



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع معالجة وتحويل التمور _جامعة ولاية الوادي_

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

الأستاذ المشرف:

صبرينة زير

إعداد الطلبة:

نسرين هباز

الموسم الجامعي 2014 - 2015

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

ملخص

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع، ومكونات هذا المخطط الذي يمثل وثيقة تعريف المؤسسة ويساهم في إعطاء نظرة مستقبلية لطريقة التسيير ودراسة تحليلية لانعكاس المعطيات الحالية على مستقبل المشروع.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة معالجة وتحويل التمور في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في ولاية الوادي، حيث قمنا بتقديم المؤسسة ثم قمنا بإعداد المخطط التنظيمي حيث يوضح لنا الهيكل ودور كل قسم من الهيكل، واحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وبعدها وضعنا المخطط التسويقي لدراسة السوق وتحديد المزيج التسويقي وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمشروع، وبعد ذلك وضعنا المخطط الإنتاجي لتحديد موقع ومتطلبات المشروع من معدات ومواد أولية، وأخيرا أعدنا المخطط المالي لتحديد احتياجات المشروع من أموال ومصادرها، فبواسطة هذه الدراسة تبين أن المشروع معالجة وتحويل التمور لديه فرصة لدخول الاسواق وتحقيق سمعة طيبة لدى الزبائن في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، المخطط التنظيمي، المخطط التسويقي، المخطط المالي.

Résumé

Nous avons abordé ce sujet dans l'étude la façon de préparer un planificateur d'affaires pour le projet, et les éléments du régime, ce qui représente près de la Fondation contribue à la définition et de donner un aperçu de la méthode de gestion et étude analytique de la réflexion des données actuelles sur l'avenir du projet .

Comme le côté pratique, nous devons étudier comment mettre en place le plan d'affaires pour le traitement de l'entreprise et la conversion des dates dans le cadre de l'Agence nationale pour soutenir l'emploi des jeunes dans l'état de la vallée, où nous avons introduit l'institution.

Alors nous avons préparé l'organigramme où nous montre la structure et le rôle de chaque section de la structure, et les besoins de l'institution des ressources humaine, puis nous avons mis le plan de marketing pour étudier le marché et de déterminer le mix marketing et l'analyse de périmètre interne et externe du projet .

Ensuite nous avons mis la production prévue pour localiser les exigences

d'équipements et de matières premières du projet.

Finalement nous avons préparé un planificateur financier pour déterminer les besoins du projet de fonds et de leurs sources, le troc de distance. Cette étude montre que le traitement de projet et la conversion Dates a une chance d'entrer dans le marché et de réaliser une bonne réputation auprès des clients dans le futur

Mots clés: Plan d'affaires, organigramme, le catalogue de la carte, planificateur financier.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	الصفحة الرئيسية للمشروع	60
(2-2)	أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة	61
(3-2)	احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	62
(4-2)	اجور العمال خلال السنة الاولى	62
(5-2)	دراسة السوق وتجزئته	64
(6-2)	اسعار عجينة التمر والتمر المحشو	68
(7-2)	نقاط القوة والضعف لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور	70
(8-2)	الفرص والتحديات لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور	70
(9-2)	التجهيزات الضرورية للمؤسسة	73
(10-2)	مستلزمات اخرى	73
(11-2)	صور لبعض التجهيزات	74
(12-2)	التجهيزات الخاصة بالمكتب	75
(13-2)	تجهيزات غرفة التبريد	75
(14_2)	الموارد الاولية اللازمة	79
(15_2)	الطاقة الانتاجية لعجينة التمر	82
(16_2)	الطاقة الانتاجية للتمر المحشو	82
(17_2)	الهيكل التمويلي للمؤسسة	83
(18_2)	هيكل الاستثمار	83
(19_2)	مخطط تسديد قرض البنك	84
(20_2)	مخطط تسديد قرض ansej	85
(21_2)	الميزانية الافتتاحية	86
(22_2)	تقدير المبيعات	86
(23_2)	التقدم في المبيعات	87
(24_2)	تكاليف المواد الاولية	87
(25_2)	تكاليف الخدمات	88
(26_2)	تكاليف الاجور	89

قائمة الجداول والأشكال

89	نفقات المؤسسة	(27_2)
90	الميزانية الختامية	(28_2)
94	جدول حسابات النتائج	(29_2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي	(1_1)
54	نقطة التعادل	(2_1)
61	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة	(1_2)
67	العلامة التجارية للمؤسسة	(2_2)
68	طرق التوزيع	(3_2)
71	التقسيم الإداري لبلديات ولاية الوادي	(4_2)
72	التصميم الداخلي لمؤسسة جوهرة واد ريغ	(5_2)
77	الرسم التخطيطي لمراحل إنتاج عجينة التمر	(6_2)

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	الاهداء
IV	ملخص
VI	قائمة الجداول و الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة المحتويات
أ- ج	مقدمة
05	الفصل الاول: مخطط الأعمال
05	تمهيد الفصل
06	المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول مخطط الاعمال
06	المطلب الاول: مفهوم وخصائص مخطط الاعمال
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الاعمال
14	المطلب الثالث: الوظائف الاساسيتان لمخطط الاعمال ومراحل اعداده
18	المطلب الرابع: فوائد مخطط الاعمال وأصحاب المصالح المستهدفة منه
22	المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال
22	المطلب الاول: المخطط التنظيمي
29	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
43	المطلب الثالث: المخطط الانتاجي
48	المطلب الرابع: المخطط المالي
56	خلاصة الفصل
58	الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور
58	تمهيد الفصل
59	المبحث الاول: تقديم المشروع
59	المطلب الاول: وصف المشروع
59	المطلب الثاني: فكرة وأسباب اختيار المشروع
59	المطلب الثالث: أهداف المشروع
60	المطلب الرابع: الصفحة الرئيسية للمشروع

قائمة المحتويات

61	المطلب الاول: المخطط التنظيمي لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور
64	المطلب الثاني: المخطط التسويقي لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور
71	المطلب الثالث: المخطط الانتاجي لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور
83	المطلب الرابع: المخطط المالي لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة عامة
100	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

مقدمة العامة

مقدمة

يرى الكثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع اقامتها له اهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني بصفة عامة، لأنها المورد الاساسي للمداخيل الاستثمارية، حيث يعتبر الاستثمار المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي، وذلك نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تحسين مستوى التنمية بمختلف ابعادها، فهو يساهم في رفع مستوى معيشة الافراد نتيجة رفع مستوى التوظيف والتشغيل، والرفاهية الاجتماعية، توزيع الدخل والقضاء على الفقر.

ولتفادي زوال وفشل هذه المشاريع وجب على صاحب المؤسسة أن يقوم بعملية التخطيط، وذلك من بداية فكرة إنشاء المؤسسة وكيفية المحافظة عليها واستمرارها وتطويرها، لذلك يمثل مخطط الأعمال أحد الوسائل الإستراتيجية التي تساعد المقاول لبلوغ أهداف مضبوطة خلال فترة زمنية معينة وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة.

حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئي المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجيته والنمو المرتقب لرقم الأعمال، فهو يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة.

اشكالية البحث:

وسنحاول من خلال بحثنا هذا تحديد الالية التي يتم وفقها انشاء مؤسسة تحويل ومعالجة التمور وهذا باعتماد مخطط اعمال يتوافق مع واقع وآفاق هذه المؤسسة، وذلك من خلال الاجابة على الاشكالية التالية :

الى اي مدى يساهم مخطط الاعمال في نجاح مؤسسة معالجة وتحويل التمور في اطار الوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب ANSEJ

ما يدفعنا للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مخطط الاعمال وما هي أهميته؟
- ما هي فوائد مخطط الأعمال؟
- ما هي مكونات مخطط الاعمال؟

1/ أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيارنا هذا الموضوع يعود الى مجموعة من الاسباب منها ما هو أكاديمي يتعلق بالضرورة التي يملها التخصص، من حيث ضرورة اختيار مواضيع تصب في محور المقالاتية.

• أسباب موضوعية:

- ✓ مشروع جديد لم يتم التطرق له في السنوات السابقة.
- ✓ الرغبة في تنفيذ المشروع.
- ✓ التشجيع على اقامة مشاريع في اطار وكالات دعم الشباب .

• أسباب شخصية:

- ✓ كون الموضوع ضمن التخصص (المقاولاتية)
- ✓ زيادة الرصيد المعرفي في التخصص.
- ✓ الرغبة في معرفة كيف يدعم مخطط الاعمال انجاز المشروع.

2/ أهمية الدراسة :

- ✓ ابراز اهمية مخطط الاعمال في قياس مدى جدوى المشاريع الاستثمارية.
- ✓ تقييم فكرة انجاز مشروع معالجة وتحويل التمور.
- ✓ الاحاطة ببعض جوانب المتعلقة بمخطط الاعمال.
- ✓ معرفة المتطلبات اللازمة للتسجيل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- ✓ المساهمة في التوجيه وكيفية اعداد ملف انشاء مؤسسة.

3/ أهداف الدراسة:

- ✓ العمل على وضع مخطط اعمال خاص لمشروع معالجة وتحويل التمور.
- ✓ ابراز اهمية مخطط الاعمال بغرض القيام به قبل الاستثمار.
- ✓ تقييم فكرة مشروع معالجة وتحويل التمور.
- ✓ التمكن من قياس مدى نجاح أو فشل انشاء المشروع.
- ✓ ابراز مفهوم مخطط الاعمال وأهميته وكيفية اعداده.

4/ صعوبات الدراسة:

- إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا المشروع
- ✓ معرفة المنافسين؛
- ✓ تقدير المبيعات؛
- ✓ قلة الوقت، ما جعلنا نقصر في دراسة المشروع؛
- ✓ امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه، حفاظا على سرية المعلومات؛

✓ عدم توفر معلومات من الإدارات.

5/ المنهج المتبع في الدراسة:

لقد تم إتباع النهج الوصفي التحليلي في أغلب جوانب الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لعرض المعطيات النظرية المتعلقة بالمدخل المفاهيمي لمخطط الأعمال وكذا وصف حيثيات مخطط الأعمال المقترح لإنشاء مؤسسة معالجة وتحويل التمور، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل وعرض المعطيات والبيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

6/ خطة البحث:

قمنا بتقسيم البحث الى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي.

- سنتناول في الفصل النظري مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال: وقمنا بإبراز في هذا الفصل مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه، أهمية وأهداف مخطط الأعمال، الوظيفتان الأساسيتان لمخطط الأعمال ومراحل إعداده، فوائد مخطط الأعمال وأصحاب المصالح المستهدفة منه، والمحاور الرئيسية لمخطط الأعمال.
- أما في الفصل التطبيقي إعداد مخطط الأعمال لمشروع معالجة وتحويل التمور: فقمنا بتقديم المشروع، المخطط التنظيمي للمشروع، المخطط التسويقي للمشروع، المخطط الإنتاجي للمشروع، وفي الأخير المخطط المالي للمشروع.

الفصل الأول: مخطط

الأعمال

تمهيد:

يشكل مخطط الأعمال عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسات، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف المؤسسة ومؤسسيها لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر...)، وهو يعتبر وسيلة اتصال اتجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع، كما يسمح بتسجيل شتى المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومتابعتها لاحقاً لتفادي حصول خلل في المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تفصيل مخطط الأعمال من خلال التطرق للمبحثين: حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال، أما في المبحث الثاني سنحاول فيه شرح كلا من المخطط التنظيمي والتسويقي والإنتاجي والمالي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دوراً فعالاً في حياة المؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية تكوينها و نشأتها أو خلال توسيعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال

أولاً: مفهوم مخطط الأعمال.

1- تعتبر خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية

والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة (Robert.D.Hisrich 2002)

وإن في خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى الخطة الإجابة على الأسئلة التالية:

1 - أين نحن الآن؟

2 - وأين سنذهب؟

3 - وكيف الوصول إلى نقطة ما؟

إن الكتابة خطة العمل تتم من خلال المحامين والمحاسبين والمستشارين المتخصصين في كافة مراحل تأسيس المشروع، وأن خطة الأعمال يتم قراءتها من قبل العاملين ، المستثمرين، البنوك، المستهلكين، المزودون، المستشارين، وعلى المقاول أن يضع في اعتباره عند الكتابة خطة العمل ثلاثة أمور هي:

• معرفة آلية الابتكار والتكنولوجيا في المخاطرة

• ماذا سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك؟

• ماذا سوف تكون من وجهة نظر المستثمر؟

ولا بد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بخطة العمل والمتعلقة بالمشاريع من حيث حجمه وطبيعة المنتج و

الخدمات والتصنيع وحجم السوق والمنافسة ومستوى النمو، ولهذا تساعد المقاولاتية في توضيح ما يلي:

• في التعرف على طبيعة السوق؛

• في التعرف على التخطيط وتنظيم الأنشطة؛

• في التعرف على كيفية التمويل¹.

¹ - بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2008، ص ص 111-112.

وبعد أن يتم وضع خطة العمل أن يأخذ المقاول في اعتباره من هم المزودين الذين سيتعاملون معهم، وكذلك الزبائن ورغباتهم، وكذلك المقرضين والمستثمرين كيف أنهم سوف يحققون العائد المناسب من هذا الاستثمار، و ما هي مصادر التمويل الخارجي.

2_ هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ويحدد أعمالها وينشئ ملومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق و إستراتيجية التسويق¹.

3_ هو نمذجة واقعية بشكل يتراقق ومدونات الميزانية للمصالح العمومية المختلفة، سيما حين إعداد هاته الميزانيات، وهي أداة ضبط جوهرية سواء على الصعيد المحلي أو المركزي².

4_ هو أداة معترف بها و تستعين بها الأعمال التجارية الناجحة والأعمال التجارية المستقبلية بكافة أحجامها حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المؤسسة، واقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية ممددة، وهي وثيقة خطية تصف منشأ المؤسسة وتصف ما تنوي تحقيقه والمكان الذي ستقام عليه مؤسستك التجارية، و التاريخ المتوقع لبدأ المؤسسة وكيفية التغلب على المخاطر المصاحبة وتحقيق العائدات المتوقعة³

5_ مخطط الأعمال، هو من أشهر أدوات تسيير المؤسسة بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده ، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ، وربطها بآجال زمنية محددة⁴.

1_ بوحومة عبد الحميد وبوظرفة صبرينة ، دور نظم المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012، ص 8.

2_ بن عابد مختار وبوهنة علي ، مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء و النظامية الميزانية و القانونية ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012 ، ص 1 .

3- جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص 4 .

4- شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012، ص 10.

- 6_ هو وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات، الخدمات، السوق والتسويق، الإنتاج، التنظيم...)¹.
- 7_ يعتبر وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ، المتعلقة بمجالات نشاطها(المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)².
- 8_ هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها ويغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله ، وكيف سيتم ذلك³.
- 9_ هو وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية⁴.
- 10_ هو وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة وتتضمن العناصر الأساسية للمشروع، وهدفه الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة والمواد اللازمة لإنجازه ورؤيته المستقبلية⁵.

1_ علي فلاح الزغبى، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص 7.

2_ قبة فاطمة، الحاضنة كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل، 2012، ص 4.

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

4_ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 210.

5- Michal Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009, p 134.

ثانياً: خصائص مخطط الأعمال:

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية ، وعليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص وبولونه الكثير من العناية ، وفي هذا المجال ، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية (Marion & senicourt, 2003):

1) الإيجاز والتلخيص:

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية، إضافة إلى ذلك هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل، وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطبعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

2) صياغة مناسبة للمرسل إليهم:

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

3) الوضوح وسهولة الفهم :

يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف آخر ، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق ، كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موهلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير مخصصة).

كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

تعتبر خاصية الوضوح جد هامة بالنسبة لوثيقة (مخطط الأعمال) تعني أطرافا عديدة ، حيث يساعد عادة في تفادي التأويلات الخاطئة والمتعددة من طرف القارئ (المرسل إليهم) ، حيث يكون الوضوح مساعدا على فهم ما يريده صاحب المشروع بدقة بشكل يساعد على زيادة التعاون حول تحقيق هذا المشروع.

4) العملائية والواقعية :

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

5) المصدقية والدقة :

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية ، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع ، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع، وعلى هذا الأساس يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطباعا سلبيا حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش والكذب والخداع ، وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

6) الهياكل الجيدة :

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل ، كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

7) التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب المصادقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها ، أن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته ، يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة انسجامه ، طالما وجود تناقضات في هذا المخطط توجي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه ، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

أولاً: أهمية مخطط الأعمال:

- تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة ، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه ، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:
- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات، والتي يمكن تجاوزها ندما يتحقق المشروع ، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه ، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار .
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ، حيث يحدد الأهداف و عندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية².

1- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية(مخطط الأعمال): فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 19/18/17، أبريل 2012، ص 11-13.

2- شوقي جباري، شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- إن خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية ، التاريخية والحالية ، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
- إن خطة الأعمال عملك والسوق الذي تعمل من خلاله ، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية ، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
- إن خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح ، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.
- إن خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك ، فهي تعطيهم فكرة عن تكون ، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار سديدة أو أفكار رديئة ، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.

ثانياً: أهداف مخطط الأعمال:

تهدف خطة الأعمال إلى:

- 1- التشخيص الوظيفي والتشخيص الاستراتيجي للمشروع؛
- 2- التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع؛
- 3- تقييم مردودية المشروع في المستقبل¹؛
- 4- مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروع قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة الخطة مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال؛
- 5- إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال؛
- 6- التنسيق، النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين والتجاربيين؛

¹ - محمد جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص4-5.

- 7- خلق جو عمل جماعي ، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع علة تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال؛
- 8- المرافقة والتسيير؛
- 9- إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع؛
- 10- تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لا سيما المالية وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع؛
- 11- تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع؛
- 12- صياغة أهداف واضحة ومحددة؛
- 13- تحديد طبيعة ومحيط فرصة العمل والتي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل هذه؛
- 14- عرض المدخل المستخدم من قبل المقاول لوضع مجمل الخطط لاستغلال واستثمار الفرصة؛
- 15- التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للعمل¹.

¹- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

المطلب الثالث: الوظيفتان الأساسيتان لمخطط الأعمال ومراحل إعداده.

أولاً: الوظيفتان الأساسيتان لمخطط الأعمال:

بعد عرض موقع مخطط الأعمال في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، وعرض هيكله العام و عناصره الأساسية والخصائص العامة التي يتميز بها مخطط الأعمال الجيد ، يحق لنا أن نطرح تساؤلاً يبدو للوهلة الأولى متأخراً في مسار بنية التحليل الذي قمنا به ، ولكنه في الواقع يأتي ليؤكد الأهمية المتصلة بإعداد مخطط الأعمال، ويتمحور هذا التساؤل حول الوظائف التي يؤديها مخطط الأعمال في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال، يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظيفة تحليلية ووظيفة تواصل.

1-الوظيفة التحليلية:

يؤدي مخطط الأعمال دوراً كبيراً في فهم مشروع المؤسسة الجديدة ومحيطها، حيث يمثل من هذه الزاوية وسيلة مناسبة لكشف العراقيل والمخاطر المرتبطة بهذا المشروع ويسمح الكشف عن هذه القيود والمخاطر للمقاول بالتحقق من شروط عملائية المشروع وقابليته للاستمرار وعلى هذا الأساس يهدف مخطط الأعمال إلى توفير التجانس اللازم بين الأبعاد المختلفة للمشروع(التسويقي، التقني،القانوني،البشري، المالي،...)، وعليه يسمح إعداد مخطط الأعمال للمقاول بالتموقع في المستقبل والاهتمام بمسائل جد هامة يمكن أن يكون لها بالغ الأثر على شروط تطوير المؤسسة.

وإذا كان مخطط الأعمال يعبر ما عن تصور عملائي يهدف إلى بيع المشروع إلى الأطراف الشريكة(ممولون ، مستثمرون،...)، أي إقناعهم بالقدرة على بيع المنتج أو الخدمة وتحقيق أرباح مقنعة ، يجب أن يكون مصاغاً بكيفية تمكن من إظهار أن المشروع يتميز بقابلية الاستثمار والعملائية، وعليه تقوم الوظيفة التحليلية بإظهار مدى قابليته للاستمرار، وذلك أساساً عبر شرح وتحليل العناصر التالية:

- السوق: حيث ننجز مشروع مؤسسة لأن هناك سوق، وحاجات و زبائن.
- الجانب التقني: يتعين أن تمتلك المؤسسة موارد بشرية قادرة على التسيير والإنتاج والبيع، كما تكون في حاجة إلى تجهيزات ومعدات وبرامج، كما يتعين عليها في بعض الأحيان التعاطي مع بعض القيود (قيود المحيط).
- الجانب المالي: يكون هذا الجانب سهل التحقيق كلما تم تحليل وتخطيط الجانبين السابقين بشكل جيد وعليه يمكن اعتبار أن الوظيفة التحليلية تعنى أساساً بتناول وظائف التخطيط والإرشاد و التكفل بها يتمثل الهدف من وراء هذه الوظائف في إضفاء المزيد من العقلانية على أداء المقاول. (Moison,1997) وانطلاقاً من ذلك، تم

إضفاء الصفة التحليلية على مخطط الأعمال للتدليل على البعد العقلاني لهذه الوظيفة المتصلة بإنشاء

المؤسسات في جانبها المتعلق بالتنبؤ والتخطيط وحتى البرمجة.

