



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع مصنع الأعلاف
البديلة لتغذية الأنعام
- بسكرة -

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

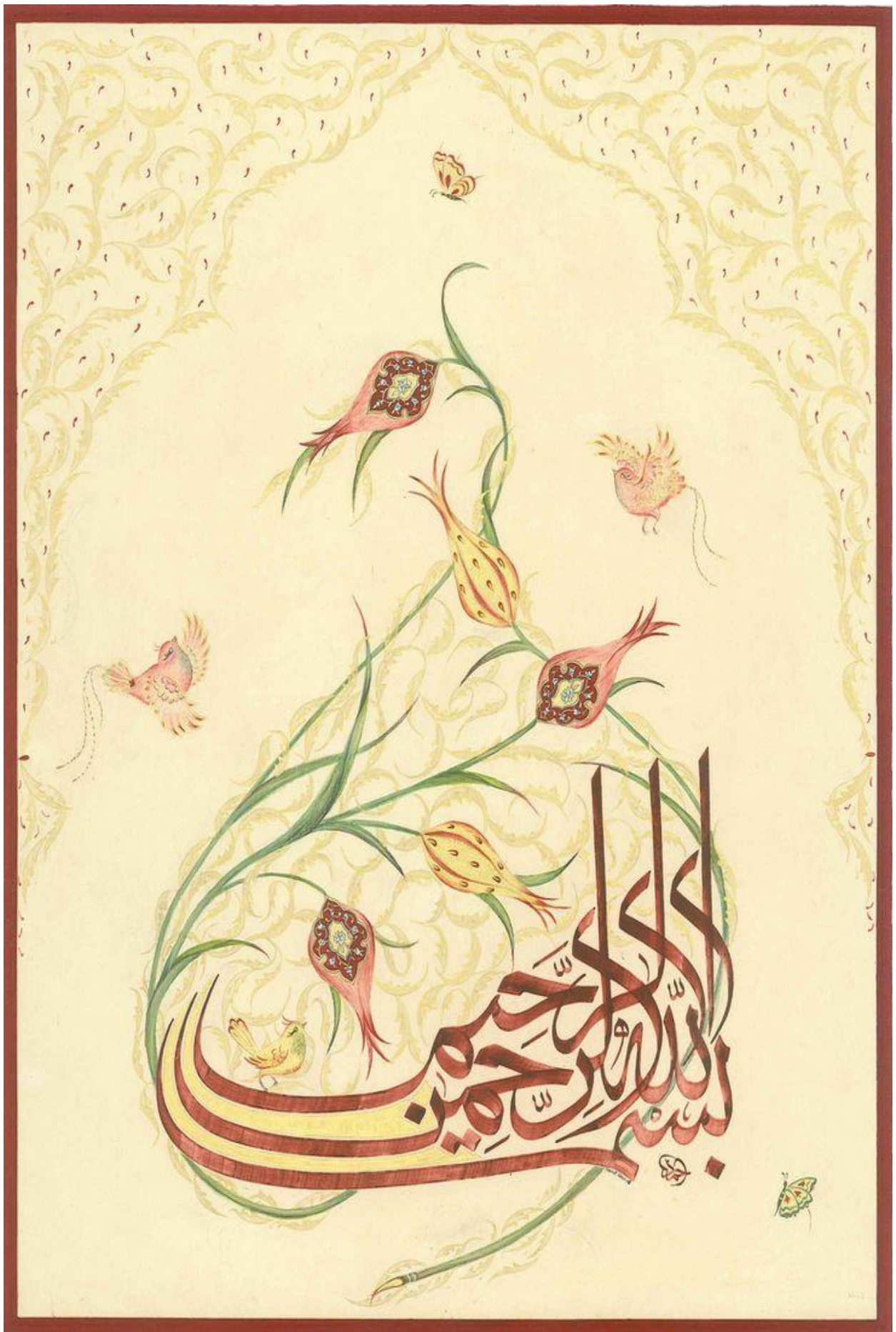
أ. جودي حنان

إلهام رماني

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2019
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير



المقالاتية في قصة

في الندوة التي أقيمت في إحدى كليات الإدارة، جاء دور أحد الضيوف وهو رجل أعمال معروف، ليلقي كلمته لطلبة السنة النهائية

بدأ الرجل كلمته قائلاً: "لم يكن لدي وقت كاف لكتابة كلمة منمقة أو تحضير عرض تقديمي، لكنني سأحاول في الخمس دقائق القادمة أن أعطيكم خلاصة خبرتي لو ساعدتموني فقط، من يريد أن يساعدني فاليرفع يده عالياً" هنا رفع عدد قليل من الحضور أيديهم بشيء من التردد، بينما امتنع الآخرون.

فأكمل رجل الأعمال كلامه: "حسنًا.. هذه هي حالة *التراخي* الناتج عن الملل أو عدم الثقة. احتسروا.. فالتراخي في العمل قد يضع عليكم فرصا كبيرة"

ثم أخرج من جيبه ورقة و قال: " هذا شيك *بألف دولار*، أخذته من إدارة الكلية مقابل تعليمكم شيئاً جديداً، وسوف امنحه لمن يرفع يده حتى يصل لأعلى نقطة ممكنة "

وعندما وضع توقيعه على الشيك بدأ جميع الحضور بالاهتمام و رفع أيديهم عالياً،

فأكمل الرجل " ..كان هذا هو *التحفيز*

لن تستطيع القيام بأي عمل ما لم تحفز العاملين معك

في الدقيقة التالية كان كل واحد من المشاركين يحاول أن يفوز بالشيك فينظر لمن حوله و يحاول أن يجعل يده أعلى منهم ..

تدخل رجل الأعمال مرة أخرى:

" هذه هي *المنافسة* .. قد تبدو صعبة و شرسة لكنها في النهاية تجعل الجميع في وضع أفضل "

قام أحد الشباب معترضاً "هذا ليس عدلا، أنا أقصرهم قامة! و هذا يجعلني في موقف سيء"

فرد رجل الأعمال: " نعم، لديهم *مميزات تنافسية* مؤقتة و محدودة، لا تجعلها تحبطك، استمر، من قال إن الحياة عادلة؟"

بضعة ثوان من المنافسة بهذا الشكل حتى قام نفس الشاب فوقف فوق المقعد، و رفع يده فأصبح أعلى

كثيراً من باقي المنافسين

شرح رجل الأعمال ما حدث قائلاً:

" هذا هو *التفكير خارج الصندوق* الذي يستطيع أن يجعلك في موقع الريادة... لكنك لن تستمر فيه إلا

لحظات "

وفعلاً سرعان ما بدأ الجميع في تقليد الشاب بالوقوف فوق المقاعد و رفع أياديهم، حتى تقاربت المستويات مرة أخرى، ثم بدأ البعض في وضع أشياء فوق المقاعد حتى يصلوا لمستويات أعلى؛

علق رجل الأعمال: "هذا هو *التحسين المستمر* الذي سيضمن لك البقاء في المنافسة"

لحظات أخرى من المنافسة الشرسة حتى اتفق ثلاثة من الشباب أن يتعاونوا بأن يحمل بعضهم بعض حتى يكون أول واحد منهم في أعلى نقطة، ثم يتقاسمون الجائزة في حالة فوزهم، وهكذا وصلوا لارتفاع غير مسبوق، شرح رجل الأعمال ما حدث قائلاً:

"هذا هو *العمل الجماعي* الذي يبدأ من فرق العمل الصغيرة داخل المؤسسة، ويصل إلى الشركات الكبيرة، والتكتلات الاقتصادية العملاقة "

بالطبع تكونت فرق أخرى من باقي المشاركين، و لم يبق أحد يعمل منفرداً، فأصبحت القاعة عبارة عن مجموعة من الفرق المتنافسة، و كل فريق يحاول أن يتبع أساليب مختلفة؛ ليتفوق على المنافسين، وعندما بدت كل الفرق في مستويات متقاربة جداً أسرع شاب من إحدى الفرق ليعيد ترتيب زملائه، فيضع الأكثر وزناً في الأسفل و الأقل في الأعلى، ثم يشرح لهم وضعهم بين باقي الفرق و ييث فيهم الحماس لاقتراح أفكار جديدة حتى تمكن فريقه من تحقيق فارق كبير في مستوى الارتفاع.

فصاح رجل الأعمال "تلك هي *القيادة*، لن يصل أي عمل إلى مستوى عالمي دون قائد بارع" وهنا انتهت الخمس دقائق...

فشكر رجل الأعمال الفريق الفائز ثم وضع الشيك في جيبه وهم بالانصراف. وعندما طلب منه الفائزون الشيك قال بهدوء:

"هذا هو *الدرس الأخير*، لا تصدق بدأ *أنه بإمكانك أن تتعلم مجاناً*

أنا رجل أعمال جئت لأبيع لكم خبرتي، و هذا الشيك من حقي، هذا هو مبدأ *المكسب*

الإهداء

إلى المعجزة ... إلى قلب من حديد برغم ضعفه ... إلى الحنونة القوية... إلى من أهدتني الحياة،
ومهدت لها وكوتتها كالمملكة على العرش، إلى المضحية، والشمعة المضيئة دوما ... إلى قدوتي وبدونها
لا تكون لي حياة...

إليك أمي الحبيبة

إلى من يهد الطريق وليس له فريق ... الجاهد دائما في سبيلنا

إلى أبي الغالي

إلى أحبائي... من قاسموني الهدية الكبرى لوالدينا، بدوري أهديم كل الحب... أتمنى لهم السعادة
الكلية وكل التوفيق في مسارهم ودرب حياتهم

إلى إخوتي الأعزاء

إلى التي غدرها حبها للحياة وأنا بصدد إعداد هذه المذكرة، وإنا على فراقك لمحزونون، ربي تغمدها
برحمتك يا أرحم الراحمين واجعلها من سكان جنتك في العليين وأجرها... آمين يا مجيب المؤمنين

إلى روح جدي الفقيده

إلى المعين والفاضل الأنيق بأخلاقه ... الأستاذ الدكتور في العلوم الزراعية والباحث فيها

إلى ابن العم مسعود رماني

إلى أصدقائي، كنوزي، وجواهري الثمينة

أخي الصغير، الرفيق الأعلى ... الدكتور البيطري مصعب بهلولي

من كان الداعم الدائم والمتفهم... الدكتور البيطري فاهم زرقون

إلى الصديق المتعاون والراقي ... مختص التسويق محمد حسونات

إلى صديقي وأستاذي الكريم، من لم يبخل علي بأي معلومة الأستاذ والباحث في الإنتاج الحيواني

وخبير الصيغ العلفية للمجترات، من تونس الحبيبة

إلى الأستاذ عادل فراد

إلى كل أصدقائي في الدفعة كل باسمه من شاركتم هاذين العامين من حياتي الأكاديمية

الجميلتين بتوأمتهم زهرة ووفاء، سميحة، محمد لين، بلال، شاكر

شكر و عرفان

شكري لله أولا وأخيرا، وما توفيقني إلا بإذنه وله الحمد والشكر، ربي زدني من فضلك العظيم وأنر دري لما فيه خير وصلاح وألهمني الصواب وثبتني عليه؛

أما عرفاني فهو لجميل كثير ممن ساهم في إعداد هذه المذكرة؛

بادئا ذي بدء الأستاذة المشرفة على المذكرة، الأستاذة الدكتورة: جودي حنان، عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، وفخامة الاسم تكفي التدريس والاجتهاد والاعتماد.

جميع الأساتذة الذين رافقونا في مشوار الدراسة الممتعة للمقالاتية، والذين ساعدونا لانجاز هذه المذكرات.

إلى كل من زودني بالمعلومات لإثراء هذه المذكرة ومعلوماتي الخاصة، السيدة بلمبارك فاطمة مديرة مديرة المصالح الفلاحية، البيطريتين الرائعتين خاصة هند في مصلحة البيطرة بالمديرية، السيد غمري فوزي الأمين العام للغرفة الفلاحية، محمد وكل العاملين في وحدة إنتاج الأغذية بأوماش، فاطمة بمؤسسة خراشي، الطبيب البيطري مناني أيمن لمؤسسة مناني، أ.د. مسعود رماني في مركز البحث العلمي، والعديد بل الكثير من أصحاب مؤسسات إنتاج أغذية الأنعام والدواجن على المستوى الوطني كل باسمه،

إلى كل من ساهم وأعان بإحسان ولو نسيه البال؛

المقدمة العلمية

العلمة العمة

ملخص الدراسة

الدراسة

فجرس الجاول
الجبور

فهرس الأشكال

الأشكال

فهرس المحتويات

المحتويات

الملاحق

الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

فهرس المحتويات

	المقاولاتية في قصة
	الإهداء
	شكر وعرهان
4	فهرس المحتويات
11	فهرس الجداول
14	فهرس الأشكال
16	الملخص
أ	المقدمة العامة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
27	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال
28	المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال
30	المطلب الثالث: أهداف وأهمية مخطط الأعمال
30	الفرع الأول: أهداف مخطط الأعمال
32	الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال
33	المطلب الرابع: أساليب بناء مخطط أعمال وأنواعه.
33	الفرع الأول: أساليب بناء مخطط أعمال
34	الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال
37	المطلب الخامس: CSIP المشروع

38	الفرع الأول : تعريف الـ CSIP المشروع
43	الفرع الثاني : خصائص الـ CSIP
92	خلاصة الفصل
44	المبحث الثاني: الركائز الأساسية لمخطط الأعمال
44	المطلب الأول: الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال
44	الفرع الأول: تعريف الملخص التنفيذي.
45	الفرع الثاني: خصائص الملخص التنفيذي
45	الفرع الثالث: أساسيات الملخص التنفيذي
46	الفرع الرابع: أهمية ملخص التنفيذ بالنسبة لأي مشروع
46	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
46	الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي وأهميته
47	الفرع الثاني: أهداف المخطط التسويقي
47	الفرع الثالث: إعداد المخطط التسويقي
59	الفرع الرابع: دراسة الجدوى التسويقية وتحليل الفجوة التسويقية
69	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
70	الفرع الأول : مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته
70	الفرع الثاني: إعداد الهيكل التنظيمي للمشروع
73	الفرع الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسة
77	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

77	الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي و أهميته
79	الفرع الثاني: أهداف المخطط الإنتاجي
79	الفرع الثالث : إعداد المخطط الإنتاجي
80	الفرع الرابع : عناصر مخطط الإنتاج
82	المطلب الرابع: المخطط المالي
83	الفرع الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته
84	الفرع الثاني: أهداف المخطط المالي
86	الفرع الثالث: مراحل إعداد المخطط التمويلي
86	الفرع الرابع: مكونات المخطط التمويلي
الإطار التطبيقي	
الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمصنع البديل لتغذية الأنعام	
95	تمهيد
97	المبحث الأول: تقديم المشروع
97	المطلب الأول: الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال
99	المطلب الثاني: التعريف بصاحبة المشروع
100	المطلب الثالث: مصادر فكرة البديل للتغذية
103	المطلب الرابع: CSIP المشروع (تقييم الفرصة) وتصنيفه
103	الفرع الأول: CSIP المشروع
105	الفرع الثاني: تصنيف المشروع
106	المطلب الخامس: المنطلقات الإستراتيجية للمشروع

111	المطلب السادس: العوامل الأساسية لنجاح المشروع المبحث الثاني: المخطط التسويقي
113	المطلب الأول: دراسة السوق
113	الفرع الأول: السوق المستهدف
113	الفرع الثاني: تجزئة السوق وتحديد الزبائن المستهدفين
120	المطلب الثاني: تحليل العوامل المؤثرة في المشروع
121	المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر (Porter)
121	الفرع الأول: شدة المنافسة
126	الفرع الثاني: تهديد الداخلين الجدد والمحتملين
127	الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة
127	الفرع الرابع: القوة التفاوضية للزبائن
127	الفرع الخامس: القوة التفاوضية للموردين
127	المطلب الرابع: تحليل (Swot)
128	المطلب الخامس: تقدير العرض والطلب والفجوة السوقية
128	الفرع الأول: تقدير حجم الطلب الكلي
128	الفرع الثاني: تقدير حجم العرض الكلي
130	الفرع الثالث: تحديد الفجوة السوقية
130	الفرع الرابع: تقدير الطاقة الإنتاجية للمشروع
132	الفرع الخامس: تقدير المبيعات
133	الفرع السادس: حساب رقم الأعمال المتوقع
134	المطلب السادس: المزيج التسويقي
134	الفرع الأول: المنتج
151	الفرع الثاني: السعر

152	الفرع الثالث: التوزيع
153	الفرع الرابع: الترويج
156	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
156	المطلب الأول: تحديد الموارد البشرية المشروع وتكاليفهم
156	الفرع الأول: تحديد فريق عمل المشروع
158	الفرع الثاني: تحديد تكاليف الموارد البشرية
158	المطلب الثاني: إعداد الهيكل التنظيمي للمشروع
159	المطلب الثالث: الطبيعة القانونية والتشريعية والتراخيص اللازمة لمشروع البديل
159	الفرع الأول: البنية التشريعية
160	الفرع الثاني: التراخيص والاعتماد على المستوى الصحي للمؤسسات والمقاولات في قطاع تغذية الحيوانات
165	الفرع الثالث: الطبيعة القانونية للمشروع
167	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
167	المطلب الأول: المباني وموقع المشروع
167	الفرع الأول: موقع المشروع
168	الفرع الثاني: المباني
169	المطلب الثاني: متطلبات المشروع المادية
171	المطلب الثالث: سلسلة العمليات الإنتاجية
176	المطلب الرابع: نظام المعلومات التشغيلي
179	المبحث الخامس: المخطط المالي
179	المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع
179	الفرع الأول: تحديد التكاليف التشغيلية السنوية
179	الفرع الثاني: تحديد هيكل الاستثمار
180	الفرع الثالث: الاهتلاكات
181	المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية للمشروع
181	الفرع الأول: إعداد الميزانية الافتتاحية لمشروع البديل لتغذية الأنعام

182	الفرع الثاني: جدول حسابات النتائج لمدة ثماني سنوات
185	الفرع الثالث: إعداد جدول التدفقات النقدية للمشروع
186	الفرع الرابع: إعداد الميزانية الختامية
187	المطلب الثالث : هيكل التمويل والتقييم المالي للمشروع
187	الفرع الأول : هيكل تمويل المشروع
188	الفرع الثاني: التقييم المالي للمشروع
192	خلاصة الفصل
194	الخاتمة العامة
198	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	إعداد منطلقات المخطط التسويقي	01
52	نموزج توضيحي لإطار تحليل swot	02
97	الملخص التنفيذي للمشروع	03
99	التعريف بصاحبة المشروع	04
113	جدول تجزئة السوق	05
114	تحليل الزبائن المحتملين باستخدام نموزج W6	06
115	خصائص، احتياجات وتفضيلات الزبائن	07
119	تحليل الموردين	08
120	تحليل (PESTEL)	09
122	تحليل المنافسين غير المباشرين	10
125	أساليب مواجهة كل منافس	11
127	عوامل البيئة الداخلية وفرص وتهديدات البيئة الخارجية	12
129	تقدير حجم الطلب الكلي (كغ/يوم)	13
130	حجم العرض الكلي (إنتاج سنوي لأعلاف المواشي بالقنطار)	14
133	رقم الأعمال السنوي المتوقع	15
140	رزنامة توزيع الفواصل الزراعية والصناعية	16
143	التركيبية التقليدية للأعلاف	17
143	التركيبية البديلة المقترحة للأعلاف	18
152	أسعار منتجات المشروع	19
155	تكاليف الدعاية والإشهار للمشروع	20
157	تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية وتوصيفها	21
158	أجور اليد العاملة	22
169	تفاصيل تكاليف المشروع	23

171	المصاريف التشغيلية للمشروع	24
179	تكاليف المشروع التشغيلية التقديرية السنوية	25
180	هيكل الاستثمار	26
180	إهتلاك الاستثمارات	27
182	جدول حسابات النتائج	28
185	للمشروع النقدية التدفقات جدول	29
187	هيكل تمويل المشروع / الوحدة: دج	30
187	جدول تسديد القرض البنكي / الوحدة دج	31
188	جدول تسديد قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	32

الملخص

هذا العمل ديباجة لكثير من العمل، والهدف النهائي هو الوصول لصيغ من العلف العضوي البديل للأنعام حيث يكون مخصص مع مجروش مخلفات النخيل أو المخلفات الزراعية-صناعية ويعمل أيضا على إنتاج النباتات العلفية وكل هذا باستخدام آخر التكنولوجيات الحديثة في التصنيع.

من أجل الوصول إلى هذا الهدف وتقديم دراسة جدوى اقتصادية مقنعة لمردودية هذا المشروع قمنا بتقديم مخطط أعمال مفصل في جميع أجزائه اعتمادا على الجزء النظري، حيث بدأنا بالمخططات التسويقية ثم التنظيمية وعرفنا بالمخطط الإنتاجي لهذه المنتجات ثم قمنا بدراسة كل ما يترتب عن ذلك في المخطط المالي، للخروج بنتيجة مهمة تخص كفاءة المشروع لتحقيقه واقعا.

ولقد اتبعنا في إعداد دراستنا المنهج الوصفي التفسيري، كما استعنا بأدوات الاستبيان، الملاحظة، البحث والتقصي، الحوارات المباشرة والمراسلات لجمع المعلومات اللازمة لإتمام عملنا. وقد توصلنا إلى أن مشروع البديل للأغذية العضوية البديلة لتغذية الأنعام، هو مشروع هام استثماريا بالنسبة لبلادنا، حيث يلي احتياجات أساسية.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال - المخطط التسويقي - المخطط الإنتاجي - المخطط التنظيمي - المخطط المالي - مشروع البديل لتغذية الأنعام، أغذية عضوية بديلة.

Résumé

Ce travail est le préambule de nombreux travaux. Son objectif ultime est d'avoir accès à des formules d'aliments biologiques alternative autres que la production des plantes fourragères, où ils sont fertilisés avec des résidus de palmier ou des résidus agricoles - industriels et s'emploient également à produire des aliments pour animaux et tout cela à l'aide des dernières technologies de fabrication.

Afin d'atteindre cet objectif nous avons travaillé pour fournir une étude économique pour la faisabilité de ce projet, nous avons fourni un plan d'affaires détaillé dans toutes les parties en fonction de la partie théorique, en commençant par les diagrammes marketing, puis organisationnel et nous vous avons présenté le plan de production de ces produits, puis nous avons étudié toutes les implications dans le plan financier. Pour atteindre un résultat important de l'efficacité du projet pour atteindre réaliste.

