



## الموضوع

# إنشاء مؤسسة صناعة أجهزة التبريد

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

الأستاذ المشرف:

زير صبرينة

إعداد الطالب:

علوي حمزة

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

الموسم الجامعي: 2012-2013

# الهدايا

إلى الوالدين العزيزين أطال الله فيهم  
إلى من كانوا سنداً لي في السراء والضراء،  
وكل من يكن لي المحبة  
من الأهل و الأقارب

نهدي هذا العمل .

رقم الصفحة	المحتويات
	إهداء
	كلمة شكر
	فهرس
أ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: مساهمة مخطط الأعمال في إنشاء مؤسسة</b>
2	• المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
2	❖ المطلب الأول: مفهوم مخطط العمل
4	❖ المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال
6	❖ المطلب الثالث: تحضير خطة العمل
8	❖ المطلب الرابع: مهام مخطط الاعمال
9	• المبحث الثاني: الخطة التنظيمية والتسويقية
9	❖ المطلب الأول: الجانب التنظيمي
14	❖ المطلب الثاني : الجانب التسويقي
25	• المبحث الثالث: مخطط الإنتاجي و المالي
25	❖ المطلب الأول: تخطيط الإنتاج
27	❖ المطلب الثاني: الجانب المالي
	<b>الفصل الثاني: دراسة مؤسسة صناعة أجهزة التبريد</b>
34	• المبحث الأول: التعريف بالمشروع
34	❖ المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
36	• المبحث الثاني: الجانب التنظيمي و التسويقي
36	❖ مطلب الأول: الجانب التنظيمي
37	❖ المطلب الثاني: الجانب التسويقي

39	• المبحث الثالث: الجانب الإنتاجي والمالي
39	❖ المطلب الأول: الجانب الإنتاجي
40	❖ المطلب الثاني: الجانب المالي
44	خاتمة
45	ملخص
46	قائمة المراجع
48	قائمة الأشكال
49	قائمة الجداول

## مقدمة:

المشاريع الصغيرة والمتوسطة لها أهمية بالغة في اقتصاديات المجتمعات كافة ، بغض النظر عن درجة تطورها واختلاف أنظمتها ومفاهيمها الاقتصادية ، وتباين مراحل تحولاتها الاجتماعية.

و تلعب المشاريع الصغيرة والمتوسطة دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم ، وذلك لدورها الفعال في تشغيل العمالة ، حيث توفر المشاريع الصغيرة والمتوسطة فرص عمل واسعة جداً نظراً لصغر رأس المال المستثمر للعامل ومن ثم المساهمة بفعالية في حل مشكلة البطالة وتعظيم الناتج ، وكذلك إسهامها في ولادة مشاريع جديدة تدعم النمو الاقتصادي .

وعادة ما تناط مسؤولية إقامة المشاريع الكبيرة بالحكومات نظراً لحجم الاحتياجات المالية والبشرية الكبيرة إضافة إلى المستلزمات والمتطلبات الأخرى ، والتي يصعب على المستثمر الفرد تأمينها ، تاركة للقطاع الخاص مهمة إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وانطلاقاً من الدور المهم الذي يمكن لهذه المشاريع أن تلعبه في المساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتلك الدول ، فقد قامت العديد من الدول المتقدمة بدعم وتشجيع هذا النوع من المشاريع وهذا ما ساعد في تحقيق طفرة نوعية مهمة وكبيرة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي في هذه الدول.

وتؤدي المشاريع الصغيرة دوراً مهماً في تحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم ، حيث تشكل نسبة كبيرة من المشاريع الصناعية والزراعية والخدمية وفي مجالات متنوعة.

تمهيد:

قبل إنشاء المؤسسات أو بدأ انطلاق الأعمال لابد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالأشخاص الذين يديرون الأعمال تجارية بدون دراسة للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير ومشاكل متعددة وذلك بعد مدة من انطلاق الأعمال، وسنقسم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: الخطة التنظيمية والتسويقية

المبحث الثالث: مخطط الإنتاجي و المالي

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم مخطط العمل:

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

الاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة (Robert. D. Histich 2002) .

و إن في خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية و تسعى الخطة الإجابة عن الأسئلة التالية:

• أين نحن الآن؟

• أين سنذهب.

• و كيف الوصول إلى نقطة ما؟

إن كتابة خطة العمل تتم من خلال المحامين و المحاسبين و المستشارين المتخصصين في كافة مراحل تأسيس المشروع و أن خطة الأعمال يتم قراءتها من قبل العاملين، المستثمرين، البنوك، المستهلكين، المزودون، المستشارين، و على الريادي أن يضع في اعتباره عند كتابة خطة العمل ثلاثة أمور هي:

• معرفة آلية الابتكار و التكنولوجيا في المخاطرة.