فضلا عن كل ما سبق ، تعمل الوظيفة التحليلية أيضا على تحقيق مجموعة من الأهداف ، لا سيما تلك المتعلقة بالجوانب التالية:

- الإسقاط projection؛

- دعم القرار supporte a la décision؛

- تخفيض عدم اليقين؛

- مخطط عمل مفصل.

2. وظيفة التواصل:

يعتبر مخطط الأعمال أداة للتواصل بين مشروع المؤسسة والأطراف المعنية. حيث يتم ، وفقا لهذه الوظيفة ، توظيف مخطط الأعمال في عمليات الإقناع والتفاوض مع مختلف الشركاء (ماليين أو غير ماليين). انطلاقا من ذلك، يمثل مخطط الأعمال الوسيلة التي تحدد فيما إذا كان باستطاعة المقاول المرور إلى المرحلة التالية من المشروع. وفي إطار هذه الوظيفة، يرمي مخطط الأعمال إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإقناع؛

- إثارة التساؤل؛

- الشرح والتفاوض؛

- إضفاء الشرعية والمصادقية.

وهكذا يبدو أن وظيفة التواصل لها أبعادا متعددة ، وتحاول توظيف كل عناصر الإقناع الضرورية لتقديم جيد للمشروع وزيادة القدرة على تسويقه لدى كل الأطراف المعنية¹.

ثانيا: مراحل إعداد مخطط الأعمال:

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

¹ - لطرش الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 13-15..

الزمن، وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطاً دقيقاً وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية :

(1) **الخطوة الأولى:** تحديد الزبائن والمستهدفين وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟
فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري(البيع بالتفصيل ، الصناعة، الخدمات...الخ)؟ وما هي المناطق التي ينشطون فيها ؟ هل أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟
وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع ؟ بمعنى الربط ما بين الشخصية ، الحوافز ، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات إن تم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع .

(2) **الخطوة الثانية:** التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع .

(3) **الخطوة الثالثة:** ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين: وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمد عليها.

(4) **الخطوة الرابعة:** إعداد دراسة السوق بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين و ضبطك لقائمة المزودين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق ، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك، واتخاذ قرارات واعية لها ، وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك ، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة ، وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

* تحديد بدقة من هم الزبائن؛

* التوقع في موقع المنافسة؛

* تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

✓ ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من :

* تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد؛

* تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن؛

* تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

(5) **الخطوة الخامسة:** إعداد خطة التسويق: هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن و إقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم ، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع ، خصائص المنتجات والخدمات ، ثمن البيع ، طرق الترويج المعتمد عليها ، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

(6) **الخطوة السادسة:** إعداد تقديرات الموازنة : يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وعليه هي تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط ، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على :

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف؛

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم؛

- بيان الربح والخسائر .

(7) **الخطوة السابعة:** إيجاد التمويل والمساعدات : هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة ، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة ، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال ، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

(8) **الخطوة الثامنة:** اختيار هيئة قانونية : هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر ، وبمساعدة مهني لأنه قد تؤدي إلى بعض النتائج في البيئة ، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية ، أو على المستوى المؤسسي و المالي، ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة ، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضع الشخصيه.

(9) **الخطوة التاسعة:** تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.

(10) **الخطوة العاشرة:** إقامة المؤسسة: أو هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن ، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل) ، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة ، وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث ، وليكون في مقام

الحوار مع جميع الإطارات المعنية بالالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض ، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات¹.

المطلب الرابع : فوائد مخطط الأعمال وأصحاب المصالح المستهدفة منه.

أولاً : فوائد مخطط الأعمال : مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ومن فوائد مخطط الأعمال: (ستيفان زال وغراهام فراند، 2010 ، ص26)

- تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر؛
- إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية؛
- تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية؛
- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال؛
- الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد؛
- تقديم الدعم لإعداد خطة عمل مقنعة؛
- العمل على إنشاء مشروع تجاري ناجح؛
- يضمن للمستثمر نسبة عالية في نجاح عملية إطلاق وإدارة المشروع الجديد².

¹ - علي فلاح الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص 08-10.

² - نفس المرجع، ص 08.

ثانياً: الأطراف الآخذة (أصحاب المصالح) المستهدفة من خطة الأعمال:

كل المناقشات التي تدور حول إنشاء خطة الأعمال حتى تتناسب مع الأطراف المعنية فإنها تدور حول سؤال واحد وهو: من هم الأطراف أصحاب المصالح المعنيين من وراء خطة الأعمال؟
إن أهم الأطراف المحتملة من وراء خطة الأعمال هم:

1. صاحب المشروع (المدير التنفيذي)؛

2. الموظفون؛

3. العملاء؛

4. أصحاب البنوك والقروض؛

5. المستثمرون المحتملون.

أولاً. بالنسبة لصاحب المشروع (المدير التنفيذي)

لأغراض الإعلام، الاتصال، التسيير والمتابعة والكشف عن المتأخرات والأخطاء والمخاطر المحتملة.

حيث أنه على افتراض أن أي شركة تمتلك بالفعل إستراتيجية ، فإن عملية بناء خطة أعمال تساعد على جعل هذه الإستراتيجية أكثر رسمية ، ومن ثم تقوم بتوصيل هذه الإستراتيجية إلى الآخرين ، داخل مؤسستك وخارجها ، بالإضافة إلى أنه هذه الإستراتيجية توجد فقط في عقل المدير التنفيذي فهي في هذه الحالة ليست إستراتيجية رسمية ولكنها مجرد فكرة لا يعرفها الكثيرون ، وعملية وضعها في ورق يجعلها رسمية ويمنحها الإمكانيات اللازمة، ووضع هذه الإستراتيجية على الورق يجعل من السهل مشاركة الآخرين في هذه الخطة ، حيث قطع الورق يمكن توزيعها بسهولة أكثر من الأفكار الخاصة.

ثانياً: بالنسبة للموظفين

عند كتابة خطة الأعمال يجب أن نستشعر جعل هذه الخطة مقبولة من جانب الأفراد داخل المؤسسة ، حيث كلهم يملكون اهتمامات خاصة وجداول أعمال معينة ، وطبقاً للنظرة التشاركية فإنه من الضروري إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية.
كذلك إشراك الموظفين في خطة الأعمال يعني مواجهة أسئلتهم والإجابة عنها وإعطاء توضيحات وتفسيرات عن وجود معلومات معينة.

بالرغم من أن الموظفين ليسوا من واجبهم المساعدة في إعداد خطة الأعمال إلا أنهم بإمكانهم تقديم مقترحات من شأنها تحسين فاعلية خطة الأعمال ، وحتى يكون على درجة كبيرة من الصحة والدقة لتجنب أي خلاف أو نزاع بين أعضاء الإدارة أو الأفراد.

ثالثا: بالنسبة للعملاء

إن وضع إستراتيجية لتحسين درجة رضا العملاء عن منتجاتك يبدو شيئا جيدا ، ولكن لا يحقق لك مكاسب من وراء المستثمرين الذين يريدون أن يعرفوا بالتفصيل ما يميزك عن منافسيك في السوق والكيفية التي تحقق من ورائها في السوق من فوائد ومكاسب ، ولهذا فإن إستراتيجية تحسين درجة رضا العملاء يمكن أن تكون موجودة في كل خطط الأعمال تقريبا حتى ولو بصورة ضعيفة.

رابعا : بالنسبة للبنوك والمقرضين

عندما تريد أن تحصل على قرض فإنك تذهب إلى البنك الذي تتعامل معه أو أي مؤسسة إقراض أخرى ، فأنت لا تطلب من البنك أو الموظف المسؤول عن إعطاء القروض أن يقوم باستثمارات في شركتك ، ولكنك تطلب منه أن يعطيك قرض مع تجشم بعض المخاطر المتعلقة بعملية دفع هذا القرض. ولهذا فإن القوة الدافعة وراء اتخاذ قرار بالموافقة أو بالرفض من قبل مديري البنك أو موظفي القروض هي الكيفية التي يقيمون بها هذه المخاطر وما مدى احتمال عدم مقدرتك على رد هذا القرض ؟ من ثم فإن ما يهم أصحاب هو استقرار أعمالك ومقدرتك للحصول على سيولة مالية كافية تتناسب وفترة ومبلغ القرض ، وذلك لا يتم إلا من خلال خطة أعمال مناسبة.

خامسا: المستثمرون المحتملون

وهنا نميز بين نوعين من المستثمرين المحتملين:

- **صغار المستثمرين:** عادة ما يكون المستثمر الصغير صديقا أو فردا في عائلتك أو شريكا في عمل يقوم بوضع رأسماله في شركتك ، فالعديد من صغار المستثمرين يريدون ضمانات قوية بأنهم لن يفقدوا أموالهم ، وفي المقابل هؤلاء صغار المستثمرين يبحثون عن نجاح مالي ضخم من خلال المشاركة في الشركات المبتدئة حتى يصبحوا قادرين على جني الأرباح، ولهذا يجب تقديم خطة الأعمال المناسبة.
- **المستثمرون الإستراتيجيون:** إن الدوافع وراء قيام المستثمرون الإستراتيجيون بعمل استثمارات تتشابه مع تلك الدوافع التي تحت صغار المستثمرون على الاستثمار ، فهؤلاء المستثمرون هم أنفسهم عبارة عن شركات وليسوا

أفراداً، وهناك عامل إضافي وراء هذا النوع من المستثمرين ألا وهو الأهمية الإستراتيجية للاستثمار ، ومن هنا تبرز أهمية خطة الأعمال والمعلومات الواجب توفرها فيها¹.

¹ - محمد جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 07-09.

المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

إن في بداية تنفيذ مخطط الأعمال لابد من مراقبة كافة الأنشطة الموجودة في المشروع والتأكد من سلامة تنفيذ كافة إجراءات مخطط الأعمال من إنتاج وتمويل وتنظيم لضمان نجاح المشروع، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال.

المطلب الأول: المخطط التنظيمي

يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيم المجهودات الجماعية فهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فمن خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يتوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وأقل تكلفة.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته:

- تعريفه:

• يعرف Blau الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.

• أما Robbins فيرى للهيكل التنظيمي معنى محددًا ولكنه معقد، فيقول أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

• ويعرفه Robert Appleby بأنه إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي.

- أهمية الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، وحيث أن أي مؤسسة يتم إنشاؤها لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فلكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

✓ ويشير hall إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية وهي:

– أن أول وأهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق ومخرجات/ منتجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

– تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة وليس العكس.

-تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة،(والهياكل أيضا تقرر وتحدد ماهي الوظائف التي تمتلك القوة في المؤسسة قبل كل شيء)، ويتم في ضوء هذه الأطر إتخاذ القرارات(تدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل)، فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المؤسسة.
 ✓ أما Peter Drucker فيعتمد بأن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجالات رئيسة وهي:

-المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح... من خلال الهيكل الأساسي للمؤسسة؛

-تحديد الأنشطة/الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة لها، وتوفير سبل ووسائل التنسيق فيما بينها؛

-تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة - هياكل التنظيم التشغيلية - وما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات والإجراءات والمعايير؛

-المساعدة في اتخاذ القرارات؛

وبندرج تحت كل هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة ومن هذه المجالات:

-تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة؛

-تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات؛

-تجنب الاختناقات في العمل؛

-تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار؛

-تمكين المؤسسة من الاستجابة في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات¹.

ثانيا: خصائص الهيكل التنظيمي ومراحل بنائه.

خصائص الهيكل التنظيمي:

-مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الأفراد والوحدات للاستفادة من فوائد التخصص؛

-توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والآراء

والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب؛

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة(الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2000، ص 45-49.

- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية الثانوية؛
 - مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف، فأحداث مستويات إدارية متعددة لا حاجة لها يؤدي إلى الإسراف وزيادة التكلفة على المؤسسة؛
 - تفويض مبدأ السلطة اللازمة بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه؛
 - أن يعرف للأفراد ما هو مطلوب منهم وعلاقتهم مع الآخرين بوضوح تام؛
 - العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله؛
 - التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني¹.
- ✓ مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

- مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية التي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها؛
- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات وكذلك الأقسام؛
- إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية، وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة؛
- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى؛
- تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري؛
- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي².

ثالثاً: تصميم الهيكل التنظيمي وأهدافه.

- ✓ تصميم الهيكل التنظيمي : يمكن تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على احد الاتجاهات الثلاثة التالية التي يعبر كل منها عن مدخل محدد.
- **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** وهو ما يسمى بالتنظيم الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو أقدم الهياكل ويعتمد التنظيم التنفيذي على مركزية السلطة وتسلسل علاقاتها الرأسية، التي تربط المستويات الإدارية ببعضها البعض ضمن الهيكل التنظيمي، في هذا الهيكل يملك كل رئيس سلطة كاملة في توجيه عمل مرؤوسه، والسلطة تنتاسب من القمة إلى قاعدة الهرم بشكل مباشر ومتصل، ومن خلاله تصدر الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، ويكون هذا النوع من الهياكل التنظيمية خالياً من الاستشاريين، والمدير العام يكون ملماً بكل الأمور، يناسب المؤسسات

¹- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 119.

²- موسى اللوزي، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، ص ص 49- 50.

صغيرة الحجم، ويتميز هذا النوع بالبساطة، سرعة اتخاذ القرارات، التحديد الواضح للواجبات، وحدة القيادة، التوجيه، وضوح قنوات الاتصال الرسمي وعلاقات السلطة. أهم المشاكل التي يعاني منها الهيكل التنظيمي التنفيذي: -إرهاق الرؤساء بالواجبات لعدم وجود استشاريين. -لا يعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص. -لا يناسب المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على مبدأ اللامركزية.

• **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تطبيق مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية، وتستند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها، وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصص، حتى لو كان يعمل في إدارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتميز هذا النوع في أنه يتيح الفرصة لاستخدام التخصص وتحقيق فوائده ولكن يؤخذ عليه أنه يحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر. • **الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري:** يعتمد هذا النوع على قيام التنظيم التنفيذي بالاستعانة بمستشارين كالمستشار الحالي أو القانون أو الفني، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، بهدف تقديم النصح والمشورة للإدارات أو المديرين التنفيذيين، كما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أحسن ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت، ويجعلهم يتخذون قرارات أفضل، ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً في الحياة العلمية من النوعين السابقين¹.

✓ أهداف الهيكل التنظيمي:

- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المؤسسة؛
- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى؛
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- توضيح خطوط السلطة؛
- توضيح العلاقات الرسمية؛
- توضيح نطاق الإشراف؛

¹ - زيد منير عوي، مرجع سبق ذكره، ص 117 - 119.

-تقليل الازدواجية؛

-توضيح خطوط الاتصال؛

-ترتيب الوظائف والتنسيق بينها؛

-تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات¹.

رابعاً: أبعاد الهيكل التنظيمي

لقد قام عدد من الباحثين بتحديد أبعاد الهيكل التنظيمي بأربعة أبعاد أساسية التي يمكن بواسطتها قياس أي هيكل تنظيمي والتعرف على خصائصه هي:

✓ **التعقيد complexity:** والذي يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، ويعني التعقيد درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة، ويشير باحثون آخرون إلى أن التعقيد يشير إلى عدد التخصصات المهنية والتدريب المطلوب لكل منها في منظمة الأعمال في حين هناك من أشار إلى أن التعقيد يشير إلى عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف في مؤسسة ما، ويشار أن أوجه التعقيد يمكن إجمالها بالآتي:

-التقسيم الأفقي: والذي يشير إلى تقسيم المؤسسة إلى أقسام على وفق المهام التي تقوم بها المؤسسة.

-التقسيم العمودي: والذي يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في منظمة الأعمال.

-التوزيع الجغرافي والذي يبين مدى تغطية منظمة الأعمال للمساحة الجغرافية التي تعمل بها.

-نطاق الإشراف: والذي يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو رئيس واحد، أو عدد المرؤوسين الذين يستطيع مدير واحد إدارتهم بفاعلية.

✓ **التخصص specialization:** ويشير إلى الطريقة التي يجرى بها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في منظمة الأعمال وهو يعكس خيارات مديري المؤسسة بشأن تقسيم العمل في منظمة الأعمال، ومن أبرز طرق التخصص ما يلي:

-التخصص على أساس العمل؛

-التخصص على أساس العامل؛

-التخصص على أساس توفيقه.

1- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

✓ الرسمية أو المعيارية **formalization, standardization**: وتبين مدى اعتماد منظمة الأعمال على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

✓ المركزية **centralization**: والتي تقسم درجة توزيع صلاحية إتخاذ القرار من المؤسسة، فاتخاذ القرار يمكن أن يحدث في أي مستوى من المستويات التنظيمية، وكلما كان اتخاذ القرار في المستويات العليا في المؤسسة كلما أشار ذلك إلى درجة عالية من المركزية والعكس صحيح، وتعد المركزية من أفضل الطرق لتقييم الهيكل التنظيمي لكونها تشير إلى مدى توزيع السلطات ضمن المؤسسة¹.

خامسا: العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي.

✓ **حجم المنظمة**: عندما يكون حجم المؤسسة صغيرا، ونشاطها ليس واسعا، يكون من الصعب جعل الهيكل التنظيمي كبيرا، حيث يصعب تقسيم نشاطها إلى أنشطة فرعية، وإحداث إدارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء يرأسونها، لذلك لا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير فالتكلفة هنا ستكون كبيرة، أما في حالة كون حجم المؤسسة وعملها كبير فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر ليكون قادرا على تنفيذ حجم العمل والنشاط الواسعين.

✓ **طبيعة الإنتاج أو الخدمة**: يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسات حسب طبيعة الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها، فالهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية يختلف عن الهيكل التنظيمي لمؤسسات الإنتاج، والتي تختلف أيضا فيما بينها حسب تنوع منتجاتها أو خطوط إنتاجها، فالتنوع يتطلب هيكلا تنظيميا واسعا وكبيراً والعكس من ذلك صحيح.

✓ **المستوى التكنولوجي**: المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا على نطاق واسع، غالبا ما يكون عدد العاملين فيها قليل نسبيا حيث أن معظم العمل ينفذ إليها، وبالتالي لا ضرورة لوجود هيكل تنظيمي كبير وواسع. أما عندما يكون مستوى التكنولوجيا أو الآلية منخفضا ستظهر الحاجة إلى قوى عاملة أكثر وبالتالي هيكل تنظيمي أوسع، بداخله إدارات متعددة ومتنوعة، تفي باحتياجات العمل.

✓ **التوزيع الجغرافي**: المؤسسة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة، من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المؤسسة التي تمارس عملها في منظمة واحدة، حيث في حالة التوزيع يكون حجم المؤسسة أكبر وبالتالي هيكلها التنظيمي أكبر.

1- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 76-

✓ **توقيت العمل:** بعض المؤسسات يستمر العمل فيها على مدار الساعة بحيث يكون هناك أكثر من وريديّة تغطي هذه الاستمرارية.

✓ **تقسيم العمل والتخصص:** تقسيم العمل والتخصص فيه يستوجبان تجزئة العمل إلى جزئيات، وتخصيص إدارات أو أفراد أكثر للقيام بأداء كل جزئية لذلك عندما تكون درجة التقسيم والتخصص عالية، تحتاج المؤسسة إلى إدارات أكثر وهذا ما يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيراً، والعكس صحيح¹.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 115 - 117.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي:

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

أولاً: تعريف المخطط التسويقي: لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي:

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

ثانياً: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي:

- يربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات ترتب الأولويات؛
- يوضح مسار المؤسسة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي تمكنها من الوصول؟
- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها؛
- تحديد المسؤوليات والمهام، والبرنامج الزمني؛
- يحث المؤسسة على التفكير بإستراتيجيات جديدة ، وإدخال التجديد والتنوع ، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها؛
- العمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته؛
- تقديم منهج لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية¹.

1- مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 18/17/16 افريل 2012، ص ص 7- 8.

ثالثاً: مراحل المخطط التسويقي:

1 -دراسة البيئة الكلية:

أ- العناصر العامة للبيئة

- البيئة الاقتصادية - البيئة الاجتماعية والديمغرافية؛

- البيئة القانونية - البيئة التكنولوجية؛

- البيئة الثقافية والبيئة الطبيعية - البيئة التكنولوجية.

ب- تقييم المخاطر والفرص.

2- دراسة السوق على مستوى الطلب:

- نمو وتطور حديث، ميول مستتجة، نمو متوقع على مستوى الأحجام وأرقام المبيعات؛

- دراسة خصائص الطالبين؛

- دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح و مختلف المؤثرات على قرار الشراء.

3- دراسة السوق على مستوى العرض:

- هيكليات الأسواق، وأجزاء الأسواق(احتكار القلة ، التنافس...);

- خصائص المنافسين (حجم/الوزن/سمعة/قدرات اقتصادية...);

- استراتيجيات المنافسين؛

4- دراسة الموردين؛

5- دراسة مفصلة للمؤسسة: دراسة معمقة للمؤسسة حسب المهام (التسويق ، الإنتاج ، المحاسبة ، الموارد

البشرية...).

6- تشخيص الوضع :

-التذكير بالقيود البيئية الخارجية، وإظهار القيود الداخلية؛

- التذكير بتوقعات وتنبؤات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة والمؤسسة نفسها؛

- التذكير بالأخطار والفرص؛

- إعداد تشخيص مفصل لكل مهمة، يظهر نقاط القوة والضعف، للمؤسسة¹.

¹- نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 272- 273.

رابعاً : دراسة السوق (المفهوم، الأهمية، الأهداف)

1- تعريف دراسة السوق: تجميع وتسجيل وتحليل وتقدير لكل الأعمال المتعلقة بنقل وبيع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.

