

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences **gestion.**



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم **التسيير**

الموضوع

مخطط أعمال إنشاء مؤسسة حرفية لتحميص وطحن الخبز

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير والاقتصاد
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

ربيع مسعود

إعداد الطالب(ة):

حفوطة أميمة.

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	قشوط إلياس		رئيسا	جامعة بسكرة
2	ربيع مسعود		مشرفا	جامعة بسكرة
3	شرون رقية		ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، ونسأله أن يجعله
صدقة جارية وأن يجعل فيه

ما هو صلاح للأمة.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف "مسعود ربيع"

الذي تفضل بالإشراف على

هذه المذكرة فكان لي نعم العون ونعم الأستاذ الناصح والصبور، والذي لم

يتوانى لحظة في تشجيعي

وإرشادي. فقد ساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على مساري

العلمي طيلة سنوات دراستي

الخمس في كلتا الجامعتين "جامعة الوادي" و"جامعة بسكرة" ولم ييخلوا عليا

بأدنى جهد.

كما أخص بالشكر كل من ساعدني ووقف معي من قريب أو بعيد ولو بكلمة

تحفيزية.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
/	شكر و عرفان
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ- ب- ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط أعمال إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
06	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه
09	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال
10	المطلب الثالث: دور ومراحل إعداد مخطط الأعمال
13	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
13	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي وأهميته
14	المطلب الثاني: دراسة السوق
17	المطلب الثالث: تحليل البيئة للمشروع
21	المطلب الرابع: تقدير الطلب
25	المطلب الخامس: الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي
29	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
29	المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته
31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
32	المطلب الثالث: الموارد البشرية
33	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
34	المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته ومراحل إعداده

36	المطلب الثاني:المواد الأولية والآلات
37	المطلب الثالث:النظام الإنتاجي ومكوناته
40	المبحث الخامس:المخطط المالي
40	المطلب الأول:تعريف المخطط المالي ومراحل إعداده
42	المطلب الثاني:مصادر التمويل
46	المطلب الثالث:القوائم المالية
54	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني:الإطار التطبيقي لإعداد مخطط أعمال إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن
56	تمهيد
57	المبحث الأول:تقديم المشروع
57	المطلب الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
58	المطلب الثاني:التعريف بالمشروع
59	المطلب الثالث:التوجه الاستراتيجي للمشروع
60	المطلب الرابع:نموذج CSIP
61	المبحث الثاني:المخطط التسويقي للمشروع
62	المطلب الأول:تحليل المحيط
66	المطلب الثاني:دراسة السوق
67	المطلب الثالث :المخطط الشهري لمبيعات المشروع
68	المطلب الرابع: المزيج التسويقي والإستراتيجية
70	المبحث الثاني:المخطط التنظيمي
70	المطلب الأول:الهيكل التنظيمي للمشروع
71	المطلب الثاني:الدراسة القانونية للمشروع
72	المطلب الثالث: احتياجات المشروع البشرية
72	المبحث الثالث:المخطط الإنتاجي للمشروع
73	المطلب الأول:موقع وآليات المشروع
74	المطلب الثاني:الطاقة الإنتاجية ومخطط المواد الأولية

76	المطلب الثالث:عمليات الإنتاج
77	المبحث الرابع:المخطط المالي للمشروع
77	المطلب الأول:التكاليف التشغيلية للمشروع
78	المطلب الثاني:مصادر التمويل
78	المطلب الثالث:القوائم المالية للمشروع
84	المطلب الرابع:التقييم المالي للمشروع
86	خلاصة الفصل الثاني
87	خاتمة عامة
	المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	القوى التنافسية لبورتر	01
36	حلقات مخطط الإنتاج	02
38	مكونات النظام الإنتاجي	03
43	وظيفة الوطاء	04
44	أنواع الوطاء الماليين	05
53	الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية	06
61	نموذج CSIP	07
70	الهيكل التنظيمي للمشروع	08
74	آليات المشروع	09

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	تحليل PESTEL	01
21	تحليل SWOT	02
22	أساليب التنبؤ بالطلب	03
26	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	04
46	نموذج لأصول الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي	05
48	جانب الخصوم للميزانية وفق النظام المحاسبي المالي	06
48	جدول حساب النتائج	07
57	الملخص التنفيذي للمشروع	08
62	تحليل PESTEL للمشروع	09
64	تحليل التنافسية للمشروع	10
65	تحليل SWOT للمشروع	11
65	تحليل المنافسين	12
66	خصائص الزبائن المستهدفون	13
67	المورد والمادة المستوردة وكيفية الدفع	14
68	مخطط المبيعات للمشروع	15
75	الطاقة الإنتاجية للمشروع	16
75	مخطط المواد الأولية	17
76	تكاليف المواد الأولية المتوقعة	18
76	الإيرادات السنوية المتوقعة	19
77	تكاليف الخدمات	20
77	تكاليف الأجور للمشروع	21
78	الهيكل التمويلي	22

78	هيكل الاستثمار	23
79	الميزانية الافتتاحية	24
79	جدول حسابات النتائج	25
83	الاهتلاك السنوي للتجهيزات	26
83	الاهتلاك السنوي للآلات	27
83	التدفقات الصافية للخزينة	28
84	الميزانية الختامية	29

أصبحت المقاولاتية مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، حيث باتت تعرف كمجال للبحث، ونظرا لأهميتها المتزايدة أصبحت كل من الحكومات والباحثين والجامعيين والمجتمع بشكل عام يهتمون أكثر بتطور المقاولين ومؤسساتهم وبقدرتهم على البقاء والنمو، ومن خلال التسهيلات القانونية والدعم المادي والمعنوي اللذان تقدمهما الدولة لتشجيع المقاولاتية سوف ينعكس طبعاً بالإيجاب على الاقتصاد الوطني حيث يؤدي إلى انتعاش الاقتصاد وزيادة الناتج المحلي وغيرها من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المجتمع.

إن المشاريع التي تتخذ من الأغذية مجالاً للعمل لديها حظ وفرص كبيرة للنجاح ويعود ذلك إلى إن الغذاء أهم ما يحتاجه الإنسان مهما كانت حالته المادية لكن من أهم المشاكل التي يعاني منها المجتمع والتي تعد تهديداً للبيئة هي مشكلة الخبز اليابس والقديم إذ أنها أصبحت الشغل الشاغل للكثير من الأفراد ونظراً للحملات التحسيسية والتوعوية التي تتدد بالقيام بعمليات التدوير فإن فكرة إنشاء مؤسسة حرفية لتحميص وطحن الخبز تعد فكرة تمتلك فرصة كبيرة للنجاح خاصة إذا جسدت بالشكل المناسب.

ومن هذا المنطلق ارتأيت طرح فكرة مشروع إنشاء مؤسسة حرفية لتحميص والطحن ومن أجل رسم المسار الصحيح ونجاح المشروع وجب إنجاز مخطط أعمال للإحاطة بجميع جوانب المشروع، وعليه نطرح الإشكالية الآتية: كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع إنشاء مؤسسة حرفية لتحميص والطحن؟

وللإجابة على هاته الإشكالية لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بمخطط الأعمال؟
- ما هي مكوناته وآليات إنجازه؟
- ما هي متطلبات إنشاء مؤسسة حرفية لتحميص والطحن؟

أولاً: أهداف الدراسة:

يمكن أن نلخص الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة فيما يلي:

- تقييم فكرة إنشاء مؤسسة حرفية لتحميص والطحن
- إبراز دور مخطط الأعمال في إنجاح المشاريع الجديدة

- المساهمة في تزويد الطالب بمجموعة من المعلومات حول مخطط الأعمال
- تطبيق ما ورد في الجانب النظري من دراستنا والخروج بمقترحات قد يستفيد منها أصحاب المشاريع

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

- تتفرع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى فرعين أولهما ذاتية والثاني موضوعية:

1- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في إنشاء مشروع خاص
- روح المخاطرة مع العلم بوجود العديد من العقبات
- الرغبة في معرفة طريقة انجاز مخطط أعمال لانجاز مشروع إنشاء مؤسسة حرفية للتحميم والطحن

2- أسباب موضوعية:

- تخصص المقاولاتية ملزم بالقيام بمخطط الأعمال
- أكاديمياً لم يتم التطرق لهذا المشروع من قبل في هذا التخصص
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمذكرة تتناول المتغيرات المعنية بالدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- توضيح مراحل إنشاء مشروع مؤسسة حرفية للتحميم والطحن
- زيادة كفاءة العمل
- المساهمة في حل مشكلة من مشاكل البيئة
- محاولة إثراء الموضوع والاهتمام به لما له من أهمية بالغة
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع

رابعاً: صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت لدراسة هكذا نوع من المشاريع
- نقص المراجع والدراسات السابقة
- امتناع أصحاب المشاريع المشابهة عن المساعدة والتوجيه حفاظاً على سرية المعلومات
- الوضع الراهن الذي حل بالوطن الذي هو انتشار فيروس كورونا الذي اوجب ضرورة الحجر الصحي ما جعل من الحصول على الكتب والمراجع أمراً في غاية الصعوبة

خامساً: منهج الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية والبحث كان كمن الضروري اختيار منهجين:
- المنهج الوصفي:** يخص الجانب النظري حيث قمت بشرح مختلف المصطلحات لإيضاح وتقوية المعنى واستعمالها كركيزة أساسية في تحليل الموضوع
- المنهج التحليلي:** يخص الجانب التطبيقي ويوضح كيفية إعداد مخطط الأعمال لإنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن

سادساً: هيكل الدراسة:

- من أجل معالجة هذا الموضوع (مؤسسة حرفية للتحميص والطحن) والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:
- الفصل الأول:** تناول الإطار النظري لمخطط الأعمال وعناصره الأساسية
- الفصل الثاني:** تطبيقي وفيه قمنا بإعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن

تمهيد:

إن المؤسسات الناجحة في الغالب هي عبارة على مشاريع تستند إلى دراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة، وذلك ما تحاول أن تبينه الدراسات ويثبته الواقع إذ تشير الدراسات والوقائع إلى أن نسبة الفشل في الأعمال الصغيرة تكون عالية ما لم يتم الاهتمام بخطة العمل الأولية، ولم تحظ إجراءات التمويل بالأهمية والوضوح الكافيين.

حيث يبرز ذلك ضرورة القيام بإعداد مخطط أعمال لكل مشروع بصدد الإنشاء لأنه يعد أداة تخطيط تفصيلية لكل مرحلة من مراحل المشروع، ينعكس من خلال مدى فعاليته في إقناع الأطراف الآخذة بأهمية المشروع وقدرته على خلق القيمة. لذلك سنقوم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مخطط الأعمال من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال يعد بمثابة حجر الأساس لنجاح واستمرارية أي مشروع لذلك فقد أولى اهتماما كبيرا من طرف الكتاب والباحثين في مجال ريادة الأعمال ما يطلق عليه مصطلح المقاولاتية حيث تعددت التعاريف التي وضعت له. لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على مفهوم مخطط الأعمال وأهم عناصره.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه**أولا: تعريف مخطط الأعمال**

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه مخطط الأعمال في إنجاح المشاريع واستمرارها أضحي في السنوات الأخيرة محلا لاهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال ولذلك سنتطرق إلى البعض من تعاريف مخطط الأعمال.

تعريف 1: يعرف على أنه وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية. (محمد، 2012، صفحة 4)

تعريف 2: يعرف على أنه وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها. (براهيمي، 2012، صفحة 08)

تعريف 3: مخطط الأعمال يشكل أداة لتسيير المؤسسة الوليدة، حيث يسمح للمسيرين باستعماله كوثيقة مرجعية يتم أساسها (على أساسها) مقارنة وقياس الإنجازات والتوقعات بتحديد الفرضيات التي يتم البناء عليها أثناء تصميم المخطط والتي يتعين مراجعتها على ضوء العناصر الجديدة... (الطاهر، 2010، صفحة 01)

تعريف4 (fayolle, 2004, p. 292) :

يعرف مخطط الأعمال على انه ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي (إنشاء،إعادة إنشاء، تطوير...) وهو مسار تحليل استراتيجي،كما يقوم مخطط الأعمال بإسقاطات للمستقبل والوسائل الضرورية له،كما يوضح جدوى ومردودية المشروع.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن مخطط الأعمال هو عبارة عن ملف مختصر يساعدنا على الفهم الصحيح لطريقة تسيير المشروع بالأسلوب المناسب وذلك عن طريق دراسة كل الجوانب المشروع واهم مراحلها التي يمر بها لتحقيق الهدف الذي قام من اجله ووسيلة إقناع للممولين بإمكانية تجسيد الفكرة واستمراريتها

ثانيا:خصائص مخطط الأعمال (الطاهر، مخطط الاعمال،عناصره الاساسية وحدود أهميته في مسار انشاءالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية،مخطط الاعمال:فرص وحدود مخطط الاعمال،الفكرة،الاعداد،التنفيد،، 2012، صفحة 16)

1-الإيجاز والتلخيص:يعد هذا العنصر محددًا لأهم جوانب المشروع حيث يرمي إلى التلخيص من كل الأنشطة الفرعية وعدم ذكرها في الملخص حيث أن هذا الأخير كلما اتصف بالدقة والإيجاز أدى إلى تسهيل التحكم في التفاصيل الأساسية لتنفيذ المشروع بالنسبة للمؤسسين وعاد على كل الأطراف المعنية بالإيجاب.

2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم(الأطراف الخارجية)

يتغير الهدف من مخطط الأعمال بتغير الجهة الموجه إليها.حيث انه ولو تعددت غايات المؤسسة من إعدادة فهي تكيفه من اجل تحقيق هدف معين من هذه الأهداف ولذلك يجب عليها صياغته وفق الشكل الذي يتناسب مع الجهة الموجه إليها،مايو جب عليها توضيح كل عنصر حسب أهميته بالنسبة للجهات المرسله إليهم.

3- الوضوح والدقة وسهولة الفهم:

والمقصود بهذا العنصر استعمال اللغة السهلة البسيطة الخالية من الغموض بحيث يسهل على المتلقي فهم المشروع بدقة واستعمال طرق بسيطة لإعطاء صورة شاملة ومتكاملة رغم اختلاف المستويات أو التخصصات.

4- الواقعية: وتعني الواقعية أن يعبر صاحب المشروع عما يمكن تجسيده فعلياً والابتعاد عن كل ما هو محض خيال وغير قابل للتطبيق لأنه من غير الممكن إنشاء مشروع قائم على أفكار خيالية لا تمد للواقع بصلة.

5- المصدقية: ويعود ذلك إلى استعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما بالنسبة للدقة فتتمثل في التركيز على الأساس الذي قام من أجله المشروع وأهدافه الأساسية، أي ما يلزم باختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع.

حيث انه عند القيام بإعداد مخطط الأعمال يجب أن يولى عنصر المصدقية اهتماماً كبيراً.

6- الهيكلية الجيدة: عند إعداد مخطط الأعمال يجب تقسيمه بشكل جيد إلى مستويات وعناصر رئيسية وفرعية بشكل يخدم العرض والتحليل مع ضرورة إبراز عناصر القوة والضعف في الملف المقدم.

7- التجانس في عرض البيانات والتحليل: ما يميز مخطط الأعمال ويجعله أكثر فعالية عنصر التناسق في طريقة عرض البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى عنصر المصدقية، وذلك ما يدل على قدرة التحكم لدى صاحب المشروع ووضوح رؤيته وأهدافه المستقبلية.

حيث أن عنصر الانسجام يساعد على التأكد من مستوى التوافق بين الوسائل والأهداف.

ومن خلال هذه الخصائص نستنتج أن مخطط الأعمال يوجب: (الغالب، 2009، صفحة

(216)

– الترتيب والتلخيص

– الابتعاد عن الخيال

– وثيقة إستراتيجية

– الدقة والموثوقية

– إثبات الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات

– استعمال الإسقاطات والتنبؤات في المستقبل

– إبراز جدوى ومردودية المشروع

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

أولاً: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في: (الجبّاري و خليل، 2012، صفحة 11)

– تساعد عملية التخطيط على إنجاز المشروع، حيث أنه أثناء عملية التخطيط يتم وضع الفروض والمشكلات المحتملة وكيفية الخروج منها وبذلك يزيد الإيمان باستمرارية المشروع وإمكانية نجاحه وتوسعه.

– يعتبر مخطط الأعمال وسيلة اتصال تساهم بدورها في إقناع البنوك باستمرارية المشروع طور الإنجاز ونجاحه حيث أن المضطلع على المخطط يقتنع ويوافق على تقديم قرض أو مساهمة مالية لصاحب المشروع.

– يساهم مخطط الأعمال في توضيح بعض المعالم التي يمكن أن يشغلها المشروع، إذ أنه يحدد ما هو مخطط له وبعد الإنجاز الفعلي يتم قياس الأداء الفعلي بما كان مخطط له.

ثانياً: أهداف مخطط الأعمال (الياس و حاج سليمان، 2012، صفحة 4)

إن الهدف من إعداد مخطط الأعمال يعود إلى:

1- أداة إدارية:

– بإعداده يتم تقدير حجم الموارد اللازمة لبلوغ الهدف الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه

– تحديد والتعرف على الأنشطة التي تحتوي على نقص في التمويل

– توضيح الأولويات بالنسبة لتحديد الإيرادات

– بناء الافتراضات والاحتمالات بالنسبة للمؤثرات الخارجية

2- أداة اتصال:

– إعطاء صورة واضحة فيما يخص رؤية مخطط الأعمال

– تحديد المهام والمسؤوليات حول انجاز المشروع

– توضيح طرق استغلال الموارد (معايير الإدارة والتخصيص)

المطلب الثالث: دور ومراحل إعداد مخطط الأعمال

أولاً: دور مخطط الأعمال (coster, p. 135)

يشكل مخطط الأعمال عنصراً فعالاً في تقديم مشروع بصورة جيدة ويتضح ذلك ب:

1- صياغة الأفكار على شكل مشاريع قابلة للتجسيد

2- منهجية للتحليل وإبراز أهداف المشروع في المدى القصير والمتوسط

3- إبراز القدرة على تجسيد المشروع، ونموه واستمراريته مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر

الزمن المناسب للمشروع

4- معرفة مختلف المشاركين في السوق وتحديد سياساتهم

5- يعد أداة لجمع المؤشرات الخاصة باتجاهات السوق والسير الحسن للمشروع

6- يوضح قدرة المؤسسة على التنبؤ والتخطيط

7- المساعدة على بناء وتطوير المشروع

8- استقطاب وجذب عناصر خارجية تمويلية حيث أنها تعتبر من بين الوظائف الخارجية

لمخطط الأعمال

ثانياً: مراحل إعداد مخطط الأعمال (الزغبى ع.، 2012)

تتعدد وتختلف مخططات الأعمال من مشروع إلى آخر لكنها حتماً ستشترك في بعض النقاط التي لا يخلو أي مخطط أعمال منها ولضمان نجاح المشروع يجب دراسة كل مرحلة من مراحل إعداد مخطط الأعمال بدقة، حيث تمر هذه الأخيرة بمجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: وهي مرحلة جمع المعلومات بما يخدم المشروع وخاصة حول المستهدفين والزبائن ومن أجل ذلك يجب الإجابة على مجموعة من التساؤلات وهي:

– الفئة المستهدفة أي مجموعة من المستهلكين أم رجال الأعمال؟

– إلى أي مجال ينتمي نشاطهم وهل هو ذو طابع خدمي، صناعي...؟

– أين ينشطون؟

– من قام بتأمينهم مؤسسات كبرى، متوسطة أو صغيرة؟

حيث أن هذه الخطوة تساعد على التنسيق بين الأهداف، المعارف... وعلى تحديد الإجراءات اللازمة مع الاستعانة بالوثائق لرسم المعالم المهمة لتنفيذ المشروع

الخطوة الثانية: تحديد المنافسين واستراتيجياتهم لمعرفة الإستراتيجية التنافسية المناسبة التي يجب اتخاذها والمنطقة المناسبة لانجاز المشروع

الخطوة الثالثة: تحديد الموردين بكل تفاصيلهم ومعلوماتهم والمواد التي يقومون بتوفيرها ومعاملاتهم في ما يخص التسديد.

