط المالي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية
54	المطلب 1: تكاليف المشروع
54	المطلب 2: مصادر تمويل
57	المطلب 3: القوائم المالية
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة عامة
71	قائمة المراجع
75	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	رقم الأعمال المتوقع	(1-1)
36	تحليل SOWt لشركة أراضي سوف لصناعة الشيبس	(1-2)
36	نقاط قوة وضعف المنافسين المباشرين	(2-2)
37	نتائج الاستبيان	(3-2)
40	رقم الأعمال المقدر لسنة الأولى	(4-2)
40	رقم الأعمال المقدر لست سنوات قادمة	(5-2)
41	خصائص منتج شرائح البطاطا الطبيعية	(6-2)
41	يوضح السعر	(7-2)
42	الترويج للمؤسسة	(8-2)
45	المشتريات من المواد الأولية	(9-2)
50	القوى العاملة للمشروع	(10-2)
54	هيكل الاستثمار	(11-2)
55	الهيكل التمويلي	(12-2)
55	اهتلاك القرض	(13-2)
57	يوضح الاهتلاكات	(14-2)
57	الميزانية الافتتاحية للمشروع	(15-2)
58	سعر التكلفة	(16-2)
59	جدول حسابات النتائج لست سنوات قادمة	(17-2)
63	الموازنة التمويلية التقديرية	(18-2)
65	يوضح عتبة المردودية	(19-2)

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	حلقات مخطط الإنتاج	(1-1)
34	شعار المؤسسة	(1-2)
44	التصميم الداخلي للمؤسسة	(2-2)
51	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(3-2)

مقدمة عامة

مقدمة عامــــة

والثب التحولات الاقتصادية العالمية، وكثرة التحديات التي أصبحت تميز بيئة الأعمال الراهنة والتمتية بالتعتقد وعدم التأكد، ظهور أهمية المشاريع الصغيرة كدعم أساسية للمبادرات الفردية وترقية الابتكار الذي يعتبر الخيار الاستراتيجي الذي يضمن للمشروع الصغير النمو والتميز. وعليه أصبحت المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة تحتل أهمية كبيرة في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك للدور الكبير الذي تلعبه في سياسة تفعيل الاستثمارات، من خلال زيادة فرص التوظيف ومواجهة الفقر، حيث ازداد الاهتمام بإيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في تذليل المصاعب التي تواجه أصحاب المشاريع خاصة منهم الشباب وصغار المستثمرين. ويعتبر مخطط الأعمال من الوسائل ذات الأهمية الكبرى في اقتناع الشخص بمشروعه، وكذا أداة تبرير لأجهزة وهيئات التمويل للحصول على الدعم المالي المطلوب، كما يساعد على حث الأفراد على اقتحام العمل المستقل، ومضاعفة مساهمتهم في طرح المشاريع وإنشاء مؤسسات جديدة، وكذا يساعدهم على تحديد مدى صلاحية فكرة المشروع للتنفيذ.

وعلى المستوى الوطني وفي إطار مساندة الدولة ل حاملي المشاريع، قامت بإنشاء العديد من شبكات الدعم والمرافقة، تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، من خلال تزويدهم بالتمويل والنصح والاستشارة، فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء مؤسسة، ولاسيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها التي تعتبر الأصعب بالنسبة لها، وضمان البيئة المناسبة لاستمرار هذه المؤسسات وزيادة فرص النجاح.

الإشكالية:

وفي إطار عمل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب-ANSEJ- جاءت إشكالية هذه المذكرة تدور حول:

كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية (chips) بالوادي؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مخطط الأعمال؟ وفيها تتمثل خطوات إعداده؟
- ما هي أهم مكونات المخطط التسويقي والإنتاجي والمالي؟
- فيما تتمثل الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ المشروع؟
- مدى إمكانية تبني مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية (chips) في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

مقدمة عامــــة

أسباب اختيار الموضوع:

- خصوصية تخصص مقاولاتية تلزم القيام بمخطط أعمال.
- أكاديميا لم يتم التطرق لهذا المشروع من قبل في هذا التخصص.
- المشروع يصب في محور المقاولاتية.

أهمية الموضوع:

- التمكن من إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية.
- معرفة كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع في إطار جهاز دعم.

أهداف الموضوع:

- القيام بمخطط أعمال لتحديد مدى صلاحية فكرة المشروع للتنفيذ.
- معرفة خريج جامعة فرصة خلق عمل خاص به من خلال إعداد مخطط أعمال وتجسيد فكرة مشروع على أرض الواقع.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في ما يخص الجانب النظري المتعلق بمخطط الأعمال، والمنهج التحليلي بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي المتعلق بإعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، كما يلي:

الفصل الأول: يتم التطرق فيه إلى أساسيات مخطط الأعمال، أساسيات المخطط التسويقي، أساسيات المخطط الإنتاجي، أساسيات المخطط المالي، أساسيات المخطط الإداري والقانوني.

الفصل الثاني: يتم التطرق فيه إلى تقديم مخطط أعمال المشروع، المخطط التسويقي للمشروع، المخطط الإنتاجي للمشروع، المخطط الإداري والقانوني للمشروع، المخطط المالي للمشروع.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمخطط الأعمال ومكوناته

تمهيد:

إن إنشاء المؤسسات أصبح في السنوات الأخيرة محل اهتمام الدول، لما لها من مساهمة كبيرة في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية، وبذلك ازداد الاهتمام بإيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في جعل هذه المؤسسات تتجح وتستمر، ويعكس ذلك ضرورة القيام بمخطط الأعمال كأداة تخطيط تقدم صورة مفصلة لكل مراحل المشروع بشكل جيد، ينعكس من خلاله مدى فاعليته في إقناع الأطراف الآخذة بأهمية المشروع وجديته في خلق القيمة. ويتم التعرف على مخطط الأعمال ومكوناته الرئيسية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: أساسيات في المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: أساسيات في المخطط الإنتاجي.

المبحث الرابع: أساسيات في المخطط المالي.

المبحث الخامس: أساسيات في المخطط الإداري والقانوني.

المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال

أهم ما يمكن التطرق له في هذا العنصر هو ما المقصود بمخطط الأعمال وذلك من خلال عدة تعاريف له وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى خطوات إعداده.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

نتطرق في هذا المطلب لتعريف مخطط الأعمال وأهميته.

الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال

من بين العديد من التعاريف نذكر الآتي:

التعريف 1: يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه : "مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات وتنتهي بتقييم لمدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وذلك تحقيقا لهدف اختيار المشروع الأصلح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف"¹.

التعريف 2: مخطط الأعمال أو الأعمال التجارية كما يتم تسميته في فرنسا هو إضفاء الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي، فيتم كتابته في وثيقة من نحو 30 صفحة، تمثل العناصر الأساسية للمشروع بما في ذلك تحديد طبيعة وفرص المشروع بدعم من تحليل السوق والمنافسة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه، وبذلك تتكون آفاق نموذج أعمال ذا مصداقية وجاذبية².

التعريف 3: مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل، ويحدد مخطط الأعمال العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها³.

التعريف 4: مخطط الأعمال هو: "عبارة عن ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي (إنشاء، إعادة إنشاء، تطوير...) وهو مسار تحليل إستراتيجي، كما يقوم مخطط الأعمال بإسقاطات للمستقبل والوسائل الضرورية له، كما يوضح جدوى ومردودية المشروع"⁴.

¹ يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات (بيئية - تسويقية - مالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2003، ص 10 .

² Michel Coster, **entrepreneuriat**, Pearson education, France – paris, 2009, p:134.

³ براهمي نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 17/18/19 أبريل 2012، ص 8.

⁴ Alain fayolle, **Entrepreneuriat apprendre à entreprendre**, directeur général EM Lyon DUNOD ,Paris,2004, p292.

التعريف 5: مخطط الأعمال هو وثيقة تعرض ملخص مشروع استثماري أو تغيير في إمكانيات مؤسسة¹.

نستنتج من خلال التعاريف أن مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة تساعد على فهم كيفية تسيير المشروع بأحسن طريقة من خلال تحديد وتوضيح جميع مراحل المشروع، وذلك لإقناع صاحب المشروع بفكرته للجهات التمويلية والمستثمرين بقبالية تحقيق المشروع ونجاحه.

الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال

نلخصها في النقاط التالية²:

- إن مخطط الأعمال يحتوي على المعلومات المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والتي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف؛
- إن مخطط الأعمال يجمع كل المعلومات التي تخص العمل والسوق الذي سيعمل من خلاله المؤسسة، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن العمل، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في مخطط الأعمال، وذلك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية؛
- إن مخطط الأعمال يحتوي على خطة المؤسسة والإستراتيجية التي ساتبعاها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذا المخطط من أجل تقييم فرص النجاح؛
- إن مخطط الأعمال يعطي فكرة عن المؤسسة لشركاء المالكين المحتملين، فه و يعطيهم فكرة من تكون المؤسسة؟ ولماذا تفعل ما تفعله الآن؟، وإذا ما كان لديها أفكار سديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن مخطط الأعمال يجب أن يتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن الإقراض أو الاستثمار في المؤسسة، وبدون مخطط الأعمال لن تتمكن المؤسسة من بدأ العمل.

¹ Michel Sion et David Brault, réussir son Business plan (Méthodes, outils et astuces), 3 édition, DUNOD,

France – paris, 2013, p: 3.

² محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012،

المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال

من بين أهداف مخطط الأعمال أنه¹:

1. أداة إدارية:

- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- ما هي الأنشطة التي تعاني من نقص التمويل؛
- تعيين الإيرادات على أساس الإجراءات ذات الأولوية؛
- توقع تأثير الظروف الخارجية؛

2. أداة اتصال:

- التعريف برؤية مخطط الأعمال؛
- إظهار كيفية انجاز المهام في مخطط الأعمال؛
- إظهار كيفية استخدام الموارد المخصصة (معايير الإدارة والتخصيص ..).

المطلب الثالث: خطوات إعداد مخطط الأعمال

لا يوجد طريقة مثلى لإعداد مخطط الأعمال بشكل متكامل، إلا أنه يمكن إعطاء خطوط عامة تمثل مقترحات مقبولة لمخطط الأعمال، يستطيع أصحاب المشاريع تكييفها وفق أهدافهم، ونعرض مجموعة خطوات باختصار²:

- الالتزام الشخصي: يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر؛
- التحليل الشخصي: يمثل عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل جوانب الضعف للعمل على معالجتها. و أهم ما يعرض هو الخبرة والمعرفة والتجربة في مجال الأعمال والإدارة، وذلك لمعرفة حقائق الأمور لاتخاذ الإجراءات الصحيحة لكتابة خطة العمل وتنفيذها بكفاءة؛
- اختيار المنتج أو الخدمة: طبيعة العمل الذي يريد الفرد أن يكون فيه وهذا يؤدي للبحث عن مزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة حول هذا المجال وكيفية الدخول إليه؛

¹ قشوط ألياس و حاج سليمان هند، **le plan d'affaires :quelles étapes à suivre pour le réussir ?**، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد والتنفيذ: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012، ص 4.

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009، ص

- البحث عن الأسواق: تحت أصحاب المشاريع على المزيد من البحث على معلومات وبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وأرباح مجزية؛
- التنبؤ بالإيراد من المبيعات: إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية صادقة ودقيقة يمكن لصاحب المشروع أن يقدر نسبة معينة للحصة السوقية التقريبية التي سيتحصل عليها المنتج أو الخدمة، إن هذا الأمر يجب أن يكون ضمن افتراضات وفروض واقعية تأخذ في الاعتبار المنافسة والوقت المتاح للوصول للأهداف المحددة؛
- اختيار الموقع: بعد دراسة المواقع المحتملة من مزايا ومساوئ المحتملة لكل منها يتم اختيار الأفضل والمناسب منها. من الضروري إجراء موازنة بين التفضيلات والرغبات الشخصية ومنطق ومتطلبات الأعمال؛
- تطوير خطة الإنتاج: إن من المهم الإجابة عليه هنا، هو حجم وحدات التصنيع والإنتاج لأن هذا الأمر يؤثر على القدرات الإنتاجية وتقدير حجم الإنتاج السنوي وكيفية ملائمة جدولة الإنتاج للحاجات الفعلية في الأسواق. إن تسهيلات الإنتاج ومتطلباته ترتب بطرق تقلل من المناولة للمواد الأولية وتؤدي إلى أفضل استخدام للعاملين وأوقاتهم، وتعطي مرونة للتوسع؛
- تطوير خطة التسويق: في إطار هذه الخطة يتم التعامل مع الزبائن للحصول على أرباح مناسبة، ومن الضروري الإشارة في هذه الخطة إلى قنوات التوزيع، والأسعار، والإعلان، والبيع الشخصي، والترويج؛
- تطوير خطة تنظيمية: هنا تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح؛
- تطوير خطة قانونية: يتم اختيار الشكل القانوني المناسب وتحديد نوع الملكية للعمل، ويختار صاح ب المشروع الصيغة الملائمة للمؤسسة التي يريد إقامتها؛
- تطوير خطة محاسبية: من الضروري تحديد الملامح الأساسية للنظام المحاسبي قبل بدء النشاط ، فهو بذلك يزود متخذ القرار والجهات الخارجية بالمعلومات الضرورية حول المشروع وكذلك حساب التكاليف وت حديد الحقوق والالتزامات؛
- تطوير خطة تأمينية: من الضروري عدم تجاهل تسجيل الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة للعمل أو التفكير فيها بشكل متأخر، إن هذا الجانب والمرحلة من خطة العمل تتعامل مع المخاطر بطريقة علمية ومنهجية صحيحة، وهكذا يتم حماية العمل وخاصة في بداية ممارسة النشاط والعمل؛

- تطوير برنامج لإدارة الجودة الشاملة: إن الجودة موضوع حيوي للنجاح هكذا يتطلب الأمر التزام كبير من صاحب المشروع على صعيد المنتج، لغرض الوصول إلى رضا كامل للزبائن وتحسين مستمر للمنتج والخدمة وإشراك الجميع فيه كل من العاملين والإدارة؛
 - تطوير خطة مالية: تمثل هذه الخطة ملتقى جميع الجهود والتحليلات الأخرى، حيث يتم ترجمة أوجه العمل المختلفة بقيم نقدية، هنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة وكيفية الحصول عليها، والتي تحتوي على كافة التفاصيل المرتبطة بالجانب المالي والكشوفات المالية الأساسية ونقطة التعادل وغيرها؛
- إن كتابة خطة العمل تأخذ صيغ متعددة وتحتاج إلى أوقات مختلفة وفق الأفراد المشاركون في إعدادها وكذلك طبيعة العمل المراد إعداد خطة له، فقد تحتاج مرحلة معينة إلى أسبوع من الوقت في حين تأخذ مرحلة أخرى أسابيع عديدة.

المبحث الثاني: أساسيات في المخطط التسويقي

أهم ما يتم التطرق له في هذا العنصر هو ما المقصود بالمخطط التسويقي، بالإضافة إلى التطرق لأساس أي دراسة تسويقية التنبؤ بالمبيعات، وأيضا لعناصر المخطط التسويقي وخطوات إعداده.

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي

يتم التطرق لتعريف المخطط التسويقي وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي

من بين التعاريف الخاصة بالمخطط التسويقي نذكر التالي:

تعريف 1: " الخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة - لا تزيد على الـ 10 صفحات في الغالب - تحدد الإستراتيجية، وبيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح للعام القادم، كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية .

إن أهم عاملين في الإعداد الناجح للخطة التسويقية هما المرونة التي تسمح بالتغيير، وقابلية التعامل مع الأقسام الأخرى للمشروع (المالية، الإنتاج، البحث والتطوير،...) "¹.

تعريف 2: " تتضمن الخطة التسويقية كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة "².

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki> ، 9:25 ، 4/12/2014

² بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008، ص118.

نستنتج أن المخطط التسويقي وثيقة تساعد صاحب المشروع على فهم السوق المستهدف وكيفية تجزئته، واختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة له، وكذلك التنبؤ بالمبيعات.

الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي

وتكمن أهميته فيما يلي¹:

- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق؛
- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة؛
- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال؛
- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق؛
- يعتبر التخطيط التسويقي أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة؛
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله؛

المطلب الثاني: التنبؤ بالمبيعات

ونتطرق فيه إلى تعريف التنبؤ بالمبيعات والأسس العلمية للتنبؤ بالمبيعات.

أولاً: تعريف التنبؤ بالمبيعات: التنبؤ بالمبيعات هو: "التنبؤ بالطلب الفعلي الموجه للمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة (شهر، سنة،... الخ) ويتم الحصول على هذا الطلب بشكل تقليدي، من التنبؤ السوق من خلال الهدف المحدد بواسطة المؤسسة عن حصتها في السوق"².

ثانياً: الأسس العلمية للتنبؤ بالمبيعات

تنتج المبيعات من مجموعة من العوامل المترتبة على عوامل خارجية عن المؤسسة، ومجموعة أخرى من العوامل النابعة من المؤسسة نفسها، وحتى يمكن تقادي المبالغة في استخدام المعلومات، فإِنَّه يجب أن يكون

¹ مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/17 أبريل 2012، ص12.

² تأليف ريجي بوروني وجان كلود إيزينيه، ترجمة أيمن نابف العشوش، التنبؤ بالمبيعات بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2008، ص31.

نظام التنبؤ قائماً على أساس ترشيح هذا الاستخدام، مما يسهل على المؤسسة الوصول إلى مؤشرات تعبر عن اتجاهات المبيعات.

1. تحليل البيانات المعلوماتية الماضية: ويسهم هذا التحليل في إعطاء مؤشرات عن المبيعات الماضية ويمكن استخدام هذه المؤشرات كدليل يمكن الحكم به على سلوك واتجاهات المبيعات في المستقبل ويقوم هذا الدليل على افتراض أن اتجاهات المبيعات في الماضي سوف تحتفظ بنفس مكوناتها في المستقبل. ومن الأفضل دائماً الاحتياط في استخدام هذه التحليلات، وحصراً فقط على إعداد التنبؤ قصير الأجل، لأن الاتجاهات يمكن أن تتشعب لعدة أسباب منها:

- عند الدخول في مرحلة جديدة من مراحل دورة حياة السلعة، فسلوك المبيعات في مرحلة معينة ماضية سوف يختلف عن السلوك في المرحلة القادمة؛
- نتيجة التطورات المتجددة التي تطرأ على هيكل السوق؛
- نتيجة لتعدد واختلاف الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة؛

2. تحليل البيانات والمعلومات الحالية:

- أ. المعلومات المتعلقة بالسوق: فمن المفيد أن يحصل المشروع على المعلومات الحالية عن السوق وبصفة خاصة عن التواجد المحتمل لمنتجات المشروع في هذا السوق. وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من عدة مصادر أهمها:
- إجراء الدراسات العملية عن السوق والتي تتضمن تحليل المستهلكين بناء على عينة ممثلة لهم. ويمكن أن تقوم المؤسسة بنفسها بهذه الدراسة، كما يمكن أن تمهد بها إلى تنظيمات أو مكاتب أخرى خارجية؛
 - استخدام الاستقصاءات وقوائم الأسئلة التي تملأ بواسطة رجال البيع، بناء على معرفتهم التامة بالسوق وتساهم هذه القوائم في إعطاء صورة مكملة عن المعلومات المختلفة بالسوق؛
 - يتم أيضاً استخدام التحليلات الاقتصادية عن المرونة ولا سيما مرونة المبيعات بالنسبة للسعر و للدخل وتكون المعادلات هذه المرونة كالاتي:

$$\frac{\text{التغير النسبي في المبيعات}}{\text{مرونة الدخل}} = \frac{\text{التغير النسبي في المبيعات}}{\text{المرونة السعرية}} = \frac{\text{التغير النسبي في الدخل}}{\text{التغير النسبي في السعر}}$$

ب. المعلومات المتعلقة بالمؤسسة موضع مخطط الأعمال : حيث لا يكفي فقط في مخطط الأعمال القيام بدراسة السلع والمبيعات في السوق ولكن من المهم توضيح بعض المعلومات عن استراتيجيات أصحاب المشروع، فيما يتعلق بتعاملهم في السوق. فالمعلومات السابقة والمعلومات الحالية تعطي مؤشرات عن المستقبل واستخدام هذه المعلومات سوف يعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الاستراتيجي الذي سيتبناه المستثمرون، وتتحدد هذه المعلومات في:

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالتسعير، وفلسفة الإدارة من التسعير، وهل يرغب المستثمرون غزو السوق بالإغراق، أم فرض وجود المشروع، أم تعظيم الربح أو غير ذلك؛
- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالإعلان والترويج وخصوصاً بالنسبة للسلع التي تركز على تحقيق أكبر عائد ممكن من بيعها. فالمؤسسة بصفة دائمة سوف يعمل على تنمية مبيعات المنتجات التي تحتوي على تكاليف متغيرة كثيرة¹.

المطلب الثالث: عناصر المخطط التسويقي وخطوات إعداده

نتطرق فيه لمختلف عناصر المخطط التسويقي وخطوات إعداده على النحو التالي:

الفرع الأول: عناصر المخطط التسويقي

وتتمثل في كل من السوق المستهدف والإستراتيجيات التسويقية.

أولاً: السوق المستهدف

ونتطرق فيه إلى تعريف السوق المستهدف ومتطلباته.

1. تعريف السوق المستهدف: هو مجموعة من العملاء تحاول مؤسسة بيع منتجاتها لهم عن طريق استهدافهم

بتوجيه جهودها التسويقية لبيع منتجاتها وتحديد السوق المستهدف هو أول خطوة في عملية تحديد مخططات

العمليات التسويقية².

2. متطلبات السوق المستهدف: يتطلب الأمر من المسوقين اتخاذ خطوات رئيسية كالاتي³:

- تجزئة السوق أي تحديد المجاميع من المشتريين الذين يمكن أن يطلبوا منتجات منفصلة و/أو مزيج منتجات؛
- استهداف السوق ويعني اختيار جزء واحد أو أكثر من أجزاء السوق للدخول فيها؛
- تحديد تمركز السوق وذلك بتثبيت وإيصال الفوائد المميزة الرئيسية للمنتجات في السوق .

¹ <http://blog.issfb.com/2013/12/The-scientific-basis-for-predicting-sales.html>, 10:33, 8/02/2015.

² الموسوعة الحرة ويكيبيديا، مرجع سبق ذكره، 4/12/2014، 12:33.

³ نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، (المفاهيم - الأسس - الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص92.

ثانيا: الإستراتيجيات التسويقية:

عند تقسيم السوق إلى مقاطع تقوم المؤسسة باختيار أفضل إستراتيجية وهناك ثلاث أنواع¹:

- إستراتيجية التسويق غير متميز أو غير متنوع: في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بإعداد برنامج تسويقي تركز فيه على كل ما هو مشترك بين المستهلكين عند تصميمها للمنتج ، ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها غير مكلفة بسبب توحيد المنتج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف كذلك الإعلان، التوزيع، بحوث، لكن من عيوبها أنها لا تؤدي إلى المنافسة وعدم التنوع في الإنتاج؛
- إستراتيجية التسويق المتنوع: هنا تقوم المؤسسة بخدمة كل المقاطع الموجودة في السوق، مزاياها أنها تعمل على تنوع المنتجات وبالتالي التنوع في الإعلان، التوزيع، البحوث، وبذلك الرفع من التكاليف؛
- إستراتيجية التسويق المركز: أي تركز المؤسسة على مواردها المحدودة وبالتالي تختار مقطع صغير وجذاب في السوق وتقوم بخدمته؛

وهناك عوامل تؤثر في عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية نذكر منها:

- إستراتيجية مناسبة: عندما تكون مواردها محدودة، أحسن إستراتيجية التسويق المركز؛
- تجانس المنتج: عندما يكون المنتج متجانس أحسن إستراتيجية هي غير المتنوع؛
- مرحلة النضج: إستراتيجية التسويق المميز؛
- تجانس السوق: نفس المستهلكين يشتررون نفس المنتج إستراتيجية غير مميز.

الفرع الثاني : خطوات إعداد المخطط التسويقي

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي²:

1. **تحديد الأهداف:** تعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان". فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط، وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:
 - أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانيات المؤسسة؛

¹ نموشي أمال، مبادئ التسويق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 78 - 79.

² مراد إسماعيل وشلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس؛
 - أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز؛
 - أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمؤسسة؛
 - أن تعكس الأهداف رسالة المؤسسة؛
 - أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي؛
2. **وضع الفروض التخطيطية:** أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي.
3. **تحديد البدائل:** أي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة في تحديد عدد البدائل الأكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف، الإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة؛
4. **تقييم البدائل:** في هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على الأسئلة:
- هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف المؤسسة ؟
 - ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟
 - هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجود العمل المطلوب؟
5. **اختيار الخطة التسويقية المقترحة:** هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على تساؤلات منها:
- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
 - هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
 - هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة ؟
 - ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

6. وضع المخطط التفصيلية: وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد المخطط التسويقية الفرعية مثل: خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات. وهنا ينبغي أن تشمل هذه المخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ؛ وخصوصاً القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ، وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ المخطط ومتابعتها.

المبحث الثالث: أساسيات في المخطط الإنتاجي

أهم ما يمكن التطرق له في هذا العنصر هو ما المقصود بالمخطط الإنتاجي، كذلك أبرز احتياجات المشروع الإنتاجي، بالإضافة لمراحل إعداد المخطط الإنتاجي.

المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي

نتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته.

الفرع الأول: تعريف المخطط الإنتاجي

التعريف 1: "تتضمن خطة الإنتاج أو العمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، المواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة"¹.

التعريف 2: "هو وضع الاستعدادات اللازمة بما يكفل استخدام الإمكانيات المتاحة من خامات وآلات وطاقات بشرية في سبيل تحقيق هدف المشروع نحو إنتاج المنتجات المطلوبة بالكميات المحددة ومستوى الجودة المناسبة وبالتكلفة المقدرة"².

نستنتج أن المخطط الإنتاجي يساعد صاحب المشروع على اختيار ما يتناسب والإنتاج المطلوب وذلك من الناحية الفنية والتكنولوجية للمشروع.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، بدون دار نشر، القاهرة - مصر، 2001، ص 60.

الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي

يحتل أهمية كبيرة في مخطط الأعمال نتيجة عوامل وأسباب عديدة تحدد هذه الأهمية، منها¹:

- الحجم الكبير لإنفاق المشروعات في الوقت الحاضر، والذي يرتبط جزء مهم منه بالجوانب الإنتاجية والهندسية إضافة إلى ما يتطلبه المشروع من مدخلات ترتبط منتجاتها بعلاقات تتحدد في الغالب بمعاملات فنية وهندسية وهو ما يؤدي إلى ضرورة القيام بهذه الدراسة؛
- إن الدراسة الإنتاجية التفصيلية تحدد بدقة حاجة المشروع للموارد التي يحتاجها لإقامته، وبالذات ما يتصل منه بالآلات والإنشاءات والتجهيزات الرأسمالية الثابتة المرتفعة الكلفة في الغالب؛
- صعوبة الرجوع في القرارات الاستثمارية بعد إجراء الدراسات الفنية والهندسية، وإقامة المشروع وتشغيله، لأن ما ينجم عن هذه القرارات يتحقق بشكل معدات وأجهزة وإنشاءات رأسمالية ثابتة يكون من الصعب جدا التخلص منها كالأبنية، إذ أنها مصممة لتلائم إنتاج معين؛
- تلافي فائض أو عجز في الطاقة الإنتاجية لتحقيق إنتاج المشروع وبذلك تضمن لنا الدراسة التناسب بين الطاقة الإنتاجية والحاجة إليها لتحقيق إنتاج المشروع؛
- إن التنوع وتعدد الطرق والأساليب الفنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية يفرض ضرورة القيام بهذه الدراسة حتى يتم اختيار ما هو مناسب مع ظروف المشروع والبيئة التي يعمل بها.

المطلب الثاني: أبرز احتياجات المشروع الإنتاجي

يتم التطرق في هذا المطلب لاحتياجات المشروع الإنتاجي، من الجانب الفني نركز على الموقع ومن الجانب التكنولوجي نركز على الآلات.

الفرع الأول: الجانب الفني (الموقع)

ومن العوامل التي يجب مراعاتها في تحديد الموقع ما يلي²:

1. **القرب من مصدر المادة الخام:** وهو من العوامل الهامة خاصة بالنسبة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسئولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لاختيار أقلهما تكلفة؛
2. **القرب من السوق المستهلكة:** تفضل المشروعات قريبا من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية؛

¹ فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص212.

² عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

3. **القرب من طرق المواصلات:** يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية ... من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة سهل؛
 4. **ملائمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات الصناعية:** تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة والرطوبة كصناعات الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلا، وإن كان التقدم في صناعات أجهزة التكييف قد قلل من أهمية هذا العامل؛
 5. **قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة:** لاشك أن قرب المشروع من الأماكن الآهلة بالسكان والتي تتوفر فيها الأيدي العاملة سوف يؤدي إلى انضباطهم في مواعيد أعمالهم لقرب المؤسسة من مساكنهم هذا إلى جانب انخفاض أجورهم نسبيا، كما يجب على المشروع ضرورة توافر وسائل الانتقال اللازمة لهم؛
 6. **القرب من مصادر الطاقة:** يعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محرّكة بالنسبة لها، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على الكهرباء حتى يمكن تخفيض تكلفة نقل الطاقة، وأن كان التقدم في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فاعلية ذلك العامل إذ أصبح من الممكن نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة كنقل الكهرباء بالأسلاك ونقل البترول بالأنابيب وبالرغم من ذلك فإن هذا العامل لم يفقد أهميته في تركيز كثير من المشروعات بجانب مصادر الطاقة؛
 7. **قرب المشروعات من الخدمات المختلفة:** ترغب كثير من المشروعات التوطن بجوار المناطق التي تتركز فيها المصالح الحكومية المختلفة والبنوك والبريد والمستشفيات؛
 8. **قرب المشروع من الصناعات المكملة:** كثير من الصناعات تعتمد على صناعات مكملة أخرى لمنتجاتها خاصة بالنسبة للصناعات التجميعية والتحليلية؛
 9. **التركيز في المناطق الصناعية:** ترغب كثير من المؤسسات التركيز في المناطق الصناعية لتوافر الخدمات المختلفة بها والعمال المهرة وخطوط المواصلات، هذا إلى جانب الدولة تشترط ذلك لاعتبارات تتعلق بالأمن وحتى يمكن من السهولة الدفاع عنها؛
 10. **التركيز في الأراضي المنخفضة القيمة:** تعتبر تكلفة الأرض من تكاليف إنشاء المشروع مما أجبر كثير من الصناعات أن تتوطن بعيدا عن أطراف المدن نظرا لرخص قيمة الأرض وتوافر المساحات اللازمة؛
- الفرع الثاني: الجانب التكنولوجي (الآلات)**
- تعتبر الآلات من أهم ضروريات العملية الإنتاجية، وتشمل المعدات التي تستخدم في العملية الصناعية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويجب الاهتمام في المخطط الإنتاجي بتحديد نوع وعدد الآلات اللازم استخدامها في كل

مرحلة من مراحل العملية الصناعية، وعلى اطلاع تام بأنواع الآلات الموجودة في الأسواق المختلفة ومدى التحسينات التي أدخلت عليها ومقدار طاقتها الإنتاجية وأسعارها، وتنقسم إلى نوعين¹:

1. الآلات عامة الغرض: تصمم الآلات العامة الغرض لأداء أعمال متعددة، بدلا من عمل واحد بالذات، وهي

عامة في حدود معينة، ومن مميزات أنها آلات نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة، وطاققتها الإنتاجية أقل من الآلات المتخصصة، لذلك فإن تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الوحدة التي تنتجها الآلات المتخصصة.