-دراسة السوق: مختلف الأنشطة المؤسسة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق ، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للاستفادة أساساً من القرارات التسويقية وتخفيض المخاطر.

2- أهمية دراسة السوق: تكمن تبرير أهمية دراسة السوق من خلال ما تصل إليه من النتائج التالية:

- إن دراسة السوق تفيد في اختيار مواقع المؤسسات أو التوسعات المقترحة وذلك في ضوء عوامل التموطن.
- دراسة السوق تؤدي إلى ترشيد في التكاليف مما يحقق زيادة ربحية المؤسسة أثناء التشغيل.
- أي إهمال أو مبالغة في تقدير مدخلات الدراسة الخاصة بحجم وطبيعة السوق ، وتقدير طاقته الاستيعابية، و طرق جمع المعلومات وأساليب تبويبها وتنظيمها ، سوف يؤدي حتماً إلى حدوث أخطاء في تقييم مخرجات الدراسة في التنبؤ بمستوى الطلب المتوقع على مخرجات المشروع المقترح.
- إن قصر دراسات السوق وعدم التحقق من وجود سوق محلي أو خارجي ودراسة قدراتها الإستيعابية قد يكون أخطر بكثير من قصور رأس المال والعملات الأجنبية اللازمة لإنشاء المؤسسة.

3- أهداف دراسة السوق:

- دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كانت السلعة مبتكرة (منتج جديد)، ولم يكن المستهلكون على دراية كبيرة بأهميتها وباستعمالاتها ، فبدون الدراسة لا تستطيع المؤسسة تحديد كمية الإنتاج المطلوبة أو تكاليف الإنتاج الإجمالية، أو حتى وضع سياسات البيع والتوزيع.
- دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة لتحديد حصة كل منها من المبيعات ، وتحديد مواقع محلات التجزئة التي تملكها المؤسسة، وعدد رجال البيع ومنافذ التوزيع الواجب استخدامها في كل منطقة.
- دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بعددهم (زبائن فعليين أو محتملين ، نوعهم، صفاتهم، طبيعتهم، دخولهم، دوافعهم، عاداتهم الشرائية).
- دراسة مركز السلعة بالنسبة للسلع المنافسة في السوق ، أي معرفة درجة المنافسة التي تواجهها السلعة محل الدراسة من السلع البديلة ومعرفة خصائص هذه السلع.
- دراسة تقلبات الموسمية لمبيعات السلعة لمعرفة مدى حساسية السلعة (حسب الأيام ، الأشهر،المواسم و الأعياد...)، ويمكن تخطيط عملية الشراء، والإنتاج والتخزين والبيع.

- محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة ، والمبيعات الخاصة بالصناعة في القطاع والحالات التجارية و الاقتصادية في السوق تمهيدا لرسم السياسات العامة للمؤسسة.
- دراسة أثر سياسات التسعير المختلفة على رقم الأعمال ، بإقامة الأسواق الاختيارية المعروفة (المعارض) و تجربتها سياسات سعرية مختلفة في جهات مختلفة من السوق بغية الحصول على السعر المريح وفي نفس الوقت العادل الذي يقبله المستهلك.
- دراسة النتائج العامة للحملات الاشهارية المختلفة على رقم الأعمال ، وإجراء مقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها من الإعلان في الوسائل الإعلامية المختلفة لمعرفة الأحسن منها والأجود.
- تخفيض في المخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة¹.

خامسا: استراتيجيات المخطط التسويقي:

- إستراتيجية التكلفة: على وفق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين ، ولتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين ، فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.
- إستراتيجية التمايز: تنصب صياغة هذه الإستراتيجية على تنويع مجالات عمل وأنشطة المؤسسة ودخولها بأسواق أو منتجات جديدة، مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للمستهلكين وبما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة أو البديلة، وهذا ما يقودهم إلى الاستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر ، ويمكن أن تأخذ حالة التمايز أشكال مختلفة كأن تكون في مجال التصميم للمنتج (صناعة السيارات مثلا) أو في المجال النوعية والقدرة على التفوق على المنتجات المماثلة ودرجة الاعتمادية عليها.
- فضلا عن الجوانب الجمالية والاعتبارية التي تحتويها بعض الأنواع من المنتجات والتي تؤثر بشكل كبير على الجوانب العاطفية في قرارات الشراء لدى المستهلك .

¹- يحه عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص 42- 47.

- إستراتيجية التركيز: صياغة هذه الإستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة أو التمايز ، ولكن وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق) والعكس مما سبق من الإستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل).
 - إن إتباع هذه الإستراتيجية يعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين أو جزء من السوق المستهدفة، بما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع، وبالتالي تستطيع أن تحصل على تميز وتفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنهم، أو عن طريق خفض الكلفة، أو كلاهما.
 - ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتوافق مع خصوصية ذلك السوق المستهدف ، فضلا عن تصميم المنتج لزبائنهم بما يشعرهم بمقدار اهتمام الشركة بهم و بما يميزها عن بقية الشركات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع في نطاق عملها وتعاملها مع المستهلكين¹.
- سادسا: تحليل SWOT :

- 1- نقاط القوة: وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية ، والقدرات الموجودة في الماركة السلعية أو الخدمة الخاصة بمؤسسة ما وغير الموجودة إطلاقا أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.
 - 2- نقاط الضعف: وتشير كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بماركة سلعية أو خدمة ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.
 - 3- الفرص المتاحة: وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي و شمولي والتي تتمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.
 - 4- التحديات أو المشاكل: وتشير إلى كافة التحديات ، أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما ، والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة.
- على سبيل المثال: دخول مؤسسات جديدة إلى سوق السلعة الكلي يمثل تحديا كبيرا للمؤسسة والمؤسسات الحالية، كما أن التباطؤ في معدلات النمو في السوق يعتبر تحديا لا بد من مواجهته من قبل المؤسسة ، وأخيرا

¹- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 128- 129.

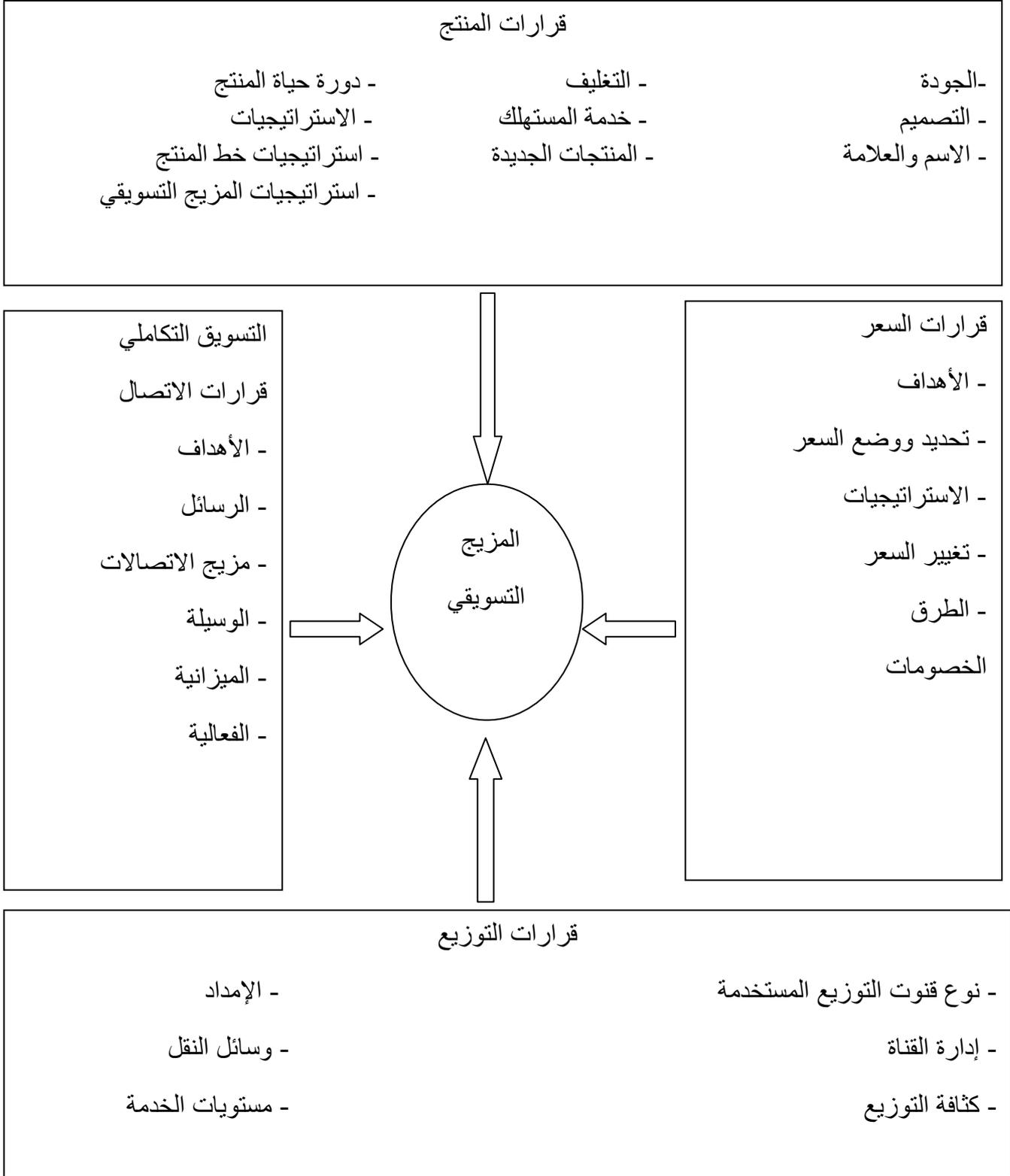
ارتفاع أسعار المواد الخام والطاقة والتطور التكنولوجي الأعلى في المؤسسات المنافسة يعتبر تحدياً لا بد من مواجهته بالدراسة والتعمق واتخاذ القرارات المناسبة¹.

سابعاً: **المزيج التسويقي: Marketing Max** فهو يثير إلى العرض التسويقي الكلي الذي سوف يقدم إلى السوق المستهدف، وتتمثل مكوناته في العناصر التي تقع تحت السيطرة المباشرة لرجال التسويق، حيث أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في القرارات إلا أنها لا يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة. ومن بين هذه العوامل التشريعات والقوانين، والعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية... ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج Product والتسعير Pricing والتوزيع. المكان Place والترويج Promotion وتعرف مكونات المزيج التسويقي بـ 4P لبدأ كل مكون منها بحرف P. ويلخص الشكل التالي مكونات المزيج التسويقي متضمناً القرارات التي تتخذ بشأن كل مكون منها²:

1- محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط1، القاهرة، مصر، ص ص 127-128.

2- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 24-25.

الشكل رقم (1_1): القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي



المصدر: محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 25.

1- **المنتج** : وهو عبارة عن سلعة ، خدمة ، فكرة مؤلفة من خدمة من خواص محسوسة وغير محسوسة ، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفضلا للسوق المستهدف ، وتتضمن الحواس المحسوسة الخواص المادية مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها¹.

2- **مستويات المنتج** : لقد طرح ثيودور ليفيت مصطلحا أطلق عليه المنتج الشامل وهذا المفهوم يتألف من جوهر محاط بثلاث دوائر متحدة المركز ، فالجوهر يمثل المهارات والموارد الأساسية المطلوبة للدخول في السوق، أما الطوق الداخلي الذي يحيط بالجوهر فهو المنتج المتوقع الذي يمثل الحد الأدنى لتوقعات المستهلك أو المستفيد وهو يشتمل على السعر ، المظهر ، طريقة التسليم وهكذا ، أما الطوق الداخلي الآخر فهو يسمى المنتج المضاف وهو يتضمن منافع أخرى تضاف إلى الجوهر لكي تعزز جاذبية المنتج².

¹ - علي فلاح الزغبي، التسويق السياحي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 51.

2- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص ص 153 - 154.

- تصنيف المنتجات:

أ- السلعة : وتنقسم:

1-السلع الاستهلاكية: تمثل السلع الاستهلاكية فئة السلع الملموسة ، وهي التي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي.

2- السلع الصناعية : يمكن تقسيم هذه السلع إلى عدة أنواع أهمها :

- المواد الخام: هي مواد تدخل بشكل جزئي أو كلي في إنتاج السلعة النهائية مثل البترول، القطن، الحديد.

* المواد المصنعة والأجزاء: فهي كذلك تدخل بشكل جزئي أو كلي في إنتاج سلعة ما ، ولكنها على عكس المواد الخام فقد يكون قد دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية المعدلة سواء في اللون أو الشكل أو التكوين مثل الجلود...

* مهمات التشغيل والخدمات: وهي التي لا تدخل في إنتاج السلعة التامة النهائية ، ولكنها تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج مثل الوقود، والزيوت، والورق...

-التجهيزات الآلية: وهي الآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة ولكن

تساعد على إنتاجها وعادة تستهلك هذه السلع على فترات زمنية طويلة.

* الأجهزة المساعدة: وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل مثل الجرارات والآلات الكاتبة والحاسبة.

ب- الخدمات: تتميز هذه المنتجات أساسا بأنها منتجات غير ملموسة فهي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع حاجة مثل السياحية وشركات التأمين...¹

4- دورة حياة المنتج :

- مرحلة التقدم: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية مرحلة ابتكار المنتجات الجديدة ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة.

- ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض كمية الإنتاج؛

- المنتج غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بالمنتج الجديد من أجل معرفة ردود فعلهم عنه؛

¹- إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 220 - 223.

- عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية؛
- عدم التوسع في حجم الإنتاج والاكتفاء بإنتاج الشكل أو الأشكال الرئيسية من المنتج؛
- تميل أسعار المنتج للارتفاع بسبب الكلف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة؛
- عدم التوسع في قنوات التوزيع والاكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة.
- **مرحلة النمو:** إن أهم سمات هذه لمرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة، ما يلي أهم مؤشرات هذه المرحلة :
- تتوسع في إنتاج المنتج كما إضافة إلى قيام المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم أشكال جديدة له؛
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة؛
- تبقى الأسعار ثابتة أو تميل نحو الانخفاض؛
- المحافظة على نفس مستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلانا تنافسا.
- ازدياد الأرباح.
- **مرحلة النضوج :** في هذه المرحلة تتباطأ نسبة نمو المبيعات للمنتج ويدخل المنتج في مرحلة النضوج السلبي، تتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس إلى المراحل الثلاث الأخرى، مما تخلق الكثير من المشاكل و التهديدات أمام إدارة التسويق.
- **مرحلة التدهور :** من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع من ما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطورا¹.

2- السعر:

أولاً: مفهوم السعر : هو انكماش لقيمة الشيء في فترة معينة، هذه القيمة قد تكون ملموسة مثل النقود، والسلع العينية الأخرى، وقد تكون غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك منتج معين².

¹ - محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 183- 185.

² - نموشي أمال، مبادئ التسويق، مستوى جامعي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 24.

ثانيا: سياسات التسعير:

- 1 -سياسة كشط السوق : وتكون هذه السياسة متبعة في تحديد أقصى سعر للمنتج بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن في الأجل القصير، وتستخدم هذه السياسة عادة في حالة المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة أو في حال السلع المعدلة جوهريا أو في حال تقديم الأزياء الجديدة (Fashion).
أو في حال السلع المتميزة عن سلع المنافسين، ولكن يلاحظ هذه السياسة قصيرة الأجل إذ يضطر المسوق بعد مضي فترة زمنية إلى تخفيض السعر بسبب دخول المنافسين إلى السوق.
- 2- سياسة اختراق السوق: على تحديد السعر المنخفض للمنتج بما يمكن المؤسسة من تحقيق حجم مبيعات كبير، وتفترض هذه السياسة مرونة الطلب على السلعة حيث يؤدي تخفيض الأسعار إلى زيادة كبيرة في حجم المبيعات وتصلح هذه السياسة إذا كان الطلب من السوق كبير نسبيا واستعداد المشروع بتحمل عواقب حرب الأسعار، وأخيرا إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج أي العمل باقتصاديات الحجم والإنتاج الواسع.
- 4- سياسات التسعير المهني: يحتاج المستهلك في بعض الأحيان إلى سلعة أو خدمة لا يعرف عنها الكثير و بالتالي فإنه لا يعرف أسعارها على وجه التحديد، ونظرا لعدم مقدرة المستهلك الاستغناء عنها فإنه قد يضطر إلى دفع أي سعر للحصول عليها ومن الأمثلة على ذلك الحمامة، الاستشارات المالية، الطبيب...
يشترىها المستهلك كمجموعة واحدة ، وقد تستخدم هذه الطريقة لتصريف منتجات بطيئة الحركة مع منتج سريع الدوران¹.

ثالثا: أهداف التسعير : تعد أهداف التسعير ذو أهمية خاصة لارتباطها المباشر في أهداف المؤسسة ككل و يمكن إجمال الأهداف التسعيرية كما يلي :

- 1 -البقاء في السوق : إن هدف البقاء في السوق يعد من أهم الأهداف التسعيرية وخاصة للمؤسسات التي تمتلك علامات تجارية مميزة وتعمل في ظل منافسة سعرية حادة وتغيرات ملحوظة في رغبات وأذواق المستهلكين وترى هذه المؤسسات بأن الربح أقل أهمية من البقاء في السوق.
- 2- تعظيم الربح: تحاول المؤسسات وضع أسعار لمنتجاتها وخدماتها سعيا في تعظيم أرباحها الجارية وذلك من خلال حجم الطلب والتكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح الجاري أو التدفق النقدي أو العائد على الاستثمار.

1- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث(بين النظرية والتسويق)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2008، ص 277-

3- زيادة الحصة السوقية: تؤمن المؤسسات المتميزة في السوق بأن كلما كان حجم مبيعاتها في السوق كبيرا فهذا سيؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض ربحية على المدى البعيد في السوق حصتها فيه عالية.

4- قيادة جودة المنتج: تقوم بعض المؤسسات ذات جودة عالية جدا وبأسعار خيالية لتحقيق هدف قيادة جودة المنتج في السوق وهذا ناتج عن الاستثمار العالي في تكلفة إنتاج السلعة.

5- هدف الوضع الراهن المنافسة غير التسعيرية : نجد أن بعض المؤسسات في بعض الحالات تكون في وضع مرغوب ولا تطمح بما هو أكثر من ذلك، ولهذا فهي تحدد هدفها بالمحافظة على الوضع الراهن والذي يركز على عدة أبعاد وهي:

- المحافظة على حصة سوقية معينة؛

- مواجهة المنافسين بدون صراع؛

- تحقيق استقرار في الأسعار وأخيرا المحافظة على صورة ايجابية لدى عامة الناس¹.

رابعا: تحديد طرق التسعير:

وهي الطريقة التي سوف تتبعها إدارة التسويق في تحديد الأسعار لمنتجاتها (كسلع/الخدمة) وطريقة التسعير هي عبارة عن الإجراءات التي يتم إتباعها لتحديد الأسعار على أساس قاعدة معروفة والتي أهمها:

1- التسعير على أساس التكلفة المضافة : وهي تسعير الوحدة الواحدة من المنتج بسعر يساوي تكلفة الوحدة الواحدة، مضافا إليه نسبة الربح المرغوب بها.

عيوبها:

- أنها لا تأخذ الطلب بعين الاعتبار؛

- تخضع للتقدير الشخصي؛

- تتطلب وجود نظام فعال وسليم لحساب التكاليف.

2- التسعير على أساس نقطة التعادل والأرباح المستهدفة : تحاول المؤسسة تقدير السعر الذي يحقق لها

أرباحا، ويمكن احتساب الأرباح المستهدفة أو المرغوب فيها باستخدام نقطة التعادل، ونقطة التعادل هي الكمية التي تتساوى عندها الإيرادات مع إجمالي التكاليف وعليه يكون هناك نقاط تعادل متعددة عند مستويات أسعار مختلفة لنفس المنتج.

¹ - زكريا عزام، مرجع سبق ذكره، ص ص 269- 270.

التكاليف الثابتة

نقطة التعادل بالوحدات = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة}}$

سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

3- التسعير على أساس القيمة/المنفعة المدركة: تسعر الكثير من المؤسسات منتجاتها على أساس المنفعة/ القيمة المدركة إذ يجاري السعر المنفعة التي يراها المستهلك من اقتنائه للسلعة وليس على أساس التكلفة للسلعة/الخدمة.

4- التسعير على أساس السوق/المنافسة: يتحدد السعر بمقتضى هذه الطريقة في ضوء طبيعة الطلب على المنتجات في السوق أو في ضوء تقديم السوق للسلعة/الخدمة، وليس في ضوء اعتبارات التكلفة فقط، وتظهر أهمية الاعتماد على هذه الطريقة في حالة ازدياد المنافسة في السوق وحيث تلعب إستراتيجية التسعير دروا أساسيا في نجاح السلعة/الخدمة تسويقيا من عدمه ويبدو هذه الطريقة مناسبة في الحالات الآتية:

- ✓ في حالة السلع المتجانسة: مثل المواد التموينية.

✓ السلع ذات مرونة الطلب المرتفعة حيث يؤثر التغير البسيط في السعر على المبيعات بدرجة كبيرة¹.

3- التوزيع:

1- مفهوم التوزيع: هناك عدة تعاريف تناولت التوزيع نذكر منها.

✓ (Procter,1996) فقد حدد التوزيع بأن يتضمن القرارات والنشاطات المتعلقة بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع المادي الذي يتضمن الخزن والنقل وإدارة المخازن.

✓ (McCarthy,1989) فإنه عرف التوزيع على أنه " جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك وقت ما يطلبه وفي المكان الذي يرغبه، أو أنه عمليات انسياب السلع و الخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من الشركة المنتجة إلى المستهلك.