الخطوة الرابعة: إعداد الدراسة السوقية، وذلك لدراسة حجم العرض والطلب وتقدير الفجوة السوقية التي سيشغلها المشروع والتي من خلالها يتم تقدير الطاقة الإنتاجية وحجم الإنتاج المناسب بالإضافة إلى معرفة المنافسين المحتملين. حيث أنه من أهم مخرجات الدراسة السوقية ما يلي:

– تحديد الزبائن

– التنبؤ بالمنافسين

– تحقيق التناسق بين الموارد والاحتياجات

حيث أن التنبؤ بالمنافسين يساعد على:

– التنبؤ بأسعار المنتجات الجديدة

– وضع نظم التطوير المناسبة حسب التوقعات

– خطة العمل ومتطلبات المشروع

الخطوة الخامسة: تحديد التفاصيل فيما يخص الأساليب المتبعة في إقناع الزبائن باقتناء المنتج أو طلب الخدمة. مع ذكر موقع المشروع ومميزات المنتج أو الخدمة والسعر المخصص لها والأسلوب الترويجي والميزانية المخصصة له.

الخطوة السادسة: إعداد الموازنات التقديرية لسنتين أو ثلاث سنوات من العمر الإنتاجي للمشروع وذلك لضمان استمرارية عجلة النشاط واقتناع الجهات المقرضة بحصولهم على أموالهم وقت استحقاقها ومن بين هته الموازنات نذكر:

– موازنة الخزينة

– توزيع المبيعات لمدة شهر أو شهرين

– بيان الأرباح والخسائر

الخطوة السابعة: بعد تحديد الاحتياجات المالية يجب البحث عن مصادر التمويل المتاحة والقريبة لتمويل المشروع.

الخطوة الثامنة: دراسة المشروع من الناحية القانونية ومعرفة ما إذا كان يتوافق مع القواعد القانونية أو لا والإحاطة بجميع جوانب المشروع وتحليل إيجابياته وسلبياته.

الخطوة التاسعة: التنبؤ بالمشاكل وإدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع ومحاولة وضع حلول لمواجهة هذه المخاطر أو تجنبها.

الخطوة العاشرة: محاولة كسب ولاء الزبائن للحصول على طلبيات وتحديد أساليب تنظيمية وتصحيحية من أجل العودة إليها والتصحيح وقت اللزوم مع ضرورة الإحاطة بأهم مبادئ الإدارة.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

من أجل تحديد التوجه والسياسة التسويقية التي على المؤسسة انتهاجها يجب إعداد المخطط التسويقي وذلك لزيادة الأرباح والاقتصاد في التكاليف ويبرز دوره الفعال في أنه محيط بكل نواحي المشروع.

عند القيام بإنجاز مخطط الأعمال تعد الدراسة التسويقية من أهم المراحل في إعداد الخطة التفصيلية لأنه دون معرفة أو دراسة رد فعل المستهلك أو حجم الطلب على المنتج أو رغبات وحجم الاستهلاك وسبل جذب المستهلكين والسعر المناسب وكيفية خلق الرغبة لدى المستهلك حول المنتج لن نستطيع إنشاء المشروع.

وهنا تبرز أهمية المخطط التسويقي:

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي وأهميته

أولاً: مفهوم المخطط التسويقي

تعريف 1: يعرف على أنه خطة ضرورية يجب إدراجها ضمن الخطة التفصيلية لتحقيق الأهداف التسويقية للمشروع وذلك بطرح سلع أو خدمات في السوق المناسب وفي الوقت المناسب ووفق سعر مناسب (البكري، 2007، صفحة 151)

تعريف 2: ونستطيع أن نعرفه أيضاً على أنها خطة تبنى أساساً على التسويق والمبيعات، لكن الأهمية والتعقيد اللذان تحضا بهما الخطة التسويقية تجعل من تعريفنا لها ناقصاً وبسيطاً.

تعريف 3 (ar.wikipedia)

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

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

ما نستنتجه من التعريفات السابقة أن المخطط التسويقي هو رسم لمسار المؤسسة التسويقي يشمل كل من الموارد والمبيعات وتحديد الأسعار والمفاضلة بين قنوات التوزيع والطريقة الترويجية المناسبة التي تحقق الأهداف المسطرة (أعلى ربح بأقل تكلفة)

ثانياً: أهمية المخطط التسويقي (اسماعيل و بن أعر، 2012، صفحة 12)

يمكن تلخيص أهمية المخطط التسويقي في النقاط الآتية:

– طريقة علمية من خلالها يمكن إحداث التغيير في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتشجيع التنافس وتوسيع الأسواق

– باعتبار المخطط التسويقي خطة مسبقة فهو يختصر الجهد والوقت والتكاليف وذلك بإتاحة الفرصة أمام تجربة طرح السلع في مناطق محدودة من السوق لتفادي الخسائر

– يعد أداة للتقدير والتنبؤ وكشف اللبس وإزالة حالة عدم التأكد وذلك يؤدي إلى عدم استعمال المضاربة كوسيلة للنجاة

– عند القيام بإعداد الخطة التسويقية يقوم المنشأ بإعداد دراسة شاملة للبحث عن المعلومات التي تخدم المشروع والتي من خلالها يستطيع جعل مشروعه مرناً يتلاءم مع التغيرات السوقية

– يمكن من خلاله اكتساب مهارات تسويقية

– باعتباره وسيلة للتنبؤ من خلاله تتنبأ المؤسسة بمعظم التهديدات التي ستقف عائقاً بين المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وبالتالي يمكنها تفاديها كما يمكنها التنبؤ بالفرص التي بالإمكان استغلالها

– يعد خطة مستقبلية بحيث يحدد كمرجع للوصول إلى القرارات المناسبة التي تعود بالنفع على المؤسسة

المطلب الثاني: دراسة السوق

وهي خطوة ضرورية لانجاز أي مشروع لأنه على أساس ما جاءت به من نتائج تبنى قرارات المؤسسة التسويقية ولذلك لا يمكن ضمان نجاح أي مشروع دون دراسة تسويقية له.

أولاً: أهداف دراسة السوق

للحصول على المعلومات الكافية والضرورية لانتهاج السياسة المناسبة في الإنتاج والتعرف على الفرص التسويقية المتاحة هو ما تهدف إليه دراسة السوق وتهدف أيضاً إلى: (صالح، 2008، صفحة 16)

- تقدير حجم الطلب على المنتجات لتقدير حجم الإنتاج
- تحديد السعر المقدر المناسب للمشروع لطيلة فترة نشاطه
- اتخاذ قنوات التوزيع المناسبة لتصريف المنتجات
- تقدير حجم المبيعات

ثانياً: خطوات إعداد المخطط التسويقي

ما يجب القيام به كأول مرحلة من مراحل دراسة السوق هو جمع المعلومات والبيانات الكافية من السوق بحيث تتنوع أساليب جمع البيانات وتختلف من طريقة لأخرى، وبعد القيام بجمعها يتم تحليلها عن طريق برامج إحصائية للوصول إلى المعرفة التي بدورها تعد مصدراً لاتخاذ القرار التسويقي المناسب للمؤسسة.

ومن بين الأساليب الشائعة في جمع البيانات التسويقية ما يلي: (اسماعيل و بن أعمار، 2012، صفحة 10-11)

1/ تحديد الأهداف: وهو الغاية من المشروع وما ترغب المؤسسة في الوصول إليه ويتوجب أن يكون محدداً مسبقاً ليساعد في عملية القياس بين الأداء الفعلي والمخطط له لتصحيح الانحرافات إن وجدت بحيث يجب أن تتوفر الأهداف على مجموعة من المميزات التي هي:

- وجود تكافؤ بين الأهداف والإمكانات
- أن تكون على شكل أرقام وكميات لإمكانية قياس مستوى الأداء
- أن تكون الأهداف الثانوية مكملتها لبعضها ومتناسقة مع الهدف الرئيسي
- أن تمثل الأهداف المسطرة رسالة المؤسسة

– أن تبرز الأهداف مستوى وكفاءة المسير في تحمل الصعوبات والمسؤوليات
أن تكون أهداف مستقبلية إستراتيجية تقديرية

– بغض النظر على نوعية المقاييس (كمية، وصفية) يجب أن تكون قابلة للقياس

2/ وضع الفروض التخطيطية: وهي ثاني مرحلة في التخطيط حيث تعد دراسات تبنى على مجموعة من التوقعات المتحصل عليها من خلال دراسة السوق من حجم المبيعات إلى الأسعار، حجم الطلب....

3/ تحديد البدائل: عند وضع الخطة التسويقية يجب الحصول على بدائل سواء للخطة الفرعية والخطة الرئيسية وهذا الأمر صعب نوعا ما وتكمن صعوبته في المفاضلة بين مجموعة البدائل واختيار البديل المناسب لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند هذه الخطوة مجموعة من التوقعات الأخرى ذات الطابع المادي لنجاح المشروع

4/ تقييم البدائل: حيث انه بعد تحديد البدائل يجب الاختيار بينها الأمر الذي يعد معقدا والذي يستوجب فيه الاعتماد على الحاسوب وباستخدام الأساليب العلمية الحديثة والإحاطة بكل الجوانب التي تحيط بالمشروع سواء داخلية كانت أو خارجية
ولأجل ذلك يجب طرح التساؤلات الآتية:

- هل يوجد ملائمة بين البدائل والأهداف؟
- هل تتلاءم مع مساعي إدارة التسويق؟
- عند تطبيق بديل من البدائل ما هي الإجراءات اللازمة اتخاذها؟
- ما مدى كفاءة وفعالية وتكاليف اختيار احد البدائل؟

5/ اختيار الخطة التسويقية المقترحة:

– وهنا إدارة التسويق جاهدة للحصول على الخطة التسويقية المناسبة في نهاية الأمر لكن قبل ذلك يجب أن تجيب على ما يلي:

- هل تنفيذ الخطة أمر صعب أم يسير لها القدرة على تنفيذه؟
- ما مدى دعم وتأيد الإدارة العليا لهذا القرار؟

- ما مدى تكيف الخطة مع الظروف وقابليتها للتغيير عند اللزوم؟
- ما هو حجم متطلبات واحتياجات هذه الخطة؟
- ماهي وجهة نظر العمال في إدارة التسويق حول هذه الخطة؟

6/ وضع الخطط التفصيلية:

بعد القيام بكل الخطوات السابقة يتم وضع الخطة الرئيسية المناسبة ثم تحديد الخطط الثانوية مثلا خطة تطوير المنتجات، الترويج...ومن ثم توزيع المهام على الأقسام في إدارة التسويق وتحديد أوقات العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ما نستخلصه أن الخطة هي رسم مسار حالي للوصول إلى هدف مستقبلي وفق تكاليف مناسبة وأساليب مناسبة وفي الوقت المناسب.

حيث انه بعد إتمام عملية التخطيط يأتي دور الإنجاز الفعلي وعملية الرقابة بأنواعها (قبلية، آنية، بعدية) وذلك لتقييم والتقويم والهدف من ذلك تحقيق أعلى أرباح بأقل التكاليف.

ثالثا: تجزئة السوق

والهدف من هذه الخطوة يكمن في:

1/ اختيار الفئة المستهدفة والمناسبة لإتباع الأسلوب التسويقي المناسب للمشروع

2/ معرفة تغيرات سلوك المستهلك ومستوى استجابته للمنتج واستخداماته لاتخاذ نظام تسويقي فعال.

إن إمكانية التشابه والاختلاف واردة ما بين الأسواق خلال تحليل ودراسة السوق حيث يمكننا تسميتهم بالمستهلكين.

المطلب الثالث: تحليل البيئة للمشروع

قبل الشروع في انجاز أي مشروع كان، يجب القيام بتحليل بيئة المشروع أو المنظمة وذلك لما لها من تأثير في مدى نجاح وفعالية المنظمة وذلك بالإحاطة بكل المعلومات الضرورية سواء

كانت في البيئة الخارجية أو الداخلية من أجل بلوغ أهداف المنظمة التي هي غالباً نيل الرضا والولاء وتحقيق أعلى أرباح بالنسبة للمنافسين ومن أجل ذلك استخدمت العديد من

الأدوات وهي كالاتي (PESTEL, PORTER, SWOT)

PESTEL أو لا:تحليل

وهو عبارة عن دراسة شاملة للمؤثرات الخارجية سواء كانت اجتماعية، تكنولوجية،سياسية اقتصادية والتي تعد عاملاً أساسياً في التأثير على نجاح أو فشل المشروع تبنى على نتائجها القرارات الإستراتيجية حول جميع الأنشطة التجارية في المنظمة.

والجدول الآتي يوضح عناصر PESTEL:

جدول (1)تحليل PESTEL

ترميز	الكلمة	المعنى	عنصر التحليل من عناصر نموذج باستال
P	Political	السياسي	كل ما يتعلق بالسياسة وأثرها على المنظمة محلياً ودولياً
E	Economy	الاقتصادي	الوضع الاقتصادي مثل معدل دخل الفرد والقدرة الاستهلاكية
S	Social	الاجتماعي	المؤثرات الاجتماعية من العادات والتطورات والمعتقدات
T	Technology	التقني	تقدم وتطور استخدامات التقنية وانعكاسها على المنظمة
E	Legal	القانوني	القوانين المحلية والقوانين الدولية وأثارها على المنظمة
L	Environment	البيئي	العوامل المتعلقة بالبيئة الطبيعية مثل درجات الحرارة و التصحر و التلوث

المصدر: 30: 22 ، 22-06-2020 ، <https://entrepreneuralarabiya.com>

ثانياً: تحليل التنافسية PORTER

وهي مجموعة تتكون من خمس عوامل لقياس وتحليل القوى التنافسية صممها – مايكل (PORTER, 1999, p. 15) بورتير – وتتمثل في:

1/الموردون: حيث أنهم المصدر الأساسي لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمواد الخام

وبذلك يكون لهم تأثير كبير على الأسعار لذلك يجب توافر القدرة التفاوضية

2/العملاء: إن المشتريين أو العملاء يمثلون عنصراً مهماً لما لهم من قدرة على المساومة ماله تأثير كبير على الأسعار في السوق

3/الداخلون: وهم المنافسون الجدد إذ يجب أخذهم بعين الاعتبار وتقدير حجمهم ومعرفة إستراتيجيتهم دراسة نقاط قوتهم وضعفهم لأنهم يشكلون تهديداً للمشروع.

4/مدخلات جديدة: وهي مجموعة المدخلات المنافسة الجديدة والتي تتداول بسرعة في السوق مما قد يخفض من حجم الأرباح لديك.

5/البدائل: أي إمكانية تواجد منتجات بديلة ومتاحة أمام المستهلكين وكل هاته النقاط موضحة في الشكل الآتي:

نموذج القوى التنافسية الخمس ل (بورتير):

الشكل رقم (01) يمثل القوى التنافسية لبورتر

عوامل البيئة الداخلية		عوامل البيئة الخارجية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود قسم للبحث والتطوير؛ - ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف؛ - عدم استغلال الطاقات الإنتاجية؛ - ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل والتوزيع؛ - عدم وجود نظم لليقظة التنافسية.. الخ 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود علامة تجارية معروفة...؛ - حصة سوقية كبيرة...؛ - جودة المنتجات؛ - القدرة على الابتكار؛ - تكاليف إنتاج منخفضة؛ - توافر قوة بيعيه على درجة عالية من المهارة؛ - وجود خدمات ما بعد البيع؛ - القدرة على التمويل الذاتي. 	<ul style="list-style-type: none"> - إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة؛ - تزايد الجمعيات والقوانين لحماية البيئة والمستهلكين؛ - تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات، وما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية؛ - ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية؛ - تغير أو تطور تكنولوجيا الصناعة.... الخ 	<ul style="list-style-type: none"> - ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين؛ - ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم؛ - توافر مصادر تمويل وتسهيلات نقدية؛ - صعوبة دخول منافسين جدد.... الخ

المصدر (بن مويزة، 2013، صفحة 37)

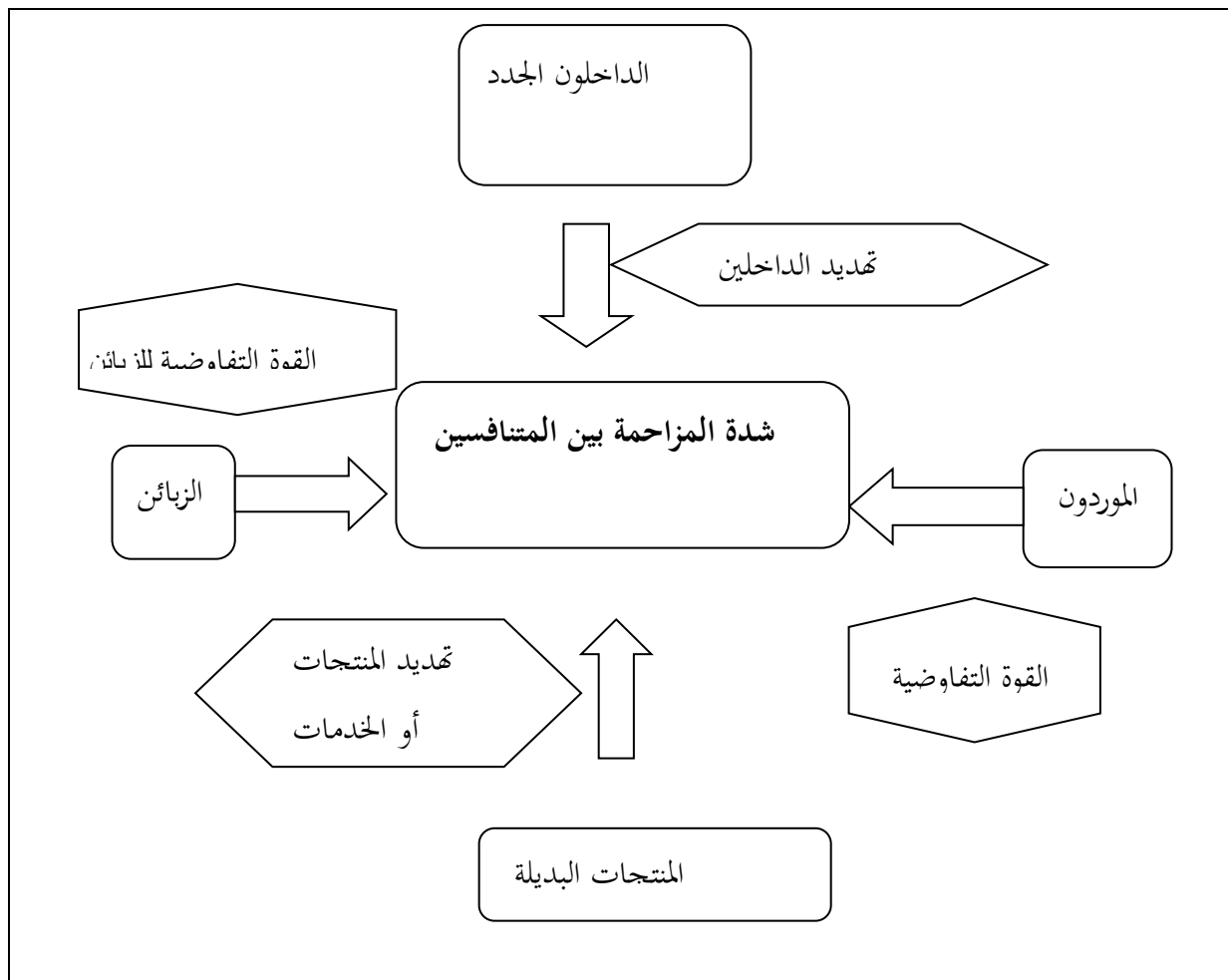
ثالثاً: تحليل SWOT

(الجباري و خليل، 2012، صفحة 13)

ويعرف على انه معرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، لمعرفة إمكانيات المؤسسة في استثمارها لنقاط القوة من اجل استغلال الفرص.