2. الآلات خاصة الغرض: صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع وأدق وأقل تكاليف من الآلات عامة الغرض، فلا يحتاج هذا النوع إلا لعدد قليل من الأفراد لإدارتها، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائيا معظم العمل المطلوب دون تدخل كبير من جانب من يديرها، فهذا النوع يحتاج لأفراد نصف مهرة، ومن مميزات أنها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة وتكاليفها أكبر من الآلات عامة الغرض وتصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة ونفقات إصلاح ضخمة.

المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

من المتوقع أن يختلف المخطط الإنتاجي حسب نوع المشروع وحجمه وطبيعة المنتجات وخصائص المشروع. ويمر مخطط الإنتاج عادة بمرحلتين²:

المرحلة الأولى: المخطط الأولي: ويتم فيه وضع العمليات والآلات والمساحات اللازمة بشكل تقريبي حتى يتم التعرف على الحدود الأساسية للمساحات والارتفاعات والمتطلبات، وبالتالي يمكن حساب الكلفة التقديرية الأولية.

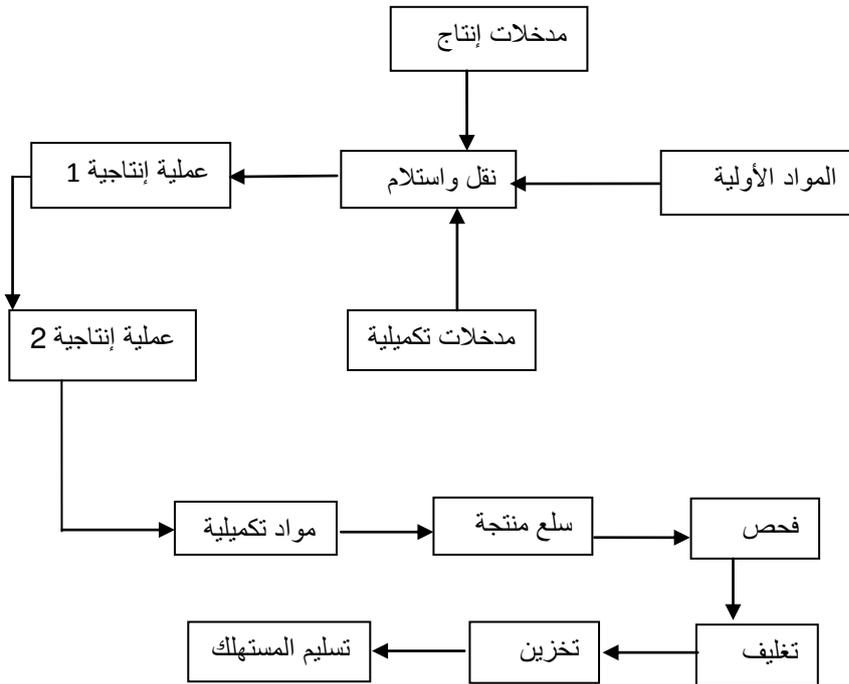
المرحلة الثانية: المخطط العملي: وبعد إتمام المرحلة الأولى وعند ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع يتم وضع المخطط العملي أو الفعلي باستخدام الأرقام الدقيقة لكل مرحلة من مراحل العمل .

كما أنه من المفضل أن تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع والإضافة في المستقبل. فإذا كنا نتكلم عن إنتاج سلعة فينبغي توضيح العملية الإنتاجية منذ استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي، وما هي السلع التي يمكن أن تتبع عنها، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 1988، ص ص 185 - 188.

² إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 433.

الشكل رقم (1-1): حلقات مخطط الإنتاج



المصدر: إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، مرجع سبق ذكره، 434. ومن خلال التعرف على العمليات المختلفة يتم كن التعرف على متطلبات كل خطوة أو حلقة سواء من الآلات أو المساحات أو العمالة أو المهارات أو الفحص وغيرها، وبذلك يمكن تقدير المتطلبات نوعياً ومالياً بشكل أقرب ما يكون إلى الدقة.

المبحث الرابع: أساسيات في المخطط المالي

أهم ما يمكن التطرق له في هذا العنصر هو ما المقصود بـ المخطط المالي، وكيفية تحديد الاحتياجات الضرورية الدائمة لتحقيق رقم الأعمال المتوقع، وأيضاً لضرورة المخطط المالي في مرحلة التأسيس.

المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي

نتطرق لكل من تعريف وأهمية المخطط المالي.

الفرع الأول: تعريف المخطط المالي

التعريف 1: "تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون"¹.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 119.

التعريف 2: إن التخطيط المالي هو: "جوهر خطة المشروع، ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى، لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة. حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها، وكذا يجب أن تدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة"¹.

نستنتج أن المخطط المالي يساعد صاحب المشروع على تحديد مختلف الاحتياجات المالية للمشروع، ومصادر الحصول على تمويل لها، ووضع مختلف الموازنات لتوضيح التكاليف والإيرادات.

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق كما يتيح أيضا الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك.

فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار أنسبها، فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث التكلفة، والمقدار. بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة و بالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمرا ليس بالسهل وهذا سيرتب مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى. مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيعها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.

لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات و تعدد أعمالها².

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات الضرورية الدائمة لتحقيق رقم الأعمال المتوقع

أولاً: رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثلاثة أو الأربعة المقبلة: يتم تحديد رقم الأعمال على أساس تفاولي أو تشاؤمي في هذه المرحلة، عادة ما يتم تقدير زائد لرقم الأعمال بالنسبة للدورة الأولى، ويكون ذلك بسبب توقع أن هناك استمرارا في النشاط بينما في الواقع هناك وقت انتظار بين وصول المؤسسة إلى السوق ودخولها الفعلي³.

¹ أحمد غازي أنيس، خطة العمل (لائقطة ناجحة التحديات- البناء- التكوين- التقديم)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2005، ص154.

² <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104>، 13:17، 13/12/2014

³ مفيدة يحيوي، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء المؤسسة (النظرية والتطبيق)، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية - فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012، ص4.

الجدول رقم (1-1): رقم الأعمال المتوقع

اسم المؤسسة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
الإنتاج المباع من السلع + مبيعات بضاعة	X X X X X	X X X X X	X X X X X	X X X X X
رقم الأعمال	X X X X X	X X X X X	X X X X X	X X X X X

المصدر: مفيدة يحيوي، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

ثانياً: تقدير التكاليف الاستثمارية وتحديد احتياجات رأس المال العامل: على أساس الخطوة السابقة يتم تحديد الاحتياجات الدائمة الضرورية لتحقيق رقم الأعمال المتوقع، كما يلي:

1. تقدير التكاليف الاستثمارية: يقوم الأخصائيون الماليون بتقديرها بناء على نتائج الدراسة الفنية الخاصة

بتقدير تكاليف الأصول اللازمة للإنشاء والتأسيس وتشمل هذه التكاليف جميع بنود التكلفة اللازمة لإقامة

وإعداد وتجهيز المشروع لتتمكن من الأعداد لمرحلة التنفيذ والإنتاج. وتشمل هذه التقديرات، ما يلي¹:

• تكاليف المباني والإنشاءات؛

• تقدير الآلات والمعدات؛

• تكاليف الأثاث؛

• تقدير تكلفة وسائل النقل؛

• تقدير مصروفات التأسيس وتكاليف بدء العمل.

وفي ضوء نتائج تقديرات التكاليف الاستثمارية يمكن تقدير الاحتياجات المالية المبدئية.

2. تحديد الاحتياجات في رأس المال العامل: رأس المال العامل هو إجمالي الأصول الجارية من بضاعة، مواد،

مبالغ مستحقة ونقدية وغيرها من الأصول السائلة لتمويل النشاط الجاري للمؤسسة، وبذلك يجب أن يكون

رأس المال العامل كافي لمقابلة الخصوم الجارية. وإدارة رأس المال العامل هي عملية المبادلة التي تتم بين

الربحية والمخاطرة وهي مسؤولة عن الاحتفاظ بتوازن جيد بينهما فإذا كان رأس المال العامل قليل فهذا يرجع

لعدم استثمار أموال كافية في الأصول المتداولة وقد يؤدي ذلك إلى وجود عسر مالي للمؤسسة وبالتالي لن

تتمكن من الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وبذلك يمكن النظر إلى إدارة رأس المال العامل على أنها نظرة

إجمالية إلى جميع الأصول المتداولة. ومن النواحي المهمة في إدارة رأس المال العامل ما يتعلق بالزيادة في

¹ أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية - مصر، 2009، ص 208.

الأصول المتداولة الناتجة عن الزيادة في المبيعات، حيث تحتاج المؤسسات إلى أصول متداولة من أجل أن تقوم ببيع بضائعها، وإذا ارتفعت المبيعات ترتفع الأصول المتداولة، وإدارة رأس المال العامل مهمة بشكل خاص للمؤسسات التجارية الصغيرة ويمكن للمؤسسات الصغيرة أن تخفض استثماراتها في الأصول الثابتة عن طريق استئجار المؤسسات والمعدات الضرورية. ولكنها لا تستطيع أن تتجنب الاستثمار في النقدية والمدنيين والمخزون. وبما أنه من الصعب على المؤسسات الصغيرة أن تحصل على رأس مال طويل الأجل، فإنها تعتمد بشكل كبير على التمويل قصير الأجل. وهذا بدوره يؤثر على رأس المال العامل لأنه يزيد من الالتزامات المتداولة¹.

ويتمثل تحديد الاحتياجات في رأس المال العامل في تقدير العناصر التالية²:

- تقييم المخزون المادي؛
- تقدير الائتمانات الممنوحة لعملاء؛
- تقدير اعتمادات الموردين؛
- تقييم مخزون المنتجات النهائية؛
- تقييم المنتجات النهائية؛
- تقييم العمل قيد التنفيذ؛
- ذمم ضريبة القيمة المضافة من الدولة ؛
- ديون ضريبة القيمة المضافة للدولة؛
- الديون تجاه الموظفين؛
- الديون الاجتماعية؛
- ديون الفوائد.

رأس المال العامل ببساطة يأخذ في الاعتبار كل من المخزون والذمم المدينة والدائنة . وينبغي أن تكون الحسابات دقيقة، لأنها تقودنا إلى أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على كمية الاحتياج في رأس المال العامل، ونجد هذه العوامل في العمل.

¹ مفيدة بحيوي، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء المؤسسة (النظرية والتطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص ص 5-7.

² Robert Papin, L'art de diriger, tome 2, Gestion -finance, 3 édition, éditions Dunod, 2006.p323.

المطلب الثالث: ضرورة المخطط المالي في مرحلة التأسيس

تتمثل في¹:

1. حساب تكاليف التأسيس: يتم التخطيط لواقع الاحتياج من الأموال في إطار حساب عملي للتكاليف كالاتي:

- تقدير وحساب نفقات التأسيس الأولية، ويشمل ذلك تراخيص التأسيس والتصاريح اللازمة، ونفقات إعداد المكان والتصاميم، ومواد تسويق المنتجات... وغيرها،
- الأموال اللازمة لشراء الأصول التي يحتاجها المشروع كالعقار وغيرها.
- النفقات المستمرة كالإيجار والرواتب والتأمين وغيرها.
- حساب حجم المبيعات والتي توضح مقدار ربح المشروع، ومن الضروري معرفة نقطة التعادل أي الإيرادات اللازمة لتغطية كافة النفقات دون أن يحقق المشروع أي ربح أو خسارة، وتجاوز هذا الرقم من الإيرادات يأتي من خلال مبيعات أكثر.

2. البيانات والمعلومات اللازمة للمخطط المالي: من أهم ما يتطلب لإعداد الخطة المالية ما يلي:

- تقدير محتمل لحجم المبيعات السنوية، وهذه التقديرات ترتبط بالتنبؤ بالطلب من خلال دراسة السوق ومعرفة الحصة السوقية المحتملة للمنتج بعد تقدير حجم السوق الكلي، والمراد أن تكون أقرب إلى الواقع؛
- معرفة التكلفة المتغيرة لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتجات المراد طرحها في الأسواق، وذلك لمعرفة طبيعة تركيبية التكلفة، من مواد أولية والأجور وغيرها، ويساعد ذلك صاحب المشروع في التحكم في مكونات التكلفة بطريقة منطقية، تحقق نتائج أفضل عند بدء النشاط؛
- حساب مجموع التكاليف الكلية، من تكاليف ثابتة والتي تتمثل في مصروفات إدارية ورواتب وغيرها، يضاف إليها التكاليف المتغيرة المرتبطة بحجم الإنتاج المطلوب؛
- تقدير السعر الأولي لبيع الوحدة الواحدة من المنتج، من حيث الأسعار السائدة في السوق وطبيعة الطلب ومرونته. فإذا تم تقدير حجم المبيعات ومعرفة سعر بيع الوحدة نستطيع تقدير الإيرادات لمقابلتها مع التكاليف وتحديد نقطة التعادل؛

3. أنشطة المخطط المالي: أعطى الباحث Armstrong ملخص لأهم أنشطة المخطط المالي كالاتي²:

- التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات الكلية وتكلفة هذه المبيعات والنفقات الإضافية؛
- التنبؤ بالتدفقات النقدية، أي تقدير الحجم المالية الداخلة والخارجة للمشروع؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 270.

² طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 271-272.

• تخطيط الضرائب، من خلال تقدير ضريبة الأرباح وضريبة الربح الرأسمالي وضريبة القيمة المضافة، ومدفوعات الضمان الاجتماعي؛

• زيادة الموارد المالية، وهذه قرارات تتخذ على أساس التوقعات المالية والميزانيات والاحتياج إلى رأس المال، وكذلك النقد السائل في المستقبل لمواجهة مختلف الالتزامات وتأمين تدفق مالي إيجابي.

المبحث الخامس: أساسيات في المخطط الإداري والقانوني

أهم ما يمكن التطرق له في هذا العنصر هو ما المقصود بالمخطط الإداري، بالإضافة للهيكل التنظيمي واليد العاملة وإعداد الخطة الإدارية، وأيضاً الأشكال القانونية للمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المخطط الإداري

نتعرف في هذا المطلب على تعريف المخطط الإداري وأهميته.