✓ تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع.

2- أهداف التوزيع:

هناك عدة أهداف تؤثر في رسم السياسات التوزيعية يمكن إيجازها بما يلي:

¹ - زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 282-286.

✓ توفير السلع والخدمات حيث حدوث الطلب عليها بالأسعار والنوعيات المطلوبة؛
 ✓ تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين؛

✓ تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات؛
 ✓ خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك وإدامة صلة المؤسسة وذلك من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع وخدمات)؛

✓ الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين؛
 ✓ الصمود أمام المنافسة¹.

4- الترويج:

✓ مفهوم الترويج:

هو التنسيق الفعال بين جميع نشاطات التسويق المتعلقة بإنجاز وظيفة البيع. ويعبر عن الترويج بكونه اتصال بين البائع والمشتري، حيث يهدف إلى تغيير اتجاهات وسلوك المشتري.
 ✓ أنواع الترويج:

• ترويج مباشر: الإعلان، الدعاية، البيع الشخصي، العرض داخل المحل والواجهات، العرض في المناسبات الخاصة.

• ترويج غير مباشر: الخدمات المقدمة للزبائن، العلاقات الطيبة معهم، العلاقات العامة الجيدة.

❖ من الوسائل الترويجية الأخرى: الغلاف، العينات المجانية، الهدايا...

3- أهداف الترويج:

- تقديم المعلومات للمستهلكين الحاليين والمحتملين في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة بالاعتماد على وسائل ملائمة.

- محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين بالمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة وقدرتها على إشباع حاجاتهم و رغباتهم.

¹ - حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251- 264.

- العمل على تركيز المستهلكين بالسلعة أو الخدمة من وقت لآخر، وخاصة المستهلكين ذوي المواقف والآراء الايجابية وذلك لتعميق الولاء لديهم نحو السلعة أو الخدمة.

• وتجدر الإشارة هنا إلى أن عناصر عملية الترويج تتمثل بعناصر عملية الاتصال وذلك بكونها تتمثل بـ.

- المرسل - الترميز - الرسالة - وسيلة الاتصال - فك الرموز - المستلم - التغذية الراجعة - التشويش.

ويمكن القيام باختيار السلع التي يجب الإعلان عنها بطرق كثيرة، ويجب أن تعطى الأولوية للسلع التي تتمثل طابع المتجر والتي تلاقي استحسانا وقبولاً من قبل الزبائن¹

المطلب الثالث: مخطط الإنتاج

لا شك أن جميع السلع التي نستعملها أو نستهلكها والخدمات التي نطلبها تتكون من عدة أنواع من المدخلات، وقد مرت هذه المدخلات بعملية تحويل حتى وصلت إليها كمخرجات في هيئة سلع أو خدمات، عن طريق عمليات وتشير هذه الأخيرة إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات.

أولاً: مفهوم المخطط الانتاجي : هو القيام بتحديد الكميات المطلوب انتاجها من كل من المنتج خلال الفترة

القادمة سواء كانت يوماً أو اسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الانتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الاهداف الانتاجية.

ولتحقيق هذه الاهداف نجد تخطيط الانتاج يحدد المتطلبات الرئيسية من الامكانيات الانتاجية التي تقوم مباشرة بإنتاج هذه الكمية وتشمل هذه الامكانيات المباشرة :

- زمن تتابع العمليات أي الوقت اللازم أدائه للإنتاج (متى؟)

- مكان العمل المراد انجازه (أين؟)

- المنفذ (من؟) من العمال بمختلف تخصصاتهم².

ثانياً: اهداف المخطط الانتاجي:

تقوم ادارة الانتاج بالعمل على:

- تحديد الكميات المراد انتاجها لكل مجموعة من المنتجات خلال الدورة الانتاجية القادمة؛

- تحديد مستويات المخزون الضرورية؛

1_ جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2004، ص 184 - 186.

2_ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011، ص 98.

- تحديد الموارد الضرورية من العمالة والمعدات والمكائن والموارد اللازمة لكل دورة انتاجية؛
- كميات الموارد المتاحة¹.

ثالثا: تصنيف مخطط الإنتاج

- ✓ **التخطيط الطويل المدى:** يتعلق هذا النوع من التخطيط بمحاولات ذات أفق أبعد من تلك الأعمال والأنشطة الإنتاجية المتكررة في المدى القصير، ومن أبرز مجالات ممارسة هذا النوع من التخطيط:
 - إنشاء المرافق والتسهيلات الإضافية وتزويدها بالمعدات والأجهزة الآلية.
 - تحديث وتطوير العمليات الإنتاجية المتبعة حاليا لمواكبة التطورات التقنية المستحدثة.
 - تصميم المنتجات وتحديد مواصفاتها الشكلية والتقنية.
 - رفع مستويات القدرة مهارية والتخصصية للعاملين لتمكينهم من الاستجابة والتعامل مع الأساليب والوسائل الإنتاجية التي أفرزتها التطورات التقنية.

- ✓ **التخطيط المتوسط المدى:** يرتبط هذا النوع من التخطيط بتأمين التوازن والتوافق المناسب بين مستلزمات ومتطلبات الإنتاج، والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ **التخطيط قصير المدى (التشغيل، التنسيق، الجدولة):** يركز هذا النوع من التخطيط على تلك الاعتبارات المتعلقة بضرورة العمل على مواجهة الاحتياجات معه من الإنتاج، على ضوء الظروف والأوضاع المالية للطاقات الإنتاجية.²

رابعا: مكونات النظام الانتاجي:

- **المدخلات:** يتكون أي نظام من عناصر وموارد داخلية، ترد من مصادر مختلفة وتمثل مدخلات النظام الانتاجي مجمل عوامل الانتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة، والمخصصة لأداء العملية الإنتاجية المنوطة بهذه الأخيرة، نذكر منها:

-المواد الخام والموارد الداخلة في الإنتاج؛

-الطاقة المستخدمة في تشغيل النظام الانتاجي؛

-الموارد البشرية المتاحة؛

1- عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الاردن، 2007، ص 147.

2- بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

-مستلزمات أخرى كالبينات والمعلومات.

• **المخرجات:** هي التي ينتجها النظام الانتاجي ويصدرها للمجتمع فهي تمثل نتائج عمليات المزج والمعالجة للمدخلات، بعد إجراء سلسلة من العمليات الإنتاجية عليها، وتحويلها إلى منتجات نهائية ملموسة أو غير ملموسة، ويتمثل نتاج النظم الإنتاجية في تلك المنتجات النهائية الصالحة للاستعمال والاستهلاك البشري، فيمكن أن تتنوع إلى أنواع كثيرة منها:

- سلعة معينة ذات مواصفات محددة بكميات معينة في زمن محدد؛
- رضا العاملين وإشباع رغباتهم ورفع معنوياتهم وتمتعهم بمستوى معيشي طيب؛
- إشباع حاجات المستهلكين في منطقة معينة؛
- بناء الثقة في الصناعة الوطنية لتوفير الجودة التي يرتاح إليها المستهلكون؛
- المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني بأداء نصيب المؤسسة في الخطط الشاملة؛
- التنمية والتطوير في المجالات المختلفة:

✓ السلطة المنتجة أو الخدمة المؤداة؛

✓ الأفراد، تدريبهم وتنمية مهاراتهم؛

✓ الأساليب التكنولوجية المستخدمة.

• **العمليات التحويلية:** يمارس النظام الانتاجي عمليات وأنشطة معينة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وتنقسم هذه الأنشطة حسب الوظائف الإدارية، فهي متعددة ومتنوعة¹.

خامسا: متطلبات تخطيط الإنتاج: يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للتخطيط الجيد للإنتاج على النحو التالي:

- الرسم التخطيطي للإنتاج: ويظهر الحدود والطاقات، ويحدد المواد وقائمة الأجزاء؛
- بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحميل؛
- بيانات الادوات: توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والمناشير والقوالب والتركيبات؛
- بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد التي تصل والمواد الممكن تبديلها؛

¹ - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره، ص 67-69.

- بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام؛
 - بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة في الاعتبار.
 - سادسا: **العوامل المؤثرة في التخطيط للإنتاج:** توجد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على تخطيط الإنتاج من حيث اختيار وسائله وهي:
 - تعقيد الإنتاج الحديث؛
 - الحاجة الى تحديد أوقات الإنتاج؛
 - الحاجة الى تنسيق، كافة العناصر التي تؤثر في التكاليف؛
 - الحاجة الى المرونة بسبب تعرض العمليات للتغيير.
- وتظهر مشكل التنسيق بسبب التخصص الكبير في العمل، وتحديد دورة الإنتاج مهمة لتحديد الأزمة اللازمة للإنتاج، لأن لها علاقة مباشرة بطلبات المستهلكين، فإذا كان الطلب لا يمكن احتسابه فإن المخزون سيزيد والآلات ستبقى عاطلة والتنسيق التام يؤثر على العمال وتتأثر به المواد والآلات ويعمل على تخفيض التكاليف. وأخيرا المرونة مطلب مهم في التخطيط إذ يجب أخذ التغيرات الفصلية في الطلب في الاعتبار سواء في الإنتاج المستمر أو في الإنتاج على حسب الطلب¹.

سابعا: أساليب تخطيط الإنتاج

- 1) **الأساليب الكمية:** ويقصد بذلك اعتماد الأساليب الكمية المختلفة التي تساعد متخذ القرار في تحديد معالم خطة الإنتاج المستقبلية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأساليب الرياضية.
 - ✓ **الأساليب النوعية:** وهي تلك الأساليب التي لا تعتمد على أي أداة أو وسيلة، بل تعتمد على الإمكانيات الذاتية للمخطط.

2. **دورة حياة المنتج:** حيث يذهب بعض المتخصصين في علم إدارة الإنتاج والعمليات إلى إمكانية التوصل إلى تنبؤات وتوقعات تتعلق بطبيعة نمو وتطور حركة الطلب على المنتج خلال فترة زمنية معينة، حيث من المعلوم أن أي منتج سواء كان ذا طبيعة إنتاجية أو استهلاكية يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:
 - مرحلة طرح المنتج في السوق؛
 - مرحلة قبول المستهلك للمنتج؛

¹ - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 100-101.

مرحلة تشبع المستهلك بهذا المنتج.

3. أسلوب دلفي: إن فكرة هذا الأسلوب قائمة على أساس الاستفادة من التنبؤات الجماعية التي يقدمها مجموعة من الخبراء أو لجان متخصصة في مجال دراسة السوق واستطلاع الرأي وذلك من أجل الحد من تأثير الأسلوب الوارد في الفقرة الأولى وهي الحدس والتخمين الشخصي للمخطط واستبدال ذلك برأي مجموعة الخبراء أو اللجان الذي يضمن قاعدة أوسع للمصادقية في استقراء المستقبل¹.

ثامنا: دورة حياة النشاط الإنتاجي

تأخذ دورة الإنتاج في حالة المنشأة القائمة المراحل التالية :

- التنبؤ حجم مبيعات المنتج المعني، وذلك من خلال جهود إدارة التسويق، والذي على ضوء هذا الحجم يتحدد حجم الإنتاج الواجب توفيره خلال فترة التنبؤ (أسبوع، أو شهر، أو سنة).
- تصدر التوجيهات للأقسام الفنية المختصة لإعداد كل من التصميمات والرسومات، وقوائم المواد والطاقات المطلوبة للعملية التصنيعية.
- تقدير التكلفة الكلية للإنتاج الوحدة، والتي على ضوءها يتقرر تحديد الكمية الكلية الممكن توفيرها، وذلك من خلال معاونة الأجهزة الإدارية بالمؤسسة كإدارة المالية، وإدارة المشتريات، هذا بالإضافة إلى إدارة الإنتاج.
- حصر حجم المخزون المتاح من الإنتاج التام عن هذا المنتج (معرفة إدارة المشتريات والمخازن لتقدير حجم الإنتاج النهائي المطلوب تصنيعه فعلا خلال الفترة).
- في ضوء تقرير حجم الإنتاج المطلوب يتولى قسم تخطيط الإنتاج وضع كل من خطة الإنتاج الأساسية وملحقاتها من الجداول التفصيلية بشأن اتمام العملية الإنتاجية بكافة عناصرها المتمثلة في كل من أنواع وأحجام المنتجات، وأنواع وخطوات العملية التصنيعية، وأنواع وأحجام المتطلبات من القوى العاملة، والمواد والأدوات.
- يقوم قسم الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته لقسم الإنتاج على المواد والمستلزمات البشرية والمادية الواجب استخدامها من خلال قراراته التفصيلية التي تصبح بمثابة المعايير الرقابية التي يستند عليها فيها بعد في متابعة الأداء الفعلي تبعا لما جاء بالخطة المعتمدة للتصنيع.
- وأخيرا يرسل الإنتاج التام الصنع إلى المخازن تمهيدا لتسويقه للمستهلك².

1_ مؤيد عبد الحسين الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص

57-51.

2- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص، 180-181.

المطلب الرابع: المخطط المالي

الهدف من إعداد مخطط الأعمال للمؤسسات في حصر التقديرات والإحصاءات المالية التي تحتاجها المؤسسة وكذا طبيعة الموارد، بالإضافة إلى تحديد طبيعة المواد التي ستعتمدها في عملية تمويلها ويكون هذا عن طريق المخطط المالي.

أولاً: تعريف المخطط المالي : يمثل التخطيط المالي ذلك القسم الذي يوفر الحساب للاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح فهو يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها حتى يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار¹.

ثانياً: أهمية وأهداف المخطط المالي:

1- أهمية المخطط المالي:

- ✓ **المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتوفير المرونة،** إذ أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية الحاجات والرغبات؛
- ✓ **المساهمة في تحسين اتجاهات الفعل،** إذ أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضى على الذات؛
- ✓ **تحسين عملية التنسيق،** يتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل لربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة؛
- ✓ **تحسين إدارة الوقت،** حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل؛
- ✓ **تسهيل عملية الرقابة وزيادة فعاليتها،** وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت.

2- أهداف المخطط المالي:

- ✓ **مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قوة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛**

- ✓ **ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة؛**

¹- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

- ✓ التصميم الفاعل للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل، وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المؤسسة (ثروة حملة الأسهم)؛
- ✓ تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

ثالثاً: محتويات الخطة المالية

1. **التنبؤ المالي:** تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلبات الحالية والمستقبلية، وإن استخدام التقنيات المالية لتهيئة قائمة التدفقات النقدية والموازنات، يمكن أن يساهم في تحسين التنبؤ.
2. **هيكل رأس المال:** حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقرض والتمويل الممتلك.
3. **قرار رأس المال:** تحديد هيكل رأس المال، استناداً إلى الحقائق والظروف القائمة، والمتوقعة بالإضافة إلى كل من الربحية، السيولة، الرافعة المالية، طبيعة القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمنه.
4. **استخدام الأموال:** من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد المؤسسة وبالتالي تعظيم قيمتها.
5. **صنع القرار الاستراتيجي:** إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة، ونقاط الضعف في المؤسسة، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جداً مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
6. **الرقابة المالية:** تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، كل هذه الأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية².

رابعاً: مراحل التخطيط المالي

- تحليل الأداء السابق للمؤسسة: تساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة؛
- تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: هذه الخطوة تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمن إطارها، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل؛

¹ - عدنان تابه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 169-173.

- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله: وفيها يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.

- التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها: وتعتمد على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.

- تحليل البدائل المالية: ويقصد بها أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.

- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب وتحديد انعكاساتها على بقاء المؤسسة واستمرارها على المدى البعيد.

- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف خطة المؤسسة¹.

خامساً: مكونات المخطط المالي

1) تقدير إجمالي التكاليف الاستثمارية: يتكون إجمالي التكاليف الاستثمارية لرأي مشروع استثماري من مكونين رئيسيين هما التكاليف الرأسمالية ورأس مال العامل والذي يتكون كل منهما بدوره من مجموعة من البنود، وقد يتم تصنيف إجمالي تكلفة المشروع إلى ثلاثة مكونات هي التكاليف الاستثمارية في الأصول الثابتة والمصروفات الرأسمالية المرحلة ما قبل الإنتاج ورأس المال العامل، بصفة عامة تمثل التكاليف الاستثمارية كافة ما ينفق على المشروع في مراحل دراسته وتشييده وتجهيزه وتجاريه حتى نهاية دورة التشغيل الأول للمشروع، وقد يطلق عليها تعبير الاستثمار المبدئي².

2) الموازنة التقديرية: هي عبارة عن تنبؤ يتعلق بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التي ستتم في المستقبل على مدى فترات مختلفة من الزمن فهي عبارة عن تبويب يهدف إلى التنبؤ بتاريخ كل من المقبوضات والمصروفات النقدية وكمياتها، ويكشف للمدير المالي مواعيد التدفقات النقدية الداخلة وكمياتها والتدفقات النقدية الخارجة خلال

¹ - عدنان تايه النعيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 175- 177.

² - أمين السيد أحمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، دار الجامعية، البراهمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 47.

الفترة تحت الدراسة، فيصبح أكثر قدرة على التخطيط لهذه الحاجات وأكثر قدرة على ممارسة الرقابة على نقدية المؤسسة وسيولتها¹.

وتساعد الميزانية التقديرية المؤسسة في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير، ومن الطبيعي أن يتم تركيز الجهود في التخطيط للاستثمار الفائض النقدي أو التخطيط لتدبير العجز في النقدية، فإذا توقعت الشركة وجود فائض في النقدية، فيجب أن يخطط الاستثمار هذا الفائض في استخدامات قصيرة الأجل، بينما إذا توقعت وجود عجز في النقدية، فعليها أن تخطط لتمويل هذا العجز من المصادر القصيرة الأجل².

تعريف آخر: هي عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة³.

(3) الميزانية: هي عبارة عن صورة فوتوغرافية لوضع المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم مجتمعة، أي أن لكل شخص (طبيعي أو معنوي) ذمة تتألف من عناصر موجبة وعناصر سالبة وتتكون الميزانية من:

✓ **الأصول:** ترتب بحسب سيولتها من الأقل سيولة إلى الأكثر سيولة وتتألف من:

• **الاستثمارات:** تتضمن العناصر التالية:

- المصاريف الإعدادية: المبالغ التي تصرف من أجل تأسيس المؤسسة لمصاريف الدعاية والإشهار، الدراسات، والبحث والتنقيب، تكوين اليد العاملة؛

- القيم غير المادية (شهرة المحل، حقوق الملكية الصناعية والتجارية)؛

- الأراضي: بمختلف أنواعها (أراضي البناء والورشات، الأراضي المنجمية، أراضي أخرى...)

- تجهيزات الإنتاج (مباني، مركبات صناعية، معدات وأدوات، تجهيزات مكتب...)

- استثمارات قيد الإنتاج (المشاريع الاستثمارية قيد الإنجاز).

• **المخزونات:** وتتضمن

- مخزون البضائع، مخزون المواد واللوازم، مخزون المنتجات.

• **الحقوق:** وتتضمن

- الأسهم والسندات التي اشترتها المؤسسة من أجل توظيف الأموال والحصول على فوائد؛

¹ - زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص 196.

² - عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، دار الجامعة، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 178.

³ - فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4.

- حقوق المؤسسة اتجاه الشركاء؛

- الأموال الجاهزة بالصندوق، والحسابات الجارية.

✓ **الخصوم:** ترتب بحسب تواريخ استحقاقها من الأقل استحقاق إلى الأكثر استحقاق، فهي تتألف من مجموعتين جزئيتين هما:

- **الأموال الخاصة:** الأموال أو الحصص المقدمة عند التأسيس، وتركت تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة والأرباح المحققة، والتي تركت تحت تصرف المؤسسة، أو التي في انتظار التوزيع...
- **الديون بأنواعها المختلفة** (طويلة متوسطة وقصيرة الأجل)، وهي عبارة عن أموال وضعت تحت تصرف المؤسسة بصفة مؤقتة، وأصحابها الموردون، والدائنون المختلفون، والبنوك¹.

4) جدول حسابات النتائج:

جدول حسابات النتائج وثيقة رئيسية تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات، كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة.

ويكمن إعداد هذا الجدول كما يلي:

✓ **الأعباء:**

أعباء الاستغلال العادي

- الحسابات 60 و 61 يتم الحصول عليهما من موازنات المخزونات؛

- الحسابات من 62 إلى 66 يتم الحصول عليها من موازنات الأعباء حسب كل وظيفة؛

- الحساب 68 ويحصل عليه من موازنة الأعباء والتي نتحصل عليها بدورها من بطاقات الإهلاكات

للاستثمارات المتوقعة.

أعباء خارج الاستغلال

- الحساب 69: وهي الأعباء التي تخرج عن نطاق الاستغلال العادي كالديون المعدومة المتوقعة، إطفاء

المصاريف الإعدادية، الإهلاكات الاستثنائية للاستثمارات، القيمة المتبقية للاستثمارات المتنازل عليها.

✓ **النواتج:**

- الحسابات 70، 71، 74 وتحصل من واقع الموازنة التقديرية للمبيعات وأداءات الخدمات؛

¹ - محمد بوتين، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1998، ص 8-10.

-الحساب 72 ويحصل من جداول المخزونات الخاصة بالمنتجات التامة، والمنتجات النصف المصنعة والأعمال قيد التنفيذ؛

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

• نواتج خارج الاستغلال:

-الحساب 79 نواتج خارج الاستغلال وتتمثل في الديون المدومة المحصلة، نواتج التنازل عن الاستثمارات وإيرادات سندات التوظيف.