Lors de la préparation de notre étude, nous avons suivi la méthode descriptive explicative, ainsi que le questionnaire, les outils d'observation, de recherche et d'information, les dialogues directs et la correspondance, afin de collecter les informations nécessaires à la fin des travaux.

Nous avons conclu que le projet d'alternative aux aliments biologiques de substitution pour l'alimentation animale est un projet d'investissement important pour notre pays, et qui répond à des besoins essentiels.

Mots-clés: Plan d'affaire - Plan de marketing - Plan de production - Organigramme - Plan financier - Projet d'alimentation alternative, aliments biologiques alternatifs.



الإطار النظري

الفصل الأول :

الإطار النظري

لمخطط الأعمال



تمهيد:

إن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء في السوق يتوقف على تفاعلاتها المدروسة مع محيطها الخارجي من جهة وإمكانيتها على معرفة نقاط الضعف والقوة في محيطها الداخلي من جهة أخرى؛ فمن المعروف أن المحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مستقر في غالب أحيانه بسبب تعقد مشاكل الإنتاج والتسويق، وتسارع التطور التكنولوجي إضافة إلى المشاكل الاجتماعية، السياسية والثقافية، كما تعاني هذه المؤسسات في محيطها الداخلي من تضارب المصالح في التسيير بين الملاك والإداريين، وضعف الهياكل الإدارية والإنتاجية.

ونتيجة لظهور العديد من التغيرات والتطورات في ساحة الاقتصاد الوطني والدولي، أصبح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفكير في اعداد مخطط أعمال فعال وناجح كأداة هامة للتخطيط الاستراتيجي وإعطائه أولوية كبيرة نظرا لما يقدمه للقرارات المتخذة داخل المؤسسة.

إذ يضمن مخطط أعمال المشاريع وخاصة بالنسبة للمشاريع الجديدة في الوقت الحاضر، يضمن لها المنهجية الفعالة لإنشاء مشروع ناجح بأقل التكاليف وأقل درجة ممكنة من المخاطرة، وبالتالي من أجل انطلاقة ناجحة لأي مشروع يجب إعداد مخطط أعمال لأنه أساس نجاحه واستمراره، وهذا من خلال الدراسة الجيدة والشاملة التي تخص كل من الجوانب، فمخطط الأعمال يلم بكل الجوانب اللازمة بدايةً من الفكرة إلى الدراسات التسويقية والتنظيمية والإنتاجية والمالية، وذلك يتم وفق السير الحسن على تسلسل علمي واضح؛ حسب المراحل المتسلسلة التالية:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال

المطلب الثالث: أهداف وأهمية مخطط الأعمال

المطلب الرابع: أساليب بناء مخطط أعمال وأنواعه

المطلب الخامس: CSIP المشروع

المبحث الثاني: الركائز الأساسية لمخطط الأعمال

المطلب الأول: الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

إن الاهتمام بمخطط الأعمال يرجع بالأساس إلى ما توفره الدراسة في إطار تحليلي يستعان به في عمليات اتخاذ القرار الاستثماري من خلال دراسة كل الظروف المحيطة والمتعلقة بالفرص الاستثمارية المتاحة وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى القرار السليم.

في هذا المبحث سيتم التطرق لماهية مخطط الأعمال بالتفصيل وذلك بدءاً بمفهوم وخصائص مخطط الأعمال، ثم أهدافه وأهميته إلى غاية التعرف على أساليب بناء مخطط الأعمال وأنواعه وأخيراً وليس آخراً CSIP المشروع ليكون مدخلاً للمبحث الثاني الخاص بالمحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

لقي مخطط الأعمال اهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظراً للدور الهام الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع وحياة المؤسسات سواء في بداية إنشائها أو بعد ظهورها، لهذا فقد تفنن هؤلاء الباحثين في إعطاء تعاريف عديدة، التي من بينها:

التعريف الأول: إن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعداده من أجل استخدامه لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية، وهو يتنبأ بالعراقيل ويدرس الوسائل الناجعة لمواجهةها، يسمح بتجاوز هذه العراقيل بسهولة وثقة عندما تظهر، ويسمح أيضاً بالإجابة مقدماً على الأهداف المسطرة للقراء.¹

التعريف الثاني: هو عبارة عن ملف يستعرض المشروع المقاولاتي ومسار التحليل الاستراتيجي وإسقاطات مستقبلية للمؤسسة، وما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية.²

التعريف الثالث: كما يوصف مخطط الأعمال بأنه إضفاء الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي، ويتم كتابته في وثيقة من نحو 30 صفحة، تمثل العناصر الأساسية للمشروع، بما في ذلك تحديد طبيعة وفرص المشروع بدعم من تحليل السوق والمنافسة، وتحديد المواد اللازمة لتنفيذه، وبذلك تتكون آفاق نموذج أعمال ذا مصداقية وجاذبية.³

¹ طاهر محسن منصور الغالي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 210.

² Alain Fayolle : **Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre)**, Lyon, DUNOD, Paris, 2004, p 292.

³ Michel Coster: **Entrepreneuriat**, Pearson Education, France, Paris, 2009, P 134.

التعريف الرابع: مخطط الأعمال هو الشكل المكتوب الذي يعكس الرؤية الإستراتيجية لحامل المشروع والذي يبين أن المشروع المراد إنجازه مفيد ومنتج للقيمة المشتركة من أجل أن يكون له قوة الإقناع لدى الهيئة التي سيوجه إليها والتي ينتظر منها مساعدات وموارد.¹

التعريف الخامس: كما يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه مجموعة من الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع، وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والحالية والبيئية والقانونية وذلك تحقيقا لهدف اختيار المشروع الأصلح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف.²

التعريف الإجرائي: نستخلص من مجموع التعاريف أن مخطط الأعمال هو :

خارطة ولوحة قيادة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأغراض والأهداف وكذلك التعرف على المصادر (المال والأفراد) التي سيحتاجها صاحب المشروع وكيف سيحصل على تلك المصادر، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر.

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية، حيث يمكن أن يشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل وذلك لأنه يتمتع بخصائص مميزة تساعد على ذلك، ولذا يجب أن تولى هذه الخصائص العناية الكبيرة عند إعداده، وتتمثل خصائص مخطط الأعمال الجيد فيما يلي:

1- مخطط الأعمال عبارة عن بناء فكري وذهني :

فهو مبني على حقائق علمية؛ اقتصادية واجتماعية واقعية في وقت محدد، يحتوي على مجموعة من الأفكار التي يجب إثباتها من خلال خطوات مدروسة لإقناع المتعاملين الأساسيين (المنافسين، الدولة، الزبائن، الموردين،) وفق إطار محدد وهو السوق المستهدف.

إن الخاصية الفكرية لمخطط الأعمال معززة "بالبعد التوقعي" لمخطط الأعمال، حيث يعتبر فن التوقع مرتبط بطرح مجموعة من الأسئلة منها:

1. من سيقوم بتوقع سلوكات المنافسين الحاليين والمستقبليين؟

¹ Thierry Verstraet et Bertrand saporta: **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'ADREG (PDF), charger à l'adresse: (<http://www.édition-adreg.net>), 2016, p 380.

² يحيى عبد الغني أبو مفتاح: دراسات جدوى المشروعات (البيئية - السوقية - المالية)، دار الجامعة الجديدة لنشر الإسكندرية، مصر، 2003، ص

2. من يمكنه توقع الأزمات الاقتصادية و/أو الأزمات السياسية التي تؤدي إلى عدم الاستقرار الاقتصادي؟ وغيرها من التوقعات والتي انطلاقاً منها نقوم في مخطط الأعمال بوضع مجموعة من السيناريوهات المتغيرة للمحيط المستهدف.

2- مخطط الأعمال هو عبارة عن فن الرؤية :

من خلال أدوات التحليل الإستراتيجية الداخلية ومنها الخارجية لتوضيح الرؤية.

3- مخطط الأعمال كأداة لتقليل المخاطر (عدم اليقين):

يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار المؤسسة الجديدة فهو يساعد على اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، وكل المعلومات المجمعة في المسار، ويساهم في تحديد أهم التهديدات ومصادر الخطر، والتقليل منها وتحويلها إلى فرص.

4- مخطط الأعمال عبارة عن مسار محاكاة :

المحاكاة هو تمرين جد فعال لاستنتاج التوقعات، فهو يسمح بمحاكاة واستعمال السيناريوهات التي يمكن أن تمر بها المؤسسة من أجل وضع فرضيات عديدة لمواجهة أي تهديد مستقبلي لتوضيح الرؤية واتخاذ القرار السليم. إن البحث عن أحسن الوضعيات وأحسن السيناريوهات يرتبط بمجموعة من العوامل وهي:

✓ سلوك الأطراف

✓ سلوك المؤسسة

✓ العامل المالي

✓ تغيرات المحيط

5- مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير:

إن التفكير والتحليل الاستراتيجي هي المكونات الأساسية لمهنة المسير، هذا الأخير الذي يمتلك مقاربة شاملة ونظامية لتحليل المؤسسة، فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختيار، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف ومهارات وظيفية، وبالتالي عليه الجمع بين مجموعة من المهارات والخبرات، لأنه طرف ملاحظ داخليا وخارجيا.¹

¹ Alain Fayolle, *op-cit*, p 294 - 295.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية مخطط الأعمال

يحظى مخطط الأعمال بأهمية بالغة في الوقت الحاضر نظرا لما يقدمه من معلومات دقيقة خاصة بالعمل، بالإضافة لكونه أداة حقيقية للتعرف أكثر إلى السوق عن قرب، وهذا من شأنه التنبؤ بما يمكن أن يحققه أي مشروع من نجاح، فهو يساعد أيضا على تحديد الأهداف والخطط التي تبرز مستقبل المشروع بجزئيات هامة تساهم في توضيح الروى لكل الأطراف المشاركة في المشروع ومنها المقاول في حد ذاته؛ حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، لذلك جاء وجوب إعداد مخطط الأعمال نظرا لأهميته وللأهداف السامية التي يسعى إليها، والتي يتمثل جملها فيما يلي:

الفرع الأول: أهداف مخطط الأعمال

كما هو موضح في الشكل فإن أهداف مخطط الأعمال، تدور حول مقاربتين:

الشكل رقم (01): أهداف مخطط الأعمال



Source : Alain Fayolle, **Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre)**,

Lyon, DUNOD, Paris, 2004, p 293.

- ✓ **مخطط الأعمال كأداة اتصال :** يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام) فرد/مشروع (حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول/مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة) ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين، الجماعات المحلية).
- ✓ **مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية :** يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي، وأداة للتوقع وأداة للمحاكاة.

شرح الشكل البياني:

■ **اتصال داخلي** : يسمح للمقاوم بتوضيح أفكاره، إقناع نفسه أولاً بجدوى الفرصة، واختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات من الواقع، كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح بمخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

■ **اتصال خارجي**: يسمح بمخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع، بمخطط الأعمال عبارة عن تسويق مقاوم، تسويق فريق عمل، تسويق مشروع.

إن فعالية الاتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات الموجه إليه (اهتماماته، أهدافه، ممارساته).

■ **إستراتيجي وداخلي**: مخطط الأعمال هو أداة إستراتيجية تستعمل داخليا، فهي تسمح للمقاوم بتوضيح أفكاره وإقناع نفسه بقابلية تحقيق المشروع، إيضاح الفرصة الموجودة وكذا تجريب قدرته على التمكن من المشروع والمؤسسة، وأخيرا يسمح بالتقرب إلى أقصى حد ممكن من التنبؤ بالنشاطات والمسار المقاولاتي المستقبلي للمشروع

وهو أيضا وسيلة ولوحة قيادة لفريق العمل في تحقيق أعمالهم و ربط مختلف التوجهات ضمن منطق مشترك يسمح أيضا بمراقبة الأنشطة بإعطاء نقاط مرجعية محددة بالتماشي مع انطلاق وتطور هذه الأنشطة.

■ **إستراتيجي وخارجي** : يسمح بمخطط الأعمال بتوضيح الجدوى العملية والإستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين. وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء: تقدير واقعية، ملائمة، إمكانية وجدوى المشروع المقاولاتي.

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها:

للـ التشخيص الوظيفي والتشخيص الاستراتيجي للمشروع

للـ التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع

للـ تقييم مردودية المشروع في المستقبل.¹

¹ Alain Fayolle, **op-cit**, p 292 - 293.

الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال

- تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:
1. تقييم خطة العمل يوفر عنصراً مفيداً جداً للحكم على المشروع، رغم أنه بالطبع غير كافي، على النحو المحدد من قبل فريق من المقيمين.
 2. وتقييم مخطط الأعمال يوضح تماسك المشروع وتوجهه الاستراتيجي.
 3. قوة الاقتناع تجاه المانحين المحتملين.
 4. يمكن اعتبار صفاته الرسمية أيضاً بمثابة مؤشر جودة المنطق التفكيري والتواصل.
 5. خطة العمل تعتبر مضببة، بدون الإشارة إلى الأهداف، والملف المالي يقيم بأنه ضعيف جدا لو كانت التقديرات محفوظة للغاية، وغير واضحة وتفتقر إلى الطموح، هنا مخطط الأعمال يعتبر وصفي فقط أو أنه أجوف بدون روح.
 6. يمكن أن تكون ممارسة خطة الأعمال أداة تساهم في إعادة تقييم القدرة الإستراتيجية للمقاول.
 7. يقدم المقاول في مخطط الأعمال "رؤية" واضحة لمستقبل مشروعه كمييار نذير لهذا المستقبل.
 8. يتحرى مخطط الأعمال الدقة والوضوح سواء على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة أو خلال الخطط اليومية الروتينية للمؤسسة، وبهذا يمكن أن يعتبر رصيذا كبيرا للاختيار والإقناع، وهذا ما يقود إلى صياغة تمثيل للشركة أما المقيمين له والأطراف التي تحتل المشاركة فيه.¹
 9. إن مخطط الأعمال يحتوي على معلومات المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل، وجميع ما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالعمل والسوق الذي تتعامل معه المؤسسة، والتي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف، حيث من الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن العمل، وليتسنى لهم ذلك يجب الرجوع إلى المعلومات المدونة في مخطط الأعمال، وذلك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية.²

¹ Livian, Y. & Marion, S :De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès. *Revue internationale P.M.E.*, 4, (1), 1991, p 107-129.charger depuis le site :<https://doi.org/10.7202/1008027ar>, (17/06/2019 à 03 :45)

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

10. إقناع المستثمرين المحتملين والمستثمرون الذين يستعملون مخطط الأعمال من أجل تقدير أهمية الخطر المحتمل في الاستثمار في المشروع، حيث أنهم يريدون معرفة قدرة المنشأ على تطوير مؤسسته، واستعداده كمسير وصاحب مؤسسة، كذلك معرفة أفكاره، والسوق الذي سوف يتموقع فيه، والمنافسين له، وهذا من أجل التقليل الأقصى لعوامل الخطر اللازمة حول مؤسسته.
11. قياس الأداء.¹
12. يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.²

المطلب الرابع: أساليب بناء مخطط أعمال وأنواعه.

الفرع الأول: أساليب بناء مخطط أعمال

من أجل أن يتحلى مخطط الأعمال بمنهجية سليمة، يتطلب أن يحتوي مخطط أعمال ناجح وفعال على الترتيبات التالية:

1- التفاعلية:

يتعلق التفاعل بالبعد الزمني والمكاني معا، من أجل منهجية صحيحة؛

البعد الزمني: مخطط الأعمال يمر بفترات متتابعة تبدأ مع انطلاق الفكرة وتنتهي مع انطلاق الأنشطة، وهذا يعني أن مخطط الأعمال يتغير بتغير الزمن، ومن ثمّ يعتبر مخطط الأعمال كلوحة قيادية لمراقبة الوسائل والموارد وفقا للإستراتيجية.

البعد المكاني: إعداد مخطط الأعمال يتم حسب تبادلات مع مجموعات مختلفة من الأطراف، فهو يعد كعامل ترابط لاحتمالات بقاء المؤسسة لخمس سنوات على الأقل وبذلك يتغير إذا تغير المكان.

¹ علي فلاح الزعي: مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص وحدود مخطط الأعمال "الإعداد والتنفيذ"، كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2013، ص 10.

² شوقي جباري، شوقي خليل: مخطط الأعمال التفاعلي آلية لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لفعاليات الأيام الدولية الثالثة حول المقاولانية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة ص 11.

2- الجانب التفسيري:

فمخطط الأعمال يبحث على إبراز مدى ملائمة الفرصة وكذلك الإستراتيجية المتبعة، كما يبحث على إقناع الأطراف المختلفة من المتعاملين من خلال استخدام حجج منطقية قوية، وهذا ما يدفع على تفضيل الجانب التفسيري على الوصفي في طرح مخطط العمال، والذي يعتمد على طرح مجموعة من الأسئلة: كيف؟ لماذا؟ من؟ ماذا؟

3- تحليل العوامل الرئيسية للفشل:

من المتعارف عليه هو تحليل عوامل النجاح الأساسية للمشروع ولقطاع النشاط الاقتصادي، ولكن إضافة إلى ذلك ما يهم في مخطط الأعمال هو تحليل العوامل الرئيسية للفشل؛ فمخطط الأعمال يعد أداة في يد المقاول من أجل اكتشاف العوامل الرئيسية للفشل وتحليلها و الوعي بها، من أجل رفع المخاطر التي تظهر في: " التكنولوجيا المستخدمة، درجة الابتكار، ومدى حداثة المنتج و المتعلقة أيضا بالثنائية (منتج - سوق)، الموائمة بين الموارد وكذلك ما يتعلق بندرة الموارد والكفاءات".

فعلى المقاول الحيطه و الحذر وتحليل هذه المخاطر تبعا للتساؤلات التالية:

1- احتمالية ظهورها

2- أهميتها الإستراتيجية

3- التحديات المتعلقة بها

4- المرونة الإستراتيجية:

بالإضافة إلى إستراتيجية الانطلاق هناك ما يسمى بإستراتيجية التطوير التي تحتوي على عدة خيارات وبناء العديد من السيناريوهات التي تعتمد على التوقعات ومدى مطابقتها لواقع المؤسسة أخذا بعين الاعتبار متغيرات المحيط، وذلك من أجل مواكبة التغيرات المفاجئة في المحيط القيام بتعديلات طفيفة على مخطط الأعمال خاصتنا في حالة وجود انحرافات على مستوى الكلي (السوق) أو الجزئي (المؤسسة).¹

الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال

إن التطور الهائل الحاصل في الأسواق المحلية والعالمية جعل من الصعب تحديد نوع أو اثنين من مخططات الأعمال للبدء فيها، فباختلاف المؤسسات بحجمها ورأس مالها وظروف نشأتها ونطاق أعمالها يختلف معها نوع مخطط

¹ Alain Fayolle, op-cit, p 296 - 297.

الأعمال المطلوب، ومواكبة لكل هذه الأحداث تحاول كل مؤسسة اختيار المخطط الذي يلخص حالتها بدقة، والتي سنذكر منها تصنيفين وبالتالي يتوضح العدد الأكبر من الأنواع:

التصنيف الأول :

هذا التصنيف يقسم مخطط الأعمال إلى تسعة أنواع رئيسية، وهذا حسب الهيكل والمحتوى وعمق مخطط الأعمال الذي يعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:

✧ الهدف الرئيسي لمخطط الأعمال.

✧ المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).

✧ نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.

✧ الوضعية المالية.

✧ حجم المؤسسة..... إلخ.

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

2- الملكية الفردية: يكون مالك وحيد لهذه المؤسسة الصغيرة، فإنه يقوم بصياغة مخطط الأعمال لوحده، للأعمال التجارية الصغيرة، وحجم التعقيد والجهد المبذول في إعداد مخطط الأعمال. في مثل هذه الحالة مخطط الأعمال يركز على المالك الشخصي للمشروع.

3- المؤسسات العالمية: إن مخطط الأعمال لهذه المؤسسات العالمية، والتي يبلغ حجم مبيعاتها السنوي ما يعادل الملايين من الدولارات، لا تركز على نفس قضايا مؤسسة متوسطة الحجم التي لها رقم أعمال سنوي ما يعادل بضعة ملايين من الدولارات.

وتتمثل المسائل الواردة في مخطط الأعمال للمؤسسات العالمية فيما يلي:

✧ الاستراتيجيات العالمية لتعزيز الصورة

✧ التوسع من خلال الاستحواذ على مؤسسات أخرى كالاندماجات وغيرها .

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

✦ التنبؤ على المدى الطويل للاتجاهات والتطورات في السلوكيات وأذواق المستهلكين.

✦ تطوير المنتج على المدى الطويل لمخطط الأعمال (من 5 إلى 10 سنوات أو أكثر).

بينما القضايا الأقل أهمية بالنسبة لمخطط أعمال هذه المؤسسات تتمثل فيما يلي:

✧ تقنيات الإنتاج (عندما تكون لهذه المؤسسات العديد من أنواع المنتجات).

✧ التكتيكات البيعية (وهذه يمكن أن تختلف باختلاف القارات والبلدان).

4- مخطط أعمال الأقسام (الوحدات): إن مخطط تقسيم الأعمال (الوحدة) من مؤسسة كبيرة لا يختلف كثيرا

عن مخطط الأعمال لمؤسسة مستقلة، بالإضافة إلى القضايا المشمولة في مخطط الأعمال (الإنتاج، المبيعات، الموارد، وما إلى ذلك)، فإنه يجب أن تشمل جميع القضايا من واجهات والتآزر مع غيرها من وحدات المؤسسة.

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

خاص لأنه لم يكن لديه سجل حافل، ولهذا يجب التركيز بشكل كبير قدرته على البيع بنفسه واختيار شركاء ناجحين. بينما في حالة عمل منشأ (موجود) فهو بحاجة كذلك إلى تقديم أرباح المشروع وتقييم النتائج المتوقع تدفقها من خلال عمليات المشروع، ومما لاشك فيه أن أي بداية لمشروع لها العديد من التكاليف، ومن بين هذه النفقات الأكثر شيوعا نذكر:

- الرسوم الفنية (القانونية أو المحاسبية).
- النفقات التنظيمية (التراخيص وتكاليف سجل الشركات وغيرها).
- الودائع للمساحة المستأجرة.
- دراسة السوق.

6- التوسع الكبير في الأعمال التجارية القائمة: إذا قدم المنشأ مخطط الأعمال مع الهدف الرئيسي لجمع

التمويل اللازم لتوسيع نطاق عمله، فإنه سوف يركز على المسألتين التاليتين في العمل وهما:

- إمكانية نمو السوق (الطاقة الاستيعابية للسوق).
- هوية المشروع المستمدة من تاريخه والقوة التنافسية في وضع جيد للفوز بحصة كبيرة من هذا السوق.