الفرع الأول: تعريف المخطط الإداري

" تتضمن الخطة التنظيمية وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال"¹.

الفرع الثاني: أهمية المخطط الإداري

ومن أهمية التخطيط الإداري يمكن أن نجيزها كما يلي²:

- تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة؛
- اختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ؛
- اختصار الزمن في عملية التطوير؛
- إن عمل خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال؛
- تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل، وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال المراحل المختلفة للتنفيذ.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² حسام عربي، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 21.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي واليد العاملة وإعداد الخطة الإدارية

نتعرف فيه على الهيكل التنظيمي وأشكاله، اليد العاملة، إعداد الخطة الإدارية.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

نتعرف على تعريف الهيكل التنظيمي وأشكاله كما يلي¹:

1. تعريف الهيكل التنظيمي: يفيد الهيكل التنظيمي في المعرفة الجيدة لعدد المستويات الإدارية وتحديد طبيعة

العلاقات بين المديرين، وبصفة عامة يبين الهيكل التنظيمي مستوى الإدارة العليا والتي تشكل قمة الهرم التنظيمي، والإدارة الوسطى والتي تسمى أحيانا بمستوى مديرو الإدارة الوسطى والتي تتشكل من المديرين الأساسيين للأنشطة حيث تستغرق ما يقرب 75% من الوقت في إدارة العمليات اليومية للنشاط فمثلا في الشركة الصناعية حيث يكون الوقت المستغرق مع العملاء أو الفئات الخارجية الأخرى ضئيل، حيث تركز هذه الفئة بصفة أساسية على تنسيق جماعات العمل التي تشرف عليها مديرو الإدارة الدنيا، هذا يعني أن الهيكل التنظيمي يستخدم لبيان العلاقات الرسمية بين المستويات.

2. أشكال الهيكل التنظيمي:

وفقا لمفهوم بيتر دراكر يوجد ثلاث طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع مؤسسة معينة²:

● **تحليل الأنشطة:** فمن خلال تحليل ودراسة ما تقوم به المؤسسة من أنشطة محددة وضرورية لتحقيق الأهداف، يمكن للإدارة التوصل إلى المهام والأنشطة التي يجب القيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينها وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

● **تحليل القرارات:** يعني أنه يحدد القرارات المطلوبة وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي وأسلوب مشاركة المدير في القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه المهام.

● **تحليل العلاقات:** يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في البرامج ومع من، ومساهمة الآخرين فيه. ويوجد ثلاث أنواع رئيسية للهيكل التنظيمية³:

1. الهيكل الوظيفي: وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة، ويعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء

العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، ميزة هذا النظام

¹ عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004، ص 464.

² نفس المرجع أعلاه، ص 309.

³ 14:42، 2015/2/14، <http://www.syrcs.org/articles/manage/ART-082.pdf>

هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة... بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم في نفس الإدارة والقطاع.

2. الهيكل القطاعي : وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد، مثال:

مصنع ينتج منتجين أ و له مصنعين أ و ب يتم تقسيم المؤسسة إلى قطاعين أ و ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته من إنتاج وصيانة ومالي ومخزون... لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية .

3. الهيكلة المصفوفية : وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف وكذلك اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث

يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان، مثال: مصنع ينتج أ و ب فيعين مسؤول ذو مستوى عالي عن أ وآخر عن المنتج ب وهذا المسؤول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في إدارته، عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والقطاعي .

الفرع الثاني: اليد العاملة

عند تقييم المشروع يجب الأخذ بالعوامل المتعلقة بالموارد البشرية التالية¹:

- طبيعة ومستوى مؤهلات وخبرات ومهارات القوى العاملة التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع ومدى توافرها في المؤسسة؛
- مدى استعداد العاملين في المؤسسة لتقبل التغييرات التي قد يتطلبها تنفيذ المشروع؛
- مدى توافر إمكانيات التدريب للعاملين لتهيئتهم وإعدادهم للمشروع؛
- مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات أساسية على بعض الوظائف في المؤسسة استجابة لما قد يتطلبه المشروع.

الفرع الثالث: إعداد الخطة الإدارية

بصفة عامة لابد من توفر بيانات ضرورية ليصبح بالإمكان وضع أي خطة، وأهم تلك البيانات²:

- معرفة الهدف وتحديده؛
- الموارد البشرية والخبرات الفنية والإدارية؛
- الموارد المالية المتاحة؛
- العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في إمكانية تحقيق الهدف؛

¹ محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001، ص 222.

² حسام عربي، التخطيط الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- الإحصائيات والبيانات المختلفة المتعلقة بموضوع الخطة؛
- ويتم تجميع هذه البيانات ورصدها وتبويبها وتحليلها حتى يصبح بالإمكان الاستفادة منها، أما إذا كانت الخطة متعلقة بمؤسسة إنتاجية فقد يحتاج الأمر إلى مزيد من البيانات عن:
- الآلات والمعدات والمواد الخام؛
- حجم المبيعات الحالية والمتوقعة في المستقبل على أساس الدراسات التي تقدمها الإدارات المتخصصة في المؤسسة والمكاتب الاستشارية؛
- الارتباطات التي تعاقبت عليها المؤسسة؛
- ثم تبدأ الدراسات لوضع الخطة مع الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة، وعلى أساس التوفيق بين أهداف المؤسسة وإمكانياتها.
- ويعتبر التخطيط أهم مرحلة من المراحل العملية الإدارية، فلو لم يكن هناك خطة واضحة لما كان هناك حاجة إلى تنظيم أو رقابة.

المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسات

تخضع عملية استحداث المؤسسات والاستثمار في الجزائر إلى شروط مقننة حددها قانون التجارة ومختلف المراسيم التنفيذية والقوانين الأخرى التي تنظم عمل ومهام المركز الوطني للسجل التجاري. وفي هذا الصدد، يجب أن يخضع كل متعامل اقتصادي أو صاحب مشروع لاستحداث مؤسسة للقوانين السارية المفعول، قبل أن ينهي العقد الموثق لتأسيس شركته أو التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري.

ويعنى آخر يتطلب من صاحب المشروع أن يختار أولاً مجال معين لنشاطه، واختيار مكان المقر الاجتماعي للمؤسسة، ثم لاحقاً شكل التمويل الذي يناسب مشروعه والأهم أن يحدد الشكل القانوني للمؤسسة. إن توفر عدة أشكال قانونية تسمح لحامل مشروع باستحداث مؤسسة تتجاوز وطموحاته. حيث يمكنه أن يؤسسها بمفرده أو مع شركاء، ويحدد بذلك الشكل الضريبي المناسب، وفقاً لما حددته التشريعات الضريبية المعمول بها، وكذا الحقوق والواجبات المترتبة عن ذلك، وفي ما يلي الأشكال القانونية للمؤسسات¹:

1. استحداث المؤسسة بمفردك :

إذا رغبت أن تكون أنت هو المدير الأول على رأس المؤسسة، والمسير الوحيد لمشروعك، فكل حامل مشروع يمكنه أن يختار نوعان من الأشكال القانونية :

¹ file:///E:/El mouwatin.htm , 15/2 / 2015, 13:19.

• المؤسسات الفردية (الشخص الطبيعي).

• المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة (EURL).

2. استحداث مؤسسة مع شركاء:

تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر، من بين الأشكال التالية:

• شركة تضامن (SNC).

• الشركة ذات التوصية البسيطة (SCS).

• الشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL).

• شركة المساهمة (SPA).

• شركة توصية بالأسهم (SCA).

ونتطرق للشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة بنوع من التفصيل، كما يلي¹:

• هي مؤسسة لفرد.

• تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في

حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.

• يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.

• المادة 564 من القانون التجاري الجزائري الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996 تؤسس الشركة

ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من

حصص.

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقاً للفقرة السابقة، لا تضم إلا شخصا واحدا "كشريك

وحيد"، تسمى هذه الشركة "ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة".

• المادة 566 من القانون التجاري الجزائري المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 لا

يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100.000 دج وينقسم الرأسمال إلى

حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل.

¹ http://www.droit.mjustice.dz/code_commerce_ar.pdf,14/2/2015, 14:52.

- المادة 590 من القانون التجاري مكرر 2: الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996 لا يجوز لشخص طبيعي أن يكون شريكا وحيدا إلا في شركة واحدة ذات مسؤولية محدودة. ولا يجوز لشركة ذات مسؤولية محدودة أن يكون لها كاشريك وحيد شركة أخرى ذات مسؤولية محدودة مكونة من شخص واحد.
- في حالة المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة يضع المدير تقرير التسيير ويقوم بإجراء الجرد ويعد الحسابات السنوية. ويصادق الشريك الوحيد على الحسابات بعد تقرير محافظي الحسابات في أجل (6) أشهر اعتبارا من اختتام السنة المالية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن مخطط الأعمال يبدأ بخطوة منطقية وهي المخطط التسويقي والتي يبحث عما إذا كان هناك فجوة تسويقية للمنتج الذي يتم دراسته، وما هي الأنشطة التسويقية اللازمة لنجاح الفكرة، ويستمر التخطيط بعد ذلك بدراسة الجوانب المختلفة للمنتج من خلال المخطط الإنتاجي وكل العمليات الفنية التي تحدد مصيره، وفي المرحلة الثالثة يتم ترجمة كل ما سبق في شكل مالي من خلال تحديد مختلف الاحتياجات المالية لمشروع، وفي المرحلة الرابعة يتم دراسة الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة لتسيير المشروع. وبذلك يعد مخطط الأعمال أداة لا تقدر بثمن في تقييم احتمال النجاح، وتقدير المخاطر المرتبطة بالمشروع.

فبعد التطرق للجانب النظري بما يخص مخطط الأعمال ومكوناته، نقوم على هذا الأساس بالتطرق في الفصل الثاني على الجانب التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومكوناته في إطار ANSEJ بالوادي.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع

صناعة شرائح البطاطا الطبيعية

ومكوناته في إطار ANSEJ بالوادي

تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لمخطط الأعمال ومكوناته، نقوم في هذا الفصل بالتطرق للإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومكوناته في إطار ANSEJ بالوادي وذلك مرورا بالتعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كآلية دعم ومرافقة في إطار مساندة الدولة لحاملي المشاريع، وأيضا كل ما يتعلق بمكونات مخطط الأعمال التي تم التطرق لها في الجانب النظري، وتوضيحها في شكل حسابات وجداول بمساعدة القائم بالدورة التكوينية من طرف ANSEJ ببسكرة ، والمعلومات المأخوذة من مختلف المقابلات مع عديد الإدارات، والاستمارة الموزعة على الفئة المستهدفة. نتعرف بالتفصيل ما يخص هذا الفصل في المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية .
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية .
- المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية .
- المبحث الرابع: المخطط التنظيمي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية .
- المبحث الخامس: المخطط المالي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية .

المبحث الأول: تقديم لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية

تتوفر بالجزائر عدة أجهزة دعم ومرافقة، تتجلى معظم مهامها في تقديم إعانات مالية وإعفاءات جبائية وشبه جبائية وتقديم الاستشارة لأصحاب المشاريع في كيفية إنشاء مؤسسة، وباعتبار أن كل جهاز لديه شروط معينة تم اختيار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ليكون مشروع صناعة شرائح البطاطا في إطارها، فمن هنا وجب التطرق لتقديم المشروع ومواصفاته.

المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

هي هيئة عمومية أنشئت عام 1996 تتكفل بتشجيع ودعم ومرافقة الشاب في إنشاء مؤسسته، وباعتبارها جهاز دعم ومرافقة فهي تمنح إعانات مالية وامتيازات جبائية في إطار المشروع الخاص بإنشاء أو توسيع المؤسسة المصغرة، وتكفل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب المشاريع التي لا تتجاوز قيمة إنجازها 10 ملايين دينار جزائري¹.

و وضعت الوكالة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالعمل والتشغيل وتضطلع بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية، وذلك لمرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة، ويستفيد الشاب صاحب المشروع، من خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوسيعها، من المهام الرئيسية للوكالة التالية²:

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- تسيير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالعمل والتشغيل تحت تصرفها.
- تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.

¹ http://www.laghouat-dz.org/ar/?action=formunik&type=sous_menu&idformunik=30, 13:56, 27/04/2015.

² http://www.odejghardaia.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=73, 27/04/2015.

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومكوناته في إطار ANSEJ بالوادي

وتتمثل شروط التأهيل فيما يلي:

- أن يكون الشاب بطالا.
 - أن يتراوح سنه بين 19 و 35 سنة وأن يصل إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة على أن يتعهد بتوفير 3 مناصب عمل دائمة.
 - أن يقدم مساهمة شخصية في تمويل المشروع.
 - أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب شغل.
 - أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات علاقة بالنشاط المرتقب، وفي هذا الإطار وإدراك الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لأهمية التكوين في ديناميكية خلق المؤسسات جعلت منه شرطا أساسيا للاستفادة من التمويل، فقامت بتبني مقاربة تشاركية مع غرف التجارة والمهن ومديريات التكوين المهني لتنظيم دورات تكوينية ولاعتماد المكتسبات المهنية لحاملي المشاريع، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من تكثيف عمليات التكوين لصالح أصحاب المشاريع، خاصة الحاصلين على الموافقات البنكية، وأيضا خلق مؤسسات ذات ديمومة¹.
- وفي إطار تسهيل الإجراءات تم اعتماد الوكالة ابتداء من تاريخ 20 أبريل 2014 على استمارة تسجيل واحدة وتحميلها على موقع الوكالة التالي: www.ansej.org.dz، وبذلك يمكن لأصحاب المشاريع تسجيل مشاريعهم مباشرة على شبكة الانترنت (أنظر الملحق 01).

¹ معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالوادي.

المطلب الثاني: تقديم المشروع

نوضح ملخص المشروع فيما يلي:

تسمية المؤسسة: شركة أراضي سوف لصناعة الشيبس.

تسمية المنتج: chips سوفي.

صاحبة المشروع: فتحة خليفة.

عنوان المؤسسة: قرية غمرة - ولاية الوادي -

عدد مناصب الشغل: 8 .

تكلفة المشروع الإجمالية: 2734252.51

رقم الأعمال المقدر له ثلاث سنوات متتالية: 27817900 DA

أما فيم يخص فكرة المشروع فهي تتجلى في إنشاء مؤسسة لإنتاج شرائح البطاطا الطبيعية، ولذلك وجب التطرق لمصدر الفكرة، حيث تصدر منتج البطاطا قائمة المحاصيل الزراعية التي سجلت نجاحا في ولاية الوادي خلال السنوات الأخيرة، وتمتد زراعتها حاليا على مساحة 30 ألف هكتار وهو ما يمثل نسبة 40% من المساحة الفلاحية المزروعة والمقدرة بـ 74 ألف هكتار بإنتاج يقدر بـ 11 مليون قنطار في السنة، وتمثل المساحة الفلاحية نسبة 36% من المساحة الإجمالية للولاية، وهي القدرات الطبيعية التي تجعلها ذات طابع فلاحى بامتياز، وأصبحت ولاية رائدة في إنتاج بعض المنتوجات الفلاحية على المستوى الوطني أهمها: البطاطا، الزيتون، الفول السوداني¹، ومن هنا جاءت فكرة المشروع وهي استغلال البطاطا واستثمارها في مشروع تمثل فيه المادة الأولية والأساسية، وذلك لإنتاج شرائح بطاطا (chips)، والمشجع أكثر للقيام بهذا المشروع هو عدم وجود مثيل له لا في الولاية ولا حتى في كامل ولايات الجنوب. ومثل هذا المشروع يوفر على البائعين مشاكل التنقل لمسافات بعيدة لجلب المنتج باعتبار وجود مؤسسات مماثلة في ولايات الشمال وأيضا عدم احترام آجال التسليم وفرض

¹ <http://www.sariheldjazair.com/?p=6456>, 22:06, 10/05/2015.