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

• الهامش الإجمالي : هو مؤشر هام فمن خلاله يمكن حساب بعض النسب التي نقيم بها أداء ودرجة التحسن للنشاط التجاري للمؤسسة كنسبة: الهامش الإجمالي/المبيعات، أو نسبة: الهامش الإجمالي/تكلفة البضاعة المستهلكة.

وتقارن هاتين النسبتين مع النسب المحققة في المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط

• القيمة المضافة: يستعمل هذا المؤشر في عدة ميادين في التسيير بحيث يمكن استعمالها كمعيار لقياس حجم المؤسسة إلى جانب المعايير الأخرى المستعملة في هذا الميدان كمعيار عدد العمال المشغلين أو معيار النتيجة المحققة أو المبيعات، كما يمكن استعمال القيمة المضافة لقياس درجة التكامل الداخلي للمؤسسة عن طريق حساب نسبة: القيمة المضافة/الإنتاج، وتكون هذه النسبة أقل من الواحد وكلما اقتربت من الواحد نقول أن المؤسسة قد حققت تكاملا جيدا ولا يتحقق ذلك إلا بارتفاع مبلغ القيمة المضافة.

• النتيجة الصافية: تستعمل كمؤشر لقياس مردودية الأموال الخاصة ومردودية الأصول الثابتة¹.

(5) النقطة الميتة (نقطة التعادل):

-تعرف النقطة الميتة: هي مستوى الذي تكون فيه مجموع الإيرادات يغطي مجموع التكاليف، وعندها تكون النتيجة حيادية، أي وضعية لا ربح ولا خسارة.

¹ - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 243-245.

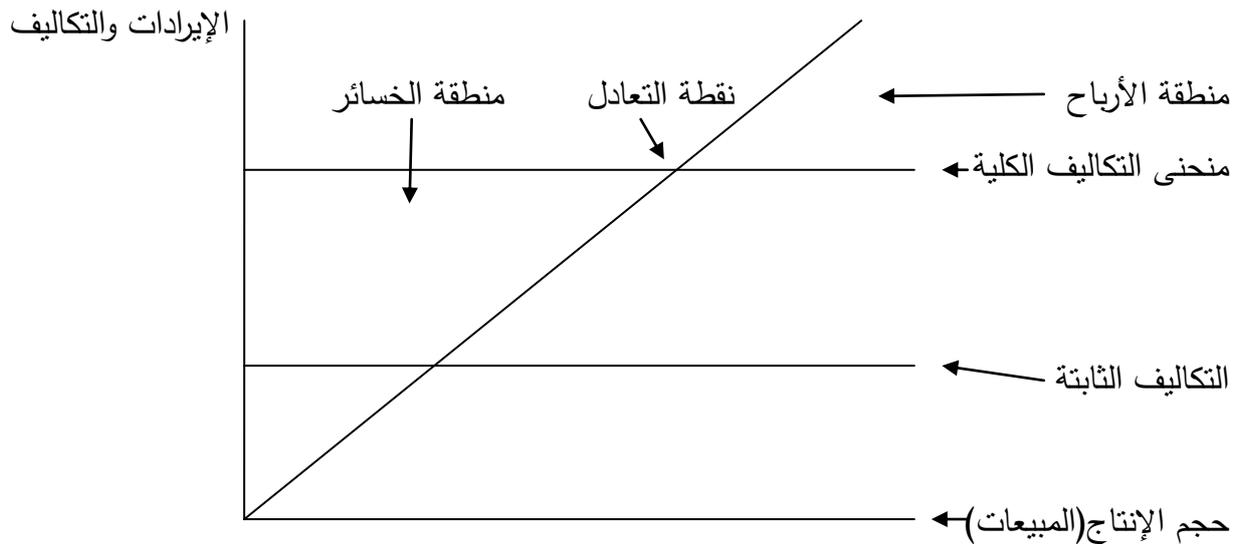
وتعرف: أنها رقم الأعمال الذي تكون عنده التكاليف الثابتة تعادل الهامش على التكاليف المتغيرة الممثلة في الفرق بين رقم الأعمال والتكاليف المتغيرة¹.

-**طرق تحليل نقطة التعادل:** يمكن التوصل إلى نقطة التعادل إما بيانياً أو باستخدام الطرق الجبرية، من خلال الاعتماد على المعلومات لسنة معينة من حيث مستويات المدخلات والمخرجات والأسعار وتوليفة المخرجات.

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

ويمكن توضيح تلك المنحنيات ونقطة التعادل من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2_1): نقطة التعادل



المصدر: إلياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2006، ص 168.

¹ - إلياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، الاردن، 2006 ، ص 168.

ومن أجل تحليل نقطة التعادل بيانيا لابد من الإفتراضات التالية:

- ثبات سعر بيع الوحدة؛
- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.
- ويمكن توضيح هذه العلاقات بما يلي:
- في نقطة التعادل يكون

الإيراد الكلي يساوي التكاليف الكلية (لا ربح ولا خسارة)

- قبل (على يسار) نقطة التعادل تكون التكاليف الكلية أكبر من الإيراد الكلي (خسارة)
- بعد (على اليمين) نقطة التعادل تكون الإيراد الكلي أكبر من التكاليف الكلية (ربح)¹.

✓ الطريق الجبرية: من اجل الوصول إلى تحديد نقطة التعادل جبريا، لابد من الاستفادة من العلاقات السابقة

والتعبير عنها بصيغ أو معادلة جبرية والتي تمثل بالأتي:

الإيراد الكلي = كمية المبيعات × سعر بيع الوحدة الواحدة.

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + (كمية الإنتاج × كلفة الوحدة المتغيرة).

- أما في نقطة التعادل فيكون²:

الإيراد الكلي = التكاليف الكلية

وعند التعويض نجد

كمية التعادل = التكاليف الثابتة / (سعر بيع الوحدة - كلفة الوحدة المتغيرة).

1- كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (تحليل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 188 - 190.

2- كاظم جاسم العيساوي، نفس المرجع، ص 191.

خلاصة الفصل

مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء سيرورة المؤسسة، من خلال التقييم الدوري للمؤسسة الذي يم بالاعتماد على مختلف المؤشرات الكمية والنوعية، التي تتعلق بالمؤسسة وسيرورتها وآفاقها مستقبلا وهذا بالأخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي والخارجي الذي تنشط المؤسسة من خلاله وإبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة. وعليه فمخطط الأعمال يسمح بالإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة من تنظيم وتسويق وإنتاج ومالية بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن...، بالإضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

الفصل الثاني: إعداد

مخطط أعمال لمؤسسة

معالجة وتحويل التمور

تمهيد:

نعمل في هذا الفصل على تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق، وهذا من خلال تقديمنا لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور، والتي هي مسؤولة عن صنع عجينة التمر وحشو التمر باللوز، ولقد اعتمدنا في تمويل مشروعنا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

ويتناول الفصل هذا الفصل خطة عمل إنشاء مؤسسة معالجة وتحويل التمور، حيث تم تسليط الضوء على النواحي التنظيمية التسويقية والإنتاجية والمالية وكافة الخطوات المتعلقة بالمؤسسة، وعليه كانت الخطة كما يلي: المبحث الأول: تقديم المشروع.

المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط أعمال مشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.

المبحث الاول: تقديم المشروع

سيتم من خلال هذا المبحث معرفة فكرة وأسباب اختيار المشروع، بالإضافة الى اهدافه والصفحة الرئيسية للمؤسسة.

المطلب الاول: وصف المشروع

• يتمثل المشروع في إنشاء مؤسسة لصناعة عجينة التمر وتمر محشو باللوز، في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) بولاية الوادي، حيث تقوم المؤسسة بتلبية حاجيات الافراد على مدار السنة بنوعية جيدة وأسعار منخفضة في متناول الجميع، حيث يكون عمل المؤسسة حشو التمر الجيد(دقلة نور) باللوز، وإيجاد منافذ جديدة لتصريف الكم الكبير من نوعية التمور المنخفضة الجودة والصغيرة والمشوهة بتصنيعها في صورة عجينة مغلقة تقدم للسوق كمنتج في صورة مختلفة، يمكن ان يدخل في مجال إنتاج الحلويات التي تعتبر من المجالات الاستثمارية ذات العائد المادي المرتفع.

المطلب الثاني: فكرة وأسباب اختيار المشروع

• تعتمد الفكرة الرئيسية لهذا النوع من المؤسسات لسبب غياب هذا المنتج، وما تحتاجه هذه المنطقة لهذا المنتج وطرحه في السوق.

• تم اختيار فكرة هذا المشروع للأسباب التالية:

✓ الفائدة او العائد المتوقع حدوثه من المشروع؛

✓ طابع الولاية الفلاحي؛

✓ طرق سهلة ومباشرة لتوزيع المنتج؛

✓ اعتباره مادة اساسية مطلوبة على مدار السنة.

المطلب الثالث: أهداف المشروع

تتمثل اهداف المشروع فيما يلي:

✓ المساهمة في توفير فرص العمل؛

✓ توفير المنتج بجودة عالية؛

✓ تحقيق الارباح؛

✓ التوسع مستقبلا في مختلف ولايات الوطن؛

✓ كسب ثقة الزبائن على المستوى القريب بتوفي كل الاحتياجات؛

✓ التصدير ودخول السوق الخارجية في المدى البعيد.

المطلب الرابع: الصفحة الرئيسية للمشروع

ERUL: الشكل القانوني للمؤسسة، ومعناه: الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة

- هي مؤسسة لفرد؛
- الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100000 دج؛
- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المترتبة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة؛
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسي ر، استحداث مؤسسة مع شركاء بحيث 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.

الجدول رقم(2_1): الصفحة الرئيسية للمشروع

اسم صاحب المؤسسة	هباز نسرين
رقم الهاتف	0794610232
نوع المؤسسة	مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة (EARL)
رأس المال	90000000.00
تسمية القطاع الذي ينتمي اليه المشروع	صناعة الأغذية
تسمية النشاط	معالجة وتحويل التمور
رقم النشاط	107404
الاسم التجاري	جوهرة واد ريغ
موقع المشروع	حي الجبل دائرة جامعة ولاية الوادي

المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط أعمال مشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.

سيتم التطرق في هذا المبحث الى المخطط التنظيمي والتسويقي والإنتاجي والمالي لمؤسسة معالجة وتحويل التمور.

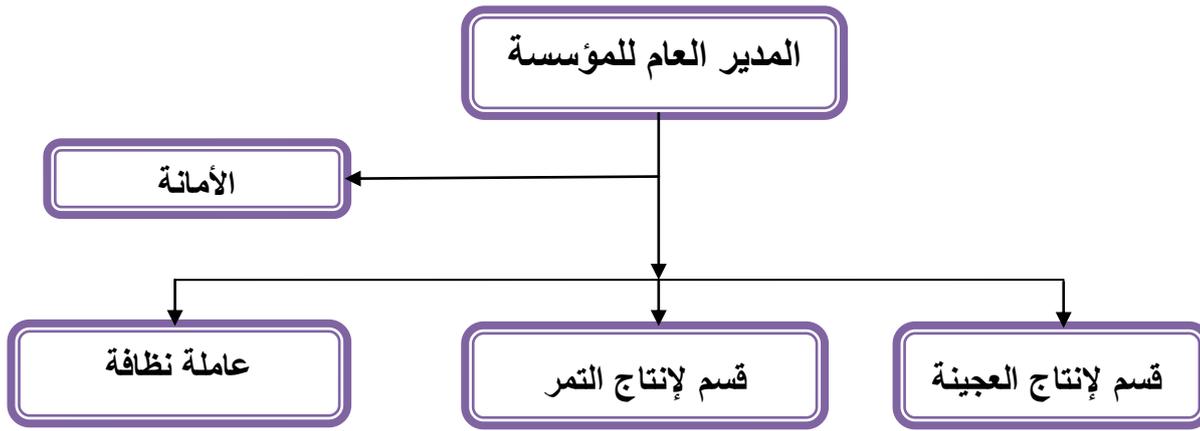
المطلب الأول: المخطط التنظيمي لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.

سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة وادوار كل قسم منه، بالإضافة الى احتياجاتها من الموارد البشرية.

❖ الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

الشكل رقم(2_1): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة

❖ أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة

الجدول رقم(2_2): أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة

العمال	المنصب	المهام والمسؤوليات
1	المسير	✓ هو صاحب المؤسسة والمسؤول عن التعامل مع الموردين والزبائن ✓ العمل على وضع الأهداف والخطط في المؤسسة ✓ التفاوض مع المؤسسات حول العقود التي سيتم إبرامها وذلك بالشكل الذي يضمن أفضل مردودية للمؤسسة ✓ مراقبة عمل الإنتاج وجودة المنتج
1	الأمانة	✓ استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير

✓ استقبال المكالمات الهاتفية		
✓ تحديد المواعيد		
✓ كتابة النصوص		
✓ الفرز، الحشو، التغليف، التعبئة، تسيير الآلات.	عمال	8

المصدر: من اعداد الطالبة

❖ احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والكفاءة اللازمة لكل منصب.

الجدول رقم(2_3): احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

المنصب	الكفاءة
المسير	متحصل على شهادة عليا ولديه خبرة في مجال الادارة
الأمانة	✓ متحصلة على شهادة عل الاقل من التكوين ✓ قادرة على التعامل مع الحاسوب
عاملة نظافة	/
العمال	لديهم خبرة في مجال التمور وفرزها وأنواعها

المصدر: من اعداد الطالبة

❖ الاجور: الجدول التالي يوضح الاجر الخام السنوي للعمال، بعد القيام بتأمينهم حيث تكون نسبة 9% ونسبة 26% للمسير.

الجدول رقم(2_4): اجور العمال خلال السنة الاولى الوحدة(دج)

البيان	العدد	الاجر الشهري الصافي دج	قيمة الضمان الاجتماعي دج
المسير	1	40000	10400
الامانة	1	16500	1485
عاملة نظافة	1	7000	630
العمال	16500×8	132000	11880
المجموع	11	195500	24395

المصدر: من اعداد الطالبة

❖ النقل: يتم كراء شاحنة لنقل.

ويرمجت مدة العمل اليومية 8 ساعات أي وريدية واحدة في اليوم مع يوم راحة، وهو الجمعة، واحتساب الاعياد وبعض العطل الرسمية، والعطل السنوية (شهر وهو اوت) وسيتم القيام في هذا الشهر بصيانة الالات.

❖ قدرت مدة تنفيذ المشروع سنة واحدة وذلك من تاريخ فتح المكان المخصص بالمشروع وتهيئته حسب الاحتياجات وسوف يتم التنفيذ والشروع في العمل على مرحلتين هما:

المرحلة الاولى:

تقدر بمدة ستة أشهر ويتم فيها كافة الاجراءات الادارية وتهيئة المكان وشراء التجهيزات ومعدات المشروع، وتوفيرها قبل البدء في المرحلة التالية الخاصة بتركيب الماكينات والمعدات الخاصة بعملية التشغيل وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة، ويتم خلال هذه المرحلة تركيب كافة الماكينات والمعدات الخاصة بعملية تشغيل المشروع.

▪ المرحلة الثانية:

وتقدر بمدة ستة أشهر وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة، ويتم خلال هذه المرحلة تجربة كافة الماكينات والمعدات، وكذلك توظيف وتدريب العمال على التشغيل والتحكم في الالات لبدء سير العملية الانتاجية.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.

يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الاعمال الخاص بالمؤسسة، وسنحاول في هذا المطلب توضيح هذه الخطة من خلال تبين دراسة السوق والمزيج التسويقي من خلال المنتج، السعر، التوزيع، والترويج. أولاً: دراسة السوق

ويعتبر المحيط الخارجي الحيز الذي يتعامل معه المشروع وله تأثير مباشر على إنتاجه لأنه يتولى عملية توفير مدخلات من المواد الأولية وإيجاد من يستقبل مخرجاتها عليه تم دراسة كل من المنافسين والموردين والزبائن.

الجدول رقم(2_5): دراسة السوق وتجزئاته

تجزئة السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن وتفضيلاتهم	تحليل نشاط المنافسين
1	اصحاب محلات الحلويات	✓ توفير علب للهدايا تليق بالمناسبات(تمر محشو) ✓ صغر حجم العلب للهدايا	قلة المنافسة
2	محلات المواد الغذائية	تقليص المسافة المقطوعة	المنافسة خارج الولاية
3	البيع المباشر(المستهلك)	✓ قرب المنتج وانخفاض سعره	احتمال دخول منافسين جدد

المصدر: من اعداد الطلبة

- 1) المنافسين: هذا المشروع هو ثاني مشروع على مستوى الولاية وهناك منافسين خارج الولاية (ولاية بسكرة، ولاية ورقلة....)، بالنسبة للمنافس داخل الولاية هو مؤسسة بولال لمعالجة التمور.
- 2) الموردين: وهم الأطراف الذين يتعامل معهم المشروع لتزويده بكل ما يحتاج إليه من مستلزمات العملية الإنتاجية، ويتم اختيار هؤلاء الموردين على أساس التسهيلات التي يقدمونها، ومن بين الموردين الذين يتعامل معهم المشروع للحصول على المواد الاولية سوق التمور وأصحاب محلات المواد الغذائية للحصول على اللوز، وهم متوفرون بكثرة كما سيتم الاتفاق معهم لتزويدنا بالمواد الاولية التي هي متوفرة بصورة دائمة على مدار السنة وبكثرة.
- 3) الزبائن: سيتم توجيه المنتج لمحلات المواد الغذائية ومحلات الحلويات بالإضافة الى الأفراد.

تجار الجملة والتجزئة بالنسبة لولاية الوادي ودائرة جامعة

• تجارة بالجملة للمواد الغذائية:

- على مستوى ولاية الوادي يبلغ عددهم 184.
- على مستوى دائرة جامعة يبلغ عددهم 12.

• تجارة بالجملة للتمور:

على مستوى ولاية الوادي يبلغ عددهم 14.

على مستوى دائرة جامعة يبلغ عددهم 02.

• تجارة بالتجزئة للمواد الغذائية:

على مستوى ولاية الوادي يبلغ عددهم 2299.

على مستوى دائرة جامعة يبلغ عددهم 307.

• تجارة بالتجزئة للحلويات والمرطبات والحلويات التقليدية:

على مستوى ولاية الوادي يبلغ عددهم 190.

على مستوى دائرة جامعة يبلغ عددهم 16¹.

¹ - من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها من مديرية التجارة لولاية الوادي.

❖ المزيج التسويقي

- 1) المنتج: يقوم هذا المشروع بطرح منتجين في السوق وهما عجينة التمر، وتمر محشو باللوز. يصنع المنتجين من دقلة نور وتوجد اربعة اصناف منها:
- الصف الاول من التمور ذو نوعية جيدة وهذا ما تحتاجه المؤسسة للحشو.
- الصف الثاني نوعية متوسطة وهذا يدخل في انتاج بودرة التمر وخل التمر....
- الصف الثالث نوعية التمور المنخفضة الجودة والصغيرة والمشوهة وهذا ما يستعمل لإنتاج عجينة التمر.
- الصف الرابع نوعية غير صالحة للأكل وهي موجهة للحيوان.
- ✓ تقوم المؤسسة بشراء الصف الاول والثالث.

فوائد المنتج

- تمتاز سكريات التمور (السكروز . الكلوكوز . الفركتوز) بأنها سهلة الهضم والامتصاص وتزود جسم الإنسان بالطاقة العالية ويعتبر غذاء جيد خاصة اذا اخذ مع اللبن أو الحليب علما بان سكان الصحراء كانوا يعتمدون على اللبن والتمور في غذائهم الرئيسي.
- كذلك توجد كمية جيدة من فيتامين A وهو فيتامين مقوي للنظر ومهم للنمو والتكاثر وكذلك يوجد فيتامين B1 و B2 وهي فيتامينات مهمة للجهاز العصبي نقصها يسبب التعب والإرهاق وضعف الذاكرة وتوتر الأعصاب وكذلك يوجد فيتامين C وهذا الفيتامين يمنع مرض الإسقربوط وهو مرض معروف سابقا.
- علما أن هذه الفيتامينات لها أهمية كبيرة في كثير من التفاعلات الحيوية التي تحدث للإنسان ونقصها يسبب الكثير من الحالات المرضية التغذوية.
- نلاحظ احتواء التمور على كمية جيدة من Ca و P وهي مهمة لبناء العظام وعنصر K المهم في عملية توازن الحموضة والقاعدية وكذلك حركة العضلات وعنصر Mg المهم أيضا في حركة العضلات وعنصر S الذي يدخل في تركيب بعض الأحماض الامينية الأساسية وكذلك عنصر Fe الذي يدخل في تركيب هيموغلوبين الدم، ان هذه العناصر تدخل في الكثير من التفاعلات الانزيمية ونقصها يؤثر على بعض التفاعلات الحيوية التي تحدث داخل خلايا الإنسان والحيوان وتسبب أيضا بعض الامراض التغذوية.

• خصائص المنتج (العجينة)

✓ الوزن: 1 كلغ في بداية العملية الانتاجية ويصبح المنتج متوفر بأحجام أخرى حسب طلب الزبون؛

✓ اللون: عسلي؛

✓ الحجم: حجم صغير (كلغ).

• خصائص المنتج (تمر محشو)

✓ الوزن: 250غ؛

✓ اللون: عسلي؛

✓ الحجم: صغير.

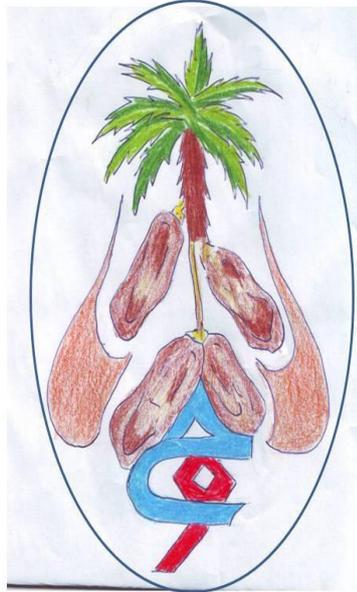
• الاسم التجاري: جوهرة وادي ريغ.