• ماذا سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك؟

• ماذا سوف تكون من وجهة نظر المستثمر؟

و لابد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بخطة العمل و المتعلقة بالمشروع من حيث حجمه و طبيعة المنتج و الخدمات و التصنيع و حجم السوق و مستوى النمو و لهذا تساعد الزيادة في توضيح ما يلي:

- في التعرف على بيعة السوق.
- في التعرف على كيفية التمويل.

و بعد أن يتم وضع خطة العمل أن يأخذ الريادي في اعتباره من هم المزودين الذين سيتعاملون معهم، و كذلك الزبائن و رغباتهم و كذلك المقرضين و المستثمرين و كيف أنهم سوف يحققون العائد المناسب من هذا الاستثمار، و ما هي مصادر التمويل الخارجي<sup>1</sup>.

2- إن خطة العمل BUSINESS PLAN هي وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من اجله و تستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية (Nickels et al: 2002:189).

إن خطة العمل يمكن أن يعطى لها تعاريف عديدة و ذلك لكون المواقع المختلفة تقتض و جود خطط عمل متباينة لذلك يرى أغلب الباحثون كون هذه الخطة تمثل وثيقة تعطي الخطوط العامة لمدى إمكانية اعتبار فكرة العمل الذي تعدله الخطة تمثل فرصة واعدة أخذين في الاعتبار المتطلبات الأساسية لبدء العمل و تطوره اللاحق.

إن خطة العمل تمثل خطة فعاليات و هي واحدة من أهم الوثائق الأساسية لبدء المنظمات الريادية الصغيرة، أن الفرد الرباعي يعتبر خطة العمل خارطة تسمح له بإمكانية نقل أحلامه و رغباته إلى أرض الواقع لبدء العمل دون تهور أو مجازفة غير محسوبة العواقب (Sahlman 1997: 98-108).

إن خطة العمل يفترض أن تعطي إجابات قاطعة و واضحة على أسئلة أساسية و مهمة يتمخض عنها فحص و اختبار الفكرة الأساسية للعمل المراد قيامه من قبل فرد أو مجموعة أفراد. أنها تمكن أن يتم في إطارها إعطاء وصف للوضع الحالي الرغبة في الاتجاه و الذهاب إلى أين. و كيف نصل إلى هناك؟ أن خطة العمل تستخدم بشكل أولي بطريقتين (Longenecher et al: 2006: 105-106).

- تمكن من إعطاء كشف بالأهداف و الاستراتيجيات التي يعتمدها الأفراد للمنظمة.
- تساعد على تطوير العلاقات مع الأطراف الخارجية المحتمل أن يقدموا مساعدات للعمل الصغير للانجاز الأهداف.

<sup>1</sup> - الريادة و الإدارة منظمات الأعمال [دار الميسرة] د. بلال خلف السكارية ص 111 - 112

هكذا فإن خطة العمل تعتبر ضرورية جدا للأعمال الجديدة و التي تقام و تتواجد لكونها تستخدم و يستفاد منها أطراف داخلية و أطراف خارجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال

إن كفاءة و نوعية خطة العمل يتوقف على حسن إعداد الخطة، و يجب أن تعلم أن خطة العمل لا يمكن أن تكون عوض عن العمل ذاته، فقد لا تساهم في الشيء الكثير حيال عمل فاشل كفرصة محتملة في السوق. لكن يمكن أن تكون خطة العمل المكتوبة بطريقة غير صحيحة و واضحة سببا في عدم الترويج و إيصال الفرصة الموجودة في هذا العمل للآخرين، و يمكن أيضا أن تسعف أو تنفذ الكتابة الجيدة لحظة العمل الفرصة لبدء عمل جديد بالخصوص على المستلزمات و المساهمات من الأطراف الخارجية و الداخلية (Brooks And Stevens: 1987).

هكذا يصبح من الضروري أن يتمتع الريادي بمهارات كتابة و إيصال خطة العمل لكي يمكن إيضاح مفهوم العمل الجديد من منظور واقعي و شمولي و يستحسن أن يمارس الفرد الريادي كتابة خطة العمل بنفسه.

حتى إذا اقتضى الأمر الاستعانة بأطراف أخرى كالمحامين و المحاسبين و المستشارين الآخرين. فمن خلال ممارسة الكتابة يستطيع مؤسس العمل الجديد أن يعرض جوانب قوته و تفوقه. و مع أن محتويات و مكونات خطة العمل قد تختلف من عمل لآخر، إلا أن هيكلتها بشكل عام قد أصبحت معيارية بحدود مقبولة و واضحة، لذلك يشير أغلب الباحثين