سعر على البائعين لمعرفة هذه المؤسسات بعدم وجود بدائل لها، وبالتالي تكمن أهمية هذا المشروع في حل هذه المشاكل من جهة وانعاش وتنمية الولاية من جهة ثانية، وأيضا فتح لمناصب شغل كمحاولة للتقليل من مشكلة البطالة. وفي المقابل تحقيق مردودية والوصول بالمنتوج إلى شهرة وطنية كنقطة بداية.

المطلب الثالث: وصف المشروع

شركة أراضي سوف لصناعة الشيبس هي مؤسسة صناعية، ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة، تقوم بتحويل المشتريات من المواد الأولية إلى منتج نهائي يتم بيعه لتجار الجملة للمواد الغذائية. ويرجع اختيار اسم المؤسسة بأراضي سوف لصناعة الشيبس إلى السبب الأساسي لقيام المشروع وهو توفر منتج البطاطا على أرض الولاية. والتي سيكون شعارها مبين في الشكل التالي:

الشكل (1-2): شعار المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

وهنا لا بد من التطرق لرؤية ورسالة المؤسسة:

- الرؤية: نسعى أن نكون من يقدم لكم الأفضل.
- الرسالة: متع نفسك بخيرات الطبيعة مع chips سوفي كوجبة خفيفة تغني عنك جوع خفيف وتشاركك أحلى الأوقات مع العائلة والأصدقاء.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية

يعتبر المخطط التسويقي أول مرحلة عند القيام بمخطط أعمال لمشروع معين، باعتبار أن الزبون هو أساس نجاح كل مشروع، وذلك لمعرفة مدى قبول الزبون لفكرة المشروع، وما الجديد الذي ستقدمه لتمييز على منافسيك كاستغلال نقاط ضعفهم، وتحديد عناصر المزيج التسويقي بحيث تتمكنك من دخول السوق بما يحقق

أهدافك، وبالتالي يتوقف قرار الاستمرار في باقي المخططات أو التوقف والبحث عن بدائل أخرى للمشروع على المخطط التسويقي.

المطلب الأول: مهمة المشروع

تعد شرائح البطاطا الطبيعية من الوجبات الخفيفة التي لا يستغني عنها الأطفال والشباب، وعندما يكون هذا المنتج ذا طعم تفضله هذه الفئة وسعر مناسب لهم فهم يقبلون على تفضيله على باقي الوجبات الخفيفة. وبذلك تكمن مهمة شركة أراضي سوف لصناعة الشيبس في توفير هذه الوجبة الخفيفة المصنوعة ببطاطا مزروعة بالولاية، وهو ما يحفز الأولياء عند اقتناء هذا المنتج لأولادهم، وذلك لمعرفةهم على الأقل بمصدر العنصر الأساسي لهذا المنتج، وأيضا باعتباره منتج محلي، كما لا ننكر ظهور الوعي لدى الشباب وذلك بالاستفسار على ما يقتونه. ولكي نستطيع إيصال هذه النقطة المهمة هناك خطوات تساهم في تحقيق هذه الغاية نذكر منها:

- استخدام البطاطا المزروعة بالولاية والتي يستطيع أي شخص الاستفسار على نوعيتها.
- توظيف عمال من داخل الولاية.
- السماح للراغبين بزيارة المؤسسة ومتابعة عملية الإنتاج وذلك للحصول على ثقة المستهلك نحو المنتج.
- تسهيل عملية نقل منتج شرائح البطاطا الطبيعية لتجار الجملة مما يساهم في انتشار المنتج واكتساب شهرة.

المطلب الثاني: دراسة السوق

نتعرف في هذا المطلب على الزبائن المستهدفين، تحليل المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم، السوق المحتملة وتقدير المبيعات.

1. الزبائن المستهدفين: يمثلون تجار الجملة للمواد الغذائية بولاية الوادي.
2. تحليل المنافسين: لا يوجد مثيل للمشروع في الولاية إلا أنه يوجد منافسين مباشرين من داخل وخارج الوطن، بالإضافة إلى بدائل منتج شرائح البطاطا الطبيعية والتي تتمثل في: شرائح البطاطا المصنوعة من نشاء البطاطا أو سميد الذرة، الفوشار، تشغيل الشباب الأسود والأبيض.

3. تحليل SWot:

الجدول (1-2): يوضح تحليل SWot لشركة أراضي سوف لصناعة الشيبس

نقاط القوة:	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • تمركز المؤسسة في منطقة زراعية يتوفر بها منتج البطاطا وبأسعار منخفضة. • تولي أصحاب المزارع بإيصال البطاطا للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤسسة جديدة في السوق. • نقص خبرة المسير في التسيير
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود مؤسسات مماثلة في الولاية. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود منافسين للمنتج. • وجود بدائل للمنتج.

المصدر: من إعداد الطالبة

4. نقاط قوة وضعف المنافسين المباشرين: يتم توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) : نقاط قوة وضعف بعض المنافسين المباشرين

المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف
شركة ذات أسهم سناكس - الجزائر العاصمة-	<ul style="list-style-type: none"> • تحمل علامة مهبول وهي الأكثر شهرة وطلبا في الوطن. • مؤسسة قديمة في السوق ولديها وكيل معتمد في الولاية. • لديها تشكيلة منتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف النقل المرتفعة جراء بعد المسافة عن الزبائن.
شركة ميس ماريا لصناعة المواد الغذائية- وهران-	<ul style="list-style-type: none"> • لديها تشكيلة منتجات 	<ul style="list-style-type: none"> • منتجاتها لم تكتسب شهرة كعلامة محلية.
شركة شيبسي للصناعات الغذائية-جمهورية مصر العربية-	<ul style="list-style-type: none"> • تحمل علامة ليز وهي علامة مستوردة مضمونة الجودة ومعروفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توفرها في كل الأوقات. • مرتفعة السعر مقارنة بالمنتجات المحلية.

المصدر: من إعداد الطالبة

ويختلف chips سوفي عن هؤلاء المنافسين وبما أنه منتج في بدايته ويتخصصه في نكهة واحدة (ملح) وحجم واحد (متوسط) نضمن لكم تركيزنا على تقديم منتج ذا جودة وذلك باختيار أفضل أنواع البطاطا وطريقة استهلاك أقل زيت عند القلي.

5. السوق المحتملة: إن تقدير المبيعات هو أساس كل التقديرات في المشروع، فلتقدير المبيعات وتحديد السوق المستهدف قمنا بتوزيع استبيان على مجموعة من الأطفال والشباب (أنظر الملحق رقم 02). قمنا بتوزيع 155 استمارة وزعت في المدارس والجامعة، وكانت 149 استمارة قابلة للدراسة، نوضح نتيجة الاستبيان في الجدول التالي:

الجدول (2-3): يوضح نتائج الاستبيان

الرقم	الأسئلة	الإجابة 1	الإجابة 2	الإجابة 3	الإجابة 4	الإجابة 5	المجموع
1	الجنس	87	62				149
2	العمر	31	83	35			149
	هل تفضل شرائح البطاطا الطبيعية (chips طبيعي)؟	120	29				149
4	على أي أساس تختار من بين هذه الأصناف: Chips طبيعي، Chips غير طبيعي، فوشار، الفول السوداني، تشغيل الشباب الأسود، تشغيل الشباب الأبيض.	32	117				149
5	ما هي علامة شرائح البطاطا الطبيعية التي تشتريها عادة؟	95	13	31	10		149
6	ما هو حجم العبوة التي تفضلها؟	10	67	72			149
7	ما هي دوافعك لشراء شرائح البطاطا الطبيعية؟	21	45	42	41		149
8	ما هو حجم استهلاكك لشرائح البطاطا الطبيعية؟	25	80	44			149
9	ما هو تفضيلك لشرائح البطاطا الطبيعية؟	54	32	63			149

149			50	21	78	10	قبل شرائح لشرائح البطاطا الطبيعية، فإنك تقوم بمقارنة بين مختلف الأسعار؟
149	7	99	8	11	24	11	على أي أساس تقوم باختيار شرائح البطاطا الطبيعية الذي تشتريه.
149			11	86	52	12	تقوم بشراء نفس العلامة.
149		27	14	93	15	13	إذا كنت تغير العلامة باستمرار
149			21	72	56	14	إذا لم تجد العلامة التي تريد شرائها وتفضلها لدى البائع.
149				65	84	15	إذا زاد سعر منتج شرائح البطاطا الطبيعية التي تقوم بشرائها وتفضلها.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها

التحليل:

1. من خلال نتائج المعلومات المجمعة من الاستبيان الموضحة في الجدول أعلاه لاحظنا أن كلا من الإناث والذكور يقومون بشراء منتج شرائح البطاطا الطبيعية، وكانت نسبة الإناث 58.38% ونسبة الذكور 41.61%، وهذا ما ينفي احتمالية أن الشباب من الذكور لا يفضلون شرائح البطاطا الطبيعية.
2. حددت نسبة 80.53% الأشخاص الذين يفضلون شرائح البطاطا الطبيعية على باقي الأصناف من الوجبات الخفيفة، فيما كانت نسبة من لا يفضلونه 19.46%، ويمثل أكبر دافع للشراء التسلية وتمضية الوقت بنسبة 30.20%، يليها دافع أكله وقت الاستراحة بنسبة 28.18%، وأكله عند مشاهدة التلفاز 27.51%، وتفضيله على المنتجات الأخرى 14.90%.
3. تمثل نسبة 78.52% إجابات الأشخاص الذين لا يهمهم السعر عند اقتناء الوجبات الخفيفة التي يرغبون بها، وفي المقابل الذين يقومون بالشراء على أساس السعر الأرخص يمثلون نسبة 21.47%. وبذلك تمثل نسبة الأشخاص الموافقين على الأسعار المتداولة لمنتج شرائح البطاطا الطبيعية 52.34%، أما غير موافقين يمثلون نسبة 14.09%، والمحايدين بنسبة 33.55%. وفي المقابل نجد أن نسبة الأشخاص الذين يركزون أكثر على المذاق تمثل نسبتهم 66.44%، وتليه العلامة بنسبة 16.10%، وفي المقابل نجد أدنى نسبة تمثل البلد المنتج وذلك بنسبة 4.69%. وبذلك فإن الأشخاص الذي يستمرون بشراء المنتج حتى ولو زاد سعره تمثل 56.37%، وأما الذين يبحثون عن بديل له يمثلون نسبة 43.62%.

4. مقارنة بعلامات منتج شرائح البطاطا الطبيعية تمثل مهبول كعلامة محلية أكبر نسبة وتقدر ب 63.75%، أما miss maria تمثل 8.72%، وفيما يخص العلامتين المستوردتين فتمثل ليز نسبة 20.80% وبرينجلز 6.71%. في حين تمثل نسبة الأشخاص الذين لا تهتمهم العلامة سواء كانت محلية أو مستوردة 42.28%، ونسبة الذين يفضلون العلامة المحلية 36.24%، وبذلك تمثل نسبة الذين لا يقومون بشراء نفس العلامة دائما 57.71% وبذلك تكون هناك للمنتجات الجديدة فرصة تجريبها من قبل المستهلكين. ويرجع سبب تغيير العلامة باستمرار لحب التعرف على علامات أخرى وذلك بنسبة 62.41%، يليها عدم توفر المنتج الذي يرغبون به بنسبة 18.12% ونتيجة هذا السبب تمثل نسبة الذين يشترون أي علامة أخرى متوفرة 48.32%، يليها الذهاب لمحل آخر للبحث عنها بنسبة 37.58%.

5. كانت نسبة الأشخاص الذين يفضلون الحجم الكبير تمثل 48.99%، يليه الحجم المتوسط بنسبة 44.96%، أما الحجم الصغير فيمثل نسبة 6.71%، ويقابل الحجم الاستهلاكي الأسبوعي لشرائح البطاطا الطبيعية نسبة 53.69%، والشهري 29.53%، واليومي 16.77%.

6. **تقدير المبيعات:** ستكون ساعات العمل في المؤسسة يوميا عدا يوم الجمعة والسبت 7 ساعات عمل منها 5 ساعات إنتاج، من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 17:00 مساء، وذلك لمدة 11 شهر والعطلة السنوية تكون لمدة شهر.

ويقدر سعر البيع ب 10 DA علما ان سعر التكلفة للوحدة 2.27 DA.

وبغرض تقدير المبيعات تم الاطلاع على¹ :

• عدد تجار الجملة للمواد الغذائية لولاية الوادي: 190 تاجر.

• عدد تجار الجملة للمواد الغذائية لبلدية الوادي: 120 تاجر.

فيحكم مركز تجار الجملة في بلدية الوادي تم أخذ عينة تتكون من 10 تجار جملة للمواد الغذائية، فقدر

متوسط الطلب ب 5000 علبة أي 240000 عبوة شهريا، وذلك بأسعار متباينة بين التجار ما بين 15 DA و

20DA ومن هنا تم تقدير رقم الأعمال للسنة الأولى، علما أنه يتم الإقبال على الشيبس خلال موسم الدراسة

وينقص في فصل الصيف. والجدول التالي يوضح ذلك :

¹ معلومات مقدمة من طرف المديرية الولائية للتجارة بالوادي.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومكوناته في إطار ANSEJ بالوادي

الجدول (2-4): يوضح رقم الأعمال المقدر لسنة الأولى

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	المجموع
الكمية المباعة	336000	336000	240000	240000	48000	48000	48000	48000	240000	336000	336000	2256000
سعر البيع	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
رقم الأعمال	3360000	3360000	240000	240000	480000	480000	480000	480000	240000	3360000	3360000	16080000
إنتاج مباع			242	95000		رقم الأعمال						

المصدر: من إعداد الطالبة

وبافتراض أن نشاط المشروع ينمو بنسبة 10% سنويا فإن رقم الأعمال المقدر لسنوات الست القادمة مبين في

الجدول التالي:

الجدول (2-5): يوضح رقم الأعمال المقدر لست سنوات قادمة

السنة	1	2	3	4	5	6
رقم الأعمال	22990000	25289000	27817900	30599690	33659659	37025624.9
نسبة النمو	-	10%	10%	10%	10%	10%

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة من طرف ANSEJ

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

1. المنتج: يتمثل في شرائح بطاطا طبيعية يحمل اسم chips سوفي، حيث يتم وضع كل 48 عبوة في علبة كرتونية، والجدول التالي يبين خصائصه:

الجدول (2-6): خصائص منتج شرائح البطاطا الطبيعية

الخصائص	منتج شرائح البطاطا الطبيعية
سمك الشريحة	mm 1.2-0.8
النكهة	ملح
نسبة النكهة في الشريحة	6%
حجم العبوة	متوسط
وزن العبوة	32g
مدة الصلاحية	6 أشهر

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية.

2. السعر: نعتد تحديد السعر على أساس تكاليف الإنتاج ومراعاة في ذلك أسعار المنافسين وذلك كالتالي:
سعر البيع = سعر التكلفة + هامش الربح.