• رؤية المؤسسة: بجودتنا سنتواجد في كل مكان.

• رسالة المؤسسة: منتوجنا الغذائي صحي ومفيد.

• العلامة التجارية: تم اقتراح هذه العلامة

الشكل رقم (2_2): العلامة التجارية للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة

معنى الشكل:

ج: جوهرة حيث تعتبر التمور جوهرة ثمين في المنطقة.

و: وادي ريغ المنطقة التي تشمل كل من جامعة والمغير ونقرت.

(2) السعر: يتم تحديد السعر على أساس تكاليف الإنتاج وكذلك على أساس أسعار المنافسين وذلك من أجل جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، حيث أن متوسط السعر الذي تم وضعه بالنسبة لعجينة التمر يقدر ب(100دج)، أما بالنسبة للتمر المحشو (110دج) بناء على السعر = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة + هامش الربح.

الجدول رقم(2_6): أسعار عجينة التمر و التمر المحشو

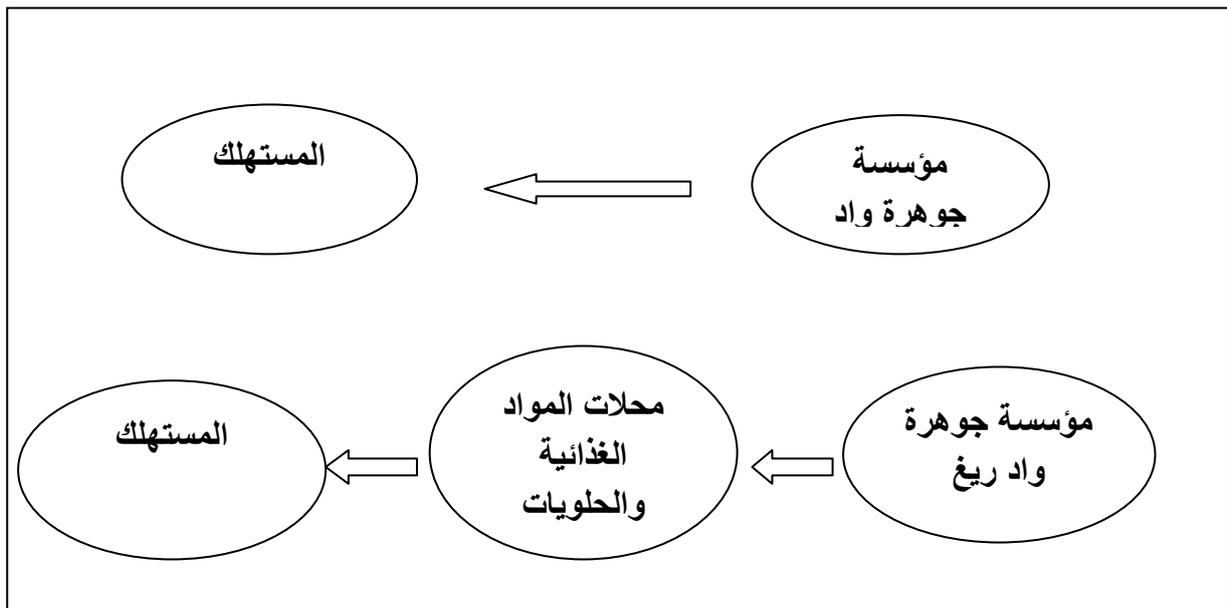
المنتج	عجينة التمر	تمر محشو
السعر الذي يرغب بدفعه الزبون	90دج	100دج
السعر الاكثر ارتفاعا بالنسبة للمنافسين	120دج	125دج
السعر الادنى بالنسبة للمنافسين	110دج	120دج
السعر الذي اقترحتة	115دج	115دج
السعر النهائي	100دج	110دج

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من السوق.

(3) التوزيع: تتمثل طرق التوزيع في:

- ✓ تكون مباشرة من المنتج الى المستهلك بدون أي وساطة.
- ✓ البيع المباشر إلى أصحاب محلات الحلويات وأصحاب محلات المواد الغذائية.

الشكل رقم(2_3): طرق التوزيع



المصدر: من إعداد الطالبة

4) الترويج: الترويج لمؤسستنا سيكون عن طريق وسائل الاتصال والعلاقات العامة حتى تكون المنتجات في متناول الجميع وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

✓ البطاقات والملصقات: الملصقات وهذا من أجل الاتصال على نطاق واسع وتكون في الأماكن العامة، أما بالنسبة للبطاقات فهي تقدم مباشرة وهي أقل تكلفة، والهدف منها ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن الزبائن واستهداف زبائن جدد، وتقدر تكلفة البطاقات والملصقات ب(6500دج).

✓ الإعلان في الإذاعة: إن معظم سكان المنطقة يستمعون إلى برامج إذاعة الواحات لذلك سيتم الإشهار فيها لمدة دقيقتين يومياً، كما سيتم للإشهار أثناء البرامج الأكثر استماعاً، وتقدر تكلفة الإعلان في الإذاعة ب:(39000دج للشهر أي ما يعادل 1300دج لدقيقتين).

✓ جريدة في خدمة المتعاملين الإقتصاديين: بتكلفة تقدر ب(5000دج)، وتصدر الجريدة كل شهرين.



✓ الترويج الشفوي: عن طريق الاتصال المباشر مع الزبائن، والمحاكاة مع أفراد العائلة.

✓ المشاركة في المعارض المحلية وتوعية الفئة المستهدفة لأهمية ومميزات المنتج.

✓ استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للتعريف بالمؤسسة ونشاطها face book و twitter إذ أن الاتصال

فيها مجاني .

- ❖ تحليل SWOT: سيتم توضيح نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- ✓ نقاط القوة والضعف لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.
- الجدول رقم(2_7): نقاط القوة والضعف لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الإنتاج بجودة عالية ✓ فترة حياة المنتج طويلة ✓ توافر اليد العاملة بحكم الأفراد المنطقة لديهم ✓ خبرة في التمور ✓ السرعة في جمع المعلومات والاتصال ✓ المشروع لا يحتاج أيدي عاملة بكفاءة عالية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع ✓ اعتبار المؤسسة جديدة في السوق ✓ المشروع في بدايته ✓ نقص الوعي الفلاحي ✓ التمر منتج موسمي

المصدر: من اعداد الطالبة

- ✓ الفرص والتهديدات لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.

الجدول رقم(2_8): الفرص والتهديدات لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ زيادة عدد المستهلكين ✓ زيادة الطلب ✓ عدم وجود منافسين في الموقع الجغرافي ✓ نسبة البطالة مرتفعة مما يؤدي الى نقص أجرة اليد العاملة ✓ استقرار امني يساعد في توزيع المنتجات بسهولة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التغيير في التكنولوجيا ✓ عدم هطول الامطار بكميات كبيرة ✓ الانتاج في البيوت والبيع في الاسواق بأسعار منخفضة ✓ انشاء مشاريع مشابهة ✓ توجه المصانع الى نفس النشاط خاصة إذا عرف المنتج نجاحا في السوق

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.

✓ تقديم ولاية الوادي:

▪ المساحة: 44.58680 كلم²

▪ عدد السكان: 771.875 نسمة.

✓ موقع بلدية جامعة:

تقع بلدية جامعة على الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين بسكرة و تقرت وهو يقسم مركز المدينة الى قسمين شرقي وغربي، تمتد شرق نحو خط السكة الحديدية و واحات النخيل، وغربا على طول الطريق المؤدي الى مدينة المرارة، يحدها من الشمال أرضية شاغرة ومن الجنوب كذلك، ومن الشرق السكة الحديدية و واحات النخيل ومن الغرب أراضي شاغرة.

التوسع العمراني في مقر البلدية محدود من الجهة الشرقية نظرا لوجود النخيل وكذلك من الجهة الجنوبية الغربية بسبب طبيعة الارضية ومشكلة صعود المياه.

✓ حدود بلدية جامعة:

من الشمال: بلدية تندلة ومن الجنوب بلدية سيدي عمران ومن الشرق بلدية الرقيبة ومن الغرب بلدية المرارة.

✓ المساحة: تبلغ مساحة بلدية جامعة حوالي 780 كلم².

✓ عدد السكان: بلغ عدد سكان البلدية حوالي 51077 نسمة.

يقع مكان نشاط المؤسسة في ولاية الوادي، دائرة جامعة حي الجبل بجوار السوق الجديد.

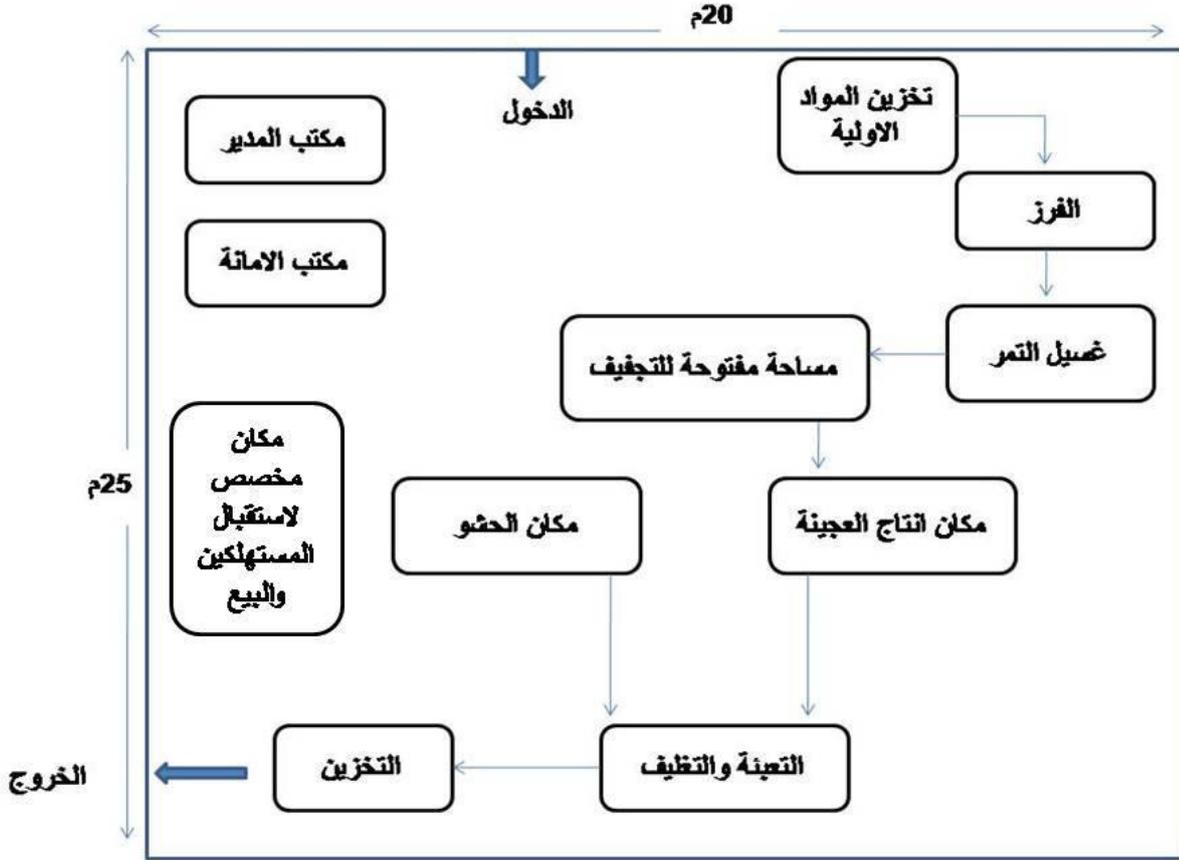
الشكل رقم (2_4): التقسيم الإداري لبلديات ولاية الوادي



المصدر: بلدية جامعة

❖ التصميم الداخلي للمؤسسة: الشكل التالي يوضح تصميم المؤسسة

الشكل رقم (2_5): التصميم الداخلي لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور.



من اعداد الطالبة

✓ المساحة: مكان مخصص للمشروع طوله 20م وعرضه 25م حيث قدرت المساحة الاجمالية ب:

$$20\text{م} \times 25\text{م} = 250\text{م}^2$$

❖ التجهيزات الضرورية

تحتاج المؤسسة في بداية نشاطها الى مجموعة من التجهيزات والمتمثلة في:

الجدول رقم(2_9):التجهيزات الضرورية للمؤسسة

التجهيزات	الكمية	سعر الوحدة	السعر الاجمالي
الة فرم التمر	1	2400000.00	2400000.00
الة نزع النواة	1	1450000.00	1450000.00
الة لقطع العجينة	1	200000.00	200000.00
بساط الي	1	170000.00	170000.00
ضاغط العجينة	1	95000.00	95000.00
خزانة كهربائية	1	200000.00	200000.00
Table de disposition	6	11000.00	66000.00
Transpalette 3 tonnes	1	60000.00	60000.00
Balances électronique	1	10000.00	10000.00
المجموع	/	/	4651000.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها من السوق

❖ مستلزمات اخرى

الجدول رقم(2_10): مستلزمات اخرى

التجهيزات	الكمية	سعر الوحدة	السعر الاجمالي
Chaises	10	3000.00	30000.00
Bacs	200	400.00	80000.00
Scotches a main	2	1000.00	2000.00
المجموع	/	/	112000.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها من السوق

الجدول رقم(11_2): صور لبعض التجهيزات

الصورة	الآلة
	بساط الي
	آلة نزع النواة
	آلة فرم التمر
	Transpalette 3 tonnes
	Balances électronique

❖ التجهيزات الخاصة بالمكتب

الجدول رقم(2_12): التجهيزات الخاصة بالمكتب

السعر	التجهيزات
8000.00	آلة طباعة
32000.00	مكتب المدير
30000.00	مكتب الامانة
30000.00	مكيف هوائي
100000.00	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من السوق

2 جهاز كمبيوتر ملكية.

❖ تجهيزات غرفة التبريد

الجدول رقم(2_13): تجهيزات غرفة التبريد

المبلغ	التجهيزات
100000.00	الباب 2,00*1,20
1100000.00	مجمع S7 2DL AC
800000.00	مبخرة SK B12
2000000.00	المجموع

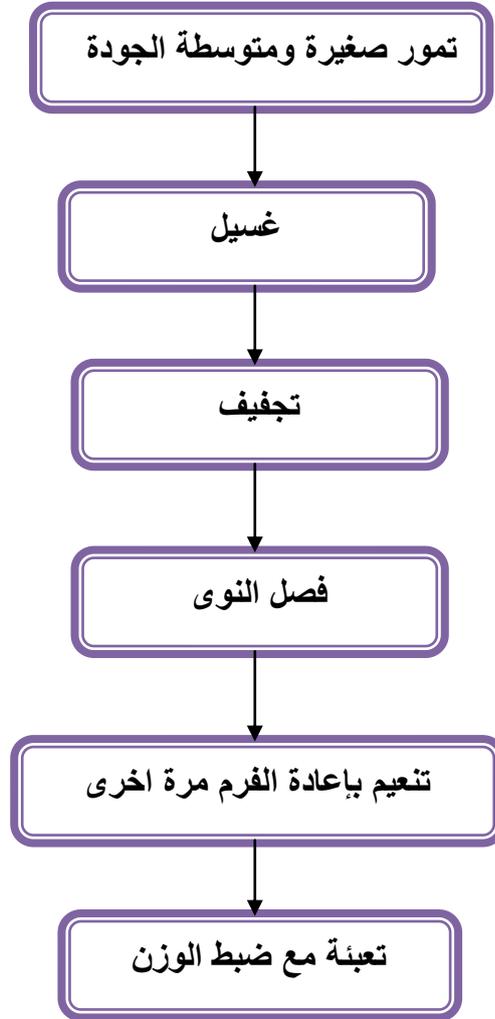
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من السوق

✓ المراحل الانتاجية(عجينة التمر)

- 1) عملية الفرز: تفرز التمور يدويا و يستبعد التالف منها.
- 2) الغسيل: في أحواض اسمنتية ثم يتم التجفيف، تعرض التمر بعد الغسيل إلى أشعة الشمس في مساحات مفتوحة المخصصة لذلك.
- 3) فصل النوى: باستخدام آلة تتكون من اسطوانتين مصنوعتين من الحديد غير قابل للصدأ يكون احدهما مزود بسكاكين ذات سنون مدببة وعند دوران كل اسطوانة في اتجاه مضاد للاسطوانة الاخرى يتمزق الجزء اللحمي من الثمرة وتتفصل النواة وتحرك حركة اهتزازية على سير خاص الى مقدمة الماكينة بعيدا عن الجزء اللحمي.
- 4) عملية الفرغ: يفرغ الجزء اللحمي من التمور منزوعة النوى بمفارم تشبه مفارم اللحم العادية إلا انها اكبر حجما منها ويعاد فرمها مرة اخرى أو مرتين بغرض الحصول على عجينة ناعمة متجانسة، وبعدها تخرج العجينة عن طريق القالب الموجود في اخر الماكينة بوزن كلغ ثم تسير العجينة على بساط الي ليتم نزعها
- 5) عملية التعبئة والتغليف : يتم التعبئة بأكياس من البلاستيك بسعة 1كلغ للعبوة مع كتابة البيانات الخاصة بالإنتاج والشروط الصحية للاستخدام والتخزين.

✓ الرسم التخطيطي لمراحل إنتاج عجينة التمر

الشكل رقم (2_6): الرسم التخطيطي لمراحل إنتاج عجينة التمر



المصدر: من اعداد الطالبة

❖ الشكل النهائي للعجينة



❖ المراحل الانتاجية (التمر المحشو)

1) تشتري مباشرة دقلة نور منزوعة النواة.



2) حشو التمر: في هذه المرحلة يتم حشو التمر باللوز يدويا، حيث يقوم العمال بخلط اللوز المطحون مع ماء

الزهر والقليل من السكر والقليل من الزبدة اللينة حتى تتكون عجينة، ثم يتم حشو التمر بالعجينة.

3) عملية التعبئة والتغليف: يتم التعبئة بحجم 250غ في علبة ثم يتم تغليفها.

✓ الشكل النهائي للتمر المحشو



❖ كمية المواد الاولية المستعملة في الانتاج

الجدول(2_14): المواد الاولية اللازمة

دقلة نور الصنف الاول(للحشو): الكمية بالكيلو.

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	400	400	400	400	400	400	400	/	400	400	400	400	4400
السعر	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	/	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
القيمة	48000.00	48000.00	48000.00	48000.00	48000.00	48000.00	48000.00	/	48000.00	48000.00	48000.00	48000.00	528000.00

■ دقلة نور الصنف الثالث(العجينة): الكمية بالكيلو

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	/	1500	1500	1500	1500	16500
السعر	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	/	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
القيمة	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	/	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	990000.00

■ اللوز مطحون: الكمية بالكيلو

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	80	80	80	80	80	80	80	/	80	80	80	80	880
السعر	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	/	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00
القيمة	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	/	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	1540000.00

■ ماء الزهر: الكمية باللتر

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	40	40	40	40	40	40	40	/	40	40	40	40	440
السعر	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	/	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
القيمة	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	/	280000	280000	280000	280000	3080000

■ الزبدة اللينة: بالكيلو

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	20	20	20	20	20	20	20	/	20	20	20	20	220
السعر	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	/	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00
القيمة	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	/	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	48400.00

■ السكر المطحون

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	15	15	15	15	15	15	15	/	15	15	15	15	165
السعر	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	/	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
القيمة	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	/	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	19800.00

التعبئة والتعليق

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جون	جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
المبلغ الاجمالي	2007300	2007300	2007300	2007300	2007300	2007300	2007300	/	2007300	2007300	2007300	2007300	22080300

القيمة الاجمالية للمواد الاولية

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جون	جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
المبلغ الاجمالي	30707300	30707300	30707300	30707300	30707300	30707300	30707300	/	30707300	30707300	30707300	30707300	337780300

المصدر: من اعداد الطالبة

الطاقة الانتاجية لعجينة التمر:

بعد شراء التمر الصنف الثالث يتم نزع التالف منها ونزع النواة فينقص حجمها ب 20% وفي الاخير تصبح الكمية كما يلي:

$$1500 - (1500 \times 20\%) = 1200 \text{ كغ}$$

وعليه قدرت الطاقة الانتاجية للمشروع بإنتاج 46.15 كغ في اليوم، اي ما يقارب 1200 كغ في الشهر و 13200 كغ في السنة.