وهو موضح في الجدول الآتي: الجدول رقم (02) تحليل SWOT

المطلب الرابع: تقدير الطلب



Source: **Michael Porter**, l'Avantage concurrentiel, Traduit par : Philippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999, p: 15

أولاً: التنبؤ بالطلب الكلي:

تتعدد الطرق للتنبؤ بالطلب حيث يمكن عرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) أساليب التنبؤ بالطلب

أساليب وصفية	أساليب كمية
– دراسة السوق	– الطريقة الأسية
– دراسة نوايا الزبائن المرتقبين	– طريقة متوسط الاستهلاك
– تقديرات رجال البيع	– طريقة المتوسطات المتحركة
– أسلوب طريقة دلفي	

المصدر: مروة احمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، عمان 2007 ص 142

حيث يقدر حجم الطلب كالاتي: (احمد و برهم، 2007، صفحة 142)

حجم الطلب المتوقع = (عدد الزبائن المرتقبين في المنطقة) (متوسط استهلاك الفرد)

ثانياً: التنبؤ بالعرض: (فرحي، صفحة 310)

يختلف حجم الإنتاج عن حجم المبيعات فالأول يمثل الكمية التي يعرضها المنتجون من منتج ما وفق سعر محدد لبيعها، أما حجم المبيعات فهو يمثل ما تم بيعه فعلاً.

– لتقدير حجم وكمية العرض الكلي يجب معرفة حجم الإيرادات وحجم العرض المقدر في السنوات القادمة من العمر الإنتاجي للمشروع.

– لذلك يعد تقدير الحجم الكلي للعرض أمر في غاية الصعوبة وذلك لصعوبة تقدير حجم التجارة الخارجية وغيرها.

ثالثا: الفجوة التسويقية:

وتعرف الفجوة التسويقية على أنها الفرق بين العرض الكلي المتوقع والطلب الكلي المتوقع للمشروع القائم حيث تبنى القرارات على أساس النتائج فإذا كان هناك تساوي بين الطلب المتوقع والعرض المتوقع أو تفوق العرض على الطلب فهذا أمر إيجابي بالنسبة للمشروع حيث يدل على انه لا حاجة لزيادة الإنتاج أو اتخاذ إجراءات أخرى تنافسية كالتوسع مثلا.

— أما في حالة ما إذا كان الفرق سالب أي تفوق حجم الطلب على العرض وكانت الفجوة كبيرة فهذه تعد فرصة على صاحب المشروع استغلالها شريطة أن تستمر دراسات جدوى وفعالية المشروع.

رابعا: التنبؤ بالمبيعات (كافي، 2016، صفحة 212)

1— ويعرف على انه تحديد الطلب المتوقع مستقبلا على المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وذلك وفق فترة زمنية معينة، حيث يستوجب ذلك إجراء دراسة وتحليل لأرقام المبيعات السابقة والحالية وتقدير المستقبلية والإحاطة بكل التغيرات الممكن حدوثها مستقبلا لما لها من تأثير على حجم المبيعات.

2— (فاتح، 2014، صفحة 21)

حيث انه من الضروري أن يبنى نظام التنبؤ على أساس ترشيد هذا الاستخدام، الأمر الذي يزيد من إمكانية حصول المؤسسة على مؤشرات اتجاه المبيعات.

أ— تحليل البيانات المعلوماتية الماضية: (الحسين، 2016، صفحة 300)

من خلال تحليل المبيعات الماضية يمكن الحصول على العديد من المعلومات المفيدة والتي قد تساهم بشكل كبير في بناء الفرضيات بالنسبة للمبيعات المستقبلية إذ انه من الممكن أن تتكرر نفس النتائج الماضية مستقبلا ولذلك يمكن الاعتماد عليها في التخطيط لما يمكن حدوثه ووضع حلول لتفادي تكرار الأخطاء الماضية.

— لكن هذه المعلومات يمكن الاعتماد عليها في إعداد التنبؤات قصيرة الأجل فقط وذلك لتفرع واختلاف اتجاهات المبيعات بسبب:

خلال دورة حياة المنتج يمكن أن يدخل في مرحلة جديدة حيث يمكنه أن يسلك سلوكا مختلفا وغير متوقع ولم يسبق أن حدث من قبل .

عدم ثبات هيكل السوق على نفس الشكل والتغيرات المستمرة فيه؛

المؤثرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة من بينها الظواهر الاقتصادية.

ب – تحليل البيانات والمعلومات الحالية:

ب –1 – معلومات متعلقة بالسوق:

ويقصد بهذا العنصر جمع ما يكفي من معلومات حول السوق الحالي وحول إمكانية طرح منتجات المشروع فيه، حيث تختلف مصادر الحصول على المعلومات من مصدر لآخر ونذكر منها:

الدراسات العلمية: وذلك بإجراء دراسات حول المستهلكين بالاعتماد على عينة منهم ثم تعميم النتائج. وهاته الدراسة ليس شرطا أن تقوم بها المؤسسة فهي تستطيع الاستعانة بمكاتب الدراسات مثلا...

الاستقصاء: وهي مجموعة من الأسئلة المدونة على وثائق تسلم لرجال البيع الذين توكل إليهم مسؤولية الإجابة عليها، إذ تعد هذه الأجوبة بمثابة الإلمام بكافة المعلومات الخاصة بالسوق.

التحليلات: وهي مجموعة التحليلات الاقتصادية تستخدم لدراسة المرونة وخاصة مرونة المبيعات بالنسبة للدخل والسعر.

ب –2 – المعلومات المتعلقة بالمؤسسة موضع مخطط الأعمال:

– إن توضيح الإستراتيجية التي ستبناها المؤسسة أمر جد مهم في مخطط الأعمال فدراسة الوضع الحالي والماضي وحدهما غير كاف لتأمين وضمان سيرورة المشروع مستقبلا

حيث أن الاعتماد على المعلومات الماضية والحالية واستغلالها يعتمد بحد كبير على الإستراتيجية المنتهجة من طرف المستثمر وتتمثل هاته الإستراتيجية في:

الإستراتيجية المعتمدة في تحديد الأسعار، والأسلوب الذي ينوي المستثمرون اعتماده في التغلغل في السوق كإستراتيجية المتبعة للوصول إلى هدف الربحية مثلاً..

إستراتيجية المؤسسة فيما يخص الترويج والإشهار خاصة المنتجات التي تحقق أكبر عائد، إذ أن المؤسسة دائماً ما تهتم بتطوير المنتجات خاصة ذات التكاليف المتغيرة الكبيرة.

المطلب الخامس: الإستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي:

أولاً: الإستراتيجيات التسويقية:

باعتبار المؤسسة قطاع أو كيان يسعى دائماً للتفوق وتحقيق أعلى أرباح بأقل التكاليف فهي أول ما تطمح إليه هو الحصول على مكان لها في السوق لطرح منتجاتها واستعمال شتى الأساليب والإستراتيجيات والتحديات والدراسات المعمقة لمعرفة كل ما يجول سواء في محيطها الداخلي أو المحيط الخارجي لاكتشاف المخاطر وتجنبها والوصول للفرص لاغتنامها والتمتية والتطوير المتواصلين واختيار انسب إستراتيجية تسويقية للحصول على أولى المراكز. وتتمثل الإستراتيجيات التسويقية في ما يلي:

* **إستراتيجية التمييز:** (زردق و بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، 2011، صفحة 111)

وتعرف على أنها "العمل على تطوير المنتجات من خلال تمييزها وتنويعها وجعلها مختلفة عن منتجات المشاريع الأخرى المنافسة، وتصميمها على أساس أن تكون ذات إمكانية كبيرة في إشباع رغبات شريحة عريضة من المستهلكين، ما يتطلب تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات"

* **إستراتيجية قيادة التكلفة:** (زردق و بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، 2011، صفحة 115)

وتعرف على أنها "الإستراتيجية التي تحتوي أو تتضمن عناصر تمكن المشروع من الاستفادة من وفرات الحجم الكبير وبالتالي تخفيض التكلفة مقارنة بالمشروعات المنافسة، هذا لما ينتج عنه زيادة نصيب المشروع في السوق."

* **إستراتيجية التركيز:** (زردق و بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، 2011، صفحة 112)

وتعرف على أنها "تركيز عمل المشروع على منطقة جغرافية محددة أو قطاع معين من المستهلكين، وذلك تفاديا للمنافسة الواسعة" ومن خلال الجدول الآتي سنقوم بمقارنة مختلف الاستراتيجيات التنافسية:

الجدول رقم (04) – مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة –

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر/أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	البحث والتطوير المبيعات والتسويق

المصدر: زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004ص37

ثانيا: المزيج التسويقي:

— إن الهدف الأساسي للعديد من المنظمات هو الحصول على أكبر حصة سوقية لذلك تسعى للتأثير في سلوك المستهلك بمختلف الاستراتيجيات المتاحة لتحريك دوافع المستهلك لاقتناء منتجاتها وذلك بهدف البقاء واستمرار وتيرة عجلة النمو والتطور والتوسع للمؤسسة.

حيث تختلف وتتعدد المؤثرات التسويقية في المؤسسة ما يسمى بالمزيج التسويقي وتسمى أيضا

ب(4p, s) لان جميعها يبدأ بحرف (p) products, place, promotion, Price

وفيما يلي سنتطرق لشرح هذه العناصر: (الجعفري، 1998، صفحة 25)

أولاً: المنتج: وهو كل ما يشبع حاجة الإنسان، لان الهدف الرئيس من اقتناء الإنسان للمنتجات هو إشباع حاجة معينة، حيث تختلف السلع من ناحية المواصفات والشكل حسب رغبات وحاجات المستهلكين هذا من جهة ومن جهة أخرى ليس من الضروري أن تكون الحاجات أو المنتجات هي عبارة عن أشياء مادية فالمنتج يتفرع إلى سلع وخدمات كخدمات النقل أو أفكار...

حيث يمر المنتج بعدة مراحل قبل صدوره أو تقديمه وهي: (الجعفري، 1998، صفحة 26)

1/ مرحلة ما قبل التقديم: في البداية تكون المنتجات عبارة عن مجموعة من الأفكار والمخططات تقام عليها مجموعة من الدراسات قد تكون فكرة جديدة كلياً أو القيام بتطوير فكرة موجودة سابقاً وفي هذه المرحلة تكون التكاليف عالية مقارنة بالمرحلة التي تليها لان المشروع مازال حديثاً ولا توجد عوائد لتغطية التكاليف.

2/ مرحلة التقديم: في هذه المرحلة تكون السلعة جديدة وغير معروفة معرفة تامة بالأسواق لذلك فهي بحاجة إلى إعلان كثيف ودعاية مركزة تجعل المستهلك يقدم على تجربة السلعة وتفصيلها فيما بعد"

3/ مرحلة النمو: وفي هذه المرحلة تنتشر السلعة في الأسواق حيث يزيد حجم الطلب على السلعة ونسبة المبيعات تكون مرتفعة بشكل مستمر ما يزيد من حدة المنافسة.

4/ مرحلة النجوس (النضوج) أو الاستقرار: وهنا تتراجع نسبة المبيعات عما سبق حيث يأخذ المنتج محلاً بين منافسيه ويصل إلى مرحلة الاستقرار.

5/ مرحلة التدهور: بعد ما كان معدل نمو المبيعات في تزايد ثم وصل إلى الاستقرار يؤول إلى الانخفاض والتراجع ما يدفع المؤسسة إلى تخفيض النفقات والتخلص من المخزونات ومحاولة إضافة تعديلات أو تحسينات على المنتج والعمل على تطويره ما ينجم عنه دورة حياة جديدة للمنتج.

ثانياً: التوزيع: وتعرف على أنها: (الجعفري، 1998، صفحة 28)

المنطقة الجغرافية التي تشغلها المؤسسة في طرح منتجاتها، والقنوات التي يتم عبرها تصريف المنتج بالإضافة إلى التوزيع المادي أي النقل والتخزين.

ثالثاً: الترويج: ويعرف على أنه الوسيلة التي تختارها المؤسسة لتعريف المستهلك بالمنتج وتوفير كافة المعلومات الضرورية التي عليه معرفتها وتكييفه مع إستراتيجيتها المنتهجة، إذ أن المستهلك يستطيع الحصول على معلومات عن المنتج بعدة طرق إلا أن الترويج ملم بجميع المعلومات الخاصة بالمنتج وهذا ما يعرف بالمزيج الترويجي ويتكون من: (الجعفري، 1998، صفحة 29)

أ – الإعلان: advertizing ويتم ذلك عبر وسائل الاتصال العامة عن طريق إفصاح المعلن عن نفسه

ب – البيع الشخصي: selling وهذه المهمة توكل إلى رجال البيع حيث يكون الاتصال وجها لوجه

ج – الدعاية: publicity وهي نوع من أنواع الاتصال غير الشخصي حيث لا تتحمل المؤسسة خلالها أي تكاليف

هـ – ترويج المبيعات: sales promotion حيث يتم الترويج للمبيعات عن طريق استخدام المؤسسة لمجموعة من الأدوات الإشهارية لزيادة الحصة السوقية كتقديم الحوافز والهدايا وتقديم تخفيضات...

رابعاً: السعر: من بين أهم المؤثرات على تسويق سلعة ما عامل السعر، حيث أن المستهلك قبل أن يتخذ قرار اقتناء سلعة ما يتأثر بسعر السلعة وعلى أساسه يقدم على الشراء والسعر أيضاً عامل مهم وأساسي في حجم إيرادات المؤسسة إذ أنه أساس في عمليات الائتمان وإعادة الخصم وفترات السداد....

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

لبناء أي مشروع بناء صحيحا وناجحا لابد من إعداد مخطط تنظيمي له ودراسة كيفية إدارة رأس ماله الفكري حيث إن أهم عنصر لاستمراره هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته**أولا: تعريف المخطط التنظيمي**

"تتضمن الخطة التنظيمية وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات العاملين، والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال" (السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، 2008، صفحة 118)

— ويعرف أيضا على أنه: "إطار يتضمن هيكل الملكية وذمة كل شريك وسيرته المهنية وتوزيع المهام بينهم، ويتم من خلاله تحديد المهارات الفردية للعاملين، والإطارات الإدارية الضرورية لنمو المشروع، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح" (عبدوي، 2006، صفحة 112)

ثانيا: أهمية المخطط التنظيمي

وتبرز أهميته من خلال ما يلي: (عربي، 2009، صفحة 21)

- 1/ توضيح مختلف اتجاهات ومسارات العمل
- 2/ توفير الوقت والجهد الخاصين بعملية الإنجاز
- 3/ توفير الزمن الخاص بعملية التطوير
- 4/ عند وضع خطة عمل يعم النظام داخل بيئة العمل حيث تعد كمرجع يعتمد عليه، وسبيل سليم للوصول اليسير إلى الهدف المرجو من إنشاء المشروع

5/ باعتبار التخطيط وسيلة للتنبؤ فهو يعتمد على الفرضيات وبناء السيناريوهات فهو يقلص من حالة عدم التأكد وبيعت على وضع حلول افتراضية لما يمكن أن يواجه المشروع من صعوبات مستقبلية.

ثالثاً: إعداد الخطة التنظيمية

لإعداد أي خطة تنظيمية كانت يجب توافر المعلومات الكافية وأهمها: (عربي، 2009، صفحة 68)

1/ تحديد الأهداف

2/ الموارد البشرية والخبرات الفنية والإدارية

3/ الموارد المادية المتاحة

4/ العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في إمكانية تحقيق الهدف

5/ الإحصائيات والبيانات المختلفة المتعلقة بموضوع الخطة

لكن الأمر يختلف في حالة ما إذا كانت المؤسسة إنتاجية حيث يتطلب ذلك الحصول على مزيد من البيانات حول:

– الآلات والمعدات والمواد الخام

– حجم المبيعات الحالية والمتوقعة مستقبلاً

– الارتباطات المتعاقد عليها من طرف المؤسسة

وبعد ذلك يشرع في إقامة الدراسات لوضع الخطة بالإضافة إلى الاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة. حيث أن من أهم المراحل الإدارية مرحلة التخطيط لأن التنظيم والرقابة مبنيان على أساس ما هو مخطط للقيام به فلن نستطيع قياس الأداء الفعلي دون وجود خطة قبلية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي**أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي:**

ويعرف على انه عملية توزيع الإدارة للمهام والسلطات والمسؤوليات وفق أسلوب رسمي وتجميعها للأفراد في وحدات وأقسام ووضع سبل التنسيق ووسائل الاتصال بينهم سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة. (قابيل، 2008، صفحة 15)

— من أهم ما يميز الهيكل التنظيمي أنه يساعد في تنظيم المهام وتسهيل عملية إحصاء المستويات الإدارية و تبيانها كإدارة العليا التي تأتي في قمة الهرم والإدارة الوسطى التي تقضي ما يقارب 75% من الوقت في إدارة العمليات يوميا حيث يختلف الوضع حسب طبيعة المؤسسة ففي حالة المؤسسة ذات الطابع الصناعي يكون النشاط الأساسي هو تنسيق العمل على مستوى الإدارة الدنيا، ما يدل على أن هيكلها التنظيمي يهتم بتوضيح العلاقات بين المستويات.

ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي (اللوزي، 2007، صفحة 54-55)

باعتبار الهيكل التنظيمي عنصر أساسي في أي مؤسسة يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص نذكر منها:

— يجب توضيح كل من الأنشطة الرئيسية والثانوية والفرعية وترتيبها حسب الأهمية كما يجب أن تكون

— توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام والإدارات والأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص لتسهيل عملية توزيع العمال كل حسب كفاءته ومؤهلاته وذلك من أجل تجنب التكاليف المرتفعة وبالمقابل زيادة معدل الأداء وتطوير المهارات الفردية داخل المؤسسة

— يجب توفر نظام اتصال فعال للحفاظ على التنظيم داخل المؤسسة

— توفير نظام إداري مناسب مع مراعاة كفاءات المسير والمستخدم وطبيعة العمل

— عند محاولة بناء تنظيمي جديد يجب سلك سبل تنظيمية بغض النظر عن شكله رئيسياً كان أم فرعياً لأنه عند إحداث أي تغيير في الهيكل التنظيمي يجب التركيز على جانب التكاليف وتفادي

ارتفاعها لذلك وجب قبل إحداث التغيير القيام بعمليات دراسة الجدوى له لتفادي مواجهة المخاطر التي ستهدد استمرار الشركة.