ونوضح السعر الذي تم وضعه في الجدول التالي:

الجدول (2-7): يوضح السعر

المنتج	شرائح البطاطا الطبيعية
يرغب الزبائن في دفع	Xxxxx
أسعار المنافسين (أو سياسة السعر المفروضة)	20 DA
السعر الأكثر ارتفاعا	20 DA
السعر الأدنى	15 DA
السعر الذي اقترحه	15DA
سعر التكلفة	2.27 DA
سعر نهائي	10 DA

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية

لقد تم اعتماد هامش ربح 10% في تحديد سعر البيع النهائي.

3. التوزيع: تبيع المؤسسة مباشرة إلى بائعي الجملة، وتم اختيار هذه الطريقة لتسهيل تعامل المؤسسة مع عدد قليل من بائعي الجملة في حين يستطيع هؤلاء الوصول إلى عدد أكبر من بائعي التجزئة.

4. الترويج: نوضح كيفية الترويج للمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول (2-8): الترويج للمؤسسة

كما سأحاول ضمان الإشهار لمؤسستي كما يلي:		
نوع الإشهار	التفاصيل	التكاليف
لافتة للمؤسسة	(1.5m . 1m)	3750 DA
بطاقة عمل	100 بطاقة (8.5cm . 5cm)	1000 DA
سأضمن الترويج لمنتج مؤسستي كما يلي:		
نوع الترويج	التفصيل	التكلفة
اللوحات الإعلانية	<ul style="list-style-type: none"> • (1.5m . 1m) • المتواجدة بالقرب من الجامعة ووسط المدينة. 	900 DA تتطلب تصريح من البلدية
مواقع التواصل الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • صفحة على الفيسبوك • الاشتراك في موقع 	لا تكلف المؤسسة.
منشورات	أوراق A4 (20cm . 30cm)، 250 ورقة تنشر في المحلات التجارية.	2750 دج
المجموع		8400 دج

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية

من الأمور المهمة لأي مشروع حسن اختيار الموقع بما يتناسب مع المشروع، وكيفية تأثر المنتج به من

خلال سهولة تحمله على مواد أولية معينة تتوافق والعملية التصنيعية، وموردين مناسبين يتوافقون مع متطلبات

المشروع، وأيضا مراعاة كيفية استخدام الموقع لتصريف المنتج وجعله في متناول الزبائن.

المطلب الأول: تحديد الموقع

يقع المشروع في قرية غمرة دائرة قمار ولاية الوادي مقابل للطريق الوطني رقم 48، وهي أرض ملك لأصحاب المشروع، كما يتميز الموقع بقربه من مصادر المواد الأولية وأيضا سهولة تصريف المنتج للزبائن. ويمكن وصف موقع المشروع على أنه:

• يقع في مساحة $200m^2$.

• قريب من مزارع البطاطا.

• توفره على الكهرباء والمياه.

ومن أهم أسباب اختيار هذا الموقع ما يلي:

• التقليل من تكاليف المشروع.

• يتضمن مواصفات تخدم المشروع.

لكن من سلبيات الموقع أنه قريب من السكان الذي قد يكون عائق في قبول هذا الموقع لفتح مؤسسة صناعية، ولذلك يجب القيام ببعض الإجراءات نطرحها من خلال هاتين المرحلتين¹:

• المرحلة الأولى: يقوم صاحب المشروع بتقديم طلب استثمار إلى لجنة المساعدة وترقية الاستثمار وضبط

العقار، فإذا كان الموقع في منطقة صناعية يقدم الطلب إلى مديرية الطاقة والمناجم وأما إذا كان الموقع في

باقي المناطق يقدم للولاية. وبالإضافة للطلب يقدم صاحب المشروع مخطط القطعة الأرضية والذي يقوم به

مهندس خبير عقاري.

• المرحلة الثانية: تقوم مفتشية أملاك الدولة بتحقيق عقاري لإثبات أصل الملكية، وفي حالة الكراء تحدد قيمة

حق الامتياز (الإيجار) والتي تسمى إتاوة سنوية 1متر = 1 دينار.

بعد موافقة اللجنة يقوم الوالي أو مديرية الطاقة والمناجم حسب الجهة التي وجه لها الطلب بتحرير القرار، والذي

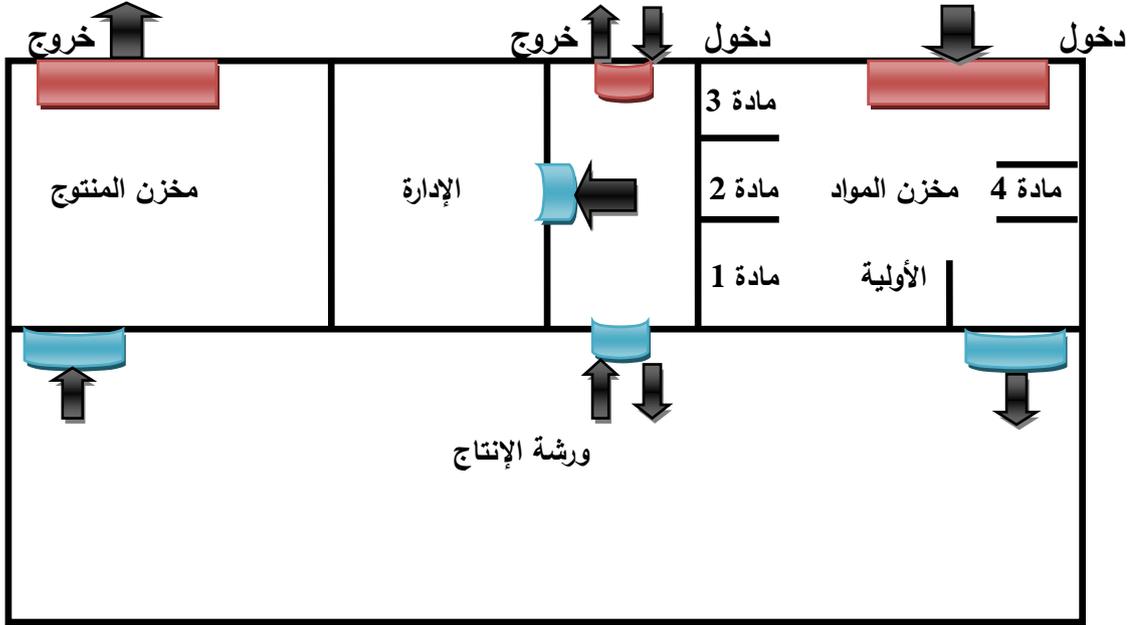
يتضمن الترخيص بمنح حق امتياز قطعة الأرض لفائدة صاحب المشروع.

وفي الأخير تقوم أملاك الدولة بتحرير عقد امتياز في إطار الاستثمار.

ويمكن توضيح التصميم الداخلي للمؤسسة كما يلي:

¹ معلومات مقدمة من طرف مفتشية أملاك الدولة بقمار ولاية الوادي.

الشكل (2-2): التصميم الداخلي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع

ونوضحها فيما يلي:

1. شراء المواد الأولية: نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (2-9): المشتريات من المواد الأولية

الوحدة: عبوة.

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	المجموع
الكمية المنتجة	343750	343750	343750	343750	343750	343750	343750	343750	343750	343750	343750	3781250
المادة الأولية 1 = البطاطا												
سعر الوحدة = 30دج/كغ												
الكمية	2750	2750	2750	2750	2750	2750	2750	2750	2750	2750	2750	30250
القيمة	82500	82500	82500	82500	82500	82500	82500	82500	82500	82500	82500	907500
المادة الأولية 2 = الزيت												
سعر الوحدة = 450دج/كغ												
الكمية	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650	18150
القيمة	148500	148500	148500	148500	148500	148500	148500	148500	148500	148500	148500	1633500
المادة الأولية 3 = الملح												
سعر الوحدة = 20دج/كغ												
الكمية	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	1936
القيمة	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	3520	38720
المادة الأولية 4 = المواد الحافظة												
سعر الوحدة = 300دج/كغ												
الكمية	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2

بالوادي

600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	القيمة
القيمة الإجمالية للمواد الأولية "DA"												
2580320	301920	301920	301920	235220	235220	235220	235220	301920	301920	301920	302520	المبلغ الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية

2. الموردین:

أ - الفلاحین: وهذا بالنسبة للبطاطا، ويجب أن تتوفر فيهم المواصفات التالية:

- يقومون بزرع البطاطا من نوع ديمون ، وهنا لابد من التعرف على خصائص هذا النوع من البطاطا: وهي بطاطا بيضاء وأنسب وقت لزرعها من أواخر أوت إلى غاية أكتوبر قبل شهر أوت تتعرض درنات البطاطا للتعفن وبعد شهر أكتوبر تتعرض للجليد، يتم استهلاكها من شهر جانفي إلى غاية شهر جوان¹.
- لديهم غرف تبريد خاصة بالبطاطا.
- قريهم من موقع المؤسسة.
- يقومون بعملية توصيل البطاطا إلى المؤسسة.

ب - تجار الجملة للمواد الغذائية بالولاية: وهذا بالنسبة للزيت والملح. والمواد الحافظة تباع في كل أرجاء الوطن، أما فيما يخص التعبئة والتغليف DA 450000.

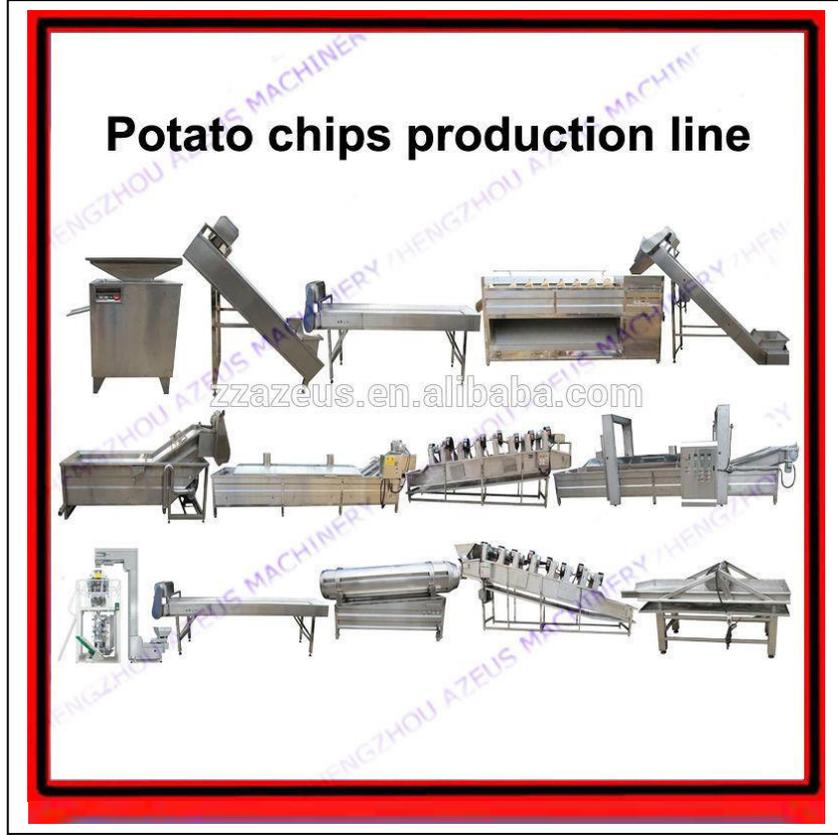
المطلب الثالث: مراحل العملية التصنيعية لشرائح البطاطا

تمثل 15 دقيقة المدة الكافية لتحويل البطاطا الخام إلى شرائح بطاطا طبيعية (chips)، وذلك باستخدام خط إنتاج كامل:

- طاقته الإنتاجية 100 kg/h أي ما يعادل 343728 عبوة في الشهر أي 7161 عبوة في الشهر.
- يقدر سعره ب DA 1890000، بالإضافة لصهرج بسعة 10000 L يقدر سعره ب DA 415350 (أنظر الملحق رقم 4).

• ونوضح خط الإنتاج في الصورة التالية:

¹ معلومات مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بالوادي.



ونوضح تفاصيل مراحل العملية الإنتاجية، فيما يلي:

1. آلة التنظيف:

- يتم وضع حبات البطاطا في آلة التنظيف بشكل يدوي بواسطة العمال ومن ثم تتم عملية التنظيف بشكل آلي بالماء البارد.
- الآلة مزودة بمضخة لسرعة ضخ المياه.
- مزودة بصمامات مصنوعة من الستانلس ستيل لتفريغ المياه.

2. آلة التقشير:

- يتم تحميل البطاطا إلى ناقل حلزوني عمودي ودفع البطاطا إلى الأعلى إلى الحزام الناقل ومن ثم إلى آلة التقشير الأوتوماتيكي وبعد أن يتم تقشيرها يتم غسلها بالماء البارد.
- يتم استخدام مواد مكونة من الكربون والسليكون من أجل عملية الشد.
- مزودة بنظام لتحميل البطاطا ومن ثم تفريغها.

3. السير الناقل الخاص بالفحص:

- يتم تحميل البطاطا على السير الناقل ليتم إزالة الندب والقشور من البطاطا لضمان جودة المنتج النهائية .
- مزود ببيكرات لتدرج البطاطا وضمان رؤيتها من جميع أطرافها.

4. آلة التقطيع: مزودة بشفرات تقطع البطاطا على شكل شرائح مستوية.

5. آلة امتصاص النشويات :

- مزودة بحصيرة خاصة لنقل البطاطا أثناء عملية سحب النشويات.
- يتم تعويض المياه بشكل آلي أثناء عمل الآلة .

6. سير التنشيف والتبريد:

- مزود بمراوح لتتنشيف البطاطا قبل القلي .
- مزود بصفيح أسفل السير لتجميع المياه أثناء التنشيف .

7. آلة القلي:

- وتتم عملية قلي شرائح البطاطا لمدة 3 دقائق.
- الهيكل مصنوع من الفولاذ الكربوني المقاوم للحرارة العالية .
- نظام توجيه للسير الناقل وهي حصيرة مشبكة مزودة بحواجز لسحب شرائح البطاطا .
- الآلة مزودة بمضخة زيت مقاومة للحرارة .
- القلاية مزودة بمجموعة تعويض آلي للزيت وهي عبارة عن خزان للزيت .
- يعمل سير القلاية بواسطة محرك استطاعة (1.5 kw) .

8. هزاز التصفية: يتم من خلال الهزاز تصفية الزيت بعد القلي وفحص شرائح البطاطا من المواد الغير صالحة للتغليف.

9. آلة وضع المنكهات: بعد عملية الفحص يتم نقل الشرائح إلى قسم رش المنكهات حيث يتم نزع الزيت منها وتمر الشرائح داخل اسطوانة ممثلة ببودرة المنكهات المطلوبة ويتم جمع الزيت في خزان الزيت .

10. خط التعبئة والتغليف: يتألف الخط من الأجزاء التالية:

- سير ناقل: وهو مزود بسير بلاستيكي لرفع المواد لآلة التعبئة، وبحساس لتغذية الآلة عند حاجتها للمواد فقط وبهزاز لنقل وتفرغ المواد من الدلو إلى السير .
- برج الوزن: عدد الموازين 10، وقدرة الوزن من 10 g إلى 1000g .