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

8- مرحلة التمويل: كما ذكرنا سابقا أن الأهداف الرئيسية لإعداد مخطط الأعمال هو إقناع الجهات المقرضة والمستثمرين، فإذا كان المنشأ لا يسعى للحصول على أموال جديدة بل يحاول فقط الحفاظ على المال الخاص وإبقاء الممولين على علم، فإنه يحتاج إلى التركيز أكثر على تطوير الأعمال الجديدة، و إن كان يقترب من المقرضين الجدد/المستثمرين وهو ما يسمى (بالجولة الثانية والثالثة/ أو في سوق الأوراق المالية)، فإن مخطظه يجب أن يحتوي على وصف أكثر تفصيلا من خلفية عمله (بما في ذلك الأسواق والمنتجات).

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

فتح فرع/مركز في بلد معين في الخارج.

بدأ وحدة تجارية جديدة لمجموعة من المنتجات أو الخدمات الجديدة.

إن مخطط الأعمال يحتاج إلى تقديم معلومات عامة عن المجموعة بأكملها، وينبغي عليه أن يركز على أعمال جديدة محددة.¹

التصنيف الثاني:

يقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين هما:²

أ- المخطط المختصر: هو نوع من خطة عمل قصيرة تعرض القضايا المهمة فقط و إسقاطاتها المستقبلية المهمة على العمل.

ب- المخطط الشمولي: خطة عمل كاملة تحتوي على تحليل معمق للعوامل الحرجة و التي تحدد نجاح وفشل المنظمة الجديدة تحت مختلف الأحوال و الافتراضات.

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادية وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص 332 .

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 215.

المطلب الخامس: CSIP المشروع

CSIP المشروع يعتبر من أهم العناصر التي يحتويها مخطط الأعمال، فباستعمال هذا النموذج يستطيع المقاول رفع الغموض الذي يغشى أفكاره وأهدافه، مع ربطه بما يوافق طموحاته من فرض متاحة في المحيط وبالتالي يُكوّن ويجد من خلاله التناسبية المثلى التي توضح له جيدا كل من الفكرة الجيدة والفرصة والمسار المقاولاتي الملائم؛ مما يساعده في اتخاذ القرار الاستثماري السليم، وفيما يلي نقدم شرح لهذا النموذج.

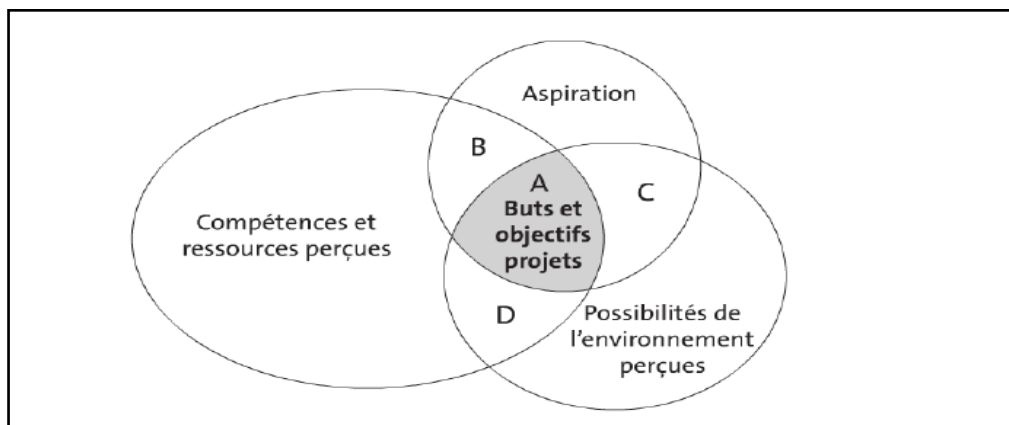
الفرع الأول : تعريف الـ CSIP المشروع

CSIP هو مصطلح مستلهم من الإشكالية الكلاسيكية لتكوين إستراتيجية المؤسسة، وهو يبحث عن إيجاد التلائم والتناسبية بين طموحات وتطلعات المقاول/المسير، وضعية المحيط الحالية والمستقبلية، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية (المهارات)، فمُنشئ المؤسسة لديه طموحات وأهداف متعددة ومختلفة ذات طبيعة اقتصادية وغير اقتصادية، متضادة أو نامية وطموحة وما يميز هذه الأهداف أنها أحيانا تكون مضببة أو عاتمة، متناقضة أو طموحة. وبالتالي CSIP هو موضوع محل تناسقية طموحات المقاول وتطلعاته المتكيفة مع قدراته ثم مع الموارد والفرص المتوفرة في محيطه، هذه التناسبية متعلقة بالحاضر ولكن أيضا بالمستقبل، وكل تغيير في CSIP يؤدي إلى التغيير في المسار المقاولاتي، فمنطقة التوافق تعبر عن الأفعال التي تقوم بها الفرد المقاول والتي تعتبر مقبولة، مرغوبة، و ممكنة، في هذه المنطقة يمكن للمشاريع أن تتطور والأهداف تتأكد على مر الزمان.

CSIP هي مصفوفة اتخاذ القرار وردود أفعال المقاول (اتخاذ القرار/ردود الأفعال)، وتتضح في منطقة التوافق

(المنطقة A) لطموحاته وإمكانيات المحيط والموارد المتاحة؛ والتي توضح في الشكل التالي: ¹

الشكل رقم (02): CSIP المقاول الناشئ



المصدر: Christian BRUYAT, Revue Entrepreneuriat, France, 1993, p 248

¹ Alain Fayolle, op-cit, p 55 - 57.

Compétences et ressources perçues : المتاحة الموارد و المهارات

- Possibilités de l'environnement perçues : المحيط إمكانيات
- Aspiration : التطلعات
- Buts et objectifs projets : الغايات و الأهداف

شرح CSIP المقاول الناشئ

يكشف التقاطع بين هذه الأسطح الثلاثة عن المنطقة A، وهي الأكثر إثارة للاهتمام، لأنها تتوافق مع الإجراءات والمشاريع التي ينظر إليها من قبل المقاول وتعتبر عن اتخاذ قرار المشروع المرغوب فيه والممكن التطبيق؛ ففي هذه المنطقة من التماسك يتم تحديد الفرص والمشاريع التي ستتطور، وبالتالي سيتم ترجمتها إلى مصطلحات تشغيلية حسب الأهداف وأحياناً تتضح هذه الأهداف بمرور الوقت؛ في هذه المنطقة، يمتلك المقاول الوسائل والمهارات والكفاءات لتطوير المشاريع التي لديها فرصة جيدة للنجاح؛ ومنه يكون لديه فيها تصور إيجابي عن كفاءته.

المنطقة B تتوافق مع الإجراءات أو المشاريع بما يتفق مع تطلعات الفرد ومع المهارات والموارد، ولكن لا مشروطاً أنها يجب أن تكون مقبولة من قبل محيطه.

تتوافق المنطقة C مع الإجراءات المرغوبة والمحتملة في المحيط، ولكن يعتبر فيها المقاول ليس لديه المهارات والموارد المناسبة لها، وليست هناك إمكانية للحصول عليها حالياً.

المنطقة D هي مكان الإمكانيات والإجراءات المحتملة الموجودة في المحيط، والتي لا تتطابق مع تطلعات المقاول.

منطقة التقاطع المنطقة A تمثل التكوين الذي سيلعب دوراً رئيسياً في تطوير المشاريع وحالات تنظيم المشاريع التي لها آثار مهمة، والتي تربط وتحدث الانسجام بين المناطق المتقاطعة السابقة، وتعتبر عن الفرصة الجيدة للمشروع المناسب.¹، والتي سنوضح تعريفها وسنقدم كيف يمكن أن تتحول فرصة السوق إلى فرصة أعمال فيما يلي:

للتعريف الفرصة:

عرفت الفرصة حسب أربع باحثين كما يلي:

تعريف (Schumpeter-1935)

يربط الفرصة بالابتكار وخصوصاً "الابتكار الجذري"، ويعني بالفرصة المقاولاتية بأنها: ثنائيات جديدة من عوامل الإنتاج، التي تساهم في تقديم منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، من خلال استغلال أسواق جديدة،

¹ Op-cit, p 57 .

استغلال مصادر تموين جديدة في شكل تنظيم صناعي جديد (بالنسبة للمؤسسة التغيير في هذه الثنائيات يؤدي إلى التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة).

تعريف (kirzner-1979): "تعريف الفرصة بالنسبة للسوق"

يعرف الفرصة على أنها:

الفرصة تأتي من وجود اختلال داخل السوق، ونعني به عدم وجود توازن اقتصادي، والذي يمكن استغلاله من طرف المقاول من أجل إعادة السوق إلى حالة التوازن.

تعريف (Casson-1982)

ويقدم الفرصة على أنها:

عبارة عن وجود سلع جديدة، خدمات جديدة، مواد أولية جديدة، طرق تنظيم جديدة، يمكن تقديمها وبيعها بأسعار أعلى من تكاليف إنتاجها.

تعريف (jarillo-1990)

يعرف الفرصة على بأنها:

وضعية مستقبلية محكوم عليها بأنها مرغوب فيها، وقابلة للتحقيق.¹

التعريف الإجرائي:

من خلال دراسة التعاريف الأربعة الخاصة بالفرصة عبر فترة معتبرة من الزمن (1935-1990): والتي تبدأ بالعالم شومبيتار في سنة 1935 الذي عبر عنها بالابتكار الجذري ثم جاء كيزنر في سنة 1979 ليربط الفرصة بالسوق واختلاله وإعادته إلى توازنه بواسطة استغلال الفرصة؛ ثم يأتي العالم كاسون في سنة 1982 ليقدم الفرصة على أساس الحدائة والتجديد من غير شرط أن يكون الابتكار جذريا مع ذاتية الزبون في تقييم المنتج، ليأتي أخيرا جاريلو في سنة 1990 ويشترط أن تكون الفرصة مقرونة بقابلية التحقيق وأن يكون مرغوب فيها.

وبذلك تنتج وجهتي نظر خاصة بالفرصة:

أولها: أنها حقيقة موضوعية موجودة في السوق أي نستطيع التعرف عليها وهي ما يسمى بـ: "فرصة السوق"

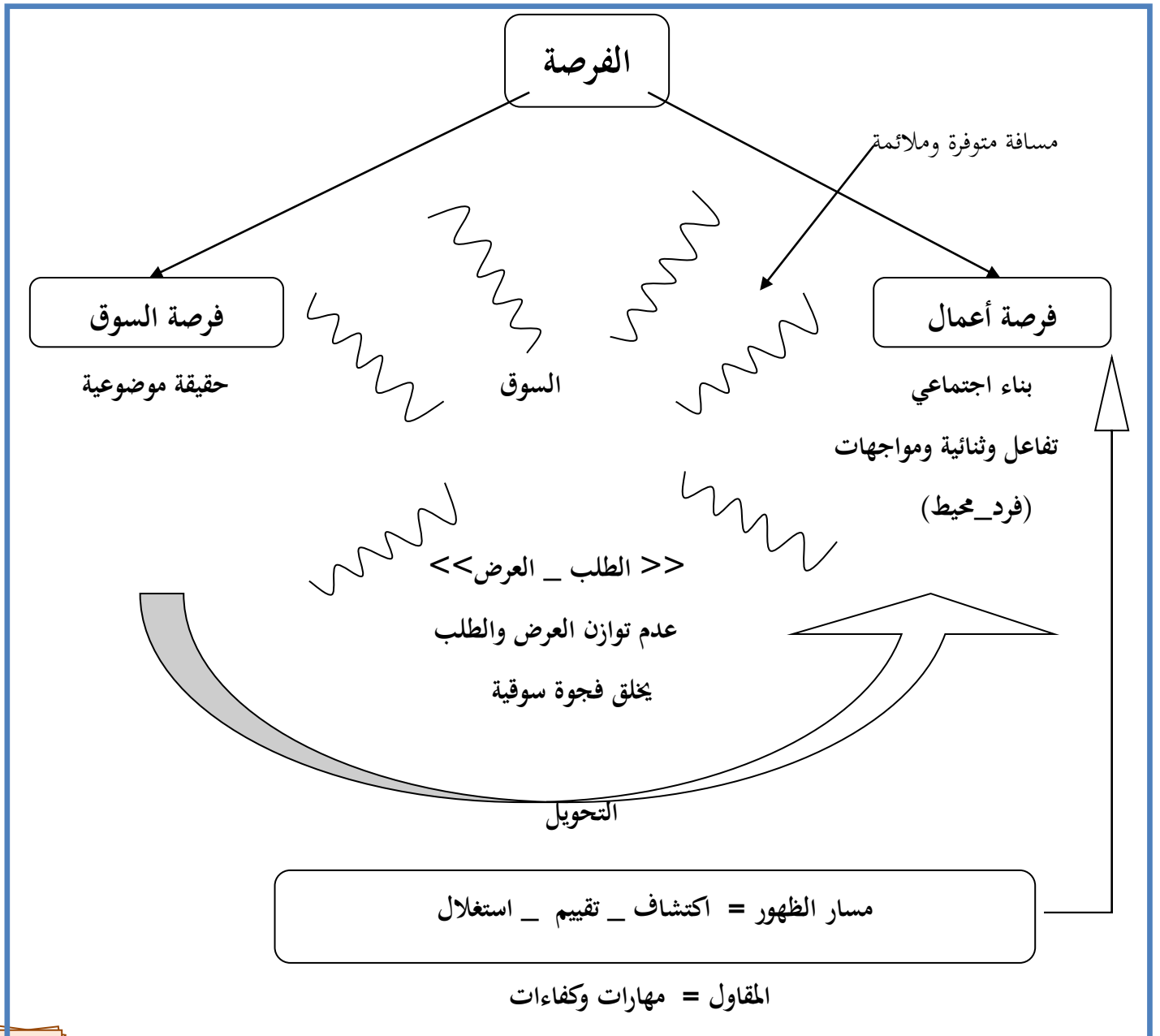
ثانيا: أنها بناء اجتماعي ناتج عن تفاعل المقاول بشبكة علاقاته مع/في مجتمعه وهي ما يسمى بـ "فرصة الأعمال"

¹ محاضرات أستاذة جودي حنان: مقياس إنشاء المؤسسات، السنة الثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2018/2019.

ولكي تتحول فرصة السوق إلى فرصة أعمال يجب المضي الصحيح في مسار ظهورها المتمثل في: اكتشافها ثم تقييمها ثم حسن استغلالها، وهذا راجع إلى ذاتية المقاول، فيجب أن يمتلك ويكتسب من المهارات والقدرات والكفاءات ما يؤهله إلى التطبيق والاستمرار وإنهاء هذا المسار بشكل جيد وصحيح بما يكفي لظهور فرصة أعمال وإنشاء قيمة مضافة للسوق، الذي سيعيد له المقاول التوازن الذي حدث من الاختلال بين العرض والطلب فيه، وبذلك ملئ فجوة الاختلال بالقيمة المضافة المنشأة من طرف المقاول مستغلا الفرصة بشكل جيد، وبالتالي تحقيق جميع التعاريف السابقة للفرصة من (1935 حتى 1990).

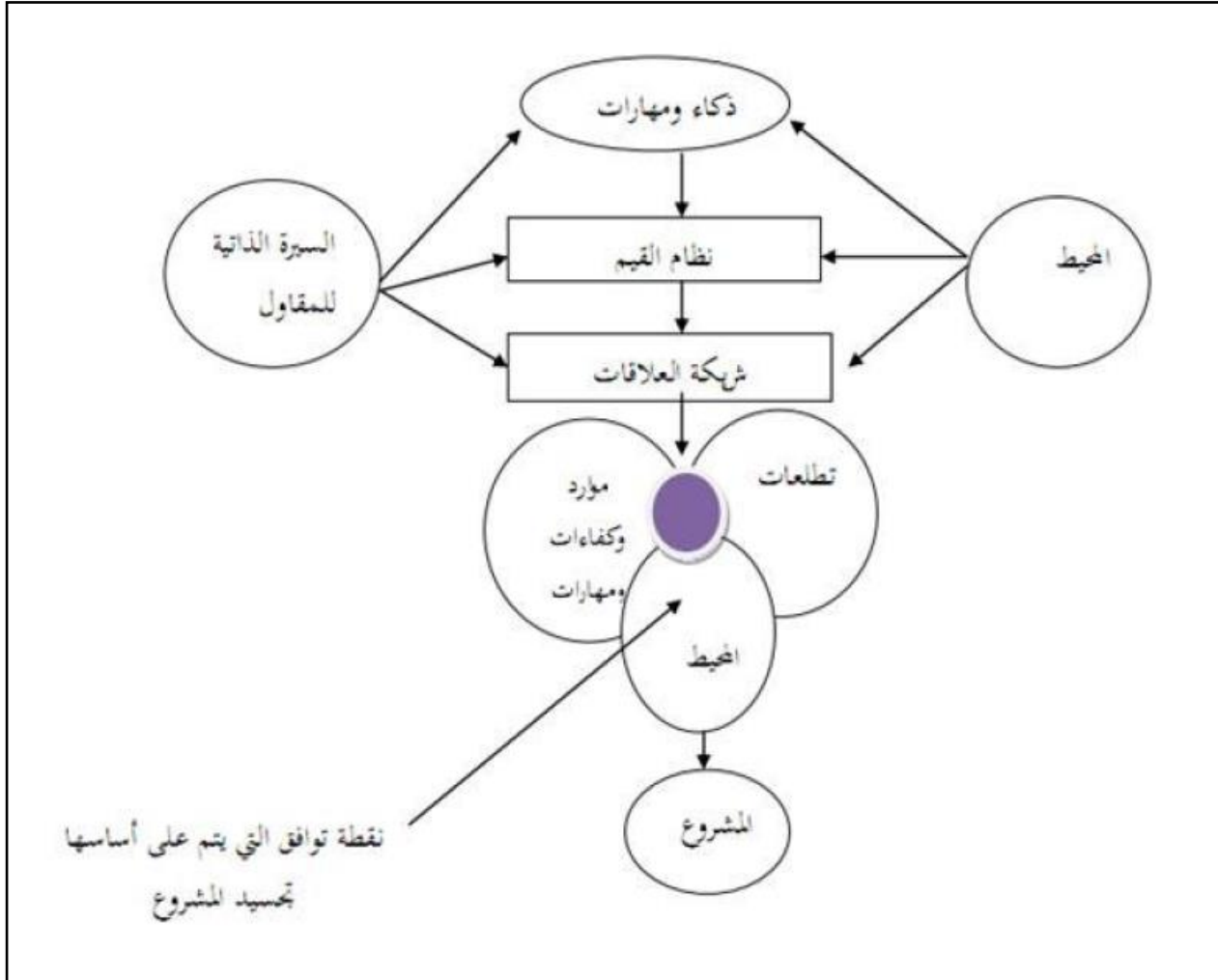
وهذا ما سنوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تحول الفرصة من فرصة السوق إلى فرصة الأعمال



المصدر: محاضرات أستاذة جودي حنان: مقياس إنشاء المؤسسات، السنة الثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، 2019/2018.

الشكل رقم (04): نموذج CSIP وأهمية سياق المشروع



:المصدر Christian Bruyat, **Revue Entrepreneuriat**, France, 1993, p 243.

شرح النموذج: CSIP

من خلال نموذج CSIP يجب أن يكون للمقاول ذكاء استراتيجي مع الأسلوب المعرفي من حيث المهارات والكفاءات، حيث يفهم موقفه من خلال فلترة نظام القيم وشبكة علاقاته، وهو ما ينضج عبر الزمن بتأثير من محيطه النشط، فنظم القيم تتمثل في قيم المقاول مستمدة من خلال سيرته الذاتية وما مر به في حياته من مواقف وما استمده من محيطه من قيم، ونظم القيم هذه ستؤثر في مشروع هذا المقاول، فتسير المؤسسة بنظام قيم المقاول التي استمدها من سيرته الذاتية.

نظام القيم يتم تعزيزه بشبكة العلاقات وهي جد مهمة فالشخص الذي لديه علاقات واسعة وقوية لديه إمكانية نجاح مشروعه كبيرة، وتساعده في جمع المعلومات التي ستوصله إلى إيجاد الانسجام بين إلى الثلاث مناطق:

• منطقة تطلعات المقاول الخاصة.

• منطقة موارد المقاول.

• منطقة كفاءات ومهارات المقاول.

بناء على كل من المعلومات التي جمعها المقاول من المحيط وعلى القيم التي يمتلكها وبناء على قدراته يستطيع أن يرى بوضوح تطلعاته، ومن خلال علاقاته والمعلومات التي تم الحصول عليها سوف يحصل على الموارد اللازمة وبناء على شبكة العلاقات ونظام القيم يستطيع أن يصل إلى تلك الكفاءات اللازمة وعند ربط هذه العلاقات فيما بينها نصل إلى نقطة التوافق بين تطلعات المقاول مع قدراته ومع موارده المتاحة.

الفرع الثاني : خصائص الـ CSIP

يتميز CSIP بالخصائص التالية:¹

- 1- استراتيجي : أي اتخاذ القرار و رد الفعل يكون على المدى البعيد.
- 2- لحظي أو آني : أي متعلق باللحظة من إمكانيات الحالية والموارد المتاحة حالياً.
- 3- يعتمد على الإدراك : أي كل يختلف من شخص لآخر.

الفرع الثالث : علاقة المقاول بـ CSIP

"هي البحث عن التناسق والانسجام بين التطلعات وطموحات المقاول والحالة الراهنة والمستقبلية للمحيط، والقدرة على دمج الموارد المتاحة مع المهارات من أجل اتخاذ القرار في حالات عدم اليقين والتقليل من المخاطر" فهي عملية ديناميكية أكثر تفسيرية تركز على ثلاث شروط:

1. الرغبة في الإنشاء.
2. عدم الرضا على الوضع الراهن (حب التغيير والابتكار).
3. دوافع وتحفيزات من موارد مالية وبشرية من أجل المناورة والاستمرارية.²

¹ Christian Bruyat: *Revue Entrepreneuriat*, France, 2001,p 25-28 (بتصرف).

² Allian fayoll , *Op-cit* , p122.

المبحث الثاني: الركائز الأساسية لمخطط الأعمال

يعتمد مخطط الأعمال في تفاصيله على أسس تتمثل في مجموعة من المخططات المهمة والمتراطة فهي تمد بعضها البعض بالمعلومات لتصل في النهاية إلى الغاية وهي الوصول إلى أداة النجاح والقيادة للشروع المقاوالاتي المصغر المزمع إنشاؤه، ولهذا سنتناول في هذا المبحث الركائز الأساسية التي يقوم عليها مخطط الأعمال لأي مشروع صغير ومتوسط والذي لا يمكن أن يكون هناك مخطط أعمال ناجح وعملي مدروس من دون هذه المحاور التي سنقوم بدراستها، وهي كالتالي:

المطلب الأول: الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال

الملخص التنفيذي هو أكثر جزء مهم من وثائق العمل، هو أول شيء يطلع عليه المعني وهو آخر شيء يجب على المقاول كتابته.

الفرع الأول: تعريف الملخص التنفيذي.

يعرف الملخص التنفيذي بأنه: "الشرح المختصر لفكرة المشروع من جميع النواحي والهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بفكرتك أو بمشروعك وتحفيزهم للانتقال للخطوة الثانية وهي قراءة خطة العمل". وهو: " الوصف المختصر لطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها والخصائص المميزة لها والمهمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي تمتلكها مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو وفرص تحقيق الربح ومصادر التمويل، وهو ما يجب أن يستحوذ على انتباه أو إعجاب من يقرأه".¹

وهو عبارة عن " ملخص للمشروع يفضل أن لا يزيد على صفحتين يتضمن تلخيصا عن وصف لمفهوم الأعمال والبيانات التي جمعت سواء تعلقت بإستراتيجية التسويق أو المالية وإجراءات البيع".²

ومن التعارف نستخلص أن الملخص التنفيذي ما هو إلا نسخة مختصرة من خطة الأعمال الكاملة، ويجب أن يتضمن نقاط مختصرة عن هدف المشروع المرادوية الاقتصادية للمشروع، واختصار لأهم الخطوات الأساسية للمشروع من أجل جذب المستثمرين ودفعهم لاكتشاف المضمون.

¹ <http://preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary/16/03/2019,10:20>.

² بلال خلف سكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 114.

الفرع الثاني: خصائص الملخص التنفيذي

بما أن الملخص التنفيذي عبارة عن وثيقة مختصرة تلم جميع جوانب الخطط التي تكون مخطط الأعمال فهو يتسم بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **صياغته:** يكتب بعد وضع الصيغة النهائية لمخطط الأعمال ويوضع في بداية المخطط.
- **الاختصار:** حيث يكون الملخص التنفيذي مختصراً ويقدم كل نقطة من مخطط الأعمال في فقرة أو فقرتين بمعنى يسלט الضوء على النقاط الأساسية في المخطط ويعرضها.
- **الشمولية:** أنه شامل لجميع الأقسام الموجودة في مخطط الأعمال دون استثناء.
- **الوضوح:** إن يكون دقيقاً وواضحاً غير مبهم فلا تستخدم فيه المصطلحات العلمية والتقنية حتى يسهل فهمه على كل من يقرأه.
- **الواقعية:** بمعنى إن المعلومات التي يقدمها للقارئ يجب إن تكون الواقعية ومن صلب الموضوع لأنها ستكون مهمة لكل من يقرأها (المستثمرون، البنوك، ...)، فهي معلومات إستراتيجية بالنسبة لهم، لذا يجب أن تكون مبنية على دراسات صحيحة و ليست وهمية.
- **الإقناع:** أي إن ما يتم تقديمه من معلومات يجب إن يكون مقنعاً للقارئ حتى يدفعه إلى قراءة بقية أجزاء المخطط وبالتالي يقتنع بضرورة الاهتمام بجوانب المشروع وهو المطلوب.
- **الأدلة والبراهين:** يجب إن يشتمل على رسومات وبيانات ومخططات وجداول لإثبات ما تم تقديمه من معطيات ومعلومات.
- **أداة للاتصال:** ترمي إلى مساعدة رجال الأعمال في اتخاذهم قراراتهم من دون الحاجة إلى صناعة الوقت بقراءة مخطط الأعمال طويل ومن خلاله يتأكدون من إذا كانوا بحاجة لمواصلة قراءة مخطط الأعمال أم لا.

الفرع الثالث: أساسيات الملخص التنفيذي

- الملخص التنفيذي هو عبارة عن استعراض قصير لوثيقة العمل، "استعراض" و"قصير" هما الأساس هنا.
- الملخص التنفيذي لن يكون شاملاً بأي حال من الأحوال ولن يكون بديلاً للوثيقة الأصلية.
- الملخص التنفيذي يجب ألا يكون أكثر من 10 % من الوثيقة الأصلية، اجعل هدفك أن يكون بين 5% و 10 % من الوثيقة الأصلية.
- تأكد أن الملخص التنفيذي يلتزم ببعض الإرشادات الأسلوبية والإنشائية، أكثر المصادر الموثوق التي تكتب ملخصات تنفيذية توافق على إرشادات أسلوبية وإنشائية معينة يجب تنفيذها.

هذه الإرشادات تشمل:

- يجب أن تكون الفقرات قصيرة ودقيقة.
- يجب أن يكون الملخص التنفيذي معني حتى لو لم تقرأ الوثيقة الأصلية.
- يجب أن يكون الملخص التنفيذي مكتوبًا بلغة ملائمة للجمهور المستهدف.

الفرع الرابع: أهمية ملخص التنفيذ بالنسبة لأي مشروع

تتمثل أهمية الملخص التنفيذي في النقاط التالية :

- ☒ مساعدة رجال الأعمال في اتخاذهم قراراتهم من دون الحاجة إلى إضاعة الوقت بقراءة مخطط الأعمال طويلا ومن خلاله يتأكدون من إذا كانوا بحاجة لمواصلة قراءة مخطط الأعمال أم لا.
- ☒ تسويق للمشروع عن طريق عرضه للمهتمين والمستثمرين فهو شرح مختصر وشامل لكل جوانب المشروع
- ☒ يعتبر ورقة استشراف لما سيصبح عليه المشروع قيد الإنشاء وهذا لاحتوائه على كل المعلومات الخاصة بالمشروع.
- ☒ يحتوي على كل التفاصيل المهمة التي من شأنها أن تساعد على فهم واستيعاب أهمية المشروع في الحياة الاقتصادية ومدى ربحيته.¹

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

يغطي المخطط التسويقي بأهمية بالغة داخل أي مؤسسة فهو يشترك داخليا في العديد من الأهداف والنظم الاتصالية وكذا في كل العمليات الخاصة بسير المؤسسة، وفي هذا المطلب سنحاول إلقاء الضوء على بعض العناصر المهمة في عملية وضع مخطط تسويقي يضمن تسيير مرحلة ما قبل وأثناء وبعد الانطلاق.

الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي وأهميته

أولا: مفهوم المخطط التسويقي

المخطط التسويقي هو مراحل تطوير وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من اجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات.²

¹ نفس المرجع، ص 115، 116.

² مراد إسماعيل وشلغاف بن أعمار: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 16/17/18 أبريل 2012، ص 5.

هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق ووضع مخطط يسعى إلى تحديد الأهداف اللازمة وهو عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء صحيحة.¹

وعليه يمكن القول بأن المخطط التسويقي هو وسيلة لتحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

ثانياً: أهمية المخطط التسويقي

للمخطط التسويقي أهمية بالغة ويمكن حصرها في:

- 1- يربط بوضوح بين الأهداف، والإجراءات ترتب الأولويات؛
- يوضح مسار المؤسسة، حيث يشرح 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 والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.
- العمل على تخفيف المخاطر لأنه يتنبأ بمخاطر السوق، وتهدداته وأخطاره وتقلباته.
- تقديم منهج لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.

الفرع الثاني: أهداف المخطط التسويقي

- إن المخطط التسويقي هو أهم المخططات إذ يعمل كنقطة بداية، كما أنه يرتبط بمخطط الأقسام الأخرى في المشروع، إذ يصب كل المعلومات المجمع من خلاله فيها، ويجب أن تحقق الخطة التسويقية الأغراض التالية:
- 1- تحديد حاجات العميل من خلال دراسة السوق
 - 2- تحديد الأسواق المستهدفة التي يخدمها المشروع
 - 3- تحليل الميزة التنافسية للمشروع وتبني إستراتيجية تسويقية تبنى على أساس هذه الميزة
 - 4- مساعدة في تشكيل المزيج التسويقي الذي يستجيب لحاجات العميل.²

الفرع الثالث: إعداد المخطط التسويقي

1. منطلقات إعداده : هنالك أربعة أسئلة محورية متضمنة في عملية التخطيط التسويقي ، و الهدف من إعداد

المخطط التسويقي هو الإجابة عليها ، و هي كما يلي :¹

¹ بشير العلاق: التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 23.

² مراد اسماعيل، شلغاف بن اعمر، مرجع سابق، ص 7، 8.

أ - أين نحن الآن ؟

ب - ما هي وجهتنا ؟

ت - كيف نعرف متى وصلنا ؟

ث - كيف سنصل إلى هناك ؟

الجدول رقم : (01) عملية التخطيط التسويقي

1- أين نحن الآن ؟	2- ما هي وجهتنا ؟	3- كيف نعرف متى وصلنا ؟	4- كيف سنصل إلى هناك ؟
أ- معرفة من هم العملاء / المستهلكون / المستخدمون النهائيون. ب - فهم حاجة العملاء / مستخدمي المنتجات النهائيين. ج- فهم ديناميكية البيئة التنافسية. د- فهم مكان قوة ومحدوديات مواردها في مثل هذه البيئة.	أ- فهم مكان السوق كما هي اليوم و كيفية تغيرها في المستقبل. ب - فهم مدى تأثير على التهديدات. ج- فهم مدى ا على التنافس .قدر د- تحديد الأولويات. هـ - تخصيص الموارد طبقا لذلك.	أ- قياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف التسويقية. ب - قياس الأداء الفعلي مقابل أهداف المبيعات و الأرباح. ج-مراجعة الأعمال (الإجراءات) فقط عند الضرورة د- التأكد تماما من أن جميع العاملين يفهمون الأسباب الموجبة لهذه المراجعة و يقدرون أهمية القيام بها.	أ- تحديد مسار الأعمال من خلال التعرف تماما على طبيعة وأنواع المستهلكين. ب - تمرير وتوصيل القرارات إلى كامل التنظيم للتعرف على الأدوار المطلوبة. ج-معرفة الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة وعوامل النجاح الحرجة. د- تطوير خطط الأعمال لتحقيق وبلوغ الأهداف.

المصدر: بشير العلاق ،التخطيط التسويقي، دار اليازوردي ،عمان -الأردن، الطبعة العربية، 2008 ، ص 32،35.

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 32.

2. عناصره : ينبغي على المسوق أن يتعرف على المكونات الأساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تحقق كل

أهدافه التي يريها وسوف نعرض هذه العناصر التي تحتوي عليها الخطة بصورة مبسطة كما يلي:

أ - دراسة السوق.

ب - المزيج التسويقي.

ت - الإستراتيجيات التسويقية.

أولا : دراسة السوق وتقسيم الأسواق واستهدافها

1- دراسة السوق

تخطى عملية دراسة السوق بأهمية بالغة في المؤسسة فهي تعتبر أولى الخطوات التي يتم إنجازها من أجل وضع الاستراتيجيات التسويقية والخطة التسويقية الكاملة لدراسة السوق تعني القيام بجمع وتسجيل البيانات الخاصة بالمشتريين الحاليين والمرقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة وتشمل على تحديد السوق الخاص بالمنظمة وتوصيفه من حيث السن، الدخل، المهنة، المنطقة ونوع النشاط وحجم الأعمال ودراسة أنماط الشراء والعادات والاتجاهات والانطباعات والدوافع والآراء والاحتياجات الخاصة بالمستهلكين.

• أهمية دراسة السوق:

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة:

✓ دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.

✓ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

✓ من الطاقة الإنتاجية نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وحجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية لها.

✓ ثم يمكن تحديد مخطط الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة.

ومنها يستنتج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي.¹

إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع).

2- تجزئة السوق:

تأتي فكرة تجزئة (Segmentation) الأسواق بافتراض اختلاف الحاجات والرغبات بين الأفراد، أي أن هناك

أسواقا (أو قطاعات) مختلفة وكل سوق (قطاع) يشمل أفرادا يشتركون في الحاجات والرغبات، لذلك يجب الأخذ

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 36.

بعين الاعتبار هذا التقسيم عند إعداد البرامج والاستراتيجيات التسويقية من طرف المؤسسات وذلك بغرض الوصول إلى مختلف فئات المستهلكين.

3- تقييم السوق

من المعلوم أساسا أن الهدف الأساسي لعملية تقييم السوق هو تحديد مدى تقبل السوق للمنتج أو مزيج المنتجات التي يقدمها المشروع، وتحليل العوامل المؤثرة في المؤسسة داخليا وخارجيا والتعرف على حجم السوق ودرجات المنافسة فيه، أي معرفة إمكانية التسويق من عدمه، ومن ثم فإن الدراسات الخاصة بدراسة السوق والتنبؤ بالطلب ونمط الاستهلاك تحدد الاستراتيجيات التي ستوضع من أجل ضمان البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية.

4- تحديد السوق المستهدف

تأتي عملية تحديد السوق المستهدف بعد الانتهاء من دراسة وتحليل السوق وتجزئته طبقا لتوجهات المستهلكين وقدرات المؤسسة، وعليه يتم تحديد الإستراتيجية الأنسب للدخول، وينصب هذا التحليل على ثلاثة أطراف هي:¹

1. تحليل العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية : المنافسة الاقتصادية ،التكنولوجيا السياسية و القانونية ،الثقافية والاجتماعية ،و مقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي ،فضلا عن ذلك فإنه يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و المتمثلة في الثقافة السائدة في المنظمة ،المتاح من الموارد البشرية و قدراتها الطاقة والعمر الإنتاجي للمعدات المستخدمة ،الموارد المتاحة ...إلخ
2. تحليل السوق المستهدف: من حيث حاجات المشتري الحالية و لكل سوق مستهدف، والتغيرات المحتملة في تلك الحاجات وكيف تستطيع المنظمة أن تلبى تلك الحاجات.
3. تقييم المحددات المحتملة في تنفيذ الأهداف التسويقية الحالية للمنظمة و مدى توافقها مع التغيرات الحاصلة في البيئة،و هذا ما يتطلب وجود نظام للمعلومات التسويقية لإمداد الإدارة بما تحتاجه من معلومات مناسبة في هذا الإطار.

كما أن هناك عدة إستراتيجيات يمكن انتهاجها ضمن السوق المستهدف، نذكرها كما يلي:

أ. إستراتيجية التسويق غير المتنوع المعمم:

يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها أسواق مستهدفة وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج.

¹ ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري ، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2008 ، ص 154

فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، وتوجه لهم مزيج تسويقي واحد ومكثف.

ب. إستراتيجية التسويق المتنوع:

فتبعاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق (أي قطاع) سوقاً مستهدفاً منفصلاً عن القطاعات الأخرى.

ت. إستراتيجية التسويق المركز:

يرى بعض خبراء التسويق أن إستراتيجية التسويق المركز قد يكون لبعض المؤسسات طبقاً للسلع المنتجة، مربحاً وكفءاً بدليل اعتماد عدد متزايد من المؤسسات عليه، ويضيف هؤلاء أن مؤسسات صغيرة استطاعت أن تحترق أسواقاً، أو قطاعات مهمة، وأن تحقق أرباحاً تفوق ما تحققه المؤسسات الكبيرة، ذلك أنها كانت ذكية وبارعة في اقتناص وإرضاء رغبات شريحة من المستهلكين، لم ينتبه إليها المسوقون الكبار.

ثانياً: تحليل SWOT:

يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجهها، ويمكن تحليل SWOT من خلال:

1- نقاط القوة STRENGTHS: هي ميزة تنافسية تمتلكها المنظمة وتعطيها القدرة على مواجهة

الاحتياجات في السوق المستهدف ويكون جوهرها التركيز على المستهلك.

2- نقاط الضعف WEAKNESSES: هي المحددات التي تعرضها الخطة والتي تحول دون تطوير الخطة أو

تنفيذها كإستراتيجية تسويقية.

3- الفرص OPPORTUNITIE: تتمثل بكونها أحداث محتملة الحصول في البيئة ويحقق المشروع من

خلالها النجاحات أو الأهداف المطلوب تحقيقها.

4- التهديدات THREATS: وهي الجانب الآخر الصعب من الحالة المرغوبة، والتي تنعكس سلباً على تحقيق

المنظمة لأهدافها، مما يتطلب منها أن تقوم بتحديد بدقة لإعادة رسم الخطة بشكل جديد ومتوافق مع عملية تجاوز هذه التهديدات قدر المستطاع.

والجدول الموالي يمثل نموذج توضيحي لإطار تحليل SWOT

الجدول رقم: (02) نموذج توضيحي لإطار تحليل swot

العوامل الداخلية	القوة	الضعف	العوامل الخارجية	الفرص	التحديات
الإدارة	موهبة الإدارة و خبرتها و مهارتها	قلة تعمق الإدارة و خبرتها	الاقتصادية	التحسن في الدورة الاقتصادية ، الدخل الشخصي المتزايد	الكساد النوبات المضاربة في سعر النقد الأجنبي
التسويق	مدروس و معروف جيدا من قبل المشترين ، البرامج الفعالة	شبكة التوزيع ضعيفة، فريق بيع غير كفؤ	المنافسة	توافق بين المنافسين المحتملين	دخول منافسين أقوياء ، منافسون في الكلفة و الإطار و الأداء العالي
الصناعة	قدرة التصنيع المتوفرة	كلفة الإنتاج عالية قياسا بالمنافسين	ميل الزبون	الزبون غير متحقق من النهاية العليا و السفلى من خط المنتج إمكانيات توسعية	التفضيل المتزايد لمنتجات العلامة الخاصة
البحث و التطوير	مهارات بحثية إبداعية	مصادر بحثية سيئة في نقل الإبداع إلى الأسواق	التكنولوجيا	الحماية المسجلة للتقنيات الإبداعية	الأحداث التقنية و البديلة وشيعة
المالية	نسبة المديونية صغيرة بالقياس لنسبة معدل الصناعة	موقع السيولة النقدية ضعيف	القانوني و التنظيمي	الخوافز التجارية الساقطة في الأسواق الجاذبة	القوانين المحددة ، حركة إنتقال المنتجات ، رؤوس الأموال ، الأفراد

المصدر: محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، عمان - الأردن، ط1، 2011، ص 132.

ثالثا : تحليل PESTEL

هو أحد النماذج المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات يتكون من ستة 06 عوامل أساسية، وهو اختصار للأحرف الأولى لكل عنصر وهي: (السياسة Political والاقتصاد Economical والمجتمع Social والتقنية Technological والبيئة Environmental والقوانين Legal) وترتبط هذه العوامل الست 06 فيما بينها "بعلاقة سببية بهدف تحديد العواقب التي قد تؤثر على عمل المؤسسة وليس تحليل مجرد لبيئة الأعمال فقط".¹ ويتم شرحها كما يلي:

¹ RJ Collins: Is there a better way to analyse the business environment, Management Challenge submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, University of Reading, p5.

1- Political: العوامل السياسية

تحدد مدى تأثير الحكومة و سياستها على منظمة معينة و تشمل : الاستقرار الحكومي و التغيرات المحتملة- البيروقراطية - مستويات الفساد - السياسة الضريبية) المعدلات و الحوافز - (حرية الصحافة - القوانين التنظيمية ،أو رفع القيود الحكومية - ضبط النشاط التجاري - قيود على الإستيراد) الجودة و الكمية - (الرسوم الجمركية - تنظيم المنافسة_ مشاركة الحكومة في الإتفاقات والإتحادات العالمية - قانون مكافحة الاحتكار - قانون الملكية الفكرية و حقوق الطبع والنشر - حماية المستهلك و التجارة الإلكترونية - قانون التوظيف - قانون الصحة والسلامة - قانون حماية البيانات.

2- Economical: العوامل الإقتصادية

تؤثر هذه العوامل على الاقتصاد بما يؤثر بشكل مباشر على المنظمة و تشمل : معدلات النمو- معدلات التضخم - أسعار الفائدة - سعر الصرف - معدل البطالة - تكاليف العمالة - التصنيف الائتماني - تدفقات التجارة و أنماطها - القوة الشرائية للمستهلكين - السياسات النقدية - السياسات المالية - تقلبات الأسعار - اتجاهات سوق الأسهم.

3- Social: العوامل الاجتماعية والثقافية

تركز على البيئة الاجتماعية والاتجاهات مما يساعد على فهم احتياجات العملاء و تشمل : الوعي الصحي- مستوى التعليم - المواقف تجاه السلعة والخدمات المستوردة - المواقف تجاه العمل - الترفيه - المهنة والتقاعد- المواقف تجاه الادخار و الاستثمار - التأكيد على السلامة - أنماط الحياة - عادات الشراء - الدين و المعتقدات- المواقف تجاه المنتجات الإيكولوجية - المواقف تجاه الطاقة المتجددة و دعمها - معدل النمو السكاني معدلات الهجرة.

4- Technological: العوامل التقنية

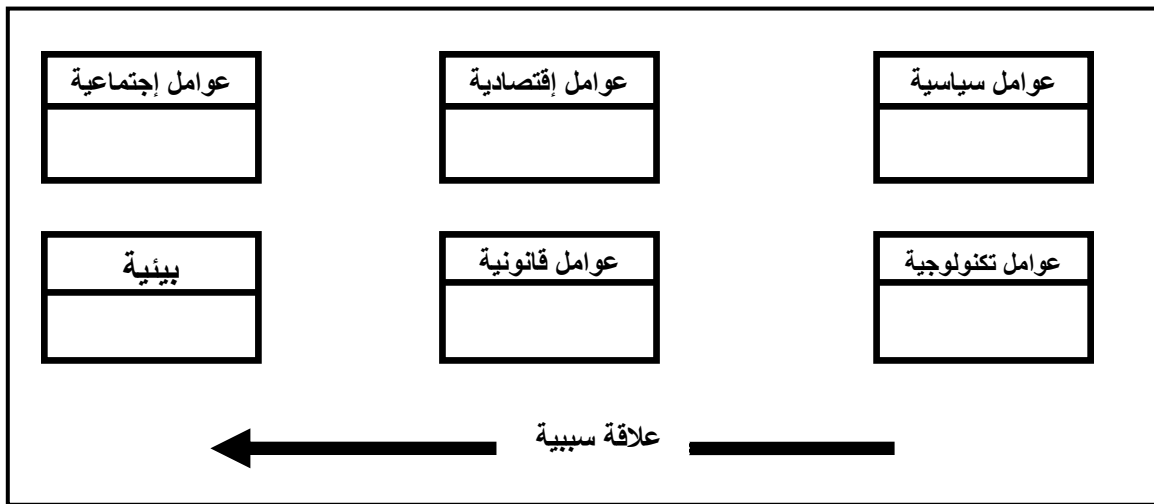
تركز على معدل الابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على الصناعة أو السوق وتشمل : مستوى البنية التحتية الأساسية - معدل التغير التكنولوجي - الإنفاق على البحث و التطوير - الحوافز التكنولوجية - التشريعات المتعلقة الشركة - البنية التحتية للاتصالات - إمكانية الوصول إلى بالتكنولوجيا - مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تعمل أحدث التقنيات - البنية التحتية للانترنت و عمليات الاختراق التكنولوجي.

5- Environmental: العوامل البيئية

تتعلق بتأثير البيئة المحيطة و تأثير الجوانب الإيكولوجية و تشمل - : الطقس - تغير المناخ - قوانين حماية البيئة من التلوث - معدلات تلوث الماء و الهواء - إعادة التدوير - إدارة المخلفات - المواقف تجاه المنتجات الإيكولوجية- الأنواع المهددة بالانقراض - المواقف تجاه الطاقة المتجددة و دعمها.

6- Legal: العوامل القانونية

أي أن تكون على علم بالتغيرات ينبغي على المنظمة أن تفهم الأشياء القانونية في الصناعة التي تعمل التشريعية وتأثيرها على العمليات التجارية ، و تشمل هذه العوامل : قانون مكافحة الاحتكار - قانون التمييز - قانون الملكية الفكرية و حقوق الطبع و النشر - حماية المستهلك و التجارة الإلكترونية - قانون التوظيف - قانون الصحة والسلامة¹

الشكل رقم (05): العوامل الست لتحليل PESTEL

المصدر :

Is there a better way to analyse the business environment :Rj Collins Management Challenge submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, University of Reading, p5

¹ http://entrepreneuralarabiya.com/Pestel_ وكيف يؤثر على الاستثمارات / le(20: 30/ 19 /06/2019.

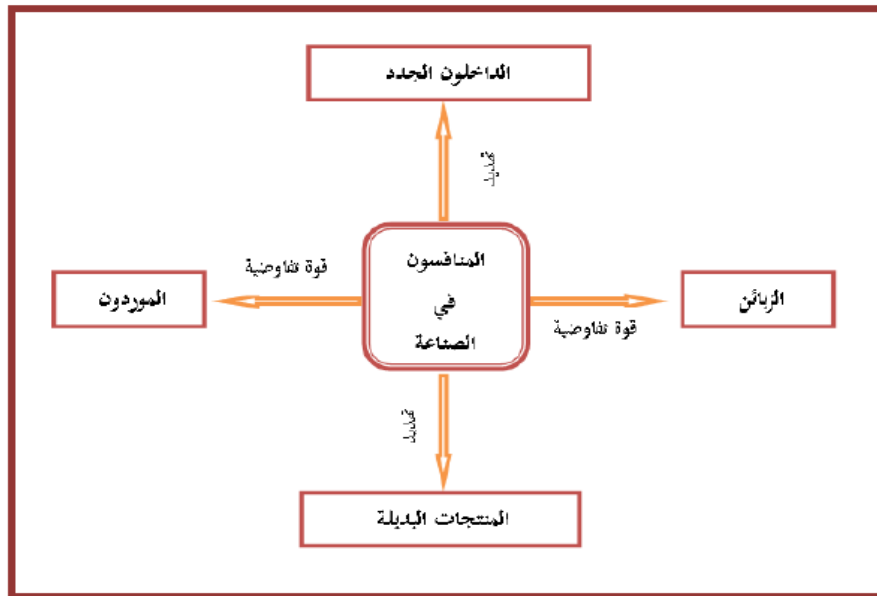
يتم تحديد كل المعلومات الخاصة بكل عامل من العوامل المؤثرة في المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث يتم وضع المعلومات من أجل تحليلها ومقارنتها بأهداف المؤسسة ومدى ملائمتها للمشروع من أجل تقديم دراسة مسحية واضحة لكل المؤثرات الست، وهي موضحة في الجدول التالي:

في حالات كثيرة يتم استخدام تحليل PESEL كأداة لدراسة وتحليل العوامل المؤثرة الكبرى "الصورة الكبيرة" التي قد تؤثر على قرار أو سوق أو عمل جديد محتمل ويستكشف تحليل SWOT هذه العوامل على مستوى الأعمال أو خط المنتجات أو مستوى المنتجات. وهذه الأدوات تكمل بعضها البعض وغالبًا ما تستخدم معًا.

رابعاً: تحليل القوى الخمس لبورتر Porter

يرى بورتر أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، مثل السلع الغذائية، أو الخدمات الفندقية... الخ، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية يوضحها الشكل رقم (5)، ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر الخمسة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة، وكلما ازدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها وضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر.¹

الشكل رقم (06): قوى التنافس الخمس لبورتر



المصدر : Porter M : L'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris, France, 1999, p 15

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، الأردن، 2005، ص 95.

تحليل التنافسية

أما في ما يخص تحليل التنافسية فستتطرق لدراسة و تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر و التي تتمثل في:

1- شدة المنافسة

هذه القوة تعبر عن كثافة و حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، و تشير إلى " الكفاح و الصراع " التنافس بين المؤسسات للحصول على أكبر حصة من السوق، و يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر، تصميم المنتج، نوعية المنتجات و تميزها، جهود البيع المباشر، خدمة و دعم ما بعد البيع... إلخ؛ و عموماً فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية¹

أ - هيكل المنافسة أي عدد المنافسين و تقارب أحجامهم.

ب - ضعف معدل نمو السوق.

ت - غياب التمييز في المنتجات.

ث - وزن التكاليف الثابتة الإجمالية للمنتجات.

ج - إمكانية تجزئة رأس المال التقني

2- تهديد المنافسون المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وعادت ما تحاول المؤسسات القائمة فعلياً إلى محاولة كبح دخول المنافسين الجدد، غداً أنه كلما زاد عدد المؤسسات الداخلة كلما صعب على المشاريع القادمة حماية حصتها من السوق وتحقيق الأرباح، ويعتبر خطر دخول المنافسين محتملين إلى حد ما دلالة على وجود عوائق الدخول وهي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات مكلفة، فكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها للدخول كلما كان ذلك دالاً على

ارتفاع عوائق الدخول وانخفاض القوة التنافسية وتتمثل العوائق التي تعيق دخول منافسين جدد فيما يلي:²

• التكاليف المرتبطة باقتصاديات الحجم.

• الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة.

• إمكانية الحصول على التكنولوجيا.

¹ بوهالي محمد: إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز ترفيهي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، فرع إدارة الأعمال، تخصص مقاولاتية، جامعة محمد خيضر

بسكر، 2015_2016 ص 17.

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص 99.

- رأس المال الحرج أو الضروري.
- الامتيازات المكتسبة من طرف المؤسسات مثل براءات الاختراع، عقود التموين وعقود الامتياز .
- إمكانية الدخول على قنوات التوزيع.
- السياسات الحكومية (الاحتكار العمومي_الاستيراد_المعايير التقنية).

3- القوى التفاوضية للموردين:

يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلا ولا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية:¹

- ✘ عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- ✘ عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
- ✘ . عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج جزءا كبيرا أو مكون من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخدامها...الخ).
- ✘ تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إن فكرت في مصادر التوريد الحالية.
- ✘ مركز الصناعة الموردة للمواد والمستلزمات.
- ✘ عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي، ويتوقف تأثير الموردين على الخارطة التنافسية على العوامل التالية:

- أ - تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم.
- ب - أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين.
- ت - أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية.
- ث - وجود منتجات إحلالية.
- ج - تكاليف تغيير المورد.
- ح - تميز منتجات الموردين.
- خ - إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين.
- د - حماية السلطات العمومية للموردين

¹ عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، د ط، مصر، 1997، ص 30.

4- تهديد السلع البديلة:

تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية التي تطرحها المؤسسة، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية، حيث في حالة توفر المنتجات البديلة فإن المشتريين قد يفضلون شراء هذه المنتجات البديلة خصوصا إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر و تقارب القيمة.¹

• و يتحقق هذا التهديد من خلال:¹

أ - متعه بذات الواصفات للمنتجات القائمة في السوق.

ب - السهولة و اليسر في الحصول عليه.

ت - انخفاض سعر الشراء.

ث - استجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه

5- القوة التفاوضية للزبائن:

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون المشتري قويا إذا توفرت ما يلي:²

✓ شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

✓ كثرة عدد الموردين.

✓ فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

✓ احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

✓ و يتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل التالية:

أ - درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها

ب - أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة

ت - معيارية المنتجات و مدى تميزها.

ث - إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.

ج - المعلومات المتوفرة لدى الزبون.

ح - حماية الدولة للزبائن.

¹ بدر جاسم الفلكاوي: الجدوى الاقتصادية و الميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، د ط، مصر، 2001، ص 53.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 98.

الفرع الرابع: دراسة الجدوى التسويقية وتحليل الفجوة التسويقية

أولاً : دراسة الجدوى التسويقية

تعد دراسة الطلب والعرض عملية هامة تساعد على رسم خارطة طريق واضحة لوضع المخطط التسويقية والإنتاجية بطرق متقاربة ومتوازنة تساهم في تقليل التكاليف والجهد والوقت، وباستعمال التحليل والنماذج التي تم عرضها سابقاً، فإن الدراسات التسويقية تحتاج إلى استعمال الكثير والمزيد من الأساليب الكمية والتي تعد أكثر من ضرورة لاتخاذ القرارات الإدارية خاصة في ما يتعلق بالجانب التسويقي من نشاط المؤسسة.¹

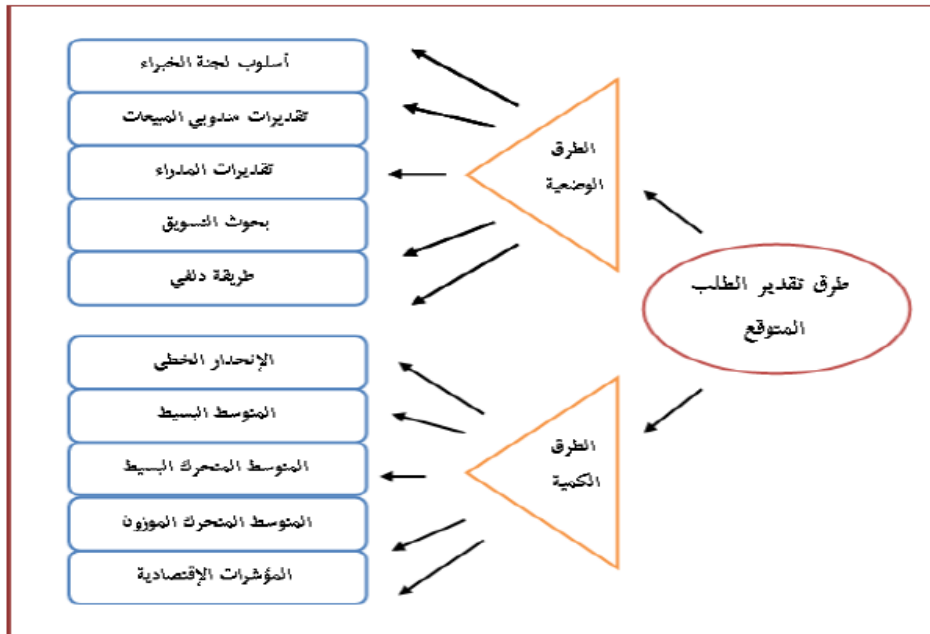
وفيما يلي خطوات دراسة الجدوى التسويقية :

1- تحديد الطلب على السلعة:

ويكون التحديد الكمي للطلب على السلعة عن طريق التعرف باستخدام أساليب التحليل على حجم السوق وتحديد الحصة السوقية والزبائن الحاليين والمرتبين لتحديد حجم الطلب على السلعة.

والشكل التالي يوضح أساليب التنبؤ بالطلب:

الشكل رقم (07) : طرق تقدير الطلب المتوقع



¹ جابلونسكي جوزيف: إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج2، تعريب: عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة، 2000م، ص 98.

المصدر: سامح الجابر: سلسلة الوحدات التدريبية المهنية، التعاونية الدولية "coopi"، فلسطين، 2018، ص 21.

2- تحديد شكل المنتج: إن عملية تحديد الشكل النهائي للمنتج والمبني على الدراسات التسويقية والتي استعملت فيها الأساليب الكمية تكون ناجحة عبر التعرف على السلع المنافسة أو البديلة والخصائص التي تتميز بها.

3- تحديد الظروف التسويقية للمنتج: لكل منتج أو خدمة ظروف تسويقية خاصة به تجعله في حالة اختلاف وتفرقة مع المنتجات أو الخدمات الأخرى.

4- تحديد ملامح السوق: وللسوق أهمية كبرى في تحديد الوجهة الصحيحة لدراسة الجدوى التسويقية والمبنية على استعمال الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات التسويقية.

5- تحديد المنافسين: وعلى غرار العناصر الأربعة السابقة فإن لتحديد المنافسون أهمية بالغة في إعطاء مصداقية أكبر لدراسة الجدوى التسويقية المبنية على الأساليب الكمية.

6- تحديد المستهلكين: تتم دراسة المستهلكين والذين يمثلون الوجهة النهائية لأي منتج أو خدمة حيث أعد أو أعدت خصيصا لهم، وإن لم تلقى هذه الخدمة الجديدة أو هذا المنتج الجديد القبول والرضا والطلب من طرف هؤلاء المستهلكين فإن الفشل والخسارة هو المصير النهائي للمشروع.¹

7- تحديد أنظمة التوزيع: تتمثل أنظمة التوزيع في القنوات التي تصل عبرها السلع و الخدمات إلى المستهلكين، لذلك فإنها بالأهمية بما كان حيث تحديدها بدقة لضمان توزيع دقيق للسلع والخدمات.

ثانيا : تحليل الفجوة التسويقية

تتمثل الفجوة التسويقية في الفرق بين الطلب الكلي المتوقع للمنتج محل الدراسة والعرض الكلي المتوقع لنفس الفترات الزمنية، فإذا كان العرض مساويا للطلب أو أكبر منه دل ذلك على تشبع السوق وبالتالي لا مجال لإنتاج المزيد من هذا المنتج، وفي هذه الحالة يلزم التوقف عند هذه المرحلة وعدم استكمال المراحل التالية لدراسات الجدوى لعدم وجود فرصة تسويقية تستلزم استكمالها إلا إذا توافرت ميزة تنافسية في المنتج الجديد لا تتوافر في المنتجات الحالية كأن يتميز بميزة فنية أو سعرية أو ترويجية أو توزيعية مما يؤدي لتوسيع حجم السوق الحالي.

¹ وليامز، ريتشارد: ل. أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير 1999، الجمعية الأمريكية للإدارة أماكوم، نيويورك، 1994، ص 168.

أما إذا ظهر الفرق بين الطلب والعرض موجبا فإن ذلك يعني وجود فرصة متاحة في البيئة الخارجية ولكن ذلك لا يعني حتمية تنفيذ المشروع إذ قد تكون هذه الفجوة ضئيلة بدرجة لا تستحق إقامة مشروع لسدها.

وفي الاتجاه الآخر قد تكون فجوة الطلب كبيرة وتمثل فرصة تسويقية تدفع القائمين بالدراسة لاتخاذ قرار بإقامة المشروع والدخول في السوق والاستمرار في دراسات الجدوى، على أن يراعى ألا يغطي المشروع كل الفجوة التسويقية المتاحة لأنه قد يفكر مستثمرون آخرون في سد جزء من الفجوة أو قد تتم توسعة لمشروعات قائمة لإنتاج نفس المنتج وبذلك يزداد العرض ويقل حجم الفجوة التسويقية، إضافة إلى أن إقامة مشروع كبير لسد الفجوة بأكملها أو جزء منها يتطلب استثمارات مبالغ فيها تفوق القدرات التمويلية المتاحة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن نصيب المشروع من الفجوة التسويقية هو تابع لكل من سياسة المنافسين، جودة السلعة، تكلفة الإنتاج، واتجاهات نمو السوق، وبالأخذ في الاعتبار تلك العوامل يتم تقدير نصيب المشروع من الفجوة الذي يحقق أقصى ربحية ممكنة.¹

ثالثا : تقدير الطلب والمبيعات

1- تقدير الطلب

الطلب هو الكمية التي يرغب المستهلك الحصول عليها من سلعة أو خدمة معينة خلال فترة زمنية معينة بشرط أن تكون هذه الرغبة مدعمة بقوة شرائية، و يجب الأخذ بعين الاعتبار شرطين هما:

أ- ضرورة تحديد الفترة الزمنية : لأن الطلب المتوقع على سلعة معينة قد يختلف من فترة لأخرى.

ب- ضرورة التمييز بين الرغبة و القدرة.

1-1. أنواع الطلب

- **الطلب الفعال:** وهو الكمية التي يرغب بها المستهلك والمستعد لشرائها
- **الطلب المتوقع :** الكمية التي يرغب المستهلك الحصول عليها من سلعة معينة و بوجود قدرة شرائية لديه، لكنه لا يشتريها بالوقت الحاضر
- **الطلب الكامن :** يشير إلى المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على السلعة لكن ليس لديهم القدرة الشرائية اللازمة في الوقت الحاضر، أو ليس لديهم المعرفة في السلعة و استخدامها.

¹ محمود صادق بازعة: إدارة التسويق، ط1، جامعة القاهرة، مصر، 2008/2007، ص 95.

1-2. دالة الطلب:

تبين طبيعة العلاقة بين الكمية المطلوبة من السلعة و العوامل المؤثرة و المحددة لتلك الكمية المطلوبة والتي تتمثل في:

السعر - أسعار السلع البديلة و المكملة - توقعات المستهلكين - الدخل - الضرائب - سياسات التصدير والاستيراد.

1-3. الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب

و تصنف أساليب تقدير الطلب إلى مجموعتين رئيسيتين هما: ¹

أ- الطرق الوضعية

و هي عبارة عن مجموعة من الطرق الوضعية التي تستخدم لتقدير الطلب عندما لا تتوفر بيانات تاريخية عن الطلب، و تعتمد هذه الطرق على التجربة التي تمتلكها الإدارة و منها:

1. تقديرات مندوبي المبيعات

و تمتاز بدقة اتصال مندوبي المبيعات الدائم بالزبائن و انتشارهم في مناطق جغرافية متعددة.

2. أسلوب لجنة الخبراء

و يقوم على عقد اجتماع مخطط لمجموعة من الخبراء بين 8 إلى 12 خبير بهدف تقدير الطلب المتوقع على سلعة أو خدمة أو مزيج تسويقي.

3. تقدير المدراء: تقوم هذه الطريقة على أخذ آراء و تقديرات مدراء العمليات و التسويق و المالية و التطوير و المعلومات و الموارد البشرية كأساس في تقدير الطلب المتوقع خاصة طويل الأمد.

4. بحوث التسويق: و تقوم على عملية جمع و تحليل المعلومات المرتبطة بحاجات و رغبات و تفضيلات و توقعات المستهلكين و أعدادهم و أماكنهم و أنماطهم الشرائية، و تستخدم غالبا في المدى القصير، و تتطلب القيام بالخطوات التالية:

- اختيار منهجية البحث.
- اختيار عينة البحث.
- تصميم استبيان لجمع البيانات اللازم
- جمع البيانات

¹ سامح الجابر، مرجع سابق، ص 21-23.

○ تحليل البيانات.

○ النتائج و التوصيات.

5. طريقة دلفي

تعتمد على لجنة من الخبراء يقومون بالإجابة على الاستبيانات المتعلقة بالموضوع موزعة بإرسال المطلوب استشرافه في جولتين أو أكثر و بشكل سري ، و بعد كل جولة يقوم منسق المجموعة بإرسال من موجز يحتوي على خلاصة توقعاتهم من الجولة السابقة و الأسباب التي بنيت على أساسها أحكامهم دون الإفصاح عن أسمائهم، و بالتالي يتم تشجيع الخبراء على الخبراء على مراجعة إجاباتهم السابقة على ضوء الردود من الأعضاء الآخرين من لجنة الخبراء.

ب- الطرق الكمية :

وتعتمد على الطرق البيانية و الإحصائية و الرياضية للوصول إلى التنبؤات المستقبلية للطلب، و من هذه الطرق:¹

- تقدير الطلب باستخدام الإنحدار الخطي
 - التقدير باستخدام المتحرك المتوسط الموزون
 - تقدير الطلب باستخدام المتوسط المتحرك البسيط
 - تقدير الطلب باستخدام المتوسط المتحرك الموزون
 - تقدير الطلب المتوقع باستخدام المؤشرات الاقتصادية
- و تأتي معظم الطرق موضحة في الشكل الموالي :

2- تقدير المبيعات

يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه تقدير حجم المبيعات المتوقعة ، و هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على دقة التنبؤ منها عوامل خارجية و هي التي تكون خارج نطاق المنظمة كالعوامل السياسية و القانونية ... و عوامل داخلية وهي التي تقع داخل نطاق سيطرة المنظمة و منها حدوث تطوير في السلعة ، تغير في أساليب التوزيع المستخدمة، كفاءة رجال البيع...

و هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها التنبؤ بالمبيعات وهي:²

1. طرق التقدير الشخصي : وتعتمد على استطلاع آراء من لهم علاقة بالمبيعات أو السوق و منهم:

¹ سامح الجابر ، نفس المرجع، ص 31-33.

- أ- رأي الإدارة العليا.
 ب- رأي رجال البيع.
 ت- رأي المستهلك (الشراء المحتمل)
 ث- استطلاع آراء الخبراء.
 2. طرق السلاسل الزمنية (الاتجاه العام):

تقوم على أساس ربط التغيرات في المبيعات مع الزمن، و تكون التغيرات إما متوقعة و متكررة أو أن تكون تغيرات مفاجئة و غير متوقعة لذا نستخدم طريقتين للتعامل مع هذه التغيرات:

أ- الطريقة الحسابية البسيطة

وتفترض هذه الطريقة أن نفس الظروف ستكرر كل سنة و هو ما لا يحدث دائما.

ب- التنبؤ باستخدام المتوسطات المتحركة

و تستخدم عندما يكون هناك تغيرات مفاجئة خلال الفترات فيتم حساب متوسطات الفترات السابقة، ثم احتساب معدل التغير في هذه المتوسطات، ويمكن تقدير المبيعات وفق هذه الطريقة بالمعادلة التالية:

3. الطرق الإحصائية : وهي طرق تعتمد على حل معادلات رياضية و منها:

أ - طريقة الانحدار البسيط :وتقوم على فرضية أن التغير في المبيعات في السنوات الماضية كان بسبب حدوث تغير في بعض العوامل، أي أن معرفة التغير الذي سيحدث في عامل من العوامل في السنة القادمة هو ما يمكننا من التنبؤ بالمبيعات لهذه السنة أي دراسة علاقة متغير مستقل و متغير تابع.

ب - طريقة الانحدار المركب :و تستخدم في حالة ما إذا كان هناك أكثر من عامل واحد مستقل، فمثلا كان هناك تغير في الإنفاق على الإعلان و الإنفاق على رجال البيع ، الإنفاق على التوزيع...

رابعا: المزيج التسويقي 4p

إن ما يفترض أن يعار أهمية خاصة من قبل المؤسسة الصغيرة هو إيجاد التوليفة المناسبة من المزيج التسويقي التي يتم الاعتماد عليها لسوق مستهدف معين ولكي يتحقق ذلك يجب تحديد المنافسين في هذه السوق وأن تعمل وفق أساليب وآليات عمل متميزة عنهم من خلال التركيز على ما يلاءم نشاط المؤسسة كالجودة وصدق التعامل والخدمات المتممة وسرعة التسليم.

ومن أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة فإنها تعتمد على عدة متغيرات، يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ومن بين هذه المتغيرات، متغيرات المزيج التسويقي، التي يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات، وتمثل هذه المتغيرات في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

• المنتج (Product) :

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، وإذا فشل هذا المنتج الذي تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، فإن المؤسسة ستفشل حتماً، إلى حين قيامها بتعديل هذا المنتج بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين، وإن تطوير منتجات ناجحة يتطلب معرفة جيدة بأساسيات التسويق وبالمفاهيم المرتبطة بالمنتج، وهذا ما سنتطرق إليه.

لـ يعرف (Frain) المنتج كما يلي: " مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والاجتماعية".

في حين أن كل من كوتلر وأرمسترونج ينظر إلى المنتج من خلال أبعاد ثلاث وهي:

✓ الجوهر : وهو ما يشتريه المستهلك بالضبط.

✓ المنتج الفعلي : الذي يتعدى جوهر المنتج ليشمل مكونات المنتج، خصائصه، إضافة إلى الجودة، العلامة،...

✓ المنتج المدعم أو الخدمات الإضافية التي تتعلق بالمنتج، والذي يتضمن مختلف المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج.¹

لـ هو " تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، ويتوقع أنها تشبع حاجاته المادية والغير مادية".

لـ هو " مجموعة من العناصر المادية والغير مادية تنجز بوظائف الاستعمال (التشغيل) ووظائف تقديرية بحيث المستهلك يرغب في الخدمات التي تقدمها على إشباع الحاجات ".²

لـ هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة في سوق واحدة والتي تكون في صورة تشكيلية أو عدة أشكال نسمي تشكيلية مجموعة من المنتجات مرتبطة فيما بينها من حيث أنها تؤدي نفس الوظيفة، وتوجه إلى نفس الزبائن وتباع في نوع معين من نقاط البيع، تتألف التشكيلة من خط أو عدة خطوط التي

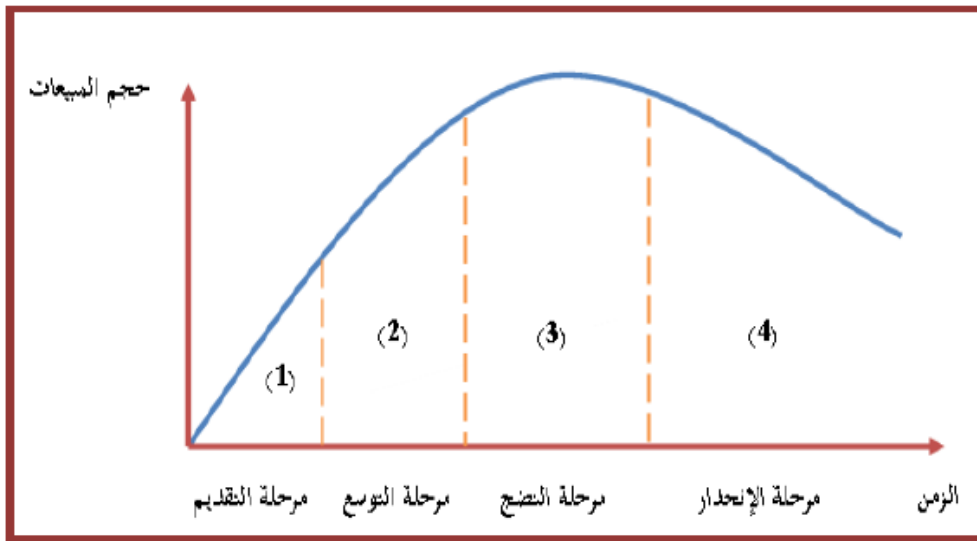
¹ فطيمة بزعي: دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2009/2008، ص 40.

² Macdonald Malcolm, op-cit, p 168 .

تعرف على أنها مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها من حيث أن لها نفس منافذ التوزيع وتقع في نفس نطاق الأسعار وأيضا تشبع نفس الحاجات.

و لكل منتج دورة حياة تعبر عن تسجيل لمختلف مراحل حركة حجم مبيعات سلعة ما ، منذ طرحها في السوق و حتى خروجها منه طوعا أو كرها،و تتكون دورة حياة المنتج من أربعة مراحل. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) : دورة حياة المنتج



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة، ط1، عمان الأردن، 2009 ، ص 328.

وفيما يلي شرح مبسط لبيانات الشكل:

- **مرحلة تقديم السلعة** : تتميز بانخفاض الربح أو انعدامه و ذلك بسبب تراكم التكاليف و ارتفاع نفقات الترويج و التوزيع و أيضا بقلّة عدد المنافسين و عدم استقرار صفات السلعة و ما إذا كانت سوف تلقى نجاحا.

- **مرحلة النمو** : هذه المرحلة دليل على أن السلعة آخذة بالارتقاء، و تتميز بالنمو السريع في المبيعات و في هذه المرحلة تزداد الإيرادات سبب تناقص التكلفة الإجمالية للوحدة المباعة كما نلاحظ زيادة في أعداد المنافسين.

ا تعتبر أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج

- **مرحلة النضج** : تعتبر هذه المرحلة أطول مراحل حياة السلعة كما أنها تعتبر أهم المراحل في بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي، تكون المنافسة في هذه المرحلة على أشدها، كما أن هدف رجال التسويق يكون الوصول لهذه

المرحلة و محاولة البقاء فيها لأطول فترة ممكنة.

- **مرحلة الإنحدار:** و هي مرحلة لا بد أن تصل إليها أغلب السلع و في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض ويبدأ بعض المنافسين بالخروج من حلبة المنافسة ؛و من الأسباب الهامة التي تؤدي بالسلع للوصول إلى هذه المرحلة تغير أذواق المستهلكين ،التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا للإنتاج ،إزدياد المنافسة محليا و دوليا.

• التسعير (Prix):

- يعتبر التسعير من أكثر الأدوات والعناصر المكونة للمزيج التسويقي ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها التأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها مثلا:
- تحقيق معدل عائد على الاستثمار مرضي.
- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية.
- تحديد كمية الإنتاج أو تخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار وكمية الإنتاج.
- القدرة على الاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات أو مراحل دورة الأعمال أو في حالات التضخم في أسعار خدمات عوامل الإنتاج.

• التوزيع (Place):

- إن التوزيع أهم مفردات المزيج التسويقي يقوم بإشباع حاجات المستهلك من حصوله على السلعة في المكان والوقت المناسبين، وتستند أهمية التوزيع على منطوق أن أي سلعة مبتكرة ومتميزة ومعلن عنها تباع بسعر جذاب لا تعني أي شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له عندما يريدونها في المكان والوقت الذي يطلبه.

✓ تعريف التوزيع:

يعرف التوزيع بـ: "هي العملية التي وفقها يتم انتقال المنتجات والخدمات من مصادر الإنتاج إلى المستهلك النهائي.

- ✓ **قناة التوزيع:** هو الطريق التي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من خلال الأجهزة التسويقية المتخصصة التي إما أن تكون تابعة للمنتج أو مستقلة، وعندما تكون مستقلة فهذا يعني أنه يتم التوزيع عن طريق مؤسسات تسويقية متخصصة حيث تقوم هذه المؤسسات بامتلاك السلعة ومن ثم توزيعها في متاجر الجملة ومتاجر التجزئة وإما أن لا تمتلك السلعة وتقوم بتسهيل توزيعها مقابل عمولة تحصل عليها كما في حالة الوكلاء و السماسرة عن طريق إيجاد مشترين.

✓ أنواع التوزيع: يمكن التفرقة بين نوعين، حيث يتم توفير السلع في المكان والزمن المناسب من خلال توزيعها بشكل مباشر إلى المستهلك أو باستخدام عدد من الوسائط الذين يتولون عملية تصريفها إلى المستهلك.

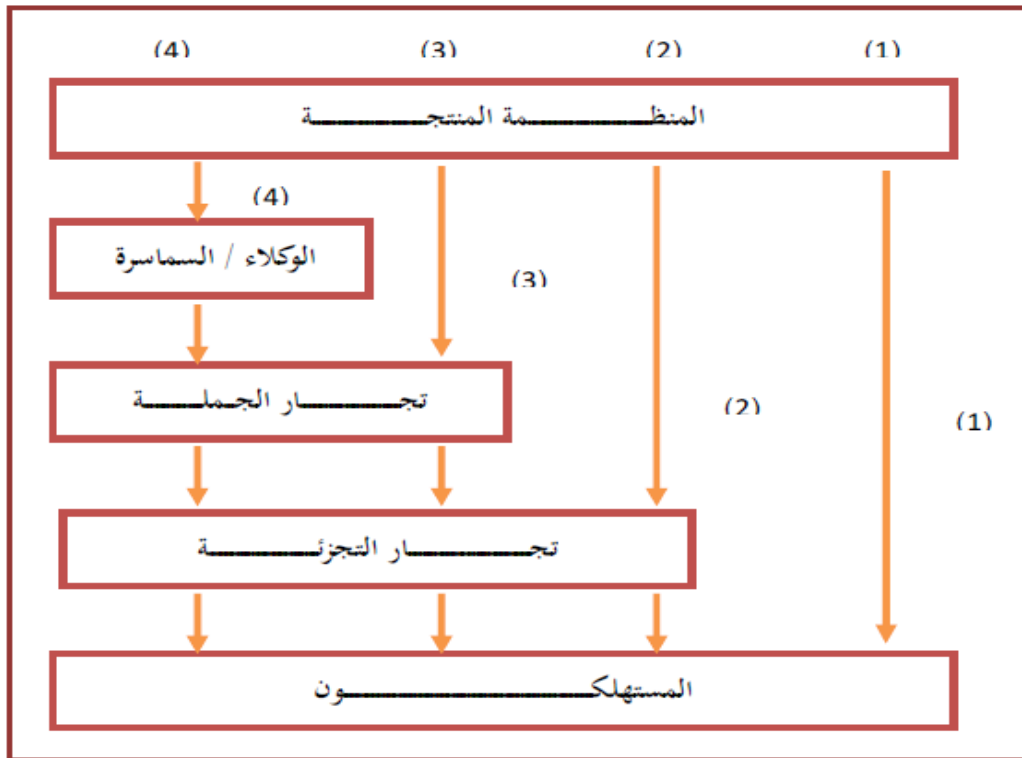
◀ توزيع مباشر: هو الذي يتم بين المؤسسة والزبائن من خلال تاجر التجزئة، مندوبي البيع، عن طريق البريد، عن طريق التوزيع الآلي، أو عن طريق التوزيع الإلكتروني.

◀ توزيع غير مباشر: وهنا التقسيم بين الوسطاء الذين يربطون بين المؤسسة والمستهلك النهائي حيث يكون التقسيم وفق الملكية:

- وسطاء وظيفيون لا يملكون السلعة (كرجال البيع والسماسة)
- وسطاء تجاريون يملكون السلعة (كتجار الجملة والتجزئة)

إن الاختيار بين الوسطاء التجاريين والوظيفيين يخضع لعدة اعتبارات: نوع السلعة، حجمها، درجة الخبرة المطلوبة، التركيز الجغرافي، حجم الطلب، إمكانية المؤسسة.¹ والشكل التالي يوضح قنوات توزيع المنتج

الشكل رقم (09): قنوات توزيع المنتج



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، ط ، 2009، ص 410.

¹ محمد فريد صحن، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 220.

• الترويج (Promotion) :

يمكن تعريفه بأنه : " كل جهد أو أسلوب يهدف إلى التعريف بالمنتج وإقناع المستهلك باقتنائه حيث يتركز الجهد على عملية الاتصال".

وهو : " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة، وإثارة اهتمامه و إقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل"¹

- يعتبر من الأنشطة الفعالة للتعريف بالمنتج وازدياد المبيعات، وبهذه الأنشطة والفعاليات يزداد جذب انتباه المستهلكين للسلعة أو الخدمة. وتمثل المعلومات الأساس لعملية الترويج، وهذه المعلومات تأتي من مصادر عديدة مثل: بحوث السوق ودراسات سلوك المستهلك بالإضافة إلى قواعد البيانات هذه العناصر تتداخل في بعضها لتشكيل ما يسمى المزيج الترويجي.

- إن الترويج يعتبر من أنشطة الاتصال بالجمهور والزبائن، تهدف من خلاله المؤسسة إلى زيادة المبيعات والحصول على حصة سوقية مناسبة. لذلك فهو إقناع وتعريف للمستهلكين بالمنتجات الخاصة بالمؤسسة ودفع هؤلاء المستهلكين لشراء هذه المنتجات.

• يتكون المزيج الترويجي من: الإعلان، البيع الشخصي، ترقية المبيعات، العلاقة العامة.

✓ الإعلان: هو عملية اتصال تنتقل من المصدر إلى الرسالة تستهدف جمهور عبر قنوات وتترتب عن هذه العملية آثار عكسية ويكون الإعلان عن طريق جهة أخرى يختلف عن البيع الشخص.

✓ البيع الشخصي: هو الجهد الترويجي الشخصي تقوم به المؤسسة عن طريق رجال البيع أو المقابلة المباشرة أي بين صاحب المؤسسة (البائع) ومشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين.

إذن هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية التي تتضمن إجراء المقابلة بين رجل البيع وبين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

يحدد المخطط التنظيمي المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير المخطط التنظيمي وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.¹

¹ فطيمة بزعي، مرجع سابق، ص 62.

الفرع الأول : مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته

أولاً: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته

المخطط التنظيمي هو تحديد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية في إطار مشروع ونموه، وكذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضر الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.

ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي

تتمثل أهمية المخطط التنظيمي في:

1. إعطاء المشروع الميزة التي تستحق أي وضعه في الهيكلية التي تتناسب مع أهدافه إذ تزداد أهمية المشروع عندما توليه المؤسسة الرعاية الكاملة، أي مده بالموارد الكفيلة بانجازه و في طليعتها الموارد البشرية. فالمشاريع تحتاج إلى مجهود ونشاطات العاملين فيها، كما تحتاج إلى تحديد هياكل إدارية تتماشى مع مختلف أنشطتها و أعمالها وتوضيح الهيكلية الموارد البشرية للمشروع جمع المهام و الأنشطة والعمليات المختلفة المطلوبة منهم، وذلك من خلال التوصيفات المرافقة لها
2. أما التنسيق بين الموارد البشرية العاملة في المشروع ، فيساعد على الاستفادة القصوى من جهود الأفراد، بحيث يقلل من التكرار في العمليات كما يساعد في تسهيل الترابط بين مهام ووظائف و نشاطات و أقسام ووحدات المشروع بما يتضمن تحقيق أهدافها.²

الفرع الثاني: إعداد الهيكل التنظيمي للمشروع

تعريف الهيكل التنظيمي:

يشير Draft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن " تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المؤسسة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المؤسسة و دوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها البعض".³

● طرق إعداد الهيكل التنظيمي:

لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:

◀ تحديد إستراتيجيات المؤسسة:

¹ حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارا لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2000، ص 45،48.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 210.

³ Richard Daf : **Organization Theory and Design**, South-Western, USA,8th Ed Thomson, 2004, p 87.

أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة لتحديد إستراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق:¹

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، تحديد رسالة المؤسسة، تحديد رؤية المؤسسة.

◀ تحديد إدارات المؤسسة:

وذلك من خلال :

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

◀ تحديد الوظائف:

بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام

والإدارات وذلك بـ:

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

◀ تحديد سلطات الإدارات والوظائف:

ويعني كل ذلك تحديد ما يلي:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية: يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها، وتحديد إلى من يمكن التفويض.
- تحديد الاختصاصات والمهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، والتي سيتم ترجمتها لاحقاً إلى مهام على مستوى كل وظيفة.
- تحديد العلاقات التنظيمية: تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.

¹ أحمد ماهر، التنظيم: الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 177، 175.

◀ القيادة في المشروع

- القيادة الإدارية هي " مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف السليمين حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمؤوسيه و يثقون به كقائد"¹

◀ تحديد مدير المشروع و مسؤولياته

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

1. مهام مدير المشروع

ومن مهام عمل مدير المشروع ما يلي:

- إعداد ميزانية المشروع الأولية.
- جدولة الأولويات لأنشطة المشروع.
- اختيار أعضاء فريق المشروع.
- التأكد من كفاية وكفاءة الموارد والتسهيلات المتاحة لإنجاز المشروع.

• مسؤوليات مدير المشروع:

رغم أن مسؤوليات مدير المشروع واسعة و متنوعة إلا أنه يمكن ذكر نوعين كما يلي:

- مسؤولية تجاه المشروع.
- مسؤولية تجاه فريق العمل في المشروع.²

◀ فريق العمل في المشروع

أي مشروع إنتاجي أو خدمي لابد أن يكون قائما على أساس وجود فريق عمل لذا على قيادة المشروع العمل على تطويره وفي ما يلي عدد من المراحل التي تؤدي إلى تطويره:

1. إيصال المعرفة إلى أعضاء الفريق.
2. العصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع.
3. التنفيذ و الإنجاز.

ويمكن تلخيص أهمية فريق العمل كما يلي:³

¹ مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 119.

² مؤيد الفضل، نفس المرجع، ص 133.

³ مؤيد الفضل، نفس المرجع، ص 137.

1. يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المشروع.
2. التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة.
3. يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.
4. تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق في المشروع.

الفرع الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسة

هناك عدة أشكال قانونية تسمح لحامل المشروع باستحداث مؤسسة وتتجاوب وطموحاته، إذ يتحدد وفقا ذلك وفقا لكل شكل نظام ضريبي مناسب و كذا الحقوق و الواجبات المترتبة عنه. ويمكن رد أنواع الشركات التجارية تبعا لتنوع العلاقة بين الشركاء، إلى ثلاث أقسام هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال و الشركات المختلطة. وقد صنف المشرع الجزائري مؤسسات الخاصة حسب المعايير القانونية التالية:¹

أولا: المؤسسات الفردية :

تتميز بسهولة التأسيس و التنظيم تعود ملكيتها لشخص طبيعي واحد هو المسئول الوحيد عن نتائج أعمالها، وتكون مسؤوليته اتجاه التزامات المؤسسة غير محدودة إذ تختلط شخصيته الطبيعية بشخصية المؤسسة وتسمى أيضا شركة الشخص الطبيعي أو الشخص الوحيد.

خصائص المؤسسة الفردية: لقد اعتبر الشكل نموذجي لمؤسسات القرن التاسع عشر الميلادي و يتميز بما يلي:

- موجهة عموما لمؤسسة ذات الحجم البسيط.
- لا تتطلب قانونا أساسيا فتأسيسها بسيط.
- استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جدا.
- التسجيل لدى السجل التجاري يمنح صفة التاجر لمستحدثها .
- سبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة و المؤسسة فان تسديد ديون المؤسسة يمكن إن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المشروع.

ثانيا: مؤسسات الأموال

هي المؤسسات التي تقوم على الاعتبار المالي، و لا اعتبار فيها للاعتداد الشخصي. إذ يقتصر مسؤولية الشريك في مؤسسات الأموال بحدود حصة التي قدمها في رأسمال و تضم شركات الأموال، كشركات المساهمة

و التوصية بالأسهم وشركة المحاصة، التي يمكن توضيحها

شركات المساهمة هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي والاعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة في حدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال؛

شركة المساهمة (SPA)

تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة (7) شركاء مساهمين، ويشترط المشرع ألا يقل رأسمال شركة المساهمة عن 5 ملايين دينار جزائري على الأقل. في حالة الاكتتاب العام و1000000 دج في حالة انعدام الاكتتاب.¹

ويخضع تسيير مؤسسات المساهمة إلى مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن ثلاثة أعضاء ولا يتجاوز اثني عشر عضواً، ويتأهله رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس المراقبة وبهذا تكتسب المؤسسة الشخصية المعنوية وأعضاء مجلس الإدارة صفة التاجر.²

ثالثاً: شركات الأشخاص

وهي شركة التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة وهي تتكون من عدد صغير من الأشخاص الشركاء تربطهم روابط وثيقة، ويكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول والشريك فيها مسؤولاً شخصياً في ذمته الخاصة وتضامنياً مع بقية الشركاء.

1- شركة التضامن (SNC)

تعتبر أقدم الشركات ظهوراً، تتكون من عدد صغير من الشركاء تربطهم علاقات وثيقة غالباً ما تكون شخصية (غالباً ما تكون شراكة بين أفراد العائلة الواحدة أو الأصدقاء، أو المقربين)، وما يميزها عن غيرها هو الأثر الذي يترتب عن قيام التضامن بين الشركاء في المسؤولية سواء في الأموال التي قدموها كحصة أو أموالهم الخاصة، وفي القانون التجاري الجزائري، ومن خلال المادة 551 من القانون التجاري وما يليها، نستخلص أنه في هذا النوع من الشركات للشركاء بالتضامن صفة التاجر، وهو مسؤولون عن غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة، كما تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم ينص القانون الأساسي عكس ذلك حيث يسمح أن يعين مدير من طرف الشركاء من غيرهم.

¹ المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 27/96 المؤرخ في : 1996/12/09.

² المادة 592 من القانون التجاري الجزائري ، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في: 1993/04/25.

وليس للمؤسسة رأس مال اجتماعي محدد قانونيا كما تتمتع بصفة الشخصية المعنوية، أما الشركاء فيحملون صفة التاجر (المادة 551 وما بعدها من القانون التجاري الجزائري)، وبالتالي لا تطبق عليها ضرائب الشركات ويقوم كل شريك فيها بإدراج نصيبه من الأرباح في إقراره الضريبي الخاص، وهي أساسا قائمة على اتفاقية يتم من خلالها تحديد دور كل شريك في المؤسسة (دوره في الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، كما يحدد ما ستؤول إليه المؤسسة في حالة خروج أحد الشركاء أو إصابته بأي مكروه وينقسم الشركاء إلى نوعين هما:

أولاً: الشريك المحدود

هو من يتولى مسؤولية تمويل المشروع فحسب و لا يشارك في إدارة العمل.

ثانياً: الشريك العام

وهو الشريك الذي يقوم بتمويل العمل و المشاركة في إدارته

1-1- شركة التوصية البسيطة (SCS)

تضم هذه الشركة طائفتين الأولى شركاء متضامنون في ذات المركز القانوني للشركاء في شركة التضامن، أي مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة، أما الطائفة الثانية شركاء موصون لا يسألون عن ديون الشركة إلا في الحدود التي أسهم بها في رأسمالها، وقد نص عليها المشرع في القانون التجاري في مادته " 563 مكرر ق ت"، وما يليها، حيث نستخلص من النصوص التي تحكمها أن هذه الشركة تتكون من عدة شركاء يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، ويكون تسيير هذه الشركة على النمط المحدد في تسيير شركات التضامن.¹

2- شركة المحاصة:

تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأنها كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وبأنها تفتقد وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء وتحل بعد إتمام عملها ولعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.²

3- المؤسسات المختلطة

هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تحمل في طياتها خصائص شركات الأموال وهي الآتية:

1-3- الشركة ذات المسؤولية المحدودة والشركة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة

¹ <http://groit7.blogspot.com/2013/11/blog-post-7.html> (24/05/2019,13.00)

² المركز الوطني للسجل التجاري (30: 21)، (16/05/2019)، www.CNRC.org.dz

جاء في المادة "56 ق ت"، وما يليها تؤسس هذه من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون خسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

إذا كانت من شخص واحد تأخذ تسمية (EURL) مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، لا يقل رأس مالها الاجتماعي الأدنى عن 1000000 دج، وتحمل المؤسسة صفة الشخصية المعنوية، أما مسيرها فيحمل صفة التاجر.¹

ويدير الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) شخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين من الشركاء ويجوز اختيارهم خارج الشركاء المادة "576 ق ت"، ويتم تعيين مدير أو المديرين من قبل الشركاء في القانون الأساسي أو بعقد لاحق ويكون المديرون مسؤولين وفق قواعد القانون العام منفردين أو بالتضامن، حسب الأحوال اتجاه الشركة، أو الغير عن المخالفات والأخطاء التي يرتكبونها في مهامهم بأعمال إدارتهم "المادة 1/578 ق ت"، ويمكنهم التخلص من المسؤولية إن أقاموا الدليل على أنهم بذلوا في إدارة شؤون الشركة وما سيبدله الوكيل.²

ويقدر رأس مالها الاجتماعي الأدنى 1000000 دج ويساهم الشركاء في تسديد ديون المؤسسة كل ونسبة مساهمته في رأس مالها الاجتماعي أما فيما يتعلق بالصفة القانونية للمؤسسة فهي تكتسب الشخصية المعنوية أما الشركاء فيكتسب المسيرين منهم فقط صفة التاجر.³

3-2- شركة التوصية بالأسهم (SCA)

مؤسسات هجينة مكونة من شركاء موصين وشركاء متضامنين، حيث تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسم إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، وتختلف شركة التوصية عن شركة التوصية البسيطة في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل بأسهم قابلة للتداول⁴، ويقدر الحد الأدنى من رأس مالها الاجتماعي للتأسيس بـ 5000000 دج في حالة الاكتتاب العام و1000000 دج في حالة انعدام الاكتتاب العام.⁵

¹ المركز الوطني للسجل التجاري.

² <http://groit7.blogspot.com/2013/11/blog-post-7.html> (24/05/2019,13.00)

³ المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 96-27 المؤرخ 1996/12/09.

⁴ المادة 592 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 93-08 المؤرخ في: 1993/04/25.

⁵ المادة 517 من القانون التجاري الجزائري. المرسوم التنفيذي رقم: 96-27 المؤرخ 1996/12/09.

العوامل المؤثرة على اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب وأهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسيها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحضورها أو مستقبلها، ويمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي:¹

- الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل.
- الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته.
- هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد.
- المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة.
- المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين .
- درجة التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها.
- المدة اللازمة لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لآمد طويلة.
- الأشكال القانونية والتنظيمات السائدة في اقتصاد البلد، ما يدفع مؤسسي الأعمال الصغيرة إلى تقليد ما هو موجود وناجح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي.
- التفكير بمستقبل المؤسسة وإمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة.

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي

هو وسيلة تبين مراحل تصنيع المنتج وتعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 135، 134.

مثلا: مرحلة المنهجية، المواصفات، التجربة إلخ، في إطار إنتاج خدمة معينة يجب علينا تقديم مخطط يبين الطرق والإجراءات في إدارة الخدمات.

- يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة ويشتمل على خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين، كما يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات) وتشمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى، وتحويلها بطريقة تضيف قيمة إليها وبأقل التكاليف ويتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات (التنظيمي، والتسويقي والمالي) بكون أهدافه أكثر مركزية وقربا من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في الربح، فالإدارة المالية مثلا لا ترغب بوجود مخزون عالي فذلك يعني ربطا لرأس المال، بينما إدارة التسويق والمبيعات وعلى النقيض من ذلك ترغب دائما في توفر المخزون العالي ما يضمن تباعد فترات التوزيع، فالعاملون في الإنتاج يرغبون في مواعيد تسليم طويلة لمنتجاتهم لتحاشي ضغوطات العمل التي قد تنتج عن المواعيد القصيرة.²

ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي

على ضوء التعريفات المقدمة يمكن استخلاص أهمية المخطط الإنتاجي كالتالي:

- وظيفة أساسية لإدارة الإنتاج بمعنى انه العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي يحتاجها مخطط الأعمال.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بعمليات الإنتاج .
- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستتمس مراحل الإنتاج.
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.
- يعتبر إستراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع والكم اللذان يسمحان بامتزاجهما تبعا للترتيب الهندسي.
- الحجم الكبير لإنفاق المشروعات في الوقت الحاضر، والذي يرتبط جزء مهم منه بالجوانب الإنتاجية والهندسية إضافة إلى ما يتطلبه المشروع من مدخلات ترتبط بمنتجاتها بعلاقات تتحدد في الغالب بمعاملات فنية وهندسية وهو ما يؤدي إلى ضرورة القيام بهذه الدراسة.

¹ : عبد الستار محمد علي: التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص 146-147.

²: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ، ص 16.

- إن الدراسة الإنتاجية التفصيلية تحدد بدقة حاجة المشروع للموارد التي يحتاجها لإقامته، وبالذات ما يتصل منه بالآلات والإنشاءات والتجهيزات الرأسمالية الثابتة المرتفعة الكلفة في الغالب.
- صعوبة الرجوع في القرارات الاستثمارية بعد إجراء الدراسات الفنية والهندسية، وإقامة المشروع وتشغيله، لأن ما ينجم عن هذه القرارات يتحقق بشكل معدات وأجهزة وإنشاءات رأسمالية ثابتة يكون من الصعب جدا التخلص منها كالأبنية، إذ أنها مصممة لتلائم إنتاج معين.
- إن التنوع وتعدد الطرق والأساليب الفنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية يفرض ضرورة القيام بهذه الدراسة حتى يتم اختيار ما هو مناسب مع ظروف المشروع والبيئة التي يعمل بها.¹

الفرع الثاني: أهداف المخطط الإنتاجي

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

- تحديد الكميات المراد إنتاجها لكل مجموعة (أو عائلة) من المنتجات خلال المدة الإنتاجية القادمة.²
- تحديد مستويات المخزون الضرورية.
- تحديد الموارد الضرورية من العمالة والمعدات والمكان والموارد اللازمة لكل دورة إنتاجية وكمية الموارد المتاحة.

الفرع الثالث : إعداد المخطط الانتاجي

من المتوقع أن يختلف المخطط الإنتاجي حسب نوع المشروع وحجمه وطبيعة المنتجات وخصائص المشروع. ويمر مخطط الإنتاج عادة بمرحلتين³:

المرحلة الأولى: المخطط الأولي

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

المرحلة الثانية: المخطط العملي

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

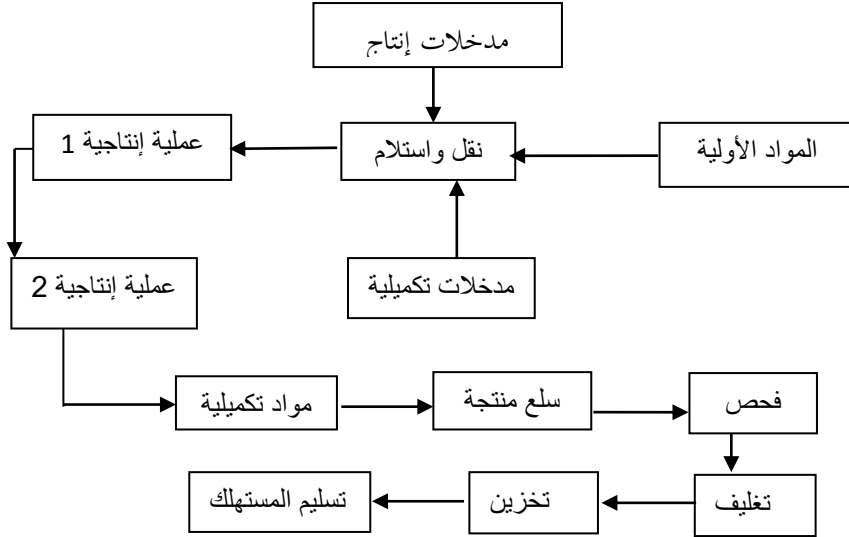
¹ فليح حسن خلف: أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان-الأردن، 2012، ص212 .

² عبد الستار محمد علي، مرجع سابق، ص 148.

³ إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ: الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص433.

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

الشكل (10): حلقات مخطط الإنتاج



المصدر: إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ: الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، مرجع سابق، ص 434.

ومن خلال التعرف على العمليات المختلفة يمكن التعرف على متطلبات كل خطوة أو حلقة سواء من الآلات أو المساحات أو العمالة أو المهارات أو الفحص وغيرها، وبذلك يمكن تقدير المتطلبات نوعياً ومالياً بشكل أقرب ما يكون إلى الدقة.

الفرع الرابع : عناصر مخطط الإنتاج

أولاً : الجانب الفني (الموقع)

ومن العوامل التي يجب مراعاتها في تحديد الموقع ما يلي¹:

1. القرب من مصدر المادة الخام: وهو من العوامل الهامة خاصة بالنسبة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسئولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لاختيار أقلهما تكلفة؛

2. القرب من السوق المستهلكة: تفضل المشروعات قربها من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية؛

¹ عبد الفتاح دياب، مرجع سابق، ص 57.

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

تعتبر الآلات من أهم ضروريات العملية الإنتاجية، وتشمل المعدات التي تستخدم في العملية الصناعية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويجب الاهتمام في المخطط الإنتاجي بتحديد نوع وعدد الآلات اللازم استخدامها في كل مرحلة من

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

1. **الآلات عامة الغرض:** تصمم الآلات العامة الغرض لأداء أعمال متعددة، بدلا من عمل واحد بالذات، وهي عامة في حدود معينة، ومن مميزاتا أنها آلات نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة، وطاقتها الإنتاجية أقل من الآلات المتخصصة، لذلك فإن تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الوحدة التي تنتجها الآلات المتخصصة.

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

المطلب الرابع: المخطط المالي

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

الفرع الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته

أولا: تعريف المخطط المالي

التعريف 1: " تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون"².

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

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

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 119.

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

التعريف الثالث: التخطيط المالي هو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار.

يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدما وبالتالي يمكن أن نلاحظ أن التخطيط المالي يهتم بـ:

- 1- تقدير الحاجة من الأموال.
- 2- تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال.
- 4- العمل على توقيت هذه الأموال بالوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.²

ثانياً: أهمية المخطط المالي

يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق كما يتيح أيضاً الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك، فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار أنسبها، فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث التكلفة، والمقدار. بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة و بالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمراً ليس بالسهل وهذا سيرتب مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى، مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيعها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديد، لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات و تعقد أعمالها.³

تتبع أهمية التخطيط المالي من خلال ما تحققه للمنشأة من فوائد حيث:

- 1- يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.

¹ أحمد غازي أنيس، خطة العمل (لانطلاق ناجحة التحديات- البناء- التكوين- التقديم)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2005، ص 154.

² زهاء ديوب: التخطيط المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العراق.

³ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104>، (13:17، 13/1204/2019)

- 2- إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم التخطيط بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.
- 3- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة في تقديم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشأة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.
- 4- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على التمويل اللازم وما يترتب على ذلك من تكلفة مؤدي إضعاف المركز المالي.
- 5- يساعد المدير المالي على تجنب شركته خطر الوقوع في العسر المالي كما يساعد التخطيط على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها فلا يكون المدير مضطرا للتصرف بشكل عشوائي او تحت ضغط الحاجة مما يربكه ويوقعه في مخاطر العسر المالي.
- 6- تقييم السياسات المقترحة المقدمة.
- 7- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف وتحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.
- 8- تقديم معايير لقياس الأداء.¹

✚ ضرورة المخطط المالي في مرحلة التأسيس: تتمثل في: ²

1. حساب تكاليف التأسيس: يتم التخطيط لواقع الاحتياج من الأموال في إطار حساب عملي للتكاليف كالاتي:
 - تقدير وحساب نفقات التأسيس الأولية، ويشمل ذلك تراخيص التأسيس والتصاريح اللازمة، ونفقات إعداد المكان والتصاميم، ومواد تسويق المنتجات... وغيرها.
 - الأموال اللازمة لشراء الأصول التي يحتاجها المشروع كالعقار وغيرها.
 - النفقات المستمرة كالإيجار والرواتب والتأمين وغيرها.
2. حساب حجم المبيعات والتي توضح مقدار ربح المشروع، ومن الضروري معرفة نقطة التعادل أي الإيرادات اللازمة لتغطية كافة النفقات دون أن يحقق المشروع أي ربح أو خسارة، وتجاوز هذا الرقم من الإيرادات يأتي من خلال مبيعات أكثر.
3. البيانات والمعلومات اللازمة للمخطط المالي: من أهم ما يتطلب لإعداد الخطة المالية ما يلي:

¹ زهاء ديوب، مرجع سابق، ص4.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 270.

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

4. أنشطة المخطط المالي: أعطى الباحث Armstrong ملخص لأهم أنشطة المخطط المالي كالآتي 1:

- التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات الكلية وتكلفة هذه المبيعات والنفقات الإضافية.
- التنبؤ بالتدفقات النقدية، أي تقدير الحجم المالي الداخِل والخارج للمشروع.
- تخطيط الضرائب، من خلال تقدير ضريبة الأرباح وضريبة الربح الرأسمالي وضريبة القيمة المضافة، ومدفوعات الضمان الاجتماعي.
- زيادة الموارد المالية، وهذه قرارات تتخذ على أساس التوقعات المالية والميزانيات والاحتياج إلى رأس المال، وكذلك النقد السائل في المستقبل لمواجهة مختلف الالتزامات وتأمين تدفق مالي إيجابي.

الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط التمويلي

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما: 2

1. تحديد إحتياجات التمويل: بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة

تقدير الإحتياجات ← زيادة في الاصول.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 271-272.

² تمجدين نور الدين: تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم و اتخاذ قرارات تمويل المشروعات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم

علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004، ص65.

تراجع الخصوم.

2. تحديد و إدراج التمويلات: التي تسمح بتوازن مخطط التمويل .

تقدير الموارد ← زيادة في الخصوم .
← تراجع في الاصول.

- عند اعداد مخطط التمويل يجب ان يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الاموال (مقرضون او مساهمون) من تحديد حد ادنى لتوزيع الارباح من قبل المساهمين او شروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

الفرع الثالث: مكونات المخطط التمويلي

1. التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع

تنقسم التكاليف التمويلية إلى:¹

أ. التكلفة الاستثمارية:

و تتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من:

– التكلفة الإستثمارية للأصول الإنتاجي.

– مصاريف التأسيس.

– رأس المال العام.

– تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.

ب. تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

– مصروفات تشغيل.

– مصروفات إدارية و عمومية.

– مصروفات التمويل.

و تمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أنّ الحّامات و مستلزمات الإنتاج

بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عند تقديرها.

– تقدير تكلفة الحامات

¹ سمير عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994، ص 235-230.

- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج
- تقدير تكلفة العمالة

2- جدول حسابات النتائج:

أ- تعريف جدول حسابات النتائج:

يمكن تعريف جدول الحسابات على أنه: "جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الإهلاكات والمؤونات، ربحية أو خسارة الدورة".

ب- العناصر المكونة لجدول الحسابات النتائج:

- أعباء الدورة:
- وتتكون من :
 - كل المصاريف المتعلقة بالنشاط: أي إستهلاك البضائع و المواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج.
 - مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين ومصاريف المالية.....الخ
 - المصاريف المختصة لاهتلاك والمؤونات.
- منتجات الدورة: تشمل منتوجات دورة معينة كل من:

√ منتوجات الإستغلال:

- مبيعات البضائع، أو الإنتاج المباع.
- الإنتاج المخزون.
- بالإضافة إلى الأداءات المتممة (خدمات مقدمة) وتحويل أعباء الإستغلال و المنتجات الأخرى.

√ منتوجات خارج الإستغلال:

وتتكون من: منتجات إستثنائية من عمليات التسيير للدورة أو الدورات السابقة، وكذلك منتوجات بيع عناصر الأصول.

- الارصدة الوسطية للتسيير: وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسطية التي تظهر في الجدول، وكيفية توزيعها حتى نصل إلى النتيجة السنوية الصافية لدورة الإستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي :

√ الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها.¹

√ القيمة المضافة :

تعرق القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية لمخطط الأعمال في المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة، فهي تحسب بنفس الطريقة التي تحسبها على المستوى الوطني، ويعبر عنها بالفرق بين الإنتاج من جهة و الاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في الإنتاج من جهة ثانية.

- وتكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية إلى الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة .
- أما في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجتها وتحويل تكاليف الإنتاج والأدوات المتممة من جهة و الحسابين للاستهلاك من المواد واللوازم و الخدمات من جهة ثانية .
- نتيجة الإستغلال و النتيجة خارج الإستغلال .

√ نتيجة الإستغلال :

وهي ناتجة عن النشاط الأساسي و العادي للمؤسسة خلال دورة الإستغلال و تعد كمؤشر أساسي أكثر من النتيجة الإجمالية ، وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يستدعي القول أن نتيجة الإستغلال أشمل من القيمة المضافة وتعتبر كمؤشر من مؤشرات المردودية .

√ نتيجة خارج الإستغلال :

وتعتبر من النتائج الإستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة إستغلال المؤسسة ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الإستغلال والتكاليف خارج الإستغلال .

√ نتيجة السنة المالية الإجمالية :

يجمع النتيجتين السابقتين محصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الإستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة نحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الإستغلالية، وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، إذ تعتبر

¹سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص 233.

كنتيجة أو أرباح استعمال هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على عوامل الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.¹

3-الميزانية:

أ- تعريف الميزانية:

تعكس وضعية المؤسسة ، فهي تحصي مجمل الموجودات المؤسسة (استثمارات، مخزون، مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول ، الأصول المملوكة والديون التي يطلق عليها بالخصوم وتتكون الميزانية من:⁽²⁾

√الأصول: ترتب بحسب سيولتها من الأقل سيولة إلى الأكثر سيولة، تتألف من:

- الإستثمارات : تتضمن العناصر التالية:
- المصاريف الإعدادية: المبالغ التي تصرف من أجل تأسيس المؤسسة لمصاريف الدعاية والإشهار والدراسات، البحث والتنقيب ، وتكوين اليد العاملة .
- القيم غير المادية (شهرة المحل، حقوق الملكية الصناعية والتجارية).
- الأراضي: بمختلف أنواعها (أراضي البناء، الورشات ، الأراضي المنجمية).
- تجهيزات الإنتاج (مباني ، مركبات صناعية ، معدات وأدوات ، تجهيزات مكتب.....).
- إستثمارات قيد الإنتاج (المشاريع الاستثمارية قيد الانجاز)
- √المخزونات: وتتضمن مخزون البضائع ، مخزون المواد واللوازم، مخزون المنتجات.
- √الحقوق: وتتضمن:
- الأسهم والسندات التي اشترتها المؤسسة من أجل توظيف الأموال والحصول على فوائد.
- حقوق المؤسسة اتجاه الشركاء.
- الأموال الجاهزة بالصندوق والحسابات الجارية.
- √الخصوم: ترتب بحسب تواريخ إستحقاقها من أقل إستحقاق إلى الأكثر إستحقاق ، فهي تتألف من مجموعتين

جزئيتين:

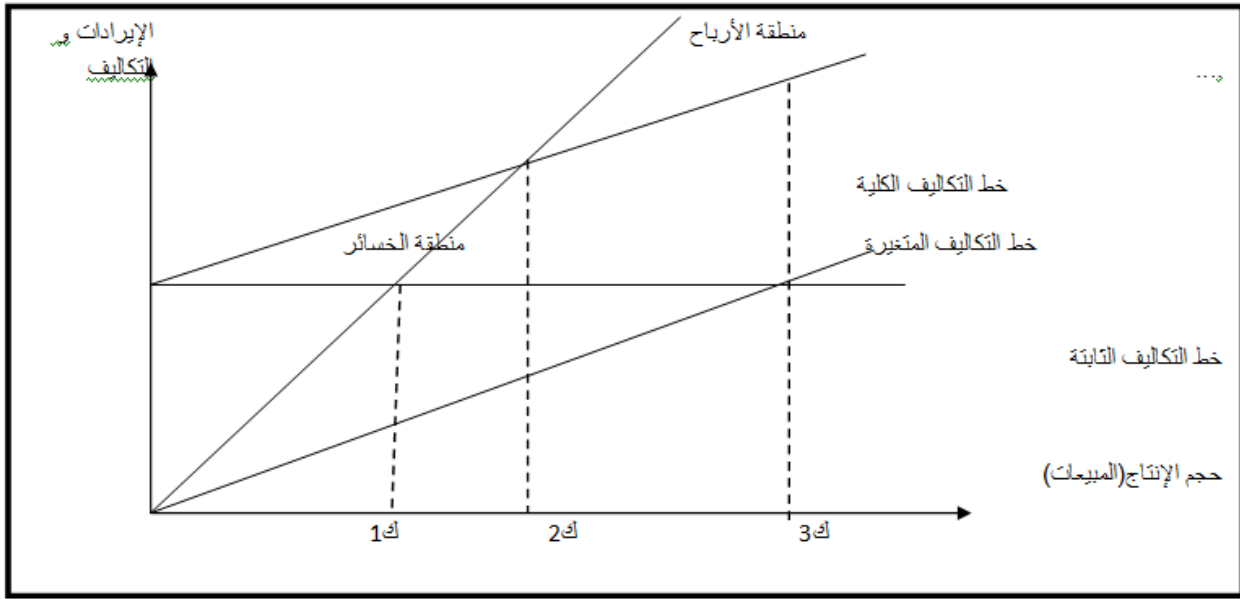
¹ نفس المرجع، ص 239.