– من أهم ما يجب أن يتصف به الهيكل التنظيمي هو المرونة وذلك ليتماشى مع جميع التغيرات التي تطرأ على بيئة ومحيط المؤسسة.

– من الضروري أن يحتوي على عنصر التفويض السليم، وذلك لضمان صيرورة واستمرار نشاط المؤسسة.

ثالثاً: طرق تحديد الهيكل التنظيمي (حنفي و ابو قحف، 2004، صفحة 309–310)

حسب بيتر درا كار هناك ثلاث طرق لتحديد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع مؤسسة ما:

1/تحليل الأنشطة: ا دان المؤسسة لتصل لأهدافها المسطرة يجب عليها القيام بدراسة وتحليل كل الأعمال والأنشطة، والقيام بما يجب والتنسيق بين مختلف الأنشطة داخل الهيكل التنظيمي.

2/تحليل القرارات: حيث انه يساعد على اتخاذ القرار المناسب في المكان المناسب والصحيح وكيفية تدخل المسير في الوقت المحدد ومختلف المهام الواجب إنجازها ونوعها.

3/تحليل العلاقات: أي تحديد مهمة كل فرد حسب مستواه ومدى مشاركته ومن سيساعده في تنفيذ هاته المهمة.

المطلب الثالث: الموارد البشرية

لانجاز أي مشروع يجب توفر الشخص المؤهل لذلك لانه لن تقوم مؤسسة تخلص من اليد العاملة البشرية وللحصول على يد عاملة مؤهلة يجب القيام ب:

1/ تخطيط الموارد البشرية: (المدادحة و النوافعة، 2013، صفحة 74)

ويعرف على انه تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالنسبة للمشروع خلال مدة زمنية محددة، شريطة أن تتناسب نوعية وعدد اليد العاملة المطلوبة مع متطلبات واحتياجات المشروع ولهذا العنصر أهمية بالغة تكمن في:

– التقليل من الأخطاء الفجائية في خطة الإنتاج والمساعدة في تسهيل تنفيذ المشروع.

– المساعدة في تغطية العجز والتخلص من الفائض.

– المساعدة في رسم المسار المهني للموظفين عن طريق مختلف الأنشطة كعملية التدريب والترقية....

– يساعد في التعرف على أساليب تحفيز العمال ونيل رضاهم وولاءهم من خلال تحليل قوة العمالة.

2/ استقطاب الموارد البشرية: (سميرة، 2008، صفحة 38)

وهو عملية جذب العمال الذين تتوفر فيهم شروط التوظيف ثم القيام بعدها بالمراحل التي تلي عملية الاستقطاب كالاختيار والتعيين. حيث يتحكم في هاته العملية العديد من المؤثرات كظروف سوق العمل والظروف الاقتصادية أو ظروف المؤسسة نفسها...

3/ تحفيز الموارد البشرية: وهي عبارة عن مجموعة المؤثرات الخارجية التي تحرك دوافع الإنسان بحيث تدفعه لسلوك معين بهدف الإشباع، أما فيما يخص الإدارة فهي مجموعة العوامل التي توفرها الإدارة للموظفين لدفعهم واستنهاض هممهم وتشجيعهم على العمل أكثر لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة في الوقت ذاته. (الادارية، 2007، صفحة 216)

4/ الحفاظ على الموارد البشرية: ويتمحور ذلك حول توفير ظروف العمل المناسبة والصحية، حيث وضعت العديد من النصوص القانونية في ما يخص ضمان صحة وسلامة وحفظ حقوق العمال لذلك يجب إعداد برامج خاصة بمتابعة الصحة النفسية والجسدية للعامل داخل مكان العمل لضمان سيرورة العمل وشعور العمال بالانتماء.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

إن أي منتج يعرض للبيع في حقيقة الأمر لا يطرح في الأسواق إلا بعد المرور بعدة مراحل في إنتاجه وتجهيزه ليصبح صالحا للاستهلاك. فهو في البداية لم يكن إلا مجرد فكرة وحبر على الورق ثم دخل طور التنفيذ في مجموعة من الورشات، فيكون في بادئ الأمر مجموعة من المدخلات التي هي عبارة عن مواد أولية فيمر على مجموعة من العمليات التحويلية ليتناسب ورغبات الزبون أو المستهلك ثم يؤول إلى الإخراج أو ما يسمى بالمنتجات ليطرح

في الأخير في الأسواق على شكل منتجات، هذا كله يدخل ضمن مفهوم المخطط الإنتاجي الذي سنحاول شرحه وتفصيله وكذا أهميته ومراحل إعداده في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته ومراحل إعداده

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي

للمخطط الإنتاجي مجموعة من التعاريف نذكر منها:

تعريف 1: "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" (محمود و فاخوري، صفحة 267)

تعريف 2: ويعرف حسب الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج على انه :

الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام ب(العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات) وتشتمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى، وتحويلها بطريقة تضيف قيمة إليها وبأقل التكاليف (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429هـ، صفحة 16)

تعريف 3: "تتضمن خطة الإنتاج والعمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، المواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة" (السكرانة، 2008، صفحة 118)

تعريف 4: ويعرف على انه "وضع الاستعدادات اللازمة بما يكفل استخدام الإمكانيات المتاحة من خدمات وآلات وطاقات بشرية في سبيل تحقيق هدف المشروع نحو إنتاج منتجات المطلوبة بالكميات المحددة ومستوى الجودة المناسبة وبالتكلفة المقدرة" (دياب، إدارة الانتاج رؤية جديدة، 2001، صفحة 60)

ثانياً: أهمية المخطط الإنتاجي

إن للمخطط الإنتاجي دور لا يقل أهمية عن باقي المخططات فيما يخص مخطط الأعمال وتبرز هاته الأهمية فيما يلي: (خلف، 2012، صفحة 212)

– **حجم الإنفاق:** إن عملية الإنتاج تتطلب حجم إنفاق كبير لما يحتاجه المشروع من مدخلات، لمنتجاتها علاقة بمعاملات فنية وهندسية لذلك يجب القيام بخطوة التخطيط الإنتاجي.

– عند القيام بإعداد مخطط إنتاجي يصبح صاحب المشروع على دراية بما يحتاجه من موارد مالية وتكاليف إنتاجية وكل ما يجب اقتناؤه لعملية الإنتاج كآلات مثلا وما يكلفه من مستلزمات أخرى.

– في حالة عدم التخطيط والتسرع في الإنجاز يمكن أن لا تتلاءم المنجزات مع الأهداف ما يستدعي التغيير وهذا قد يكون مكلفا جدا وهذا ما يستوجب إعداد الخطط المسبقة لعدم الوقوع في الأخطاء المهددة لنجاح المشروع.

– يحدد المخطط الإنتاجي الطاقة الإنتاجية المناسبة للمشروع وذلك لتفادي الوقوع في حالة عجز أو فائض وضمان التوازي بين حجم العرض والطلب.

– إن عملية الإنتاج ذات أساليب متعددة ومختلفة لذلك يساعد مخطط الإنتاج في الوصول إلى الخيار المناسب وعدم الوقوع في الفوضى والضغط التي قد تسببها بيئة العمل.

ثالثا: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

يمر المخطط الإنتاجي بمرحلتين: (بدران و الشيخ، 2013، صفحة 433)

المرحلة الأولى:

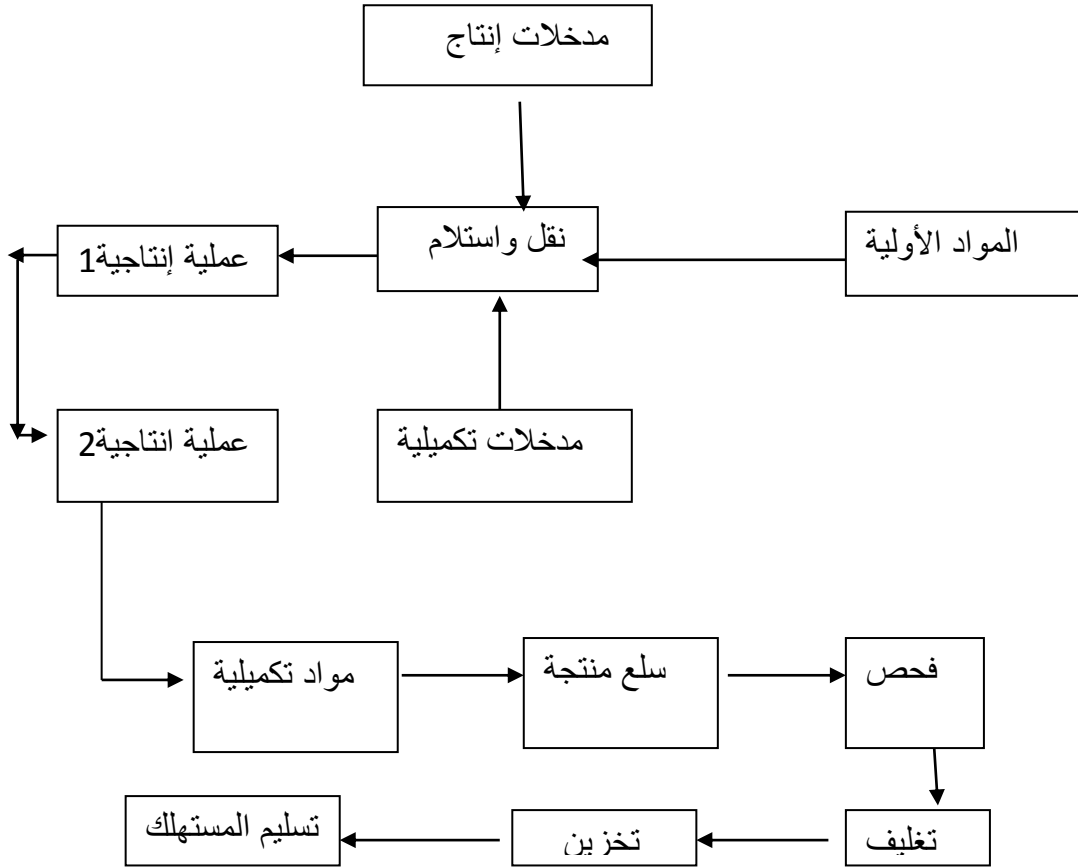
المخطط الأولي: وفيه يتم تحديد كل المستلزمات من آلات ومساحات وعمليات ومعرفة الأساسيات والمتطلبات من أجل تقدير التكاليف الأولية .

المرحلة الثانية:

المخطط العملي: بعد تقدير الاحتياجات والقيام بعمليات دراسات الجدوى يتم وضع المخطط الفعلي بالأرقام الحقيقية لكل خطوة من خطوات العمل.

– حيث انه من المستحسن السعي إلى التوسع مستقبلا وزيادة الحصة السوقية ،وإذا كان الأمر يخص عملية الإنتاج فيستلزم تحديد كل ما يتعلق بها منذ دخول المواد الأولية إلى غاية إتمام المنتج ووصوله للمرحلة النهائية والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): حلقات مخطط الإنتاج



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

المطلب الثاني: المواد الأولية والآلات

أولاً: المواد الأولية

— يرتكز نجاح أي مشروع على مدى جودة المواد الأولية إذ أنها تعتبر عنصراً يشترط توفره للقيام بالعملية الإنتاجية

إذ أنه من الضروري توفر المعلومات الكافية حول مواصفات وأنواع وأسعار المواد الأولية خلال السنة. أيضاً المعلومات فيما يخص مورديها وما يستوجب توفره للحصول عليها، ومعرفة الوقت المستغرق بين تقديم الطلبية والحصول عليها، ومعرفة ما تتطلبه من تكاليف.

ثانياً: الآلات

وتعرف على أنها مجموعة المعدات التي تستخدم في العملية الصناعية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. بحيث يجب إحصاء عدد الآلات التي يجب أن تتوفر خلال كل خطوة من خطوات الإنتاج ونوعها وهذا كله يجب أن يحدد عند القيام بإعداد المخطط الإنتاجي، كما يجب الإحاطة بكل المعلومات فيما يخص أنواع الآلات المعروضة في مختلف الأسواق بمختلف التعديلات التي تضاف لها في كل مرة والطاقة الإنتاجية لكل آلة وسعر بيعها حيث تنقسم إلى نوعين: (حسن، 1988، صفحة 185-188)

1/ الآلات عامة الغرض: أي أنها تستغل في العديد من المجالات بدل من استخدام واحد عبر نطاق معين، حيث تتميز بالشمولية وسهولة الاستخدام، لكنها أقل من الآلات المتخصصة بالنسبة للطاقة الإنتاجية ما يجعل من تكلفة إنتاج الوحدة باستخدام هاته الآلات أكبر منها في الآلات المتخصصة.

2/ الآلات خاصة الغرض: وهي تلك الآلات التي تخصص لصناعات محددة ولغرض معين في أقل وقت وبدقة عالية وتكاليف أقل من تكاليف الآلات عامة الغرض، وما يميزها أنها تعمل بتلقائية الأمر الذي يجعلها لا تتطلب عددا كبيرا من الأفراد لتشغيلها واستخدامها، وهي أيضا لا تستدعي مهارات عالية لإدارتها. ذات حجم كبير وتبلغ تكلفتها في غالب الأحيان أكبر من تكاليف الآلات عامة الغرض، حيث يعد صنعها أمرا معقدا وصعبا يتطلب الخبرة والكفاءة العاليتين وعند حدوث أي عطل تستدعي نفقات ضخمة في عملية إصلاحها.

المطلب الثالث: النظام الإنتاجي ومكوناته**أولا: نظام الإنتاج**

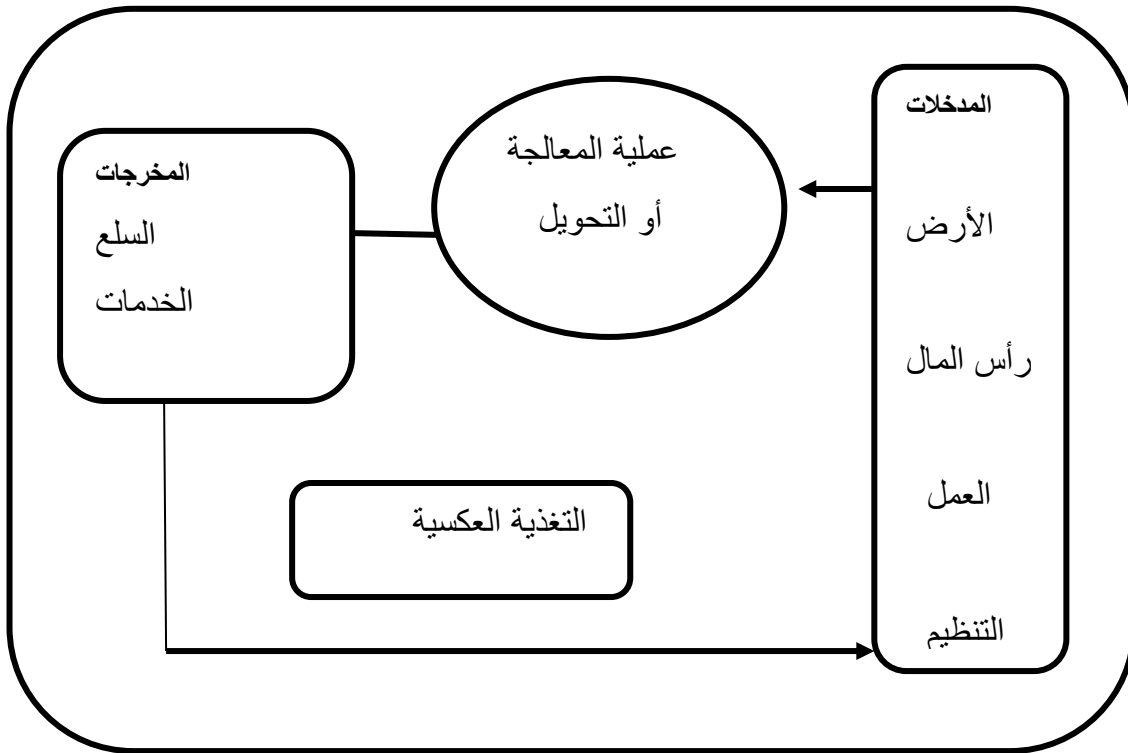
ويعرف على أنه الجزء المخصص أساسا لخلق وإنتاج المنتجات في المنظمة مهما اختلفت طبيعتها صناعية أو خدمية حيث يحتوي على العملية التحويلية التي تستوجب توفر مدخلات التي تقام عليها عملية التحويل ما يؤدي إلى طرح مخرجات عبارة عن منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة وجاهزة للاستهلاك المباشر أو غير المباشر آخر مرحلة من مراحلها هي التغذية

الراجعة التي من خلالها تتزود المؤسسة بمجريات عملية الإنتاج. (عبيدات، 2008، صفحة 18)

ثانياً: مكونات نظام الإنتاج

– وكغيره من الأنظمة له مكونات مترابطة ومكملة لبعضها وتتمثل في: (النجار، 2007، صفحة 17)

الشكل رقم (03): مكونات النظام الإنتاجي



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق،
الدار الجامعية للنشر، مصر 2007 ص 17

1/ المدخلات: وهي عبارة عن مجموعة المواد الأولية والموارد المادية وغير المادية التي تقوم المؤسسة باستيرادها بثتى الطرق

2/ عملية المعالجة (التحويل): وهو العنصر الأهم ففي هاته المرحلة يتم تصنيع المواد الخام وإدخال التحويلات المناسبة كي تصبح على شكل منتجات.

3/المخرجات: وهي المرحلة التي تلي مرحلة المعالجة بحيث نصل إلى المنتج النهائي وتعتبر كل النتائج المتحصل عليها من النظام بعد القيام بتلك العملية هي عبارة عن مجموعة من المعلومات.

4/التغذية العكسية: وهي بمثابة رقابة ترمي إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات.

حيث تصنف نظم الإنتاج إلى : نظام الإنتاج المستمر، نظام الإنتاج بالطلب، نظام الإنتاج المتغير (المنصور، 2000، صفحة 25)

أ- نظام الإنتاج المستمر: تختلف الصناعات من صناعة إلى أخرى فهناك منها ما يخضع للنمطية فيما يخص أسلوب التشغيل وما يخص المواد المستخدمة والمنتجات المطلوبة للسوق، ما يستدعي ضرورة ترتيب الآلات بما يتوافق مع عمليات التشغيل، ما يستوجب تنظيم الإنتاج حسب نظام الإنتاج المستمر.

– في ظل الإنتاج المستمر تكون تسهيلات الإنتاج ذات نمط واحد وذلك بالنسبة للآلات والعدد لأن المواد الواردة لها نمط واحد إذ أنه في هذا النظام لا يستوجب توفر مهارات عالية لأن الآلات المتخصصة عالية الجودة وتعمل بتلقائية وضرورة القيام بعمليات الرقابة الدورية لأن حدوث خطأ في أي مرحلة من مراحل الإنتاج يؤثر في جميع المراحل التالية لهذه المرحلة. ويستعمل مثل هذا النظام في صناعة العديد من المنتجات مثل الأقمشة....

ب – الإنتاج حسب الطلب: وهنا يتم الإنتاج حسب الطلبات وحسب المواصفات المطلوبة من قبل العميل والتي تكون محددة قبل الشروع في عمليات الإنتاج وعامل المرونة هنا شرط أساسي للقدرة على إنتاج مختلف النوعيات والأحجام.

إذ أنه يستوجب تحقيق التنسيق بين مختلف العمليات لأنها مجهولة التركيب أثناء الإنتاج حسب الطلب وعلى عكس الإنتاج المستمر فهذا النظام يتطلب مهارات عالية حيث يخصص لبعض الصناعات المحددة كصناعة السفن.... الخ

ج – الإنتاج المتغير: وفي هذا النظام يستدعي الأمر إحداث تحسينات وتغييرات على المنتج تتوافق والتغيرات السوقية وحسب تغير رغبات واحتياجات المستهلك، ما يتطلب توفر النمطية في الإنتاج المستمر أحيانا، أيضا استعمال أساليب جديدة في عمليات التشغيل (إنتاج حسب

(الطلب) ما يسمى بالإنتاج المتغير ويخصص هذا النوع من الإنتاج في الصناعات الهندسية وصناعة السيارات....

المبحث الخامس: المخطط المالي

بعد أن تطرقنا إلى وظيفة التسويق والإنتاج لابد أن نتطرق إلى الوظيفة التمويلية لما لها من دور كبير في إنشاء المشاريع لأنه لا وجود لأي مشروع دون تمويل حيث سنتناول في هذا المبحث بعض الجوانب المهمة في التخطيط المالي من تعريفه وكذا مراحل إعداده....

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي ومراحل إعداده

أولاً: تعريف المخطط المالي

تعريف 1: يعرف على أنه "خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد" (لسلوس، 2012، صفحة 169)

تعريف 2: إن التخطيط المالي هو "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 جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة" (أنيس، 2005، صفحة 154)

تعريف 3: "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" (السكرانة، 2008، صفحة 119)

— ما نستنتجه أن المخطط المالي هو تخطيط يقوم على تحديد ما يحتاجه المشروع من تكاليف مالية ومختلف مصادر الحصول على أموال لتغطية هاته الاحتياجات، وكيفية تحديد الإيرادات والتكاليف عن طريق وضع مختلف الموازنات.

ثانياً: مراحل إعداد المخطط المالي

يتم إعداد المخطط المالي كما يلي: (بوشوشة، 2007، صفحة 14)

1/ تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية والتي تشمل:

– التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)

– جمع المعلومات التقديرية عن النشاط

– تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال)

– تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية)

– الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.

– اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق.

– حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكننا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.

2/ البحث عن موارد جديدة: ويعني ذلك محاولة إيجاد والحصول على موارد تمويلية أخرى، مع مراعاة تأثيرها على الموارد والاستخدامات سواء كان تمويلاً خاصاً أو بالاستدانة كالاقتراض مثلاً..

3/ إحداث تغييرات على الاستخدامات: وفي هذه المرحلة تكون الغاية هي إحداث التوازن العام في مخطط التمويل، وذلك بمحاولة الوصول إلى التعديلات والتحسينات المتاحة عند استخدامه.

4/ محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وهنا تسعى المؤسسة لتغطية عجز موارد التمويل باللجوء إلى بعض الأساليب كتأخير توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة مثلاً...

المطلب الثاني: مصادر التمويل

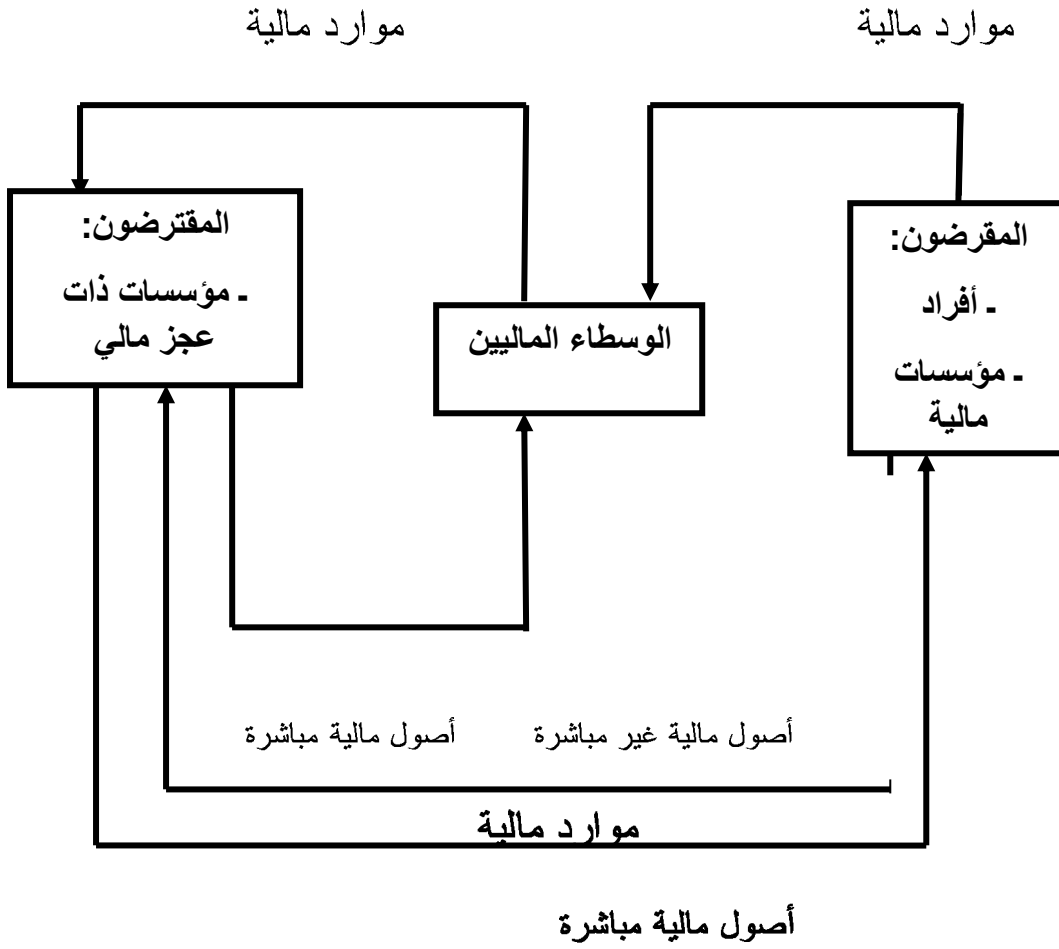
إن المؤسسات المستثمرة تقوم بتمويل مشاريعها سواء ذاتياً، أو عن طريق القروض التي تحصل عليها من المؤسسات المالية، بالنسبة للقروض هناك طريقتين: (زردق و بسيوني، 2011، صفحة 197)

الطريقة المباشرة: وتعرف على أنها الطريقة التي تعتمد على المؤسسة في تمويل مشروعاتها عبر إصدار حقوق مالية على نفسها كالأسهم والسندات، وبيعها للمقرضين على أن يقوم المقرضون بتحصيل مستحققاتهم المالية مباشرة من طرف المقرض.

الطريقة الغير مباشرة: في هذه الحالة يتم التدخل من قبل طرف ثالث والذي هو الوسيط حيث تقوم المؤسسة بإصدار أصول مالية وبيعها للمقرضين مقابل موارد مالية، وبالمقابل يقوم الوسطاء الذين هم في الأساس عبارة عن مؤسسات مالية باقتراض تلك الموارد المالية مقابل أصول مالية مباشرة تقدمها المؤسسات المقرضة للوسطاء. (زردق و بسيوني، 2011، صفحة 198)

حيث يتضح ذلك في الشكل الآتي:

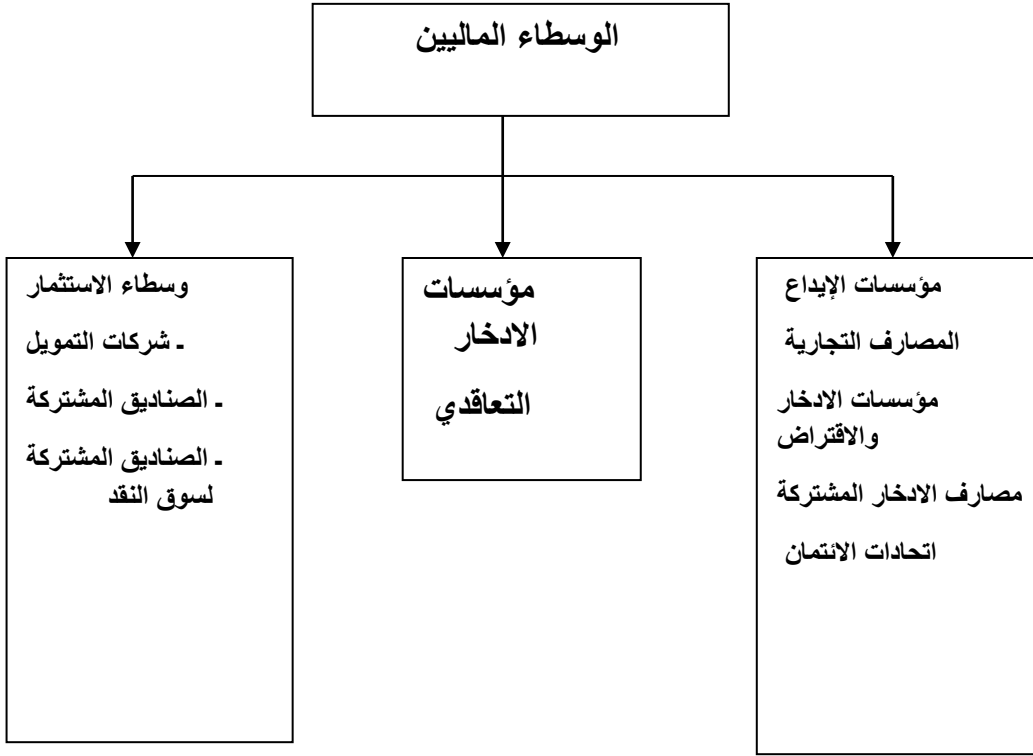
الشكل (04) وظيفة الوسطاء



المصدر: احمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية ص 199

والشكل الآتي يوضح أنواع الوسطاء الماليين:

الشكل رقم(05)أنواع الوسطاء الماليين



المصدر: احمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية ص 200

أولاً: مصادر التمويل قصيرة الأجل

1/ الائتمان التجاري: ويتم هذا النوع من التمويل عن طريق منح المورد الائتمان للمشتري مقابل تأجيل الدفع خلال فترة محددة أي البيع بالأجل بحيث تختلف الشروط والخصومات المتعلقة بهذا النوع باختلاف شروط البيع. (ملخية، صفحة 262-264)

2/ الاقتراض من البنوك (القروض المصرفية): ويتم ذلك عن طريق لجوء المؤسسة الى الحصول على قروض بنكية بفترة سداد معينة حيث يجب تحديد نوع القرض ومدته وسعر الفائدة وتحديد الأسلوب المعتمد في سداد القرض والضمانات المطلوبة شخصية كانت أم عينية، وذلك للقدرة على تحديد تكلفة الائتمان. (ملخية، صفحة 262)

3/ الأوراق التجارية: وتعرف على أنها أوراق ديون تصدرها الشركات الكبيرة بغرض الاقتراض بفترة استحقاق معينة عادة ما تكون أقل من سنة.

4/ خصم الأوراق التجارية: ويتم ذلك للحصول على التمويل قصير الأجل عن طريق خصم الكمبيالات التجارية لدى البنك التجاري

5/ بيع الديون أو التمويل مقابلها: وتقوم هذه العملية على أساس شراء الديون من أصحابها من طرف بعض الشركات المتخصصة نظير خصم بنسبة محددة من قيمتها الإسمية وبالإمكان أيضا الحصول على تمويل بضمان الديون.

6/ القبولات المصرفية

7/ البيع التاجيري

8/ الضرائب المؤجلة (كراجة و آخرون، الإدارة التحليل المالي – أسس ومفاهيم تطبيقات، 2000، صفحة 69-70)

ثانيا: مصادر التمويل طويلة الأجل

وتعرف على أنها المصادر التي من خلالها يتم الحصول على أموال تتراوح فترة تسديد قيمتها من سنة إلى عشرة سنوات حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل لاختيار مصدر التمويل المناسب والتي تتمثل في: (رمضان و الخلايلية، 2013، صفحة 31)

– درجة ملائمة مصدر التمويل مع المستخدمات

– تكلفة التمويل لأنها تتحكم في سعر الفائدة

– القدرة النقدية للمشروع لتغطية تكاليفه

– حجم المنظمة ومركزها وتعاملاتها السابقة ودرجة الثقة فيها

– المخاطر وأولوية الحصول على الدخل أو العائد.

المطلب الثالث: القوائم المالية

وهي عبارة عن تلخيص جميع العمليات المالية للمشروع في مجموعة من القوائم، وهي من مخرجات النظام المحاسبي، حيث تساهم القوائم المالية بشكل كبير في تحديد قوة إيرادات المشروع، والمستوى المالي له وتمثل هاته القوائم في:

أولاً: الميزانية العامة: وهي عبارة عن جدول مرتب يخصص لإحصاء موجودات ومستحقات المؤسسة في مدة معينة وفي بداية النشاط حيث تسمى ميزانيتها بالميزانية الافتتاحية. أما بالنسبة للميزانية في آخر السنة تسمى بالميزانية الختامية. (سعدان، صفحة 10)

– حيث تقسم الميزانية إلى قسمين جهة خاصة بالأصول والثانية للخصوم حيث أن الجانب الأول خاص بالأصول المتداولة للاستغلال (الاستثمارات طويلة وقصيرة الأجل)

– أما الجانب الثاني فيشمل جانب قرارات التمويل سواء كانت ديون أو ممتلكة وعن طريق القيام بدراسة المعطيات يتم الوصول إلى المركز المالي الذي تمتلكه المؤسسة. (النعيمي و التميمي، 2008، صفحة 25)

والشكل الآتي يمثل: جانب الأصول من الميزانية الافتتاحية حسب النظام المالي المحاسبي

الجدول رقم (05) نموذج لأصول الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي

الصافي N_1	الصافي N	الإهلاكات والمؤونات N	الإجمالي N	ملاحظة	الأصول
					أصول غير جارية فارق بين الاقتناء المنتوج الإيجابي أو السلبي تثبيات معنوية تثبيات عينية . أراضي مباني تثبيات عينية أخرى. تثبيات ممنوح امتيازها

					<p>تثبيبات يجري انجازها تثبيبات مالية سندات موضوعة موضع معادلة مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها سندات أخرى مثبتة قروض و أصول مالية أخرى غير جارية ضرائب مؤجلة على الأصل</p>
					<p>مجموع الأصل غير جاري</p>
					<p>أصول جارية المخزونات ومنتجات قيد التنفيذ حسابات دائنة و استخدامات مماثلة الزبائن المدينون الآخرون الضرائب ومشابهها حسابات دائنة أخرى واستخدمات مماثلة الموجودات ومشابهها الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى للخزينة الخزينة المجموع الأصول الجارية المجموع العام للأصول</p>

المصدر : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 5 مارس 2009 المتضمن SCF

الجريدة الرسمية 2009 ، العدد 19 ، ص 28

والجدول الآتي يعرض جانب الخصوم:

الجدول رقم(06): يمثل جانب الخصوم للميزانية وفق النظام المحاسبي المالي

مبالغ N_1	مبالغ N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأس المال إصداره رأس المال المستعان به علاوات و احتياطات مدمجة فوارق إعادة التقييم
			فارق المعادلة
			نتيجة صافية (نتيجة صافية حصة المجمع)
			رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد حصة الشركة المدمجة حصة ذوي الأقلية المجموع 1 الخصوم الغير جارية
			الخصوم غير الجارية
			- قروض والديون المالية ضرائب (المؤجلة و مرصود لها) ديون أخرى غير جارية - مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
			مجموع الخصوم غير الجارية (2)
			الخصوم الجارية - موردون و حسابات ملحقة ضرائب

			- ديون أخرى خزينة سلبية مجموع الخصوم الجارية (3) مجموع عام الخصوم
--	--	--	--

المصدر : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المؤرخ في 5 مارس 2009 المتضمن SCF
الجريدة الرسمية 2009 ،العدد 19 ،ص 29

ثانيا:جدول حسابات النتائج

ويعرف على أنه:

وثيقة تجميعية للأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال الفترة،تظهر النتيجة الصافية للفترة التي تكون إما ربح أو خسارة وتهدف إلى تزويد المهتمين بالقوائم المالية بما يمكنهم من معرفة الكفاءة الاقتصادية للوحدة ،وكذا المعلومات التي على التنبؤ(تتنبأ) بمقدار وتوقيت ودرجة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية في المستقبل. (عبدالكريم، 2009،
صفحة 50)

— والجدول الموالي يوضح نموذج لجدول حسابات النتائج:

الجدول رقم(07):يعرض جدول حساب النتائج

N-1	N	الملاحظة	البيان
			رقم الأعمال تغوىر المخزونات المنتوجات المصنعة ومنتجات قيد التنفيذ الإنتاج المثبت إعانات الاستغلال 1-إنتاج السنة المالة المشتريات المستهلكة

			المشتريات المستهلكة
			الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
			4. استهلاك السنة المالية
			5. القيمة المضافة للاستغلال (1- 2)
			أعباء المستخدمين
			الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
			6. الفائض الإجمالي عن الاستغلال
			المنتجات العملياتية الأخرى
			الأعباء العملياتية الأخرى
			مخصصات الإهلاكات والمؤونات
			استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات
			7. النتيجة العملياتية
			المنتوجات المالية
			الأعباء المالية
			8. النتيجة المالية
			9. النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
			الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
			مجموع منتجات الأنشطة العادية
			مجموع أعباء الأنشطة العادية
			10. النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر الغير عادية - المنتوجات (يطلب بيانها)
			العناصر الغير عادية - أعباء (يطلب

			بيانها)
			11. النتيجة غير العادية
			12. النتيجة الصافية للسنة المالية
			حصلة الشركات الموضوعات موضع المعادلة في النتيجة الصافية
			13. النتيجة الصافية للمجموع المدمج
			(1)
			ومنها حصلة ذوي الأقلية (1)
			حصلة المجمع (1)

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 76، الصادر في 2009/12/29، ص24.

ثالثا: عتبة المرد ودية

1- تعريفها:

وتعرف على أنها النقطة التي تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية حيث لا ينتج عند هذه النقطة لاربح ولا خسارة إذ أنه عند الوصول لهاته النقطة تكون المؤسسة أو يكون المشروع قد استطاع تغطية كل مالدیه من تكاليف ثابتة، وبعد تجاوز هذه النقطة عندما يتم طرح التكاليف المتغيرة من الإيرادات تكون هذه الأخيرة (الإيرادات) عبارة عن أرباح بالنسبة للمؤسسة. (كراجة و آخرون، 2000، صفحة 203)

2- أهمية وفوائد تحليل التعادل: (الشنطي و شقر، 2007، صفحة 173)

- تعتبر خريطة أحد الأساليب التي يعتمد عليها متخذ القرار في تحديد القرار المناسب
- من خلال التعادل نستطيع الوصول الى حجم التكاليف الكلية والإيرادات الكلية
- تحديد نقطة تساوي التكاليف مع الإيرادات التي يسبقها تحقيق خسائر ويليهما تحقيق أرباح

3- فرق تحليل التعادل: حيث أنه للوصول إلى عتبة المرد ودية يجب تحديد رقم المبيعات أو مستوى النشاط أي نقطة تساوي الإيرادات مع التكاليف الكلية، إذ أن مستوى الربح عند عتبة المرد ودية يكون صفر (0) وتحدد هذه الأخيرة عن طريق: (الزغبى ه.، 2000، صفحة 256-257)

أ- الطريقة الرياضية: أي عن طريق المعادلة:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{تكاليف ثابتة}}{\text{الهامش الإداري للوحدة}}$$

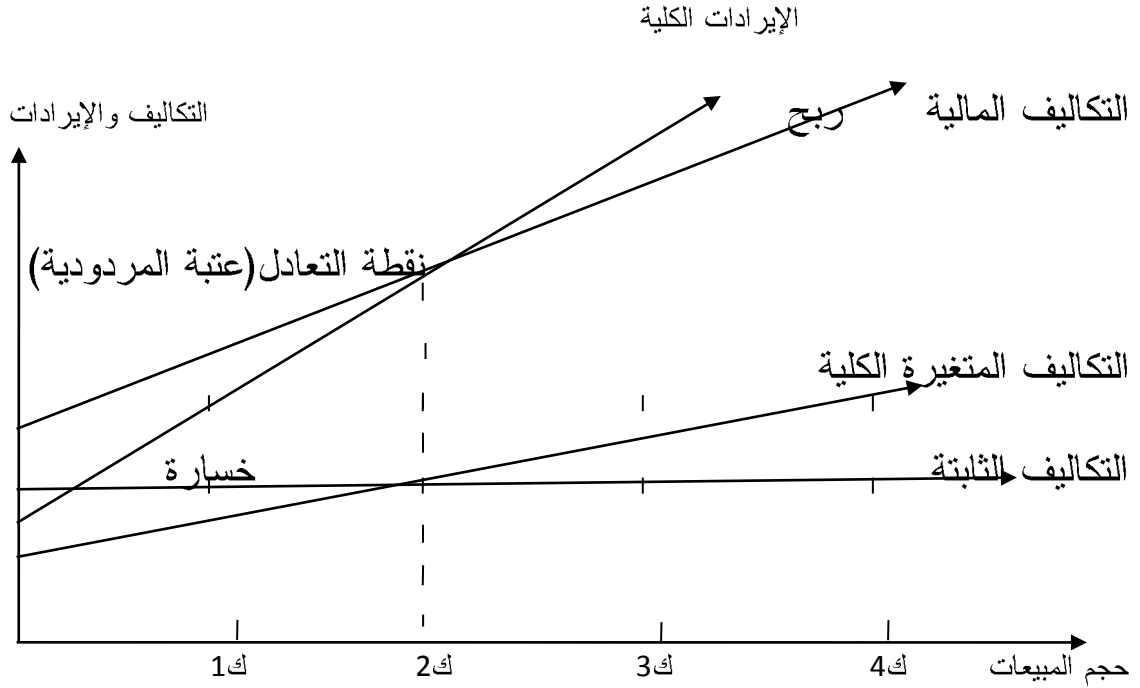
الهامش الإداري للوحدة = ثمن البيع الوحدوي - التكلفة المتغيرة للوحدة

$$\text{أو} = \frac{\text{مجموع التكاليف المتغيرة}}{\text{مجموع المبيعات}} - 1$$

حيث $(\text{التكلفة المتغيرة للوحدة} = \text{التكاليف المتغيرة عند نقطة المبيعات عند نفس النقطة})$

ب - الطريقة البيانية: وهي طريقة تعتمد على منحى التكاليف والإيرادات الكلية والوصول إلى نقطة تقاطعها والتي تمثل عتبة المردودية (نقطة التعادل) كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية



المصدر: عبد الحكيم كراجه و آخرون ، ص 210.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مخطط الأعمال وأهميته ودوره الرئيسي في عملية اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح وما يتطلبه من معلومات دقيقة بالنسبة لوضعية السوق والمنافسين والأسعار وغيرها لسلوك الطريق الصحيح في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

حيث إن أولى خطوات مخطط الأعمال هو المخطط التسويقي وذلك للوصول الي الفجوة التي سيغطيها المشروع قيد الإنشاء وتحديد الأنشطة اللازمة لنجاح الفكرة . ثم يليه المخطط التنظيمي فالإنتاج فالمالي وكله يصيب في دراسة جدوى المشروع بمختلف جوانبه ومعرفة مدى إمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع.

وبعد ما تناولنا الجانب النظري لمخطط الأعمال ومكوناته، على هذا الأساس نقوم بالتطرق إلى الجانب التطبيقي لمخطط أعمال إنشاء مؤسسة حرفية لتحميمص والطحن .

**لفصل الثاني : مخطط
أعمال إنشاء مؤسسة
حرفية للتحميص والطحن**

تمهيد:

تناولنا في الفصل الأول ماهية مخطط الأعمال والذي عرفناه على انه وثيقة تفصيلية للمشروع تضم محتواه وكذا إستراتيجية تطويره واستمراريته، حيث عن طريقه يتم تقدير رقم الأعمال واحتياجات المشروع التمويلية المستقبلية، إذ انه يعد أداة تعكس الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، والأكيد انه كلما تم إعداده بالأساليب الصحيحة أدى ذلك إلى زيادة نسبة ثقة واهتمام الشركاء سواء كانوا مساعدين، مستثمرين أو موردين.

و لقد خصصنا هذا الفصل لإسقاط تلك المفاهيم على مشروعنا والمتمثل في إنشاء مؤسسة للتحميص والطحن بمدينة جامعة ولاية الوادي، وسنتناول عناصر مخطط الأعمال حيث سيحتوي هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم المشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: تقديم المشروع

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض الملخص التنفيذي للمشروع وكذا وصف شامل له والإلمام بجميع للمشروع CSIP جوانبه وذلك بالتطرق لأسباب اختيار المشروع وأهدافه، بالإضافة إلى توضيح نموذج وتبيان توجهه الاستراتيجي.

المطلب الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

(الجدول رقم 08: الملخص التنفيذي للمشروع)

اسم صاحب المشروع ومؤهلاته	حفوفة أميمة شهادة ليسانس في إدارة الموارد البشرية شهادة ماستر في المقاولاتية
الطبيعة القانونية	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة
قطاع نشاط المؤسسة	كل أشغال التحميص والطحن المتعلقة بالبن، الهمدباء... الخ — كل أشغال توضيب وتعبئة المواد المحمصّة والمطحونة — بيع بالتجزئة للمواد المحمصّة والمطحونة
رقم النشاط حسب السجل التجاري	202406
نشاط المشروع حسب السجل	مؤسسة حرفية للتحميص والطحن
شكل التمويل	تمويل ذاتي
عدد العمال	02
الاسم تجاري	ELSOFRA
موقع المشروع	حي الجبل - جامعة - ولاية الوادي
خدمات المشروع	تحميص وطحن الخبز
الزبائن المستهدفين	المحلات، المطاعم، محلات صناعة الحلويات

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني:التعريف بالمشروع

ELSOFRA



أولاً:فكرة المشروع

المشروع هو عبارة عن خبز محمص ومطحون من خلال هذا المنتج سنقوم بتوفير الوقت والجهد المستغلان في تحضيره حيث انه عوض من أن يقوم الشخص بتحضيره يحصل عليه جاهزا هذا من جهة،ومن جهة أخرى سنقوم بحل مشكلة تبذير الخبز ورميه في العديد من الأماكن المختلفة المشكلة التي أضحت تعد تهديدا بيئيا،إذ أن المنتج سيجد إقبالا كبيرا من طرف النساء العاملات وأصحاب المطاعم ومحلات الحلويات الذين رحبوا بالفكرة وشجعوها كثيرا.

حيث أن المنتج يستخدم في إعداد العديد من الوصفات المتنوعة والأطباق الصحية والشهية وبسعر معقول وفي المتناول إذ انه يتمثل في خبز محمص ومطحون وجاهز لإعداد مختلف الوجبات والحلويات فهو يضيف قيمة غذائية للوجبة لما له من فوائد عديدة.

ثانياً: أسباب اختيار المشروع

من بين أهم الأسباب التي قادتني نحو اختيار هذا المشروع أذكر:

*الرغبة الشخصية

*باعتبار المشروع جديد على المنطقة

*وجود طلب متزايد من طرف المحلات وهكذا نوع من المنتجات

*وجود العديد من الحملات التحسيسية التي تتدد بعمليات التدوير حفاظا على البيئة

*تفاقم مشكلة الخبز اليابس والقديم

المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي للمشروع

أولا: رؤية ورسالة وشعار المشروع

1- رؤية المشروع:

نتطلع دائما للصدارة ونيل رضا زبائننا الأوفياء

2- رسالة المشروع:

اربح صحتك وصحة البيئة النقية لأنوم مع

ELSOFRA دائما الأكلات الشهية

3- شعار المشروع:

ELSOFRA
مفتاح لأشهى الوصفات

ثانيا: أهداف المشروع

يهدف هذا المشروع إلى:

1-تحقيق أكبر عائد

2-توفير الوقت والجهد المستغل في تحضير المنتج بالنسبة للأفراد

3- التميز

4- النمو والتوسع

المطلب الرابع:نموذج CSIP

CSIP أي منطقة توافق بين إمكانيات المحيط،وكذا الموارد المتاحة وتطلعات المقاول.

أولاً:إمكانيات المحيط:

إن فكرة إنشاء مؤسسة حرفية لا تتعارض مع إمكانيات المحيط،لأنها تعتبر وبشكل كبير حلاً لمشكلة تبذير الخبز والخطر الذي يهدد البيئة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المشروع لا يتعارض مع العادات والتقاليد في المنطقة وسيوفر الجهد والوقت للعديد من النساء العاملات خاصة وتبرز أهم إمكانيات المحيط في :

_ انعدام وجود منافسة إذ أنه لا يوجد منافسين في الوقت الحالي لكن يوجد منافسين محتملين مستقبلاً.

_ سهولة الحصول على المواد الأولية.

_ تأييد الفكرة والإقبال عليها من طرف أفراد المنطقة

_ تشجيع الدولة لهكذا نوع من المشاريع وقيامها بتدعيمهم والتحفيز من طرف الأقارب وإقدامهم على تقديم المساعدات المالية والمادية.

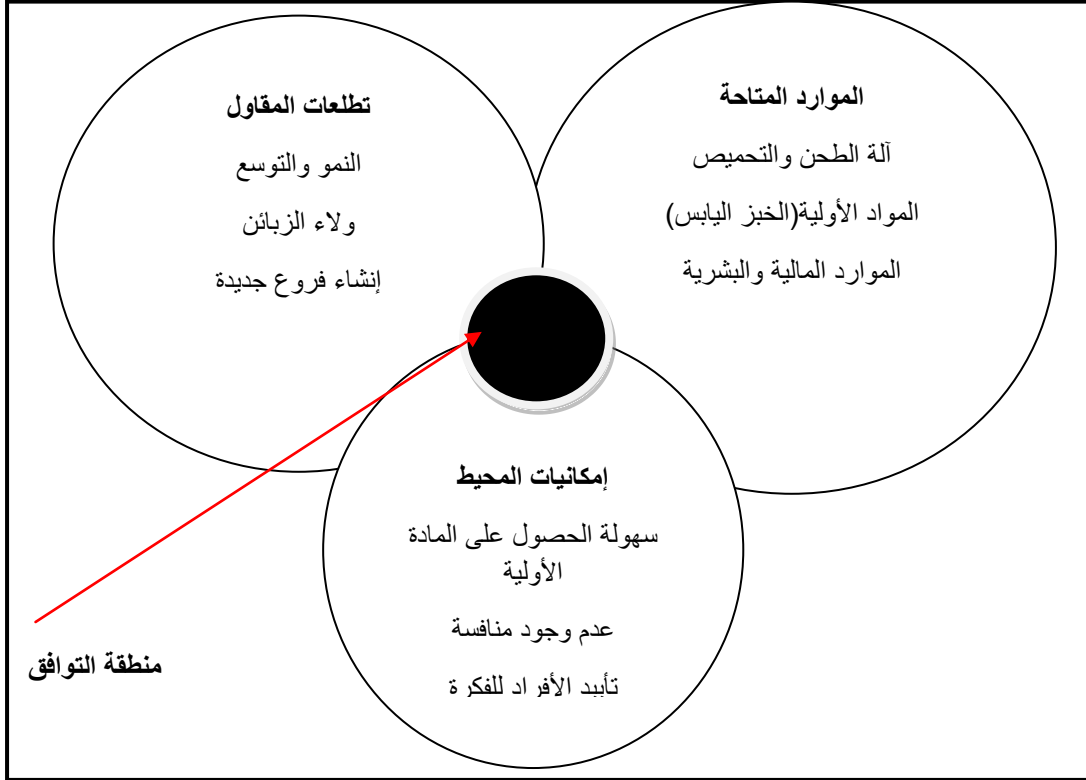
ثانياً:الموارد المتاحة:

بالنسبة للتمويل فسيتم تمويل المشروع ذاتياً بالإضافة إلى الدعم والمساعدات المادية والمالية أما في ما يخص التجهيزات فهي متاحة وبسيطة ومتوفرة في السوق ما يجعل الحصول عليها واقتنائها أمراً يسيراً.

ثالثاً: تطلعات وطموحات المقاول:

وتكمن تطلعات أي مقاول في توسيع نشاطه والحصول على أكبر عدد من الزبائن وإضافة مجموعة من الفروع.

الشكل رقم (07) يوضح نموذج CSIP



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

عند القيام بمخطط الأعمال لأي مشروع كان، أول خطوة يجب القيام بها هي إعداد المخطط التسويقي له، باعتبار أن الزبون هو أساس نجاح كل مشروع، وذلك لمعرفة مستوى تقبل فكرة المشروع من قبله، وما الذي يميزك عن منافسيك، بحيث يعد المخطط التسويقي بمثابة الإشارة التي تنبهك إذا ما كنت في الطريق الصحيح أم عليك التراجع عن فكرتك ومحاولة البحث عن بديل آخر.

المطلب الأول: تحليل المحيط

أولاً: تحليل PESTEL

وسنوضح تحليل PESTEL للمشروع في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09) تحليل PESTEL للمشروع

عوامل التحليل	التأثير المحتمل ¹	نوع الأهمية ²	التأثير ³	الأهمية النسبية ⁴
<u>العوامل السياسية</u>				
- التغييرات الحكومية المحتملة.	مرتفع	-	غير محدد	مهمة
- الضرائب	إعفاء لمدة محددة	+	متزايد	مهمة
- ضبط النشاط التجاري.	متوسط	+	غير محدد	مهمة
- تنظيم المنافسة.	غير محددة	+	غير محدد	مهمة
- القانون البيئي.	غير محدد	+	غير محدد	مهمة
- قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.	غير محدد	+	غير متغير	مهمة
- قانون التوظيف.	متوسط	+	متزايد	مهمة
- قانون الصحة والسلامة.	متوسط	+	متزايد	مهمة
<u>العوامل الاقتصادية</u>				
- معدل التضخم.	مرتفع	-	متزايد	مهمة
- معدل البطالة.	مرتفع	-	متزايد	مهمة
- القوة الشرائية للمستهلكين.	متوسطة	+	متزايد	حرجة
- تغيرات الأسعار.	مرتفع	-	متزايدة	مهمة
<u>العوامل الاجتماعية</u>				
- الدين والمعتقدات	مرتفع	+	متزايد	مهمة
- مستوى التعليم.	مرتفع	+	متزايد	مهمة
- عادات الشراء	مرتفع	غير محدد	غير محدد	مهمة
- التأكيد على السلامة.	مرتفع	+	متزايد	مهمة

معدل النمو السكاني.	مرتفع	+	متزايد	مهمة
متوسط الدخل	متوسط	+	متناقص	مهمة
العوامل التكنولوجية				
مستوى التطور التكنولوجي.	متوسط	+	متزايد	حرجة
البنية التحتية للاتصالات.	متوسط	+	متزايد	مهمة
البنية التحتية للإنترنت وعمليات الاختراق التكنولوجي.	متوسط	+	متزايد	مهمة
العوامل الايكولوجية				
إعادة التدوير.	مرتفع	+	متزايد	مهمة
إدارة المخلفات.	مرتفع	+	متزايد	مهمة
مستوى التلوث	متوسط	+	غير محدد	مهمة
العوامل القانونية				
قانون الصحة والسلامة.	متوسط	+	متزايد	مهمة
قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.	متوسط	+	متزايد	مهمة
حماية المستهلك	متوسط	+	متزايد	مهمة
مكافحة الاحتكار	متوسط	+	متزايد	مهمة

1 مرتفع، متوسط، ضعيف، غير محدد

2 +إيجابية، - سلبية، غير معروفة

3 متزايد، متناقص، غير متغير، غير محدد

4 حرجة، مهمة، غير مهمة، غير معروفة

يوضح الجدول المعلومات الآتية:

أ-العوامل السياسية:من أكثر العوامل السياسية تأثيرا على المشروع هي الضرائب لأن لها تأثير مباشر على المشروع.

ب-العوامل الاقتصادية:إن التغيرات المستمرة في الأسعار لها أهمية كبيرة وهي في تزايد مستمر وتؤثر بدورها على فعالية المشروع.

ج-العوامل الاجتماعية:تؤثر المعتقدات والعادات والتقاليد على المشروع حيث يمكن أن تكون من أهم أسباب نجاحه كما يمكن أن تكون العكس كذلك كتحفظ المستهلك نحو بعض المنتجات مثلا فهو يؤثر على السلوك الشرائي.

د-العوامل القانونية:إن قانون الصحة والسلامة له تأثير وبشكل كبير على المشروع إذ أن المشروع يدخل ضمن النطاق الصحي.

ثانيا :تحليل التنافسية ل PORTER

ويوضح الجدول الآتي التحليل التنافسي للمشروع:

الجدول رقم (10) تحليل التنافسية للمشروع

عناصر العوامل	العوامل وشدتها ¹
-عدم وجود منافسين مباشرين في المنطقة	شدة المنافسة ضعيفة جدا
-احتمالية دخول منافسين جدد لسوق نظرا لضعف حواجز الدخول هذا نشاط المشروع(طحن وتحميص الخبز)	الداخليين الجدد قوية
-وتتمثل في المنتجات التي يمكن أن تحل محل الخبز المحمص والمطحون وهي غيرمتوفرة لحد الساعة	المنتجات البديلة ضعيفة
بسبب أن المشروع هو الوحيد في المنطقة فستكون طاقته الإنتاجية ضعيفة نوعا ما مقابل عدد الزبائن الكبير	القوة التفاوضية للزبائن ضعيفة
سهولة الحصول على المادة الأولية	القوة التفاوضية للموردين ضعيفة

المصدر :من إعداد الطالبة

ثالثا: تحليل SWOT

الجدول رقم (11) تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>_ المشروع جديد ويمكن ان يقابله عدم التقبل</p> <p>_ بسبب عدم تسيير المشاريع من قبل فليست هناك الخبرة الكافية</p> <p>_ الأشخاص الذين لا يتناولون الخبز لن يكونوا من بين زبائننا</p>	<p>_ المشروع يعد جديد في المحيط</p> <p>_ إتباع المعايير الصحية</p> <p>_ لا يتعارض مع المعتقدات</p> <p>_ سهولة الحصول على المادة الاولية</p>
التحديات	الفرص
<p>_ المشروع في بدايته إذ يمكن أن تعترضه بعض الصعوبات</p> <p>_ تقلبات الأسعار</p> <p>_ إمكانية ظهور منافسين</p>	<p>_ في حالة عدم وجود منافسة يمكن احتكار السوق</p> <p>_ رغبة الأفراد وطلبهم المتزايد لهذا منتج</p> <p>_ تنوع الزبائن</p>

رابعا: تحليل المنافسين

الجدول رقم (12) تحليل المنافسين

سعر البيع	تشكيلة المنتجات	التغطية الجغرافية (سوق المنافس)	التموقع الجغرافي	الخبرة في النشاط	نقاط القوة/الضعف	المنافسين
9000	<p>_ فئات الخبز</p> <p>_ حلويات</p> <p>_ نخالة القمح</p> <p>_ بسكويت</p>	<p>مدينة مغنية</p> <p>البلدية</p> <p>بسكرة</p>	البلدية	<p>عشرة سنوات وهي</p> <p>مدة كافية لإكتساب</p>	<p>تنوع المنتوجات</p> <p>يجعل المنتج لا</p> <p>يركز على منتج واحد ماينقص من</p>	01 takelait

	خبز مطحون			الخبرة	جودة المنتج	
8500	_ الخبز _ فقات الخبز	سطيف بسكرة	سطيف	بما أن نشاطها الأساسي إنتاج الخبز فتعتبر ذات خبرة عالية في هذا المجال	هي عبارة عن مخبزة نشاطها الرئيسي إنتاج الخبز أما فقات الخبز فهو مجرد نشاط ثانوي لذلك لن يحضأ بأهمية كبيرة	02 الفجر
9000	خبز محمص ومطحون	الجزائر	بجاية	تتمتع هذه المؤسسة بالخبرة وذليل ذلك تحصلها على العديد من الشهادات والجوائز	_ تستعمل نظام البيانات المفتوحة ما يجعلها متاحة للجميع (نقطة قوة) _ حاصلة على مجموعة من الشهادات والجوائز (NO COLORINGs) NO preservatives	03 دار النعمة

المطلب الثاني: دراسة السوق

أولا: الفئة المستهدفة

جدول (13) يوضح خصائص الزبائن المستهدفون

الخصائص	الفئة المستهدفة
حيث أن الإقبال الكبير على المنتج سيكون من طرف المحلات نظرا لأنها تعد الوسيط بين الزبون والمؤسسة ونظرا لعدم تواجد هكذا منتوجا لا في المحلات ولتوفر المنطقة على كم هائل من المحلات (محلات المواد	المحلات

الغذائية) الكبيرة والصغيرة	
من الممكن أن يكون هناك إقبال متوسط من طرف أصحاب المطاعم وذلك لأن المنطقة لا يوجد فيها عدد كبير من المطاعم وحتى إن وجدت فهي فقط للوجبات السريعة	المطاعم
نتوقع إقبال متوسط إلى متزايد من طرف أصحاب محلات الحلويات وذلك لأن المنتج يستعمل في صنع الحلويات لكن لا توجد محلات كثيرة لصناعة الحلويات في المنطقة لكن هناك محلات لصناعة الحلويات في طور الإنشاء	محلات صناعة الحلويات

ثانيا: المنافسون: وهم كالاتي:

1_ منافسون مباشرون: بما أن المشروع جديد فمنا من منافسون مباشرون يمارسون نفس الخدمة في المنطقة ولم يسبق حدوث هكذا نوع من الخدمات.

2_ منافسون غير مباشرون:

ثالثا: الموردون

بما أن المادة الأولية متوفرة في المخازن فلا حاجة لي باستيرادها من الخارج بل سأقوم بشراءها من عند المخازن التي سبق واتفقت معها .مع التسديد الفوري

جدول رقم (14) يوضح المورد والمادة المستوردة وكيفية الدفع

المورد	المادة المستوردة	كيفية الدفع
مخبزة الباريكية	الخبز الجاف	فوري
مخبزة الإجابة	الخبز الجاف	فوري
مخبزة الصومام	الخبز الجاف	فوري
مخبزة القبائلي	الخبز الجاف	فوري

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: المخطط الشهري لمبيعات المشروع

تختص المؤسسة في طحن وتحميص الخبز ثم تعبئته في أكياس وبيعه للمحلات والمطاعم ومحلات صنع الحلويات حيث يأخذ مخطط المبيعات الشكل الآتي:

الجدول رقم (15) يمثل مخطط المبيعات للمشروع

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
سعر المنتج 1	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	-
قيمة المبيعات 1	5625	5625	7875	7875	7875	10125	11250	11250	13500	22500	22500	22500	148500
سعر المنتج 2	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	-
قيمة المبيعات 2	8750	8750	10500	10500	10500	13125	15750	17500	17500	26250	35000	35000	209125
	14375	14375	18375	18375	18375	23250	27000	28750	31000	48750	57500	57500	357625

المطلب الرابع: المزيج التسويقي والإستراتيجية

في هذا المطلب سنقوم بدراسة المزيج التسويقي والإستراتيجية

أولاً: المزيج التسويقي

1_ المنتج: وسيكون عبارة عن خبز محمص ومطحون معبأ في أكياس بلاستيكية شفافة لمراعاة معايير النظافة ويتم إفراغها من الهواء لتجنب التلف.



2_ **السعر:** وبعد القيام ببعض الدراسات لمجموعة من المنتجات المشابهة فقد توصلنا إلى أن يكون السعر المقدر للمنتج هو: 45دج و35دج حسب الكميات المنتجة 10كلغ و250غ

3_ **الترويج:** سيتم الترويج للمنتج عن طريق مواقع الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي: الفيسبوك، اليوتيوب... بالإضافة إلى الترويج شفويا.

4_ **التوزيع:** سوف يكون التوزيع غير مباشر حيث أن المنتج سوف يباع للمحلات والتي تكون عبارة عن وسيط بين المؤسسة والزبون.

5_ **البيئة المادية:** وهو موقع المشروع. بما أن المشروع سيكون منزلي فلا حاجة للبحث عن بناية.

6_ **الأفراد:** إن للأفراد دور أساسي في إنجاح المشروع سواء كان ذلك في طريقة إنجاز الخدمة أو تقديمها أو... فكلما كان مستوى المنتج جيد كلما زاد الطلب عليه

7_ **العمليات:** وتكمن في:

01_ تهيئة الخبز المجفف والحرص على النظافة الشاملة بما فيها نظافة اليدين

02_ القيام بتحميص الخبز مع الحرص على عدم احتراقه

03_ طحن الخبز المحمص ثم وضعه في أكياس حسب حجمين مختلفين 10كلغ و250غ

04_ يقوم مدير التسويق الذي هو نفسه المسير بمراجعة الطلبيات ثم القيام بإرسال المنتج إلى الزبائن حسب الطلب (المحلات، محلات صناعة الحلويات، المطاعم)

ثانيا: إستراتيجية المشروع:

أ: إستراتيجية الانطلاق

وقد اخترنا هذه الإستراتيجية تحسبا لأن المشروع فريد من نوعه في المنطقة وقد ظهر لأول مرة لذلك يجب أن يكون متميزا من حيث جودة المنتج.

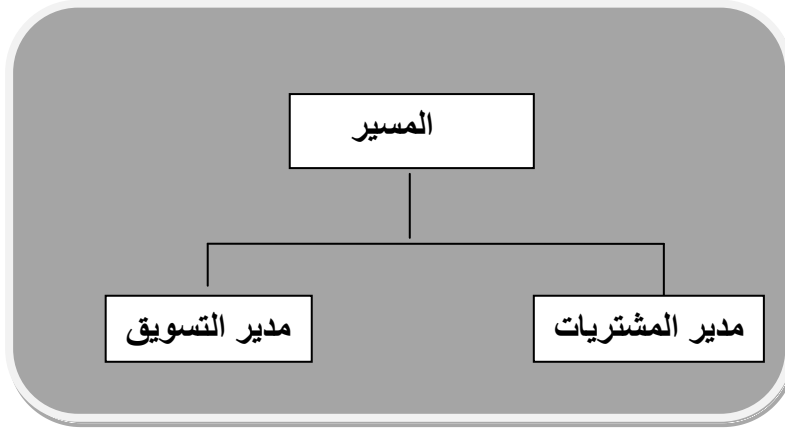
ب: إستراتيجية التطوير: كما نود في المستقبل فتح مخبزة للقضاء على مشكلة توريد المادة الأولية حيث نقوم بإعداد الخبز وتخصيص كمية منه لتجفيفه وتحميصه ثم طحنه.

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي:

ويتضمن هذا المبحث الدراسة التنظيمية للمشروع:

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمشروع

الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

1_المسير: وتتمثل مهامه في :

_ القيام بكل الإجراءات التي تخص إنشاء المؤسسة وكذا القيام بمراقبة المشروع وحرصه على نجاحه.

_ وضع الإستراتيجية المناسبة ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط

_ تحمل مسؤولية المسائل الإدارية المتعلقة بالمؤسسة

_ التفاوض مع الموردين

_ تحديد الكميات المطلوبة من المنتج

2_ **مدير المشتريات:** (مصلحة الإنتاج): وهي الركيزة الأساسية للمشروع حيث أن على مستواها يتم تجهيز المادة الأولية بعد شرائها والقيام بالعمليات اللازمة لتحويلها إلى منتج تام الصنع بالإضافة إلى التحكم في تسيير المواد الأولية طيلة فترة الإنتاج.

3_ **مدير التسويق:** (مصلحة التوزيع): وهي مهمة المسير حيث انه بعد إتمام عملية الإنتاج يتحمل مسؤولية توزيع المنتج والتفاوض مع الزبائن وكذا طريقة السداد.

المطلب الثاني: الدراسة القانونية للمشروع

أولاً: الشكل القانوني

لا توجد أي قوانين أو تشريعات جزائية تمنع إقامة هكذا نوع من المؤسسات إذ أن الدولة في الوقت الراهن تحث وتحفز على إقامة المشاريع وتدعمها حيث أن نشاطنا يدخل ضمن أشغال توضيب وتعبئة المواد المحمصة والمطحونة ويحمل الرمز 202406 حيث يصنف ضمن إطار مؤسسة ذات الشخص الوحيد (ذات مسؤولية محدودة).

ثانياً: التراخيص المطلوبة لإنشاء المشروع

هكذا نوع من المشاريع لا يتطلب ملفات معقدة أو العديد من الوثائق يكفي أن يكون صاحب المشروع يمتلك بطاقة حرفي والتي يستوجب الحصول عليها الوثائق الآتية:

_ **الملف الخاص ببطاقة حرفي:**

* نسخة من بطاقة التعريف

* 03 صور شمسية

* شهادة ميلاد

* بطاقة إقامة

* نسخة من الدبلوم أو إثبات التأهيل

* نسخة من عقد إيجار أو ملك أو إعاره (لدى الموثق)



المطلب الثالث: احتياجات المشروع البشرية

حيث أن المشروع لا يحتاج إلى توظيف موظفين ذوي خبرة عالية فهو يتطلب فردين لانجازه كما يلي:

01:المسير:وهو نفسه المدير ومدير المشتريات ومدير التسويق وهو حامل لشهادة ليسانس في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ماستر مقاولاتية

02:المساعد:وهو العامل الذي يساهم في عملية الإنتاج وتحضير المنتج حيث لا يهم المؤهل

المبحث الثالث:المخطط الإنتاجي للمشروع

في هذا المبحث سنتطرق لموقع المشروع وكذا المواد الأولية والتجهيزات والطاقة الإنتاجية للمشروع:

المطلب الأول: موقع وآليات المشروع

أولا: موقع المشروع

_ يتموقع المشروع في مدينة جامعة ولاية الوادي (بحي الجبل) والتي تحضى بمساحة كبيرة حيث تعرف تجمعا سكانيا هائلا تحدها شرقا بلدية الطيبات ولاية ورقلة وغربا بلدية المرارة وشمالا دائرة المغير وجنوبا دائرة تقرت.

_ إذ أن المشروع سيكون في البداية عبارة عن مشروع بيتي لأنه لايتطلب مساحة كبيرة لإنجازه.



المصدر : Google earth

ثانيا: آليات المشروع

_ وسيطلب إنجاز المشروع الحصول على الكميات المتفق عليها من الخبز المجفف من طرف الموردين (المخابز) ثم القيام بتحميصه ثم طحنه وتعبئته في أكياس بلاستيكية .

الشكل (09) يمثل آليات المشروع

03



02



01



04



المطلب الثاني: الطاقة الإنتاجية ومخطط المواد الأولية

أولاً: الطاقة الإنتاجية للمشروع:

تنتج المؤسسة 10 كغ يوميا بوزنين مختلفين 250 غ و 10 كغ حيث أنه كلما زاد حجم المنتج ب 1 زادت الطاقة الإنتاجية ب 50 وكلما زاد ب 1 زادت الطاقة الإنتاجية ب 25 وكلما زاد حجم المنتج ب 8 كلغ زادت الطاقة الإنتاجية ب 200 أما في ما يخص المنتج 2 فكلما زاد حجمه ب 2 كلغ زادت الطاقة الإنتاجية ب 50 وكلما زاد ب 3 كلغ زادت الطاقة ب 75 وكلما زاد ب 10 زادت ب 250 كما هو مدرج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16) يمثل الطاقة الإنتاجية للمشروع:

المجموع	الطاقة الإنتاجية												التعيين
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
/	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الأشهر
132	20	20	20	12	10	10	9	7	7	7	5	5	منتج 1
3300	500	500	500	300	250	250	225	175	175	175	125	125	الطاقة الإنتاجية 1
239	40	40	30	20	20	18	15	12	12	12	10	10	منتج 2
5975	1000	1000	750	500	500	450	375	300	300	300	250	250	الطاقة الإنتاجية 2
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	عدد الأيام
9275	1500	1500	1250	800	750	700	600	475	475	475	375	375	الطاقة الإنتاجية الكلية

ثانيا: مخطط المواد الأولية

_الجدول رقم (17) يمثل مخطط المواد الأولية

	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر
92750	15000	15000	12500	8000	7500	7000	6000	4750	4750	4750	3750	3750	قيمة الخبز
9275	1500	1500	1250	800	750	700	600	475	475	475	375	375	قيمة أكياس التخزين
102025	16500	16500	13750	8800	8250	7700	6600	5225	5225	5225	4125	4125	المجموع

الجدول رقم (18) يمثل تكاليف المواد الأولية المتوقعة

يتطلب إنجاز المشروع إستهلاك مجموعة من اللوازم والمواد الأولية كما تقدر نسبة التطور طيلة خمس سنوات كما هو موضح في الجدول الآتي:

01_ تكاليف المواد الأولية المتوقعة

التعيين	العام 01	العام 02	العام 03	العام 04	العام 05
لوازم مستهلكة	16500	16500	16747,5	16998,7125	17253,6932
نسبة التطور		0,015	0,015	0,015	0,015

02_ الإيرادات السنوية المتوقعة:

تقدر الإيرادات أو الأرباح السنوية للمشروع من العام الأول إلى غاية العام الخامس كما يلي كما نتوقع أن تبلغ نسبة الزيادة ب3% بداية من العام الثالث وذلك مدرج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19) يمثل الإيرادات السنوية المتوقعة

التعيين	العام الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
إيرادات	357625	357625	368353,75	379404,363	390786,493
نسبة الزيادة			3%	3%	3%

المطلب الثالث: عمليات الإنتاج

أولاً: عمليات تحضير وتصريف المنتج

01_ شراء المادة الأولية:

وذلك يكون بشراء الخبز المجفف من المخابز

02_ أخذ الطلبيات:

حيث يقوم المدير بأخذ الطلبيات لتقدير حجم الإنتاج

03_ تحضير المنتج:

وذلك يكون بتحميص الخبز ثم طحنه ووضع في أكياس حسب الحجم

04_ تصريف المنتوجات:

وهي مهمة مدير التسويق (المسير) حيث يقوم بتلبية الطلبيات والقيام بتسويق المنتوج والقيام بالإجراءات التسويقية المناسبة.

المبحث الرابع: المخطط المالي للمشروع

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقدير تكاليف المشروع ومصادر التمويل ودراسة القوائم المالية.

المطلب الأول: التكاليف التشغيلية للمشروع

01_ تكاليف الخدمات:

الجدول رقم (20) يعرض تكاليف الخدمات

التعيين	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5
مصارييف الماء	10000	10000	10000	10000	10000
النقل	107287,5	107287,5	110506,125	113821,309	117235,948

_ يوضح الجدول أن مصارييف الماء بالنسبة للمشروع تبقى ثابتة طيلة السنوات الخمس أما بالنسبة لتكاليف النقل فتبقى ثابتة للعامين الأول والثاني ثم تبدأ بالزيادة من العام الثالث ب3218,625دج ثم الرابع ب3315,18دج ثم الخامس ب3414,639دج

02_ تكاليف الأجور:

الجدول رقم (21) يمثل تكاليف الأجور للمشروع

تكاليف الأجور	1	2	3	4	5
شهريا	15000	15000	17000	19000	20000
سنويا	180000	180000	204000	228000	240000

يوضح الجدول تكاليف الأجور شهريا وسنوويا حيث تبقى ثابتة شهريا بالنسبة للشهر الأول والثاني ثم تزيد ب2000دج بالنسبة للشهر الثالث والرابع وبالنسبة للشهر الخامس فتزيد

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمخطط أعمال إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن

ب1000دج، أما سنويا فتبقى ثابتة لمدة السنتين الأولى والثانية أما بالنسبة للسنة الثالثة فتزيد ب186000دج والرابعة ب24000دج وتزيد ب12000دج في السنة الخامسة.

المطلب الثاني: مصادر التمويل

سوف يكون تمويل المشروع تمويل ذاتي برأس مال قدر ب310000دج حيث أن المشروع لا يتطلب اللجوء الى الاقتراض من البنوك أو غيرها من المؤسسات المالية وهي مقسمة كالاتي:

150000دج: مساهمة شخصية و160000 عبارة عن قرض حسن.

المطلب الثالث: القوائم المالية للمشروع

أولا: الهيكل التمويلي للمشروع

جدول رقم (22) يمثل الهيكل التمويلي

المبلغ	نسبة المساهمة
150000	المساهمة الشخصية
160000	القرض الحسن
310000	المجموع

ثانيا: هيكل الاستثمار

جدول رقم (23) يمثل هيكل الاستثمار

المبلغ الإجمالي	هيكل الاستثمار
50000	مصاريف تمهيدية
0	مباني
120000	معدات الإنتاج
40000	تجهيزات
100000	صندوق
260000	المجموع

ثالثا: الميزانية الافتتاحية للمشروع

الجدول رقم (24) يمثل الميزانية الافتتاحية

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات		الأموال الخاصة	150000
مصاريف تمهيدية	50000	الديون	160000
معدات إنتاج	120000	قرض حسن	-
تجهيزات مكتبية	40000		
الحقوق			
الصندوق	100000		
المجموع	310000		310000

رابعا: جدول حسابات النتائج والاهتلاك و جدول التدفقات الصافية للخزينة:

01_ جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (25) يمثل جدول حسابات النتائج:

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
ح/70 رقم أعمال	357625	357625	368353.75	379404.363	390786.493
1 إنتاج السنة المالية	357625	357625	368353.75	379404.363	390786.493

ح/60 مشتريات مستهلكة	17253,6932	16998,7125	16747,5	16500	16500
ح/61+ ح/62 خدمات خارجية والاستهلاكات أخرى	127235,948	123821,309	120506,125	117287,5	117287,5
2 إستهلاك السنة المالية	144489,6412	140820,0215	137253,625	133787,5	133787,5
3 القيمة المضافة = 1_ 2	246296,8518	238584,3415	231100,125	223837,5	223837,5
ح/63 مصاريف المستخدمين	240000	228000	204000	180000	180000
ح/64 ضرائب والرسوم	0	0	0	0	0
إجمالي فائض الاستغلال	6296,8518	10584,3415	27100,125	43837,5	43837,5
ح/75 منتوجات عملياتية أخرى	0	0	0	0	0
ح/65 أعباء عملياتية أخرى	0	0	0	0	0

20000	20000	20000	20000	20000	ح/68 مخصصات الاهتلاك
0	0	0	0	0	ح/78 استرجاعات عن خسائر القيمة
(13703,1482)	(9415,6585)	7100,125	23837,5	23837,5	5 النتيجة العملياتية
0	0	0	0	0	76 منوجات مالية
0	0	0	0	0	66 أعباء مالية
0	0	0	0	0	6 النتيجة المالية
(13703,1482)	(9415,6585)	7100,125	23837,5	23837,5	7 النتيجة العادية قبل الضرائب = 5+6
0	0	0	0	0	ضرائب
(13703,1482)	(9415,6585)	27100,125	23837,5	23837,5	8 النتيجة الصافية للأنشطة العادية

02: جدول رقم (26) التدفقات الصافية للخزينة:

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
1 النواتج (رقم أعمال)	357625	357625	368353,75	379404,363	390786,493
2 أعباء (نفقات مسددة)	297287,5	297287,5	324506,125	351821,309	367235,948
3 مخصصات اهتلاك	20000	20000	20000	20000	20000
4 مجموع أعباء = 2 + 3	317287,5	317287,5	344506,125	371821,309	387235,948
5 نتيجة صافية قبل ض = 4_1	40337,5	40337,5	23847,625	7583,054	3550,545
6 الضرائب = 5 . 0,19	57	57	57	57	57
7 النتيجة بعد الضرائب = 6_5	40280,5	40280,5	23790,625	7526,054	3493,545

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمخطط أعمال إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن

23493,54	5	27526,05	4	43790,62	5	60280,5	60280,5	التدفقات الصافية للخزينة أو قدرة التمويل الذاتي 7 + 3 = =	8	يتم
----------	---	----------	---	----------	---	---------	---------	---	---	-----

احتساب الاهتلاك بطريقة القسط المتناقص حسب الأعمار الإنتاجية المقدره لهذه الأصول وقد قدر العمر الإنتاجي للآلات ب10سنوات ،أما العمر الإنتاجي للأثاث و تجهيزات فقدر بي5 سنوات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

03- الإهتلاك

-جدول رقم (27) الاهتلاك السنوي للتجهيزات

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	قسط الإهتلاك السنوي	2	3	4	5
أثاث وتجهيزات	40000	5	32000	24000	16000	8000	0

المصدر من إعداد الطالبة

جدول رقم (28) الاهتلاك السنوي للآلات

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	قسط الإهتلاك السنوي	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الآلات والمعدات	120000	10	108000	96000	84000	72000	60000	48000	36000	24000	12000	0

المصدر من إعداد الطالبة

$$\text{قسط الاهتلاك السنوي} = 12000 + 8000 = 20000$$

جدول رقم (29) الميزانية الختامية:

المبالغ	الخصوم	المبلغ الصافي	قسط الاهتلاك	المبالغ	الأصول
150000	الأموال الخاصة	50000		50000	الاستثمارات مصاريف
		108000		120000	تمهيدية
	الديون	32000	12000	40000	معدات إنتاج
72750	النتيجة الصافية		8000		تجهيزات مكتبية
	قرض حسن	92750		92750	أصول متداولة
160000		100000		100000	بضائع
					الحقوق الصندوق
382750	/	382750	20000	402750	المجموع

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

أولا: فترة الإسترداد

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

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث: متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 5 سنوات

فترة الاسترداد = قيمة الاستثمار / متوسط صافي ت ن س

$$= 310000 / 43074.2448 = 7$$

ومنه فترة استرداد المشروع هي 7 سنوات

ثانيا: صافي القيمة الحالية van

بما أن المشروع لا يحتوي على قروض بنكية فإن القانون يكون كالاتي:

$$VAN = \left\{ \frac{[FNt]}{(1+r)^t} - In \right\}$$

حيث:

VAN: صافي القيمة الحالية

FNt: التدفقات الصافية السنوية

r معدل الخصم (الإستخدامات) وتحسب على أساس معدل الربح المتوقع = الإيرادات المتوقعة

I: التكلفة الإبتدائية (رأس المال)

T رقم السنة

T رقم السنة

ويكون كما يلي :

$$215371.224 / (1 + 1853794.606)^5$$

$$= 215371.224 / (1 + 1853794.606)^5$$

$$Van = 215371.224 / 3.18931431 = 67529.00563$$

إذن: بما أن صافي القيمة الحالية موجب فإن المشروع ذو مردودية.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة مختلف الجوانب التي يتطلبها مخطط الأعمال من الدراسة التسويقية إلى غاية الدراسة المالية وكذا التنبؤ برقم الأعمال بحسب ما يتوفر من معطيات، حيث أننا قمنا بتوضيح الإجراءات المتبعة في مخطط أعمال إنشاء المؤسسة الحرفية للتحميص والطحن عن طريق الدراسة الاقتصادية التي من خلالها يتم إنجاز أول مرحلة والتي هي ترجمة الأفكار إلى كلمات على أوراق بهدف تجسيدها واقعياً. الأمر الذي يوضح أهمية مخطط الأعمال في دراسة جدوى و مردودية المشروع وكذا التوصل إلى عوامل النجاح وتطويرها وعوامل الفشل وكيفية تجنبها.

خاتمة عامة

بعد كل ماتناولناه توصلنا في الأخير إلى أن مخطط الأعمال يعتبر بمثابة حجر الأساس للمشروع إذ أنه لا يمكن الاستغناء عنه لضمان استمرارية ونجاح المشروع. وكما أن لمخطط الأعمال دور أساسي في نجاح المشروع أيضا فالمقاول لا يقل شأنًا وأهمية لما له من دور فعال في تحويل المخططات إلى منجزات وتجسيد الأفكار إلى أرض الواقع.

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا توضيح دور مخطط الأعمال إذ أنه يعطي صورة شاملة ومتكاملة عن إستراتيجية المؤسسة وذلك بالإحاطة بجميع المعلومات اللازمة ومن خلال الدراسة الاقتصادية للمشروع. ما يساعد على اكتشاف الفرص وكيفية استغلالها وانتهازها والتعرف على المخاطر وطرق تجنبها أو الخروج منها بأقل خسائر. كما أنه يوضح الرؤية والأهداف المستقبلية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها.

إن من أهم ما يتميز به مخطط الأعمال هو اكتشاف جدوى ومردودية المشروع قبل وضعه حيز التنفيذ ما يتيح لصاحب المشروع التعديل في بعض الخطط المرنة ويعود ذلك للدراسة الشاملة من المخطط التسويقي إلى غاية المخطط المالي وما في ذلك من اكتشاف طرق ومصادر التمويل وغيرها....

إذ أنه بعد قيامنا بجمع المعلومات حول مشروعنا القائم وبعد القيام بالدراسة والتحليل وإسقاط ماجاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى النتائج الآتية:

أولاً: النتائج

1 النتائج النظرية:

_ إن مخطط الأعمال هو وثيقة تبرز المسار الاستراتيجي للمشروع حيث يعد وسيلة إقناع بالنسبة للجهات الممولة.

_ مخطط الأعمال له دور مهم وفعال في إنشاء ونجاح واستمرارية المشاريع

_ يتطلب إعداد الخطة التسويقية دقة عالية لما لها من أهمية في مخطط الأعمال

_ تترجم المعطيات التسويقية والإنتاجية والمالية إلى أرقام وتقديرات مستقبلية من خلال المخطط المالي

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمخطط أعمال إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن

_ يأخذ المخطط الإنتاجي دورا هاما في مخطط الأعمال فهو وسيلة تبين كيفية استثمار الموارد المادية والبشرية في عملية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة

_ يبرز دور المورد البشري من خلال إعداد المخطط التنظيمي

_ من خلال إعداد المخطط المالي نضمن استمرارية المشروع وكيفية توفير السيولة

2 النتائج التطبيقية

_ بعد إعداد مخطط الأعمال تم التوصل لقابلية تجسيد مشروع إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن بمدينة جامعة بالإضافة إلى ذلك:

_ عدم تواجد منافسين لنفس المنتج في المنطقة

_ يختلف مخطط الأعمال من مؤسسة لأخرى

_ ليس من الضروري أن تكون نتائج مخطط الأعمال لها قابلية التجسيد دائما

_ يعد مشروع إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن من المشاريع الجديدة في المنطقة وله مردودية

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

_ دعم هكذا نوع من المشاريع والحث على إنشائها في العديد من المناطق

_ الاعتماد على الاختصار والإيجاز في إعداد مخطط الأعمال

_ الاهتمام بكل التفاصيل المالية في مخطط الأعمال لسهولة إقناع الأطراف الأخذ وعدم مقابلته بالرفض

_ إعداد مخطط الأعمال أمر بالغ الأهمية بالنسبة لأصحاب المشاريع ومن الضروري إعداده لتجنب حالات عدم التأكد من جدوى المشروع

_ توظيف وتسخير أشخاص أكفاء ومختصين في إعداد مخطط الأعمال لمساعدة أصحاب المشاريع

_ تشجيع أصحاب المشاريع الجديدة وحثهم على ضرورة إعداد مخطط الأعمال

_ تكثيف المراجع بالنسبة للجامعات في ما يخص مخطط الأعمال لتيسير البحوث الجامعية

_ حث رجال الأعمال على مباشرة مشاريعهم بمخطط الأعمال كخطة مبدئية لضمان استمرارية ونجاح أعمالهم

قائمة المراجع

أولا :الكتب بالعربية

- ابراهيم بدران، و مصطفى الشيخ. (2013). الريادية(الابداع في انشاء المشاريع). الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- احمد بن مويزة. (2013). اعداد الاستراتيجيية التسويقية وعملياتها. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.
- احمد عبد الرحيم زردق، و محمد سعيد بسيوني. (2011). مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية. كلية التجارة،جامعة بنما.
- أحمد غازي أنيس. (2005). خطة العمل(الانطلاقة ناجحة التحديات – البناء – التكوين – التقديم). المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان،الرياض.
- احمد فوزي ملخية. أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- أحمد نافع المدادحة، و سلامة سويلم النوافعة. (2013). مبادئ التخطيط والتنظيم في الادارة والمكتبات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج. (1429هـ). ادارة الانتاج. المملكة العربية السعودية.
- دار جهينة للنشر :الاردن .151. استراتيجيات التسويق. (2007). ث، البكري .والتوزيع،عمان.
- ايمان الشنطي، و عامر شقر. (2007). مقدمة في الادارة والتحليل المالي. الاردن: دار البداية،عمان.
- بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة وادارة منظمات الاعمال. الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان.

حاتم قابيل. (2008). المدير العربي والادارة الاستراتيجية، الملتقى الوطني حول التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي. طنجة، المملكة المغربية.

حسام عربي. (2009). التخطيط الاداري. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

حضير كاضم محمود، و هائل يعقوب فاخوري. ادارة النشر والعمليات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

زيادة رمضان، و محمود الخلايلية. (2013). التحليل وتخطيط المالي. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

زيد منير عبدوي. (2006). التنظيم الاداري، مبادئه وأساسياته. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

سليمان خالد عبيدات. (2008). ادارة الانتاج والعمليات. الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.

شبايكي سعدان. تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

غادة صالح: دراسة الجدوى دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.. (2008) .

طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عادل حسن. (1988). التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج. لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

عبد الحلیم كراجة، و آخرون. (2000). الإدارة التحليل المالي – أسس ومفاهيم تطبيقات. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

عبد الحلیم كراجة، و آخرون. (2000). الادارة والتحليل المالي. عمان: دار الصفاء للنشر.

عبد الغفار حنفي، و عبد السلام ابو قحف. (2004). اساسيات تنظيم وادارة الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية. مصر.

عبد الفتاح دياب. اد.

عبد الفتاح دياب. (2001). ادارة الانتاج رؤية جديدة. مصر.

عدنان تايه النعيمي، و إرشاد فواج التميمي. (2008). *التحليل والتخطيط المالي – اتجاهات معاصرة*. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

فريد النجار. (2007). *ادارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق*. مصر: الدار الجامعية للنشر.

فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية العربية الادارية (2007). *معجم المصطلحات الادارية*. القاهرة.

فليح حسن خلف. (2012). *أساسيات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات*. الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.

كاسر نصر المنصور. (2000). *ادارة الانتاج والعمليات*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

مبارك لسوس. (2012). *التسيير المالي*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

محمد الناجي الجعفري. (1998). *التسويق*. السودان، كلية ود مدني الاهلية الجامعية.

محمد بديوي الحسين. (2016). *تخطيط الانتاج ومراقبته*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

محمد فرحي. (بدون سنة للنشر). *التحليل الاقتصادي الجزئي*. الاردن: دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع.

مروة احمد، و نسيم برهم. (2007). *الريادة وادارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات*. عمان.

مصطفى يوسف كافي. (2016). *ريادة الاعمال وادارة المشاريع الصغيرة*. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

موسى اللوزي. (2007). *التنظيمي واجراءات العمل*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

هيثم محمد الزغبى. (2000). *الادارة والتحليل المالي*. عمان: دار الفكر.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

1- Alain fayolle, **entrepreneuiat apprendre à entreprendre**, dunod, paris,2004.

2_ MICHAL PORTER. *lavantage comaireutiel*. Traduit par : philippe de lavergne, DM NOP.paris.1999 ,p15

3-Michel Coster, **entrepreneuriat** ,Pearson education, farnce-paris 2009.

ثالثا:المذكرات

- شتاي عبدالكريم. (2009). *تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق معايير المحاسبة الدولية،رسالة ماجستير،محاسبة،. الجزائر، جامعة العقيد الحاج لخضر.*
- زغدار أحمد. (2004). *التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر.*
- عبد الصمد سميرة. (2008). *اهمية تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية،مذكرة ماجستير. باتنة، جامعة الحاج لخضر.*
- لقوقي فاتح. (2014). *جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة.*
- محمد بوشوشة. (2007). *مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة،مذكرة ماجستير غير منشورة. الجزائر، جامعة محمد خيضر،بسكرة.*

رابعا:المداخلات والملتقيات

- جلاب محمد. (18/17/16 افريل، 2012). *الاطار الاستعمالي لمخطط الاعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة. الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية،مخطط الاعمال:فرص وحدودمخطط الاعمال،الفكرة،الاعداد،التنفيذ ، ص4. جامعة بسكرة.*

- شوقي الجباري، و شوقي خليل. (2012). *مخطط الاعمال التفاعلي كألية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية،فرص وحدود مخطط الاعمال،الفكرة،الاعداد،التنفيذ. بسكرة: جامعة محمد خيضر*
- شوقي جباري، و شوقي خليل. (18-19 افريل، 2012). *مخطط الاعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة،ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 13. الجزائر، جامعة ورقلة.*
- قشوط الياس، و هند حاج سليمان. (2012). *le plan d'affaires: quelles étapes à suivre pour le réussite*، الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية:فرص وحدود مخطط الاعمال:الفكرة الاعداد التنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة
- علي فلاح الزغبي. (16/17/18 افريل، 2012). *مخطط الاعمال كمدخل استشاري لتطوير الاداء المؤسسي، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية،مخطط الاعمال:فرص وحدود مخطط الاعمال،الفكرة،الاعداد،التنفيذ ، 7-11. جامعة بسكرة*
- مراد اسماعيل، و شلغاف بن أعمار. (16/17/18 افريل، 2012). *أهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال الفكرة الاعداد،التنفيذ ، ، 12. بسكرة، جامعة محمد خيضر.*
- من توليد الفكرة الى مخطط الاعمال، الايام:السيرورة المقاولاتية . (2012). ن. براهيمية العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ،فرص وحدود مخطط الاعمال الفكرة الاعداد والتنفيذ كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
- لطرش الطاهر،مخطط الاعمال عناصره الاساسية اهميته في مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال الفكرة والاعداد الجزائر والتنفيذ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة 2010
- لطرش الطاهر. (2012). *مخطط الاعمال،عناصره الاساسية وحدود اهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية،مخطط الاعمال:فرص وحدود مخطط الاعمال،الفكرة،الاعداد،التنفيذ،. جامعة بسكرة.*

خامسا:المواقع الإلكترونية

ar.wikipedia. ar.wikipedia.org/wiki/.

MICHAL coster. *opcit.* P135

marketing, https:academy.hsoub.com/marketing/performance.

المخلص

تطرقنا في هذه الدراسة إلى فصلين أولهما نظري والثاني تطبيقي حيث أننا تناولنا في الشق النظري ماهية ومكونات مخطط الأعمال، وكذا المخطط التسويقي والتنظيمي فالإنتاجي فالمالي، ثم تطرقنا في الجانب التطبيقي إلى كيفية إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي . فقد تناولنا في أول الأمر تقديم المشروع ثم مخططه التسويقي وكذا الإنتاجي والتنظيمي فالمالي وفي الأخير توصلنا إلى أنه لمعرفة جدوى المشروع وإمكانية نجاحه أو فشله لابد من إعداد مخطط أعمال له.

مخطط الأعمال، مشروع إنشاء مؤسسة حرفية للتحميص والطحن، التسويقي التنظيمي، الإنتاجي، المالي.

Résumé

Dans cette étude, nous avons abordé deux chapitres, dont le premier est théorique et le second est pratique, car nous avons traité de la partie théorique de quoi et des composants du plan d'affaires, ainsi que du schéma de marketing et d'organisation, le productif et le financier, puis nous avons abordé le côté pratique de la façon de créer une institution artisanale pour la torréfaction et le broyage en laissant tomber ce qui est venu du côté théorique du côté pratique. Nous avons abordé d'abord la présentation du projet, puis son plan marketing, ainsi que le plan de production et d'organisation, ainsi que le plan financier, et finalement nous avons conclu que pour connaître la faisabilité du projet et la possibilité de son succès ou de son échec, un business plan doit être préparé pour cela.

Business planner, projet de création d'une entreprise artisanale de torréfaction et de mouture, marketing, organisationnel, productif, financier.