- آلة التعبئة: إنتاج الآلة حوالي (10 - 68) عبوة في الدقيقة وذلك يعتمد على حجم العبوة ونوعية الورق ووزن المواد، وتعمل الآلة بنظام التعبئة الوزني ويتم تحديد الأوزان بواسطة برج وزني ، ويتم التحكم بطول الكيس إلكترونياً بواسطة خلية ضوئية ، كما أن الآلة مزودة بحساسات ضوئية لتنظيم مسار دخول الورق إلى قالب التشكيل .
- طابعة التاريخ : الطابعة من شركة (HP) العالمية، مزودة بأرقام وحروف تتناسب مع عمل الآلة ونوعية الورق ويتم طبع التاريخ عن طريق ريبان حراري .
- سير ناقل سفلي: مزود بحصيرة بلاستيكية مع حواجز لرفع المنتج النهائي ، وظيفته حمل العبوات الجاهزة وتسليمها للعامل بشكل مباشر .

المبحث الرابع: المخطط الإداري والقانوني لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية

من أهم ما يجب مراعاته في مخطط الأعمال الجانب الإداري وذلك لتحديد إدارة المشروع والقوى العاملة اللازمة وتحديد مهام كل طرف في المشروع، مما يستلزم وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح مسؤوليات وسلطات التي يتحملها كل عامل في المؤسسة، كما يجب التركيز على الجانب القانوني لمعرفة حقوق والتزامات المؤسسة القانونية.

المطلب الأول: القوى العاملة المطلوبة للمشروع

يتطلب المشروع وجود 8 عمال، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (2-10): يوضح القوى العاملة للمشروع

المنصب	العدد	الكفاءة	الأجر القاعدي الصافي	قيمة الضمان الاجتماعي
مديرة وصاحبة المشروع	1	مؤهل + خبرة	30000DA	7800 DA
عامل فني	2	مؤهل + خبرة	18000 DA	3240 DA
عامل مساعد:				
• عامل التعبئة والتغليف.	2	-	15000 DA	ANEM
• عامل وضع البطاطا في آلة التنظيف.	3	-	18000 DA	4860 DA
المجموع	8			15900 DA

المصدر: من إعداد الطالبة

مع الإشارة أن اقتطاعات العمال تتمثل في الضمان الاجتماعي بنسبة 9% أما في ما يخص المسير 26%.

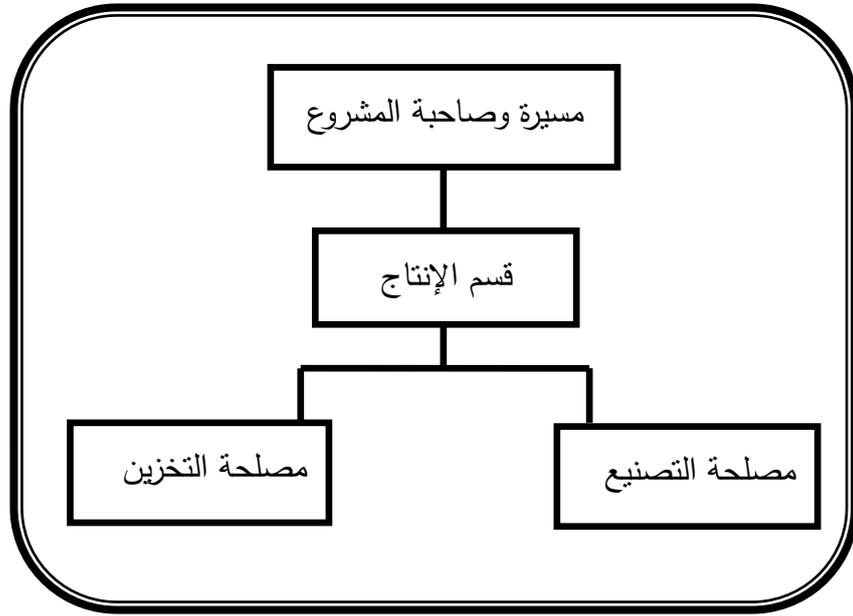
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

نتطرق فيه للهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات وسلطات كل عامل في المؤسسة.

أولاً: الهيكل التنظيمي

ونوضح الهيكل التنظيمي الخاص بشركة أراضى سوف لصناعة الشيبس في الشكل التالي:

الشكل (2-3): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: تحديد المسؤوليات والسلطات للعاملين بالمؤسسة

1. مديرة وصاحبة المشروع: وتقوم ب:

- تحديد مختلف الموردين الذين ستتعامل معهم المؤسسة في جلب المواد الأولية، والاتفاق معهم على السعر والنوعية والآجال والكمية بما يتناسب وقدرة المؤسسة.
- الاتفاق مع تجار الجملة الذين ستقوم المؤسسة ببيع منتجها لهم، وتسيير مختلف الإجراءات المتعلقة بالبيع.
- الإشراف على عملية توصيل المنتج للزبائن.
- استلام المداخيل سواء كانت في صورة نقدية أو حسابات جارية أو بنكية.
- تسديد الأعباء والمصاريف.

2. قسم الإنتاج: يتم الإشراف عليه من قبل مديرة المشروع، ويتكون من:

- **العمال الفنيين:** الإشراف على تسيير جميع مراحل العملية التصنيعية لشرائح البطاطا، وأيضا الإشراف على عملية تخزين المنتج النهائي.
- **العمال المساعدين:** يقوم 3 عمال بوضع حبات البطاطا في آلة التنظيف وذلك بالشكل اليدوي، ويقوم 2 عمال آخرين بوضع العبوات الجاهزة لشرائح البطاطا في علب كرتونية، بالإضافة الاهتمام بتخزين المواد الأولية، كما يقوم هؤلاء بالتناوب على سياقة الشاحنة وذلك لتوصيل المنتج للزبائن.

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمؤسسة

يصنف المشروع في السجل التجاري برمز النشاط 107108 وتسمية صنع المواد الغذائية حيث جعل المشرع الجزائري هذه التسمية مفتوحة المجال لكافة المشاريع الأخرى غير مرمزة. وتتمثل الوثائق اللازمة لإيداع ملف في السجل التجاري فيما يلي¹:

- 2 شهادة ميلاد.
- شهادة سوابق عدلية.
- عقد كراء + نسخة.
- 2 شهادة إقامة.
- طابع ضريبي 4000 دينار جزائري.
- حقوق التسجيل.

المشروع ذا طابع معنوي من الشكل EURL مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة، وتخضع لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على أرباح الشركات.

وبما أن المشروع في إطار ANSEJ ويقع خارج بلدية الوادي فهو معفي من الضرائب لمدة 6 سنوات وهذا الأمر متعلق ب 29 بلدية المتواجدة بولاية الوادي، أما المشاريع التي تقع داخل بلدية الوادي فهي معفية من الضرائب لمدة 3 سنوات².

وباعتبار المشروع في إطار ANSEJ فإن لديه نوعين من الامتيازات والإعانات المقدمة من طرف الوكالة، يتم تقديمهما على مرحلتين³:

¹ معلومات مقدمة من طرف وزارة التجارة المركز الوطني للسجل التجاري الفرع المحلي لولاية الوادي CNRC .

² معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالوادي.

³ <http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%A3%D8%A9-ANSEJ&lang=fr>, 10:41, 3/5/2015.

المرحلة الأولى: الإنجاز: ويتم الاستفادة من:

- مساعدات مالية عن طريق: قرص بدون فوائد أو قرض غير خاضع لرسوم يحدد تبعاً لتكلفة الاستثمار.
- القروض بدون فوائد: هو قرض طويل المدى تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- المزايا الجبائية عن طريق:
- شراء التجهيزات والخدمات بدون رسوم (إعفاء من دفع الضريبة على القيمة المضافة).
- تطبيق نسبة منخفضة بـ 5 % من حقوق الجمركة للعتاد المستورد.
- الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود إنشاء مؤسسات مصغرة.
- تخفيض في نسب الفائدة للقروض البنكية: فتمنح مدة سنة واحدة لدفع الفوائد ويتم تأجيل دفع القرض البنكي لمدة ثلاثة سنوات .

المرحلة الثانية: الاستغلال: تمنح مزايا جبائية للمؤسسات المصغرة لمدة 3 سنوات ابتداء من تاريخ انطلاق

النشاط أو 6 سنوات للمناطق الخاصة.

بالإضافة للإعفاء الكلي:

- الضريبة على الدخل JIRG أو الضريبة على أرباح المؤسسات IBS.
 - الضريبة على النشاط المهني TAP.
- أما في حالة ما إذا كانت المؤسسة المصغرة ساهمت في خلق ثلاثة مناصب شغل على الأقل لمدة غير محدودة فإن فترة الإعفاء تمدد إلى سنتين.
- الإعفاء من تقديم ضمان حسن التنفيذ عندما تكون المؤسسة المصغرة تتكلف بإعادة تهيئة المنشآت الثقافية
 - الإعفاء من دفع الضريبة على العقار بالنسبة للمباني وملاحق المباني المستعملة في نشاط المؤسسة المصغرة.
- الخضوع للضريبة يكون تصاعدياً في فترة دفع الضرائب: % 25 في السنة الأولى، % 50 في السنة الثانية، % 75 في السنة الثالثة، % 100 في السنة الرابعة.

المبحث الخامس: المخطط المالي لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية

يتم في المخطط المالي توضيح مختلف تكاليف المشروع وتحديد التكلفة الإجمالية له، وذلك من أجل

تحديد المصادر التمويلية القادرة على تسديد هذه التكاليف وانطلاق المشروع، وترتيب كل ما سبق في قوائم

مالية، وأهم ما يتم التعرف عليه من خلالها رقم الأعمال وموعد تسديد القروض وعتبة المردودية أين تتساوى التكاليف مع الإيرادات لتبدأ عملية تحقيق أرباح المشروع (أنظر الملحق رقم 5).

المطلب الأول: تكاليف المشروع

1. هيكل الاستثمار: ونوضحها فيما يلي:

الجدول (2-11): يوضح هيكل الاستثمار

المبلغ	نوع الاستثمار
128715.51 DA	مصاريف إعدادية
40193.51 DA	صندوق الكفالة المشتركة لضمان القروض
58522 DA	قسط الضمان
30000 DA	* تكاليف أخرى
2305350 DA	تجهيزات الإنتاج
415350 DA	تجهيزات محلية
1890000 DA	تجهيزات مستوردة
100000 DA	التهيئة
100187 DA	تجهيزات مكتب
100000 DA	رأس المال العامل
2734252.52 DA	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة من طرف ANSEJ

المطلب الثاني: مصادر التمويل

1. الهيكل التمويلي: يحتاج المشروع لتمويل ثلاثي، نوضحه في الجدول التالي:

* تمويل الوكالة تكاليف أخرى من 20000 DA إلى 50000 DA .

الجدول (2-12): يوضح الهيكل التمويلي

المبلغ	النسبة	البيان
27342.53 DA	1 %	المساهمة الشخصية
792933.23 DA	29 %	قرض ANSEJ
1913976.76 DA	70 %	قرض البنك
2734252.51 DA	100 %	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية

2. اهتلاك القرض: بما أن تمويل المشروع ثلاثي فإن اهتلاك القرض بالنسبة للبنك و ANSEJ يتم على دفعات

ثابتة تسدد خلال كل سداسي.

• البنك يتم التسديد ابتداء من السنة الرابعة.

• الوكالة يتم التسديد ابتداء من السنة التاسعة.

أما قسط اهتلاك القرض للسداسي فهو:

• بالنسبة للبنك:

$$191397.676 = 10 / 1913976.76 = \text{قيمة القرض} / 10$$

• بالنسبة لـ ANSEJ:

$$79293.323 = 10 / 792933.23 = \text{قيمة القرض} / 10$$

الجدول (2-13): يوضح اهتلاك القرض

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
مبلغ القرض: 1913976.76			اسم المقرض: البنك	
معدل الفائدة: 0%			فترة السماح: 3 سنوات	
فترات التسديد: كل سداسي			مدة التسديد: 5 سنوات	
المبلغ الكلي المسدد	أقساط القرض	مبلغ فائدة الفترة	رأس المال المتبقي	فترة التسديد
0	0	0	1913976.76	2016/ 6 / 30
0	0	0	1913976.76	2016/ 12 / 30
0	0	0	1913976.76	2017/ 6 / 30

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومكوناته في إطار ANSEJ بالوادي

0	0	0	1913976.76	2017/12 / 30
0	0	0	1913976.76	2018/ 6 / 30
0	0	0	1913976.76	2018/12 / 30
191397.676	191397.676	0	1913976.76	2019/ 6 / 30
382795.352	191397.676	0	1722579.084	2019/12 / 30
574193.028	191397.676	0	1531181.408	2020/ 6 / 30
765590.704	191397.676	0	1339783.732	2020/12 / 30
956988.38	191397.676	0	1148386.056	2021/ 6 / 30
1148386.056	191397.676	0	956988.38	2021/12 / 30
1339783.732	191397.676	0	765590.704	2022/ 6 / 30
1531181.408	191397.676	0	574193.028	2022/12 / 30
1722579.084	191397.676	0	382795.352	2023/ 6 / 30
1913976.76	191397.676	0	191397.676	2023/12 / 30

مخطط تسديد القرض الخاص ب ANSEJ				
مبلغ القرض: 792933.23			اسم المقرض: ANSEJ	
معدل الفائدة: 0%			فترة السماح: 8 سنوات	
فترات التسديد: كل سداسي			مدة التسديد: 5 سنوات	
المبلغ الكلي المسدد	أقساط الاهتلاك	مبلغ فائدة الفترة	رأس المال المتبقي	فترة التسديد
79293.323	79293.323	0	792933.23	2024/ 6 / 30
158586.646	79293.323		713639.907	2024 /12 /30
237879.969	79293.323	0	634346.584	2025 / 6 / 30
317173.292	79293.323	0	555053.261	2025/12 / 30
396466.765	79293.323	0	475759.938	2026/ 6 / 30
475759.938	79293.323	0	396466.615	2026/12 / 30
555053.261	79293.323	0	317173.292	2027/ 6 / 30
634346.584	79293.323	0	237879.969	2027/12 / 30

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرايح

البطاطا الطبيعية ومكوناته في إطار ANSEJ بالوادي

713639.907	79293.323	0	158586.646	2028/ 6 / 30
792933.23	79293.323	0	79293.323	2028/12 / 30

المصدر : من إعداد الطالبة

3. الاهتلاكات:

الجدول (2-14): يوضح الاهتلاكات

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	الرسم على القيمة المضافة % 17 / الرسوم الجمركية % 2	العمر الإنتاجي	نسبة الاهتلاك	قسط الاهتلاك
الآلات	1890000 DA	37800 DA	5	20 % = 1/5	378000 DA
صهريج	415350 DA	70609.5DA	5	20 % = 1/5	83070DA
تجهيزات مكتب	100187 DA	17031.79 DA	3	%=1/3 33.33	20037.4 DA
			المجموع	-	1409007.4 DA

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا للوثائق المقدمة في الدورة التكوينية

قسط الاهتلاك = قيمة الاستثمار x ثابت القسط

المطلب الثالث: القوائم المالية

1. الميزانية الافتتاحية:

الجدول(2-15): يوضح الميزانية الافتتاحية للمشروع

الأصول	المبلغ "DA"	الخصوم	المبلغ "DA"
الاستثمارات		الأموال الخاصة	
مصاريف إعدادية	128715.51	رأس المال الخاص	27342.53
تجهيزات الإنتاج	2035350		
تجهيزات مكتب	100187		
التهيئة	100000	ديون الاستثمار	
الحقوق		ديون البنك	792933.23
الصندوق	100000	ديون الوكالة	1913976.76
		النتيجة	270000

المجموع	2734252.52	المجموع	2734252.52
---------	------------	---------	------------

المصدر: من إعداد الطالبة

2. سعر التكلفة: ونوضحه في الجدول التالي:

الجدول (2-16): يوضح سعر التكلفة

التكاليف	تكلفة الوحدة الواحدة (عبوة)
المواد الأولية	0.73 DA
الأجور	0.16 DA
الاهتلاك	0.07 DA
تكاليف أخرى	1.31 DA
سعر التكلفة	2.27DA

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول نوضح سعر التكلفة بما يلي:

تكلفة الوحدة من المواد الأولية = قيمة المواد الأولية / الكمية المنتجة.