الوحدة بالكيلوغرام

الجدول رقم (2-15) : الطاقة الإنتاجية لعجينة التمر

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جون	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	/	1200	1200	1200	1200	13200

المصدر: من اعداد الطالبة

الطاقة الانتاجية للتمر المحشو

تحتوي العلبة على 250 غ من التمر المحشو حيث قدرت الطاقة الانتاجية للمشروع بانتاج 61.53 علبة في اليوم، اي ما يقارب 1600 علبة في الشهر و17600 علبة في السنة.
الكمية: بالعلبة

الجدول رقم(2_16): الطاقة الانتاجية للتمر المحشو

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جون	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	/	1600	1600	1600	1600	17600

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني:

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور

دقلة نور الصنف الثالث (العجينة): الكمية بالكيلو

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	/	1500	1500	1500	1500	16500
السعر	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	/	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
القيمة	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	/	90000.00	90000.00	90000.00	90000.00	990000.00

■ اللوز مطحون: الكمية بالكي

■

■

■

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	80	80	80	80	80	80	80	/	80	80	80	80	880
السعر	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	/	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00	1750.00
القيمة	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	/	140000.00	140000.00	140000.00	140000.00	1540000.00

■

■

■

الفصل الثاني:

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور

■ ماء الزهر: الكمية باللتر

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	40	40	40	40	40	40	40	/	40	40	40	40	440
السعر	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	/	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
القيمة	280000	280000	280000	280000	280000	280000	280000	/	280000	280000	280000	280000	3080000

■ الزبدة اللينة: بالكيلو

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	20	20	20	20	20	20	20	/	20	20	20	20	220
السعر	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	/	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00
القيمة	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	/	4400.00	4400.00	4400.00	4400.00	48400.00

■ السكر المطحون

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	15	15	15	15	15	15	15	/	15	15	15	15	165
السعر	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	/	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
القيمة	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	/	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	19800.00

■ التعبئة والتغليف

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
المبلغ الاجمالي	2007300	2007300	2007300	2007300	2007300	2007300	2007300	/	2007300	2007300	2007300	2007300	22080300

القيمة الاجمالية للمواد الاولية

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
المبلغ الاجمالي	30707300	30707300	30707300	30707300	30707300	30707300	30707300	/	30707300	30707300	30707300	30707300	337780300

المصدر: من اعداد الطالبة

الطاقة الانتاجية لعجينة التمر:

بعد شراء التمر الصنف الثالث يتم نزع التالف منها ونزع النواة فينقص حجمها ب 20% وفي الاخير تصبح الكمية كما يلي:

$$1500 - (1500 \times 20\%) = 1200 \text{ كلغ}$$

وعليه قدرت الطاقة الانتاجية للمشروع بإنتاج 46.15 كلغ في اليوم، اي ما يقارب 1200 كلغ في الشهر و 13200 كلغ في السنة.

الوحدة: بالكيلو

الجدول رقم(2_15): الطاقة الانتاجية لعجينة التمر

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	/	1200	1200	1200	1200	13200

المصدر: من اعداد الطالبة

الطاقة الانتاجية للتمر المحشو

تحتوي العلبه على 250غ من التمر المحشو حيث قدرت الطاقة الانتاجية للمشروع بانتاج 61.53 علبه في اليوم، اي ما يقارب 1600 علبه في الشهر و17600 علبه في السنة.

الكمية: بالعلبة

الجدول رقم(2_16): الطاقة الانتاجية للتمر المحشو

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	/	1600	1600	1600	1600	17600

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الرابع: المخطط المالي معالجة وتحويل التمور.

أولاً : الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة :

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بدون فوائد يحدد تبعاً لتكلفة الاستثمار من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وهذه الصيغة تتضمن المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 2% وقرض بدون فوائد تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 28% وقرض بنكي بنسبة 70%.

الجدول رقم:(17_2): الهيكل التمويلي للمؤسسة

المساهمات	نسبة المساهمة	المبلغ
مساهمة صاحب المشروع	2%	180000.00
ANSEJ قرض	28%	2520000.00
قرض البنك	70%	6300000.00
المجموع	100%	9000000.00

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ثانياً: هيكل الاستثمار

الجدول رقم (18_2): الهيكل الاستثماري

العنوان	المبلغ	المبلغ الإجمالي
مصاريف الكراء	0,00	0,00
مصاريف إعدادية	140256.00	140256.00
صندوق الكفالة المشتركة لضمان القروض FG	45128.00	
تأمينات	45128.00	
مصاريف أخرى	50000.00	
معدات الانتاج	7815910.00	7815910.00
تجهيزات محلية	7815910.00	
تجهيزات مستوردة	0,00	0,00
معدات النقل	0,00	0,00
الصيانة	0,00	0,00
معدات وأدوات	0,00	0,00

100000.00	100000.00	اثاث مكتب
0,00	0,00	مصاريف التركيب
0,00	0,00	مصاريف التجهيز
943834.00	943834.00	رأس المال
9000000.00	9000000.00	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ثالثا: إهلاك القرض :

يتم توضيح إهلاك القرض الممنوح من طرف كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والبنك في الجدول التالي:

جدول رقم (2_19) : مخطط تسديد القرض البنك

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
اسم المقرض: البنك		مبلغ القرض: 6300000.00		
فترة السماح: 3 سنوات		معدل الفائدة: 0%		
مدة التسديد: 5 سنوات		فترات التسديد: كل سداسي		
فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد
2019/6/30	6300000.00	0	630000.00	630000.00
2019/12/30	5670000.00	0	630000.00	1260000.00
2020/6/30	5040000.00	0	630000.00	1890000.00
2020/12/30	4410000.00	0	630000.00	2520000.00
2021/6/30	3780000.00	0	630000.00	3150000.00
2021/12/30	3150000.00	0	630000.00	3780000.00
2022/6/30	2520000.00	0	630000.00	4410000.00
2022/12/30	1890000.00	0	630000.00	5040000.00
2023/6/30	1260000.00	0	630000.00	5670000.00
2023/12/30	630000.00	0	630000.00	6300000.00

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

الجدول رقم(20_2): مخطط تسديد القرض الخاص بansej

مخطط تسديد القرض الخاص ب ANSEJ				
اسم المقرض: ANSEJ			مبلغ القرض: 2520000.00	
مدة التسديد: 5 سنوات			معدل الفائدة: 0%	
فترة السماح: 8 سنوات			فترات التسديد: كل سداسي	
فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد
2024/6/30	2520000.00	0	252000.00	252000.00
2024/12/30	2268000.00	0	252000.00	504000.00
2025/6/30	2016000.00	0	252000.00	756000.00
2025/12/30	1764000.00	0	252000.00	1008000.00
2026/6/30	1512000.00	0	252000.00	1260000.00
2026/12/30	1260000.00	0	252000.00	1512000.00
2027/6/30	1008000.00	0	252000.00	1764000.00
2027/12/30	756000.00	0	252000.00	2016000.00
2028/6/30	504000.00	0	252000.00	2268000.00
2028/12/30	252000.00	0	252000.00	2520000.00

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ البنك

قيمة الدفعة السداسية = قيمة القرض/10

قيمة الدفعة السداسية = 6300000.00 / 10 = 630000.00.

✓ Ansej

قيمة الدفعة = 2520000.00 / 10 = 252000.00.

رابعاً: الميزانية الافتتاحية

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات		الأموال الخاصة	
مصاريف تمهيدية	140256.00	رأس المال الخاص	180000.00
معدات الإنتاج	7815910.00		
تجهيزات مكتبية	100000.00		
المخزونات			
المادة الأولية			
الحقوق			
الصندوق والبنك	943834.00	الديون	
		إعانات من طرف الدولة	6300000.00
		قروض بنكية	2520000.00
المجموع	9000000.00	المجموع	9000000.00

الجدول (21_2): الميزانية الافتتاحية

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

توقعات المبيعات:

والإيرادات الخاصة بالمؤسسة تتكون من : مبيعات المنتج الرئيسي.

الجدول (22_2): تقدير المبيعات

عدد الايام	دينار جزائري	النتيجة
286	0	0,00
286	7000	2002000.00
286	0	0.00
		2002000.00

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

الفصل الثاني:

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور

وسنوضح في الجدول التالي التقدم في المبيعات لمدة ثمانية سنوات، حيث نجد ان قيمة الانتاج المباع في اليوم الواحد هي 7000 دج.

الجدول(23_2): التقدم في المبيعات

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العام 4	العام 3	العام 2	العام 1	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	بضاعة مباعه
3901331.63	3546665.12	3224241.02	2931128.20	2664662.00	2422420.00	2202200.00	2002000.00	انتاج مباع
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	خدمات مقدمة
3901331.63	3546665.12	3224241.02	2931128.20	2664662.00	2422420.00	2202200.00	2002000.00	رقم الاعمال
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نسبة التطور

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

خامسا: احتياجات المؤسسة وتكاليفها:

✓ تكاليف المواد الأولية : الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية

الجدول رقم(24_2): تكاليف المواد الاولية

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العام 4	العام 3	العام 2	العام 1	المدة
140710.04	134009.56	127628.16	121550.63	115762.50	110250.00	105000.00	100000.00	مواد ولوازم مستهلكة
%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	نسبة التطور

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ الخدمات: الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة

الجدول رقم(2_25): تكاليف الخدمات

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
خدمات	190000.00	197600.00	205504.00	213724.16	222273.13	231164.05	240410.61	250027.04
النقل	60000.00	62400.00	64896.00	67491.84	70191.51	72999.17	75919.14	78955.19
الاجار ومصاريف الاجار	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الصيانة، التحصيلا	50000.00	52000.00	54080.00	56243.20	58492.93	60832.95	63265.95	65796.59
الخدمات الاخرى	20000.00	20800.00	21632.00	22497.28	23397.17	24333.06	25306.38	26318.64
نسبة التطور	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ تكاليف أخرى: الجدول التالي يوضح تكاليف الاجور

الجدول رقم(26_2): تكاليف الاجور

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
الأجور المرتبطة	240000.00	244800.00	249696.00	254689.92	259783.72	264979.39	270278.98	275684.56
المستخدمين بأجر	226800.00	231336.00	234962.72	240681.97	245495.61	250405.53	255413.64	260521.91
التطور السنوي	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
تكاليف الموظفين	466800.00	476136.00	485658.72	495371.89	505279.33	515384.92	525692.62	536206.47

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزاماتها اتجاه العمال من ضمان الاجتماعي والتأمينات بإضافة لمصاريف الحملة الدعائية.

الجدول رقم (27-2): نفقات المؤسسة

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التأمينات	45128.00	40615.20	36553.68	32898.31	29608.48	26647.63	23982.87	21584.58
اقتطاعات الضمان	22050.00	22050.00	22050.00	22050.00	17640.00	13230.00	8820.00	4410.00
مصاريف اخرى	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المجموع	117178.00	62665.20	5860368	54948.31	47248.48	39877.63	32802.87	25994.58

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ الاصول لأربعة سنوات الاولى

الجدول رقم(28_2): الميزانية الختامية

العام الرابع		العام الثالث			العام الثاني			العام الاول			الاصول	
الاجمالي	اهتلاكات	الخام	الاجمالي	اهتلاكات	الخام	الاجمالي	اهتلاكات	الخام	الاجمالي	اهتلاكات		الخام
4767597.20	3288568.80	8056166.00	5589739.40	2466426.60	8056166.00	6411881.60	1644284.40	8056166.00	7234023.80	822142.20	8056166.00	2- الاستثمارات
28051.20	112204.80	140256.00	56102.40	84153.60	140256.00	84153.60	56102.40	140256.00	112204.80	28051.20	140256.00	المصاريف التمهيدية
4689546.00	3126364.00	7815910.00	5471137.00	2344773.00	7815910.00	6252728.00	1563182.00	7815910.00	7034319.00	781591.00	7815910.00	معدات الإنتاج
50000.00	50000.00	100000.00	62500.00	37500.00	100000.00	75000.00	25000.00	100000.00	87500.00	12500.00	100000.00	تجهيزات مكتب
0.00			0.00			0.00			0.00			3- مخزونات
5146980.09			4150322.00			3126775.00			2071856.00			4- المدينون
1544094.03			1245156.60			938032.50			621556.80			الصندوق
3602886.06			2905365.40			2188742.50			1450299.20			البنك
9914577.29			970261.40			9538656.60			9305879.80			المجموع

✓ الخصوم لأربع سنوات الأول

الخصوم	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4
1- رأس المال الخاص	180000.00	180000.00	180000.00	180000.00
نتائج رهن التخصيص				
5- ديون الاستثمار				
قروض بنكية	6300000.00	6300000.00	6300000.00	6300000.00
قروض (ansej)	2520000.00	2520000.00	2520000.00	2520000.00
ديون الموردون				
ديون قصيرة المدى	0,00	0,00	0,00	0,00
ديون الاستغلال	0,00	0,00	0,00	0,00
النتيجة	305879.80	538656.60	740261.40	914577.29
المجموع	9305879.80	9538656.60	9740261.40	9914577.29

✓ الأصول لأربعة سنوات الأخير

الأصول	العام الخامس			العام السادس			العام السابع			العام الثامن		
	الخام	إجمالي	إهلاكات	الخام	إجمالي	إهلاكات	الخام	إجمالي	إهلاكات	الخام	إجمالي	
الاستثمارات	8056166.00	4110711.00	3945455.00	7915910.00	4764546.00	3151364.00	7915910.00	5558637.00	2357273.00	7915910.00	6352728.00	1563182.00
المصاريف التمهيدية	140256.00	140256.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
معدات الانتاج	7815910.00	3907955.00	3907955.00	7815910.00	4689546.00	3126364.00	7815910.00	5471137.00	2344773.00	7815910.00	6252728.00	1563182.00
تجهيزات مكتب												
مخزونات		0.00				0.00			0.00			0.00
المدينون		4946547.71				5348574.74			2862727.00			2396818.00
الصدوق		1483964.31				1604572.42			858818.10			719045.40
البنك		3462583.40				3744002.32			2003908.90			1677772.60
المجموع		8892002.71				8499938.74			5220000.00			3960000.00

✓ الخصوم للسنوات الأربعة الأخيرة

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	الخصوم
180000.00	180000.00	180000.00	180000.00	رأس المال الخاص
				نتائج رهن التخصيص
				ديون الاستثمار
1260000.00	2520000.00	3780000.00	5040000.00	قروض بنكية
2520000.00	252000.00	2520000.00	2520000.00	قرض (ansej)
				ديون الموردون
0.00	0.00	0.00	0.00	ديون قصيرة المدى
0.00	0.00	0.00	0.00	ديون الاستغلال
0.00	0.00	2019938.74	1152002.71	النتيجة
3960000.00	5220000.00	8499938.74	8892002.71	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (2-29): جدول حسابات النتائج

ANNEE 8	ANNEE 7	ANNEE 6	ANNEE 5	ANNEE 4	ANNEE 3	ANNEE 2	ANNEE 1	
								بضاعة مبيعة
								بضاعة مستهلكة
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الهامش الاجمالي
3901331.63	3546665.12	3224241.02	2931128.20	2664662.00	2422420.00	2202200.00	2002000.00	نتاج مبيع
140710.04	134009.56	127628.16	121550.63	115762.50	110250.00	105000.00	100000.00	مواد ونوازم مستهلكة
250027.04	240410.61	231164.05	222273.13	213724.16	205504.00	197600.00	190000.00	خدمات
78955.91	75919.14	72999.17	70191.51	67491.84	64896.00	62400.00	60000.00	نقل
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	ايجار ومصاريف الإيجار
65796.59	63265.95	60832.65	58492.93	56243.20	54080.00	52000.00	50000.00	الصيانة، التحصيلات
26318.64	25306.38	24333.06	23397.17	22497.28	21632.00	20800.00	20000.00	الخدمات الأخرى
3510594.55	3172244.94	2865448.81	2587304.45	2335175.34	2106666.00	1899600.00	1712000.00	القيمة المضافة
53606.47	525692.62	515384.94	505279.33	495371.89	485658.72	476136.00	466800.00	ايجاء المستخدمين
25994.58	32802.87	39877.63	47248.48	54948.31	58603.68	62665.20	117178.00	مصاريف مختلفة
21584.58	23982.87	26647.63	29608.48	32898.31	36553.68	40615.20	45128.00	تأمينات
4410.00	8820.00	13230.00	17640.00	22050.00	22050.00	22050.00	72050.00	مصاريف أخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسوم على النشاط المهني
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسوم الجبركية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم الأخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الإعفاء المالية
822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	الإهلاكات

1384343.25	1380637.69	1377404.75	1374670.01	1372462.41	1366404.60	1360943.40	1406120.20	مصاريف الاستغلال
2126251.30	1791607.26	1488044.06	1212634.44	962712.93	740261.40	538656.60	305879.80	النتيجة الإجمالية للاستغلال
106312.57	89580.36	74402.20	60631.72	48135.65	0,00	0,00	0,00	الضريبة على الدخل و الأرباح
2019938.74	1702026.89	1702026.89	1413641.86	1152002.71	1413641.86	1702026.89	2019938.74	النتيجة الصافية للاستغلال
2842080.94	2524169.09	2235784.06	1974144.91	1736719.49	1562403.60	1360798.80	1128022.00	السيولة الصافية
15364122.89	12522041.95	9997872.86	7762088.80	5787943.89	4051224.40	2488820.80	1128022.00	السيولة الإجمالية
2026364.43	1799697.68	1594083.13	1407538.04	1324934.98	1275386.74	1188574.37	1054226.17	السيولة الحالية
							2670805.55	القيمة الحالية الصافية

المصدر: من إعداد الطلبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

من خلال جدول حسابات النتائج يمكن توضيح ما يلي:

- السيولة الصافية هي عبارة عن النتيجة الإجمالية للاستغلال مضافا إليها الإهلاكات

وسنوضح في الجدول التالي التقدم في المبيعات لمدة ثمانية سنوات، حيث نجد ان قيمة الانتاج المباع في اليوم الواحد هي 7000 دج.

الجدول (23_2): التقدم في المبيعات

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العام 4	العام 3	العام 2	العام 1	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	بضاعة مبيعة
3901331.63	3546665.12	3224241.02	2931128.20	2664662.00	2422420.00	2202200.00	2002000.00	انتاج مباع
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	خدمات مقدمة
3901331.63	3546665.12	3224241.02	2931128.20	2664662.00	2422420.00	2202200.00	2002000.00	رقم الاعمال
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نسبة التطور

خامسا: احتياجات المؤسسة وتكاليفها:

✓ تكاليف المواد الأولية : الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية

الجدول رقم(24_2): تكاليف المواد الاولية

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
مواد ولوازم مستهلكة	100000.00	105000.00	110250.00	115762.50	121550.63	127628.16	134009.56	140710.04
نسبة التطور	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5	%5

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ الخدمات: الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة

الجدول رقم(25_2): تكاليف الخدمات

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
خدمات	190000.00	197600.00	205504.00	213724.16	222273.13	231164.05	240410.61	250027.04
النقل	60000.00	62400.00	64896.00	67491.84	70191.51	72999.17	75919.14	78955.19
الايجار ومصاريف الايجار	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الصيانة، التحصيلات	50000.00	52000.00	54080.00	56243.20	58492.93	60832.95	63265.95	65796.59
الخدمات الاخرى	20000.00	20800.00	21632.00	22497.28	23397.17	24333.06	25306.38	26318.64
نسبة التطور	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

الفصل الثاني:

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور

✓ تكاليف أخرى: الجدول التالي يوضح تكاليف الاجور

الجدول رقم(26_2): تكاليف الاجور

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
الأجور المرتبطة	240000.00	244800.00	249696.00	254689.92	259783.72	264979.39	270278.98	275684.56
المستخدمين بأجر	226800.00	231336.00	234962.72	240681.97	245495.61	250405.53	255413.64	260521.91
التطور السنوي	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
تكاليف الموظفين	466800.00	476136.00	485658.72	495371.89	505279.33	515384.92	525692.62	536206.47

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزاماتها اتجاه العمال من ضمان الاجتماعي والتأمينات بإضافة لمصاريف الحملة الدعائية

الجدول رقم(27_2) : نفقات المؤسسة

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التأمينات	45128.00	40615.20	36553.68	32898.31	29608.48	26647.63	23982.87	21584.58
اقتطاعات الضمان	22050.00	22050.00	22050.00	22050.00	17640.00	13230.00	8820.00	4410.00
مصاريف اخرى	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المجموع	117178.00	62665.20	5860368	54948.31	47248.48	39877.63	32802.87	25994.58

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

✓ الاصول لأربعة سنوات الاولى

الفصل الثاني:

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور

الجدول رقم (28_2): الميزانية الختامية

العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الاول			
الاجمالي	اهتلاكات	الخام	الاجمالي	اهتلاكات	الخام	الاجمالي	اهتلاكات	الخام	الاجمالي	اهتلاكات	الخام	الاصول
4767597.20	3288568.80	8056166.00	5589739.40	2466426.60	8056166.00	2411881.60	1644284.40	8056166.00	7234023.80	822142.20	8056166.00	2- الاستثمارات
28051.20	112204.80	140256.00	56102.40	84153.60	140256.00	84153.60	56102.40	140256.00	112204.80	28051.20	140256.00	المصاريف التمهيدية
4689546.00	3126364.00	7815910.00	5471137.00	2344773.00	7815910.00	6252728.00	1563182.00	7815910.00	7034319.00	781591.00	7815910.00	معدات الانتاج
50000.00	50000.00	100000.00	62500.00	37500.00	100000.00	75000.00	25000.00	100000.00	87500.00	12500.00	100000.00	تجهيزات مكتب
0,00			0,00			0,00			0,00			3- مخزونات
5146980.09			4150522.00			3126775.00			2071856.00			4- المدينون
1544094.03			1245156.60			938032.50			621556.80			الصندوق
3602886.06			2905365.40			2188742.50			1450299.20			البنك
9914577.29			970261.40			9538656.60			9305879.80			المجموع

✓ الخصوم لأربع سنوات الولى

الفصل الثاني:

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور

1 رأس المال الخاص	180000.00	180000.00	180000.00	180000.00
نتائج رهن التخصيص				
5- ديون الاستثمار				
قروض بنكية	6300000.00	6300000.00	6300000.00	6300000.00
قرض (ansej)	2520000.00	2520000.00	2520000.00	2520000.00
ديون الموردون				
ديون قصيرة المدى	0,00	0,00	0,00	0,00
ديون الاستغلال	0,00	0,00	0,00	0,00
النتيجة	914577.29	740261.40	538656.60	305879.80
المجموع	9914577.29	9740261.40	9538656.60	9305879.80

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور

الفصل الثاني:

الإجمالي	اهتلاكات	الخام	الاصول									
1563182.00	6352728.00	7915910.00	2357273.00	5558637.00	791591.00	3151364.00	4764546.00	7915910.00	3945455.00	4110711.00	8056166.00	الاستثمارات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	140256.00	140256.00	المصاريف التمهيدية
1563182.00	6252728.00	7815910.00	2344773.00	5471137.00	7815910.00	3126364.00	4689546.00	7815910.00	3907955.00	3907955.00	7815910.00	معدات الانتاج
												تجهيزات مكتب
0.00			0.00			0.00			0.00			مخزونات
2396818.00			2862727.00			5348574.74			4946547.71			المدينون
719045.40			858818.10			1604572.42			1483964.31			الصندوق
1677772.60			2003908.90			3744002.32			3462583.40			البنك
3960000.00			5220000.00			8499938.74			8892002.71			المجموع

✓ الاصول لأربعة سنوات الاخيرة

✓ الخصوم للسنوات الاربعة الاخيرة

الخصوم	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
رأس المال الخاص	180000.00	180000.00	180000.00	180000.00
نتائج رهن التخصيص				
ديون الاستثمار				
قروض بنكية	5040000.00	3780000.00	2520000.00	1260000.00
قرض (ansej)	2520000.00	2520000.00	252000.00	2520000.00
ديون الموردون				
ديون قصيرة المدى	0.00	0.00	0.00	0.00
ديون الاستغلال	0.00	0.00	0.00	0.00
النتيجة	1152002.71	2019938.74	0.00	0.00
المجموع	8892002.71	8499938.74	5220000.00	3960000.00

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

الجدول رقم(29_2): جدول حسابات النتائج

ANNEE 8	ANNEE 7	ANNEE 6	ANNEE 5	ANNEE 4	ANNEE 3	ANNEE 2	ANNEE 1	
								بضاعة مبيعة
								بضاعة مستهلكة
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الهامش الاجمالي
3901331.63	3546665.12	3224241.02	2931128.20	2664662.00	2422420.00	2202200.00	2002000.00	انتاج مبيع
140710.04	134009.56	127628.16	121550.63	115762.50	110250.00	105000.00	100000.00	مواد ولوازم مستهلكة
250027.04	240410.61	231164.05	222273.13	213724.16	205504.00	197600.00	190000.00	خدمات
78955.91	75919.14	72999.17	70191.51	67491.84	64896.00	62400.00	60000.00	نقل
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	ايجار ومصاريف الايجار
65796.59	63265.95	60832.65	58492.93	56243.20	54080.00	52000.00	50000.00	الصيانة، التحصيلات
26318.64	25306.38	24333.06	23397.17	22497.28	21632.00	20800.00	20000.00	الخدمات الاخرى
3510594.55	3172244.94	2865448.81	2587304.45	2335175.34	2106666.00	1899600.00	1712000.00	القيمة المضافة
53606.47	525692.62	515384.94	505279.33	495371.89	485658.72	476136.00	466800.00	اعباء المستخدمين
25994.58	32802.87	39877.63	47248.48	54948.31	58603.68	62665.20	117178.00	مصاريف مختلفة
21584.58	23982.87	26647.63	29608.48	32898.31	36553.68	40615.20	45128.00	تأمينات
4410.00	8820.00	13230.00	17640.00	22050.00	22050.00	22050.00	72050.00	مصاريف اخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسم على النشاط المهني
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسوم الجمركية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم الاخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الاعباء المالية
822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	822142.20	الاهتلاكات

الفصل الثاني:

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة معالجة وتحويل التمور

1384343.25	1380637.69	1377404.75	1374670.01	1372462.41	1366404.60	1360943.40	1406120.20	مصاريف الاستغلال
2126251.30	1791607.26	1488044.06	1212634.44	962712.93	740261.40	538656.60	305879.80	النتيجة الاجمالية للاستغلال
106312.57	89580.36	74402.20	60631.72	48135.65	0,00	0,00	0,00	الضريبة على الدخل و الارباح
2019938.74	1702026.89	1702026.89	1413641.86	1152002.71	1413641.86	1702026.89	2019938.74	النتيجة الصافية للاستغلال
2842080.94	2524169.09	2235784.06	1974144.91	1736719.49	1562403.60	1360798.80	1128022.00	السيولة الصافية
15364122.89	12522041.95	9997872.86	7762088.80	5787943.89	4051224.40	2488820.80	1128022.00	السيولة الاجمالية
2026364.43	1799697.68	1594083.13	1407538.04	1324934.98	1275386.74	1188574.37	1054226.17	السيولة الحالية
							2670805.55	القيمة الحالية الصافية

المصدر: من اعداد الطلبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

من خلال جدول حسابات النتائج يمكن توضيح مايلي:

_ السيولة الصافية هي عبارة عن نتيجة الاجمالية للاستغلال مضافا اليها الاهتلاك.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الجزء نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الاعمال الخاص بمؤسسة معالجة وتحويل التمور، وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وكذلك تطرقنا الى مختلف الجوانب التي يتطلبها المخطط من الدراسة التنظيمية والسوقية، الى اعداد المخطط الانتاجي وكذلك توقع رقم الاعمال من خلال المعطيات المتوفرة، وفي الاخير توصلنا الى الاهمية التي يلعبها مخطط الاعمال في انشاء مؤسسة من اجل التعرف على النجاح او الفشل.



الخاتمة العامة

خاتمة عامة

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن مخطط الأعمال هو أداة استراتيجية ومرآة عاكسة لما في المؤسسة، فنجد فيه الدراسة التسويقية والدراسة الانتاجية، والتنظيمية، والدراسة المالية، بغية الوصول الى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة والوسائل المستخدمة.

تكمّن أهميته في:

✓ هو وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.

✓ يعد بمثابة وسيلة إقناع للأطراف الممولة للمشروع.

❖ وعليه فإن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو إدخال جملة من

التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات تتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل

عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ بالإضافة الى إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية.

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا ما يلي:

✓ تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لقدرتها المتميزة على

توفير مناصب الشغل وخلق الثروة مما يساعد على تجاوز عقبتين رئيسيتين تعاني منها الجزائر، وهما البطالة

والفقر وذلك من خلال توسيع النسيج الصناعي والخدمي، وقدرتها على الابتكار والتخصص في مجالات متعددة

✓ مخطط الاعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة او باعث المشروع،

لبلوغ أهداف مضبوطة بوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع

من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في اجراء

الدراسة.

1/ نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال بحثنا الى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

• النتائج النظرية:

✓ إن مخطط الأعمال هو وثيقة هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء

حياة المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الاستراتيجي لمختلف الأطراف الاخذة

(أصحاب المصالح)، من أجل إقناع وزيادة ثقتهم في المشروع.

✓ مخطط الأعمال له أهمية كبيرة، فهو يوضح لنا مدى نجاح أو فشل المشروع.

✓ يدرس لنا المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع.

✓ يساعد مخطط الاعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.

❖ من أهم نتائج المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال:

✓ يعتبر المخطط التسويقي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك لنتيجة التغير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح السلع والخدمات.

✓ يعد المخطط الإنتاجي الركيزة في المؤسسة، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية الخدمية.

✓ المخطط المالي له دور فعال في ضمان استمرارية المؤسسات وتحليل انحرافاتهما.

• النتائج التطبيقية:

بعد إنجاز مخطط الأعمال للمشروع والذي تضمن الدراسة التنظيمية والتسويقية والإنتاجية والدراسة المالية توصلنا إلى أن المشروع ذو مردودية اقتصادية.

2/ التوصيات والاقتراحات:

✓ تسهيل عملية الحصول على قروض حيث يمثل هذا أكبر عائق.

✓ البحث عن أنشطة اقتصادية تملك فيها الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان الاخرى، والعمل على تشجيعها وتطويرها وتسخير الموارد المالية اللازمة لها، حتى لا تضيع الموارد في قطاعات غير مربحة.

✓ توفير توفير دليل يساعد المستثمر في اتباع الدراسات الواجب القيام بها على الشروع قبل تنفيذه.

✓ تعميم الثقافة التسييرية لدى المستثمرين.

✓ دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في عمل المستقبل.

3/ أفاق الدراسة:

✓ إعداد مخطط الأعمال لمنتجات التمور.

✓ إعداد مخطط الأعمال لمشروبات غازية من التمور.

✓ إعداد مخطط الأعمال لمادة كحول المستشفيات من التمور.

قائمة المراجع

الكتب بالعربية

- 1) إلياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الاردن، 2006.
- 2) أمين السيد أحمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية، البراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 3) إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2012.
- 4) بلال خلف سكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 الأردن 2008 .
- 5) بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011.
- 6) ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7) جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2004.
- 8) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2000، ص 45-49.
- 9) حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
- 10) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 11) زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتسويق)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2008.

- 12) زياد رمضان، محمود الخاليلة، التحليل والتخطيط المالي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
- 13) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 14) طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 15) عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الاردن، 2007.
- 16) عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى ، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 17) عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي(اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18) علي فلاح الزغبى، التسويق السياحي(مدخل صناعة السياحة والضيافة)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 19) فرкос محمد، الموازنات التقديرية(أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 20) كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات(تحليل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 21) محمد بوتين، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1998.
- 22) محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2000.
- 23) محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط1، القاهرة، مصر .

- 24) محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 25) موسى اللوزي، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.
- 26) مؤيد عبد الحسين الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية) ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 27) نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008.
- 28) نموشي أمال، مبادئ التسويق، مستوى جامعي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 29) يحه عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007.

الكتب بالفرنسية

– Michal Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009

الملتقيات

- 1) براهيمي نوال، السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 19/18/17، أبريل، 2012.
- 2) برحومة عبد الحميد وبوطرفة صبرينة ، دور نظم المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17,18,19، أبريل 2012.
- 3) بن عابد مختار و بوهنة علي ، مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء و النظامية الميزانية و القانونية ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17_18_19 أبريل 2012 .

- 4) جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17_18_19 أبريل 2012.
- 5) شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17/18/19 أبريل 2012.
- 6) علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012.
- 7) قبة فاطمة، الحاضنة كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أبريل.
- 8) لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية(مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012.
- 9) مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 16-17-18 افريل 2012.



الملاحق

الملحق رقم 01: مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

	وزارة التجارة المركز الوطني للسجل التجاري	
---	--	---

مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية : 2012/08/14

رمز النشاط : 107404

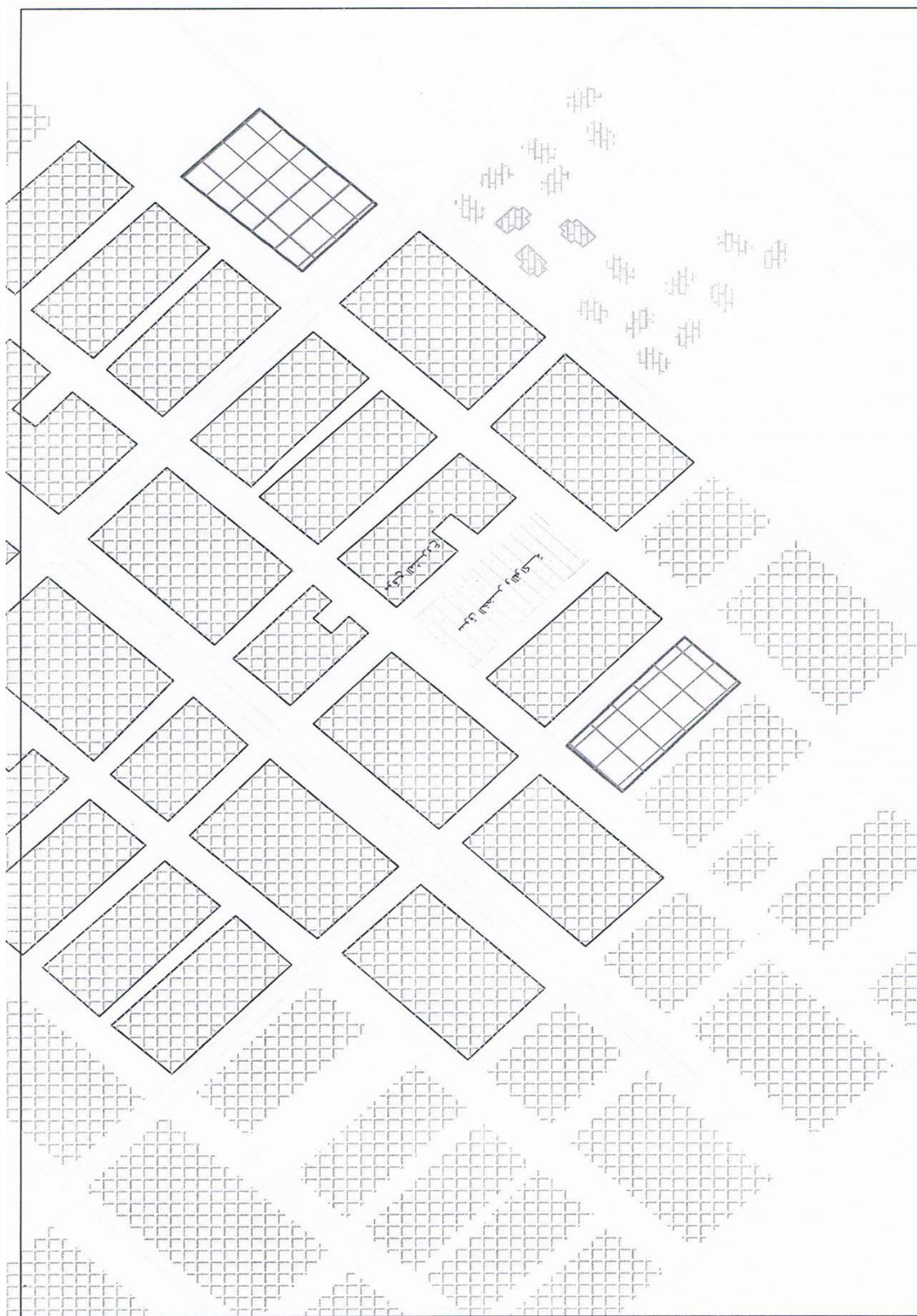
تسمية النشاط : معالجة و تحويل التمر

مضمون النشاط :

- تحويل و معالجة التمر عن طريق (الفرز، الغسل، السحق، إلخ ...) قصد تحضير عجينة التمر (الغرس) و غيرها من المستحضرات المتكونة من التمور ؛
 - تحضير المرطبات المتكونة من التمر (التمر المحشي أو غيرها) .

النشاطات الاضافية :

الملحق رقم 02: موقع المشروع



الملحق رقم 03: فواتير تجهيزات الانتاج

BOULAL A MALEK
 DJAMAA W EL OUED
 RC N°: 01/39/09 10635325
 MF N° 197639280120428
 ART N° 30010233470
 CB N°

DJAMAA 22/05/20

FACTURE PROFORMA N° : 01/12

Quantité	Description	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total
1	Table de disposition	6	11,000.00	66,000.00
2	Chaises	10	3,000.00	30,000.00
3	Transpalette 3 tonnes	1	60,000.00	60,000.00
4	Bacs	200	400.00	80,000.00
5	Scotche à main	2	1,000.00	2,000.00
6	Balances électronique	1	10,000.00	10,000.00
Total H-T				248,000.00
T.V.A 17%				42,160.00
TOTAL T.T.C				290,160.00

Arrêtée la présente facture proforma a la somme de :
 deux cent quatre vuent dix mille cent souacent dinare algeriens

CACHET ET SIGNATURE

RCN°: 1224193/A/03
 MFN°: 197507010325637
 ART N°: 07018004829 BISKRA LE: 22/05/2012
 NIS N°: 197507010325637
 NIF N°: 175070103256125
 CPT BANCAIRE N°: 00300 393 101 794 3000 22 BADR Agence de BISKRA
 DOIT: \

فاتورة نموذجية رقم

المبلغ	سعر الوحدوي	الكمية	الوحدة	تعيين الأشغال	الرقم
100 000,00	100 000,00	1	U	الباب 1,20*2,00	1
1 100 000,00	1 100 000,00	1	U	مجمع S7 2DL AC	2
800 000,00	800 000,00	1	U	مبخرة SK B12	3
243 200,00	243 200,00	1	U	خزانة مع كل اللوازم	4
2 243 200,00				جموع بدون رسوم	
381 344,00				رسوم على القيمة المضافة 17%	
2 624 544,00				جموع بكل الرسوم	

ملف هذا الكشف الكمي و التقديري بمبلغ: إثنان مليون و ستمائة و أربع و عشرون ألف و خمسمائة و أربع و أربعون



RC N°: 99/ B/ 0242141
 MF N°: 099907050013536
 ART N°: 07 05 0706061
[http:// www.SNCDJOUDI.COM](http://www.SNCDJOUDI.COM)

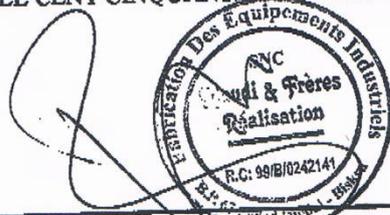
Ouled Djellal: 11/06/20

FACTURE PROFORMA N°:202/2005

N°	DESIGNATION	QTE	P. UNITAIRE	MONTANT
001	Fourniture, montage et mise en service d'une unité de production de la pâte de dattes. • <u>Dénoyautuse (presse dénoyautuse) de dattes équipée de :</u> - Vis sans fin forme conique - Cylindre perforé forme conique en inox alimentaire - Trémie d'alimentaire en inox alimentaire - Moteur réducteur (assure l'entraînement de la vis).	01	2 400 000,00	2 400 000,00
002	• <u>Boudineuse de pâte de dattes (extrudeuse) comprenant :</u> - Deux cylindre en inox équipé de deux tamis et deux couteaux. - Vis sans en inox alimentaire. - Châssis robuste. - Moteur réducteur.	01	1 450 000,00	1 450 000,00
003	• <u>Système de découpage :</u> (verin - filtre-distributeur - photos cellule ...).	01	200 000,00	200 000,00
004	• <u>Tapis roulant :</u> pour le conditionnement de la pâte équipé d'un moteur réducteur.	01	170 000,00	170 000,00
005	Compresseur d'air: alimente le système pneumatique.	01	95 000,00	95 000,00
006	Armoire électrique	01	200 000,00	200 000,00
TOTAL H-T				4 515 000,00
T.V.A 17%				767 550 00
TOTAL T.T.C				5 282 550,00

Arrêtée la présente facture PROFORMA a la somme de : quatre millions SIX CENT SOIXANTE QUATORZE MILLE CENT CINQUANTE DINARS ALGERIENS.

CACHET ET SIGNATURE



Siège et atelier : Ouled Djellal BP 63 W. Biskra
 Tel: (033) 76.01.49 Fax: (033) 76.08.65
Atelier : Hamiz (300m du stade)
 Tel (020) 40.60.08 Fax: (021) 21.55.23
 Mob: (070) 90.57.08 Mob: (061) 54.85.30

Nos produits : équipement complet pour :

- * Fabrication savon de ménage
- * Fabrication du ravier
- * Aliment de bétail

الملحق رقم 04: الفاتورة الشكلية للتأمينات

Police
en Projet

Police - Multirisque Professionnelle (R.S)

N° : 3103 - -41276

Conditions Particulières

1 LIGNE DE FABRICATION DE DATTES					
Garanties	Capital	Taux	Prime		
Vol	407.160,00		1.261,00		
<i>Valeur Assurée</i>	<i>407.160,00</i>				
<i>Limite Déterioration Immobilière</i>	<i>8.143,20</i>				
Dégâts des Eaux			936,00		
<i>Limite de la Garantie</i>	<i>407.160,00</i>				
Extension : Infiltration d'eau à travers terrasse			234,00		
Aggravation : Risque situé au dessous habitation			468,00		
Responsabilité Civile			600,00		
<i>Limite Défense & Recours</i>	<i>10.000,00</i>				
<i>Limite Dommages (Matériels & Immatériels) Par Année d'Assurance</i>	<i>2.000.000,00</i>				
<i>Limite Dommages Coro. Mat & inmat confondus/Année d'assurance</i>	<i>5.000.000,00</i>				
<i>Franchise sur Dommages Matériels</i>	<i>5.000,00</i>				
Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
6.238,80	250,00	1.103,10	0,00	80,00	7.671,90

Fait à BISKRA, le 14/05/2015

Pour la SAA

Le Souscripteur



POLICE Bris de Machines (R.S)

N° : 3103 - -41275

Conditions Particulières

- Le présent contrat est régi tant par l'ordonnance 95/07 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 75.58 du 26 septembre 1975 relative au Code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A, et conditions particulières qui suivent.

- Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales.

Unité : 29 Direction Régionale BATNA
 Agence : 3103 BISKRA B
 Adresse : Biskra : 7000 BISKRA
 Téléphone : Fax :
 Branche/Catégorie : 15411 Bris de Machines (R.S)
 Date d'effet : 15/05/2015 Date d'échéance : 14/05/2016 Contrat Ferme

Nom/Raison sociale : Melle HABAZ NESRINE
 Adresse : BISKRA : 7000 BISKRA
 Activité : Industrie Agro-Alimentaires - T Profession : Sans Précision
 Observation :

Nom/Raison sociale : HABAZ NESRINE Adresse : BISKRA

{Outre les Exclusions Enumérées aux Conditions Générales Il ya lieu d'Inclure les Exclusions Spécifiques au Contrat Souscrit}.

{L'Assuré a Pris Connaissance de Ttes les Conditions et Termes Insérés en Annexes aux conditions Particulières

Police flotte : liste des risques en annexe.

Garanties	Capital	Prime
Bris de Machines	5.282.550,00	31.695,30

Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
31.695,30	250,00	5.430,70	0,00	80,00	37.456,00

Fait à BISKRA, le 14/05/2015

Le Souscripteur