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

- الاموال الخاصة: الأموال أو الحصص المقدمة عند التأسيس ، وتركب تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة والأرباح المحققة ، والتي تركب تحت تصرف المؤسسة ، أو التي في إنتظار التوزيع...
- الديون بأنواعها المختلفة (طويلة ، متوسطة، قصيرة الاجل) ، وهي عبارة عن أموال وضعت تحت تصرف المؤسسة بصفة مؤقتة ، وأصحابها الموردون والدائنون المختلفون، البنوك.
- النتيجة: ويمكن أن نجدها في حالتين:
- في حالة الربح : فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم وذلك حفاظا على توازن الميزانية.
- في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جاني الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية.
- عتبة المردودية: وهي النقطة التي عندها يساوي مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر.¹
- 4-طرق تحليل التعادل: ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضي من خلال بعض المعادلات الرياضية.
- الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يحتل الإيرادات والتكاليف أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج والمبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي ن الذي يمثل كل نقطة عليه الإيرادات المتوقفة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج / كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج ، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة، ويمكن توضيح ذلك بيانيا كما يلي:

¹ ابن الشنطي، عامر شقر: مقدمة في الادارة و التحليل المالي، دار البداية الناشرون و موزعون، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص 173.

شكل رقم (11): التمثيل البياني لعتبة المردودية



المصدر: كاظم جاسم العيساوي : دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ن الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 189.

خلاصة الفصل:

إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مقابلة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، فمخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء سيرورته، ومن خلال التقييم الدوري للمؤسسة الذي يتم باعتماد التحليل الاستراتيجي، الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية الهدف منه هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة.

وفي الأخير نستطيع القول بأنه يجب التأكيد على أهمية مخطط الأعمال لحاملي المشاريع وتطوير أفكار جديدة في المستقبل. والتعرف على تقنيات إعداد مخطط الأعمال والأخطاء التي يجب تفاديها عند إعداده. وجعل مخطط الأعمال وثيقة مرجعية متداولة بين مختلف الأطراف الآخذة (المقاولين، البنوك، الدولة... الخ). تقديم إطار تعاون لحاملي المشاريع لمساعدتهم على التحكم الأفضل في مشاريعهم.



الإطار التطبيقي

الفصل الثاني :

إعداد مخطط أعمال
لمصنع البديل لتغذية
الأنعام



الخاتمة العامة

إن إعداد مخطط الأعمال يمكن من التقليل من المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقييم مدى نجاح المشروع وفرص تطورها، لذا فإن إدارة المخاطر في هذه المؤسسات يستوجب البحث عن كيفية إعداد مخطط أعماله، ويأتي مخطط الأعمال كوسيلة تلي متطلبات بعث وإدارة هذه المؤسسات بطريقة فعالة، وبالتالي إمكانية حل المشاكل والتقليل من المخاطر، وبالتالي فله دور كبير في مساعدة أصحاب المشاريع وخاصة منها الناشئة على إتمام مشاريعهم على أكمل وجه دون أخطاء أو انحرافات فهو السبيل الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية وضمان النجاح والاستمرارية والحصول على أكبر حصة في السوق، يعتمد أصحاب المشاريع على خطوات مدروسة وواقعية تحتوي على مختلف الجوانب والتفاصيل الدقيقة التي تكمن في الدراسة التسويقية والتنظيمية والإنتاجية والمالية، حيث كل جانب يعتبر مكمل للآخر وتحتوي بدورها على معلومات وبيانات متسلسلة تقودنا أخيرا إلى مدى جدوى ومردودية مشاريعنا بالتدقيق، وبالتالي فهو يسهل اتخاذ القرار كما يعمل كلوحة قيادة للمشروع و/أو المؤسسة.

كما يعتبر قطاع صناعة الأعلاف لتغذية الأنعام من القطاعات الخصب للاستثمار في الجزائر وذلك نظرا للنقص الموجود في الإنتاج ولذا يحظى بدعم من طرف الدولة بكافة الوسائل، كما يتميز بكون حجم سوق الطلب لمثل هذه المنتجات، لكن لإنجاز مشروع يخدم هذا السوق لابد من إعداد من دراسة جدوى دقيقة له أولا، هذا ما تطرقنا له من خلال هذا الموضوع والذي أوضحنا فيه كيفية إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع الأعلاف العضوية البديلة، حيث رأينا كيف يتم إنجاز مخطط للتسويق للتعرف على بيئة عمل المشروع وعلى حجم السوق وكيفية تلبية طلبه والاستحواذ على حصة منه، ثم تعرفنا على المخطط الإنتاجي والذي يظهر احتياجات المشروع من الوسائل والتجهيزات اللازمة لعملية الإنتاجية وكيفية استخدامها بالطريقة المثلى لتحقيق الأهداف التي بينها المخطط التسويقي، ومن بعده أدرجنا في المخطط التنظيمي الاحتياجات من الموارد البشرية، وكيفية تنظيمها لتناسب العملية الإنتاجية، لننجز في الأخير المخطط المالي والذي تصب فيه مختلف المخططات السابقة لنستخلص الموارد المالية اللازمة لتغطية ما تم الإشارة إليه في المخططات السابقة وبالتالي الخروج بنتيجة الاستثمار من عدمه.

أولا- نتائج الدراسة

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لمخطط الأعمال وما رأيناه في المخطط التطبيقي لإنجاز مشروع البديل لتغذية الأنعام، يمكن أن نخرج بجملة من النتائج التالية:

1- النتائج النظرية:

أ- مخطط الأعمال يمثل دراسة استشرافية للمشروع.

- ب- مخطط الأعمال مخطط شامل وتفصيلي يمس كل جوانب المشروع التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية والمالية.
- ت- المخطط التسويقي يعتمد على استراتيجيات علمية مدروسة، وهو أساس ترقية المخططات التالية له.
- ث- المخطط الإنتاجي هو ما يبين لنا التكاليف الاستثمارية للمشروع.
- ج- الشكل القانوني والهيكل التنظيمي يختاره المسير حسب ما يتناسب مع نشاط المشروع.
- ح- المخطط المالي يعتبر تقييما ماليا لما تم إنجازه في باقي المخططات، وتقديم لدراسة جدوى المشروع كميًا.
- خ- يجب إعداد المخططات التفصيلية من مخطط تسويقي، إنتاجي، تنظيمي ومالي بدقة لتجنب العواقب والأخطار المحتملة.

2- النتائج التطبيقية:

إن نتاج إسقاطنا لدراستنا النظرية على مخطط أعمال إنجاز مشروع البديل لأعلاف تغذية الأنعام، تمخض لنا على النتائج التالية:

- أ- التخطيط الجيد يجنب الصدف غير المدروسة.
- ب- إن إنشاء أي مشروع ينبع أولا لإشباع حاجة ماسة في مجتمع ما، وبالنسبة لمشروعنا في إنتاج الأعلاف البديلة فإنه قد انطلق من حاجة المربين الملحة لإيجاد أعلاف توفيق بين الجودة والمردودية العالية مع أسعار منخفضة نسبيا تخفض تكاليف إنتاجهم وتحمي صحة أنعامهم.
- ت- استمرارية ونجاح المشاريع تعتمد على مخطط أعمال مفصل وفعال يساعد أولا على اتخاذ القرار الاستثماري ثم قيادة نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة.
- ث- النتائج كانت واقعية نظرا لواقعية الأبحاث والنتائج المتوصل إليها حيث:
- تمت ترجمة الدراسة النظرية لإعداد مخططات الأعمال بشكل تطبيقي بحت.
 - التكاليف الاستثمارية والتشغيلية لمشروع الأعلاف البديلة كبيرة جدا حسب ما رأيناه في مخطط الإنتاج، لكن مردوديته وأهميته أكبر من ذلك.
 - تنظيم الموارد البشرية ومواقيت العمل وتقوية قيم العمل الجوهرية من أسباب نجاح المشروع وهذا ما تبيناه في خطة التنظيم.
 - المخطط المالي هو ما يبرهن لنا نجاح خططنا السابقة من فشلها ويبرهن كميًا وزمنا مردودية المشروع ويشجع على الاستثمار فيه.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

إنجازنا لهذه الدراسة مكنتنا من رؤية بعض العراقيل التي تغيب على حامل فكرة مشروع ما، لذا نستطيع تقديم بعض منها مع توصيات تساعد المستثمرين على تجنبها، وهي كالتالي:

1. جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الحاجة الحقيقية للزبائن المستهدفين والنقاط كم هائل من المعلومات السوقية التي ستفيد كثيرا في دراسة جدوى المشروع.
2. الاستعمال المكثف للبرامج والنظم الحاسوبية للمساعدة على التخطيط ثم سير العمل فيما بعد، والاستفادة من شبكة الانترنت في عملية الاتصال بين الزبائن والموردين وبين المستثمرين والترويج للمشروع.
3. التخفيف من البيروقراطية الإدارية التي تعرقل أي مشروع بسيطاً كان أو كبير على حد سواء.
4. الاستفادة من نتائج البحث العلمي والتفتح على التطور في العالم الخارجي، فبعض النتائج سهلة التطبيق على أسواقنا المحلية ولها مردودية ربما أكثر مما هي عليه في مواقعها نتيجة غزارة الثروات بالجزائر.
5. تعميم ثقافة المقاولاتية لدى المستثمرين ودعم روح المبادرة وتقييم الأفكار الجديدة والمبتكرة.
6. على الهيئات العامة محاولة التحصل على إحصائيات دقيقة ومفصلة تساعد في إنتاج مخطط أعمال صالح للعمل الجاد.

ثالثا: آفاق الدراسة

- وبعد إتمامنا لهذا الموضوع فتحت أمامنا آفاق جديدة يمكن أن تكون منطلقات لدراسات جديدة منها:
- 1- إعداد مخطط أعمال لتوسعة المشروع نحو صناعة أعلاف كل أنواع الأنعام حسب كل الاحتياجات الغذائية.
 - 2- إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركب تربوي يهتم بالمتابعة الصحية الغذائية للأنعام.

رابعا: الصعوبات

أما عن الصعوبات فهي كثيرة لكننا تحديناها بالتوفيق لهذا العمل المتواضع لكنه جاد ومنها:

1. ضيق الوقت.
2. صعوبة الحصول على إحصائيات ومعلومات دقيقة ومفصلة من طرف الهيئات العمومية والمنافسين.
3. الصعوبة الكبيرة في الحصول على الفواتير الشكلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

1. الكتب:

1. إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ: الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
2. أحمد ماهر، التنظيم: الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أيمن الشنطي، عامر شقر: مقدمة في الادارة و التحليل المالي، دار البداية الناشر و موزعون، ط1، عمان، الاردن، 2007.
4. بلال خلف سكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
5. بدر جاسم الفلكاوي: الجدوى الاقتصادية و الميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، د ط، مصر، 2001.
6. بشير العلاق: التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
7. حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارا لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2000.
8. جابلونسكي جوزيف: إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج2، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة، 2000م.
9. جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان - الأردن، ط1، 2011.
10. عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، د ط، مصر، 1997.
11. طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
12. فلاح الزعبي: مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص وحدود مخطط الأعمال "الإعداد والتنفيذ"، كلية علوم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2013.

13. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادية وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان، الأردن، 2006.
14. سامح الجابر، سلسلة الوحدات التدريبية المهنية، التعاونية الدولية "coopi"، فلسطين، 2018.
14. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، الأردن، 2005.
15. محمود صادق بازعة: إدارة التسويق، ط1، جامعة القاهرة، مصر، 2008/2007.
16. محمد العجيلي: تامين المخلفات الزراعية والزراعية صناعية في تغذية الحيوانات، ديوان تربية الماشية وتوفير المرعى ، سيدي ثابت، وزارة الفلاحة، تونس.
17. وليامز، ريتشارد: ل. أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير 1999، الجمعية الأمريكية للإدارة أماكوم، نيويورك، 1994.
18. يحي عبد الغني أبو مفتاح: دراسات جدوى المشروعات (البيئية - السوقية - المالية)، دار الجامعة الجديدة لنشر الإسكندرية، مصر، 2003.
19. فليح حسن خلف: أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان-الأردن، 2012.
20. سمير عبد العزيز: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية ، 1994.
21. زهاء ديوب: التخطيط المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العراق.
22. محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

2. الأطروحات:

1. بوهالي محمد: إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز ترفيهي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، فرع إدارة الأعمال، تخصص مقاولاتية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015_2016.
2. فطيمة بزعي: دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي(دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2008/2009.
3. Rabhi Katia & Belhadi Sara, **Formulation d'un aliment de bétail à base de sous-produits agro-industriels par voie biotechnologique**, mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme Master, Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie, Université A.MIRA-Bejaia, 2016/2017

3.المجلات، المقالات والندوات:

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

* جاسم حميد صالح، إحلال عدس الماء محل كسبة فول الصويا في علائق صغار أسماك الكارب الاعتيادي، المجلة العلمية العراقية للاستزراع المائي، جامعة البصرة، العراق، ج 4، 2007، ص 51-58، مقال منشور في -المجلات الأكاديمية العلمية- موقع العراقية:

* إسماعيل وشلغاف بن أعمار: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 16/17/18 أبريل 2012.

* عامر كاظم محمد، استخدام نبات عدس الماء كمادة بديلة في تغذية أسماك الكارب العشي، جامعة كربلاء، العراق، ج 10، 2012. مقال منشور في المجلات الأكاديمية العلمية، معاينة من موقع العراقية: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&aId=68489>

* شوقي جباري، شوقي خليل: مخطط الأعمال التفاعلي آلية مرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لفعاليات الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.

ثانيا: مراجع بالأجنبية:

- 1- Alain Fayolle : **Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre)**, Lyon, DUNOD, Paris, 2004,
- 2- **EL Houssain Bouichou, Gestion Technico-économique d'un atelier d'engraissement bovins**, université el-ribat, maroc, 2012,
- 3- A Chehma , A Senoussi : **Fabrication de blocs multi nutritionnels (BMN) à base de sous produits de palmier dattier et d'urée**, Laboratoire Bio ressources saharienne, Préservation et Valorisation, Université Kasdi Merbah-

4-Centre national de l'insémination Artificielle et de l'amélioration génétique.(CIAAG)Alger. <https://biotechnologie.dz/>, Date de publication : 11/06/2017, Date de consultation

5-S Meradi, N Dakhia et M Aouachria : **Déchets de palmeraie: alternative alimentaire du cheptel prometteuse en régions arides Algérie**, Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides-biskra, publier le : September 2016.

6-Richard Daf : **Organization Theory and Design**, South-Western, USA,8th Ed Thomson, 2004,

7-RJ Collins: **Is there a better way to analyse the business environment**, Management Challenge submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, University of Reading

8-Christian Bruyat: **Revue Entrepreneuriat**, France, 2001.

9-Livian, Y. & Marion, S :**De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès**. *Revue internationale P.M.E.*, 4, (1), 1991, p 107–129.charger depuis le site :<https://doi.org/10.7202/1008027ar>, (17/06/2019 à 03 :45)

10-Thierry Verstraet et Bertrand saporta: **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'ADREG (PDF), charger à l'adresse: (<http://www.edition-adreg.net>), 2016

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1_[http:// ww.lrrd.org/lrrd22/4/cheh22073.htm](http://ww.lrrd.org/lrrd22/4/cheh22073.htm)

2_<http://groit7.blogspot.com/2013/11/blog-post-7.html> (24/05/2019,13.00)

3_<http://groit7.blogspot.com/2013/11/blog-post-7.html> (24/05/2019,13.00)

4_<http://green-studies.com>

5_<http://mawdoo3.com>

6_[https://www.desialis.com/actualites/interet-pulpe-betterave-deshydratee-ration-vaches-laitieres?fbclid=IwAR3RT2-](https://www.desialis.com/actualites/interet-pulpe-betterave-deshydratee-ration-vaches-laitieres?fbclid=IwAR3RT2-R8b1MLo2hRe8hBOzI2U5Y43Ae66YIWyyurj3-FmkB8kLcmGKoDPA)

[R8b1MLo2hRe8hBOzI2U5Y43Ae66YIWyyurj3-FmkB8kLcmGKoDPA](https://www.desialis.com/actualites/interet-pulpe-betterave-deshydratee-ration-vaches-laitieres?fbclid=IwAR3RT2-R8b1MLo2hRe8hBOzI2U5Y43Ae66YIWyyurj3-FmkB8kLcmGKoDPA)

7_<https://www.algeriepatriotique.com/2017/06/13/aliment-de-betail-167-licences-dimportation-octroyees>

8_[https://jardinage.ooreka.fr/plante/voir/556/lentille-d-](https://jardinage.ooreka.fr/plante/voir/556/lentille-d-eau?fbclid=IwAR3eD0Zzth_cNzmGRxp79tfaCXeVFWLi6nyUZtayTt2y9xntmgGgc)

[eau?fbclid=IwAR3eD0Zzth_cNzmGRxp79tfaCXeVFWLi6nyUZtayTt2y9xntmgGgc](https://jardinage.ooreka.fr/plante/voir/556/lentille-d-eau?fbclid=IwAR3eD0Zzth_cNzmGRxp79tfaCXeVFWLi6nyUZtayTt2y9xntmgGgc)

9_<https://www.iasj.net/iasj?func=article&aId=49495>

10_<http://rist.cerist.dz/spip.php?article79>

11_<https://www.facebook.com/uab.oumache/> <http://ansej.org.dz>

12_http://adala.justice.gov.ma/production/html/Ar/175645.htm?fbclid=IwAR1z68dxEPJ63rFLVT_GR-XoLOa3umNSOfWMUohFn6GQ6X3E-s-QksPGnhI.

- 13 https://elbadilab.blogspot.com/?fbclid=IwAR3MUVEzVl_5FUA5N6IOgZC22Uq4J9JjL_i_1SXNwJJJAySnXo0tQIEYg5k
- 14 http://www.aps.dz/economie/66522-biskra-est-une-wilaya-reference-en-production-agricole-ministre?fbclid=IwAR1RHM_8iqd3wXWoRasX4Lz8hryhNJxyklS2o5ryuWlwoxlM6OLs6BNfQ24
- 15 http://www.aps.dz/sante-science-technologie/78721-la-fievre-aphteuse-aneanti-30-du-cheptel-bovin-enalgerieen4annees?fbclid=IwAR2VSloxAXn1rXgSg2vY5kR5DTe5iHrSTwrn1M4tTsA_9ujOf3dnwojwIIs
- 16 <http://etrepreneuralarabiya.com/Pestel> / وكيف يؤثر على الاستثمارات 20: 30 le / 19 /06/2019.
- 17 <http://preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary/16/03/2019,10:20>
- 18 <https://www.mohamah.net/law/> (29/05/2019, 01 :25)
- 19 <http://www.amawi.info>
- 20 <https://www.maroclaw.com/> (29/05/2019, 01 :30)

رابعاً: مراسيم وقوانين:

- 1_ إعلان على الترشح للاستفادة من قطع أراضي خاصة بالاستثمار لاستصلاح الأراضي الفلاحية عن طريق الامتياز، معلق بمقر مديرية المصالح الفلاحية لولاية بسكرة، مع مقابلة مع السيدة: بلمبارك فاطمة مديرة مديرية المصالح الفلاحية لولاية بسكرة.
- 2_ الجريدة الرسمية، الأمر التنفيذي رقم: 18-212.
- 3_ الجريدة الرسمية عدد 5982 الصادرة بتاريخ فاتح ذو القعدة 1432 (29 سبتمبر 2011)، مرسوم رقم 2.10.473
- 4_ الجريدة الرسمية عدد 5982 الصادرة بتاريخ فاتح ذو القعدة 1432.
- 5_ تصريحات المجلس الوطني لتغذية الثروة الحيوانية (Onab) بقلم: رمضان ياسين: محملة من موقع: Algérie patriotique.
- 6_ تصريح وزير الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري، عبد القادر بوعزقي، محمل من الموقع:
- Situation alimentaire du bétail en Algérie**, article : Houmani.M
publié sur le site web

- 7_ المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 27/96 المؤرخ في : 1996/12/09.
- 8_ المادة 592 من القانون التجاري الجزائري ، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في: 1993/04/25.
- 9_ المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم : 96- 27 المؤرخ 1996/12/09.
- 10_ المادة 592 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 93-08 المؤرخ في: 1993/04/25.
- 11_ المادة 517 من القانون التجاري الجزائري. المرسوم التنفيذي رقم : 96- 27 المؤرخ 1996/12/09.
- 12_ مقابلة مع خبير التغذية والتراكيبات العلفية، الباحث في الإنتاج الحيواني والعلفي عادل فراد.
بن دنيا سعاده، تصريح لوكالة الأنباء الجزائرية، بوهران، محمل من الموقع:
- 13_ مطوية مقدمة من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 14_ مقابلة مع السيد : زهير مغازي، مندوب رئيسي لصندوق الكفالة عن أخطار القروض لولاية بسكرة
- 15_ وثيقة البطاقة الفنية لحاويات الشعير المستنبت متحصل عليها من طرف وكيل شركة اقرو فاغت سيستام، وكيل شركة الغابة الدولية للزراعة بدون تربة.
- 16_ مستخلص من مقابلة مع السيد غمري فوزي، الأمين العام للغرفة الفلاحية لولاية بسكرة، ومقابلة صاحب مؤسسة تغذية الأنعام البيطري مناني أيمن.