تكلفة الوحدة من الأجور = مجموع الأجور / الكمية المنتجة.

تكلفة الوحدة من الاهتلاك = مجموع الاهتلاك / الكمية المنتجة.

تكلفة الوحدة من التكاليف الأخرى = مجموع التكاليف الأخرى / الكمية المنتجة.

3. جدول حسابات النتائج:

ونوضح جدول حسابات النتائج للسنوات الست القادمة في الجدول التالي:

الجدول (2-17): جدول حسابات النتائج لست سنوات قادمة

السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	البيان
58461513	53146830	48315300	43923000	39930000	36300000	إنتاج مباع
3524859.94	3357009.47	3197151.88	3044906.55	2899911	2761820	مواد ولوازم مستهلكة
645312.7	620492.98	566627.87	573650.64	551616	530400	الخدمات
26766.36	25736.89	24747.01	23795.2	22800	22000	تكاليف النقل
12166.53	11698.59	11248.64	10816	10400	10000	الصيانة
606379.81	583057.51	560632.22	539069.44	518336	498400	* خدمات أخرى
54291340.36	49169327.55	44521520.26	40304412.81	36478473	33007780	القيمة المضافة
697955.72	684270.31	670853.25	657699.26	644803.2	632160	أجور العمال
38576.01	43755.42	49361.46	54101.74	59368.72	95220.92	تكاليف مختلفة
34556.66	38396.28	42662.54	47402.82	52669.8	58522	قسط الضمان
4019.35	5359.13	6698.92	6698.92	6698.92	36698.92	تكاليف أخرى
276801.48	276801.48	276801.48	276801.48	276801.48	276801.48	الاهتلاكات

* خدمات أخرى = تكاليف الإشهار + تكاليف الكهرباء والماء + تكاليف التعبئة والتغليف.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومكوناته في

إطار ANSEJ بالوادي

101333.2	1004827.21	997016.18	988602.48	980973.4	1004182.4	أعباء الاستغلال
53304773.51	48190237.23	43549251.0821	39339605.53	35520379.6	32025597.6	النتيجة الخام الاستغلال
2665238.68	2409511.86	77462.55				
2665238.68	2409511.86	2177462.55	0	0	0	الضرائب على أرباح الشركات
50639534.84	45780725.36	41371788.53	39339605.53	35520379.6	32025597.6	نتيجة الاستغلال الصافية
50916336.32	46057526.84	41648590	39616407.01	35797181.08	32302399.08	تدفقات نقدية صافية
246338440.33	195422104.02	149364577.17	107715987.17	68099580.16	32302399.08	تدفقات نقدية متراكمة
36302644.1	32838380.1	31773509.9	32338788.93	31266644.32	30189158.02	تدفقات نقدية مستحدثة
					276421497.62	القيمة الحالية الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة ANSEJ

ونوضح من خلال جدول حسابات النتائج ما يلي:

- التدفقات النقدية الصافية تمثل نتيجة الاستغلال الصافية مضافا لها الاهتلاك.
- التدفقات النقدية المتراكمة تمثل مجاميع التدفقات النقدية الصافية في كل سنة بالسنوات التي قبلها.
- مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ذو مردودية حيث تقدر القيمة الحالية الصافية له ب 276421497.62 DA.

• من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال كالتالي:

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث: متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 6 سنوات

$$24429267.45 = 6 / 146575604.7 =$$

$$\text{ومنه: فترة الاسترداد} = 24429267.45 / 2734252.52 = 1.1$$

وعليه تكون فترة الاسترداد تقابل 1 سنة و 1 شهر .

4. الموازنة التمويلية التقديرية:

بناء على المعلومات السابقة يمكن إعداد الموازنة التمويلية التقديرية بالشكل التالي:

الفصل الثاني
الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شراخ البطاطا الطبيعية ومكوناته في إطار ANSEJ بالوردي

الجدول (2-18): يوضح الموازنة التمويلية التقديرية

السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
الصافي	الصافي	الصافي	الصافي	الصافي	الصافي	الأصول
999186.75	1250245.13	1527046.6	1803848.08	553602.95	2357451.03	الاستثمارات
الاهتلاك	الاهتلاك	الاهتلاك	الاهتلاك	الاهتلاك	الاهتلاك	مصاريف
1506350.25	1384007.39	1107205.51	830404.43	2634252.51	102972.41	إعدادية
الخام	الخام	الخام	الخام	الخام	الخام	تجهيزات الإنتاج
2506350.25	2634252.51	2634252.51	2634252.51	2634252.51	276801.48	تجهيزات مكتب
0	0	25743.1	51486.2	51486.2	25743.1	
0	0	102972.41	77229.31	77229.31	102972.41	
0	0	102972.41	77229.31	51486.2	77229.31	
922140	1152675	1383210	1613745	461070	2074815	
25046.75	62616.88	50093.5	62616.88	37570.13	87663.63	
75140.25	62616.88	50093.5	37570.13	100187	12523.38	
100187	100187	100187	100187	100187	100187	
2305350	2305350	2305350	2305350	2305350	2305350	
1383210	1152675	1383210	1613745	461070	2074815	
922140	922140	922140	691605	461070	2074815	

إطار ANSEJ بالوادي

59381980.45	40867955.59	17514838.11	58382793.7	52000	التهئية
				48000	
				100000	
44766216.62	30461180.05	13054791.45	4351971.5	60000	المدينون
				40000	
				100000	
				68000	
				32000	
				100000	
				76000	
				24000	
				100000	
				0	
				16000	
				100000	
				92000	
				8000	
		8994719.72		100000	الصندوق
					البنك
					المجموع

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومكوناته في

إطار ANSEJ بالوادي

39221527.7			29619370.0																المجموع
------------	--	--	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة ANSEJ

5. عتبة المرودية (نقطة التعادل): تمثل عتبة المرودية ما يلي:

الجدول (2-19): يوضح عتبة المرودية

عتبة المرودية بالقيمة = رقم الأعمال x تكاليف ثابتة / الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة	
عتبة المرودية بالوحدات = التكاليف الثابتة / معدل الهامش على التكلفة المتغيرة	
19671258	الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكلفة المتغيرة
3318742	التكلفة المتغيرة
908961.48	التكلفة الثابتة
0.85	معدل الهامش على التكلفة المتغيرة = الهامش على التكلفة المتغيرة / رقم الأعمال
1062312.559	عتبة المرودية بالقيمة
1069366.447	عتبة المرودية بالوحدات

المصدر: من إعداد الطالبة

توضح عتبة المرودية النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف، حيث يبدأ المشروع بعد هذه النقطة بتحقيق الأرباح.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التعرف في هذا الفصل على الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ومختلف مكوناته الرئيسية، وأيضاً لإمكانية الاستفادة من تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. يجسد إعداد مخطط أعمال أول خطوة في مشوار إنشاء مؤسسة مبنية على دراسات واقعية، وأيضاً كوثيقة يُعتمد عرضها لإقناع أجهزة وهيئات التمويل للحصول على الدعم المالي المطلوب، حيث تم التركيز في هذا الفصل على المكونات الأربعة الرئيسية لمخطط الأعمال، وذلك من خلال تجميع مختلف المعلومات من السوق والإدارات والهيئات المتعلقة بكل مكون بما يتناسب مع المشروع، حيث تبين في الأخير أن مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية قابل للتجسيد.



خاتمة عامة

خاتمة عامـة

لقد تم في هذه الدراسة احتواء مخطط الأعمال ومختلف مكوناته، كأهم وثيقة تقوم على دراسات واقعية لقياس مدى صلاحية نجاح فكرة مشروع للتنفيذ، إن اعتماد مخطط الأعمال كخطوة أولى لإنشاء مؤسسة يتطلب التخطيط الجيد لكافة مراحل المشروع، خاصة وأنه أداة ضرورية لإقناع أجهزة التمويل بإمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع ونجاحه، لذا وقبل البدء بأي مشروع اقتصادي يجب أن يتم إعداد مخطط أعمال له والذي هو عبارة عن عملية جمع المعلومات المتعلقة بالمشروع ومن ثم تحليلها لمعرفة مدى إمكانية التنفيذ وتقليل المخاطر وتحقيق الربحية وبالتالي معرفة مدى نجاح المشروع من فشله.

يتضمن مخطط الأعمال عدة جوانب منها ما هو يتعلق بالجانب التسويقي بحيث يتم فيه تحديد الفجوة التسويقية التي يتم من خلالها توفير المنتج بما يتوافق ومتطلبات السوق وبذلك التنبؤ بالمبيعات، وأيضا الجانب الإنتاجي ليتم من خلاله تحديد الموقع الذي يناسب طبيعة المشروع وأيضا تحديد مختلف الموردين ومرحل العملية الإنتاجية، أما في الجانب المالي يتم تحديد تكاليف المشروع ومصادر التمويل وبذلك فهو يمثل الحلقة الأصعب لأنه يتطلب إقناع الجهات التمويلية بفكرة المشروع ونجاحها ليتوفر بعدها التمويل اللازم، ويتم ترجمة كل ذلك في قوائم مالية معينة، وفيما يخص الجانب الإداري والقانوني يتم تحديد الموارد البشرية اللازمة للمشروع وتحديد مسؤوليات وسلطات كل طرف، وفي الأخير يتم تحديد الشكل القانوني للمشروع الذي يترتب من خلاله مجموعة من الالتزامات والحقوق نص عليها القانون.

إن الميزة التي يملكها خري الجامعة أصحاب مشاريع عن باقي الأشخاص قدرتهم على خلق عمل خاص بهم من خلال القيام بمخطط أعمال لمشاريعهم الخاصة، عوضا عن الاستعانة بمحاسب أو مكتب دراسات أو حتى وكالات الدعم والمرافقة، فيكونون بذلك مسؤولين وملمين بتفاصيل مشاريعهم من الفكرة وصولا لمرحلة التجسيد على أرض الواقع، فتكون لديهم فرص نجاح واستمرار أكبر.

نتائج الدراسة:

- بعد إعداد مخطط الأعمال تم التوصل لقابلية تجسيد مشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية بالوادي بتكلفة إجمالية تقدر ب 273425251 .
- يقدر رقم الأعمال السنة الأولى لمشروع صناعة شرائح البطاطا الطبيعية ب 2299000000.
- يجسد مخطط الأعمال أول وأهم وثيقة تترجم فيه فكرة مشروع.
- إمكانية القيام بمخطط أعمال في مرحلة إنشاء أو توسع المؤسسة.
- تكمن أهمية مخطط الأعمال في اعتماده على من الواقع.

خاتمة عامـة

- إن ميزة إنشاء مؤسسة في إطار جهاز دعم تتمثل في الحصول على تمويل كنقطة مهمة لكن الأهم التمتع بامتيازات وإعانات لن يتم الحصول عليها إلا بهذه الطريقة. في الوقت الذي يمثل فيه العنصران الفقر والبطالة مشكلا خطيرا لدى معظم الدول، يمثل إنشاء مؤسسة حل يساهم في خلق فرص عمل وتنمية للاقتصاد المحلي.

- نتائج مخطط الأعمال ليست بالضرورة أن تكون دائما قابلة للتنفيذ.

الاقتراحات:

- تنظيم الدورة التكوينية من ناحية الوقت وعدم تركها لوقت متأخر مما يضع الطالب في وضع حرج.
- تسهيل إجراءات الهيئات العامة وعدم تعصيب الأمور على القائمين بدراسة المشاريع ومدتهم بالمعلومات والإحصائيات الضرورية للدراسة والتي هي في الحقيقة تمثل جوهر مخطط الأعمال باعتباره يقوم على دراسة واقعية.
- تشجيع ومساندة المختصين بتوفير مكاتب تقوم بإعداد مخطط أعمال للمشاريع.
- تشجيع القيام بمخطط أعمال قائم على دراسات واقعية وعدم الاعتماد على الدراسة التقنية الاقتصادية، وذلك لضمان استمرار المشروع وعدم الخروج المبكر من السوق كما هو الحال لكثير من المؤسسات في الوقت الحاضر.
- تشجيع ثقافة خلق عمل خاص من خلال إنشاء مؤسسة، وذلك بتكوين فضاءات معينة كدورات تكوينية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب بالعربية:

1. إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
2. أحمد غازي أنيس، خطة العمل (لانطلاق ناجحة التحديات - البناء - التكوين - التقديم)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2005.
3. أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية - مصر، 2009.
4. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2008.
5. حسام عربي، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
6. ريجي بوربوني وجان كلود إيزينيه، ترجمة أيمن نايف العشعوش، التنبؤ بالمبيعات بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2008.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009.
8. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 1988.
9. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2004.
10. عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، بدون دار نشر، القاهرة - مصر، 2001.
11. فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
12. محمد سامي راضى ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2001.
13. نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، (المفاهيم - الأسس - الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
14. نموشي آمال، مبادئ التسويق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

15. يحيى عبد الغنى أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات (بيئية_ تسويقية_ مالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية – مصر، 2003.

ثانيا: المراجع بالأجنبية:

1. Alain fayolle, Entrepreneuriat apprendre à entreprendre, directeur général EM lyon DUNOD ,Paris,2004.
2. Michel Coster, entrepreneuriat, Pearson éducation, France – paris, 2009.
3. Michel Sion et David Brault, réussir son Business plan (Méthodes, outils et astuces), 3 édition, ¹ DUNOD, France – paris, 2013.
4. Robert Papin, L'art de diriger, tome 2, Gestion –finance, 3 édition, éditions Dunod, 2006.

5. قشوط ألياس و حاج سليمان هند، le plan d'affaires :quelles étapes à suivre pour le réussir ? الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال:الفكرة الإعداد والتنفيذ: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.

ثالثا: الملتقيات:

1. براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.
2. محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.
3. مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/17 أبريل 2012.
4. مفيدة يحيوي، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء المؤسسة (النظرية والتطبيق)، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.

قائمة المراجع

رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. <http://www.syracs.org/articles/manage/ART-082.pdf>، 2015/2/14 ، 14:42
2. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104> ، 13:17، 13/12/2014
3. <http://ar.wikipedia.org/wiki> ، 9:25 ، 4/12/2014
4. [file:///E:/El mouatin.htm](file:///E:/El%20mouatin.htm) ، 15/2 / 2015, 13:19.
5. <http://blog.issfb.com/2013/12/The-scientific-basis-for-predicting-sales.html>, 10:33, 8/02/2015.
6. http://www.droit.mjustice.dz/code_commerce_ar.pdf, 14/2/2015, 14:52.
7. <http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%A3%D8%A9-ANSEJ&lang=fr>, 10:41, 3/5/2015.
8. http://www.laghouat-dz.org/ar/?action=formunik&type=sous_menu&idformunik=30, 13:56, 27/04/2015.
9. http://www.odejghardaia.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=73, 13:36, 27/04/2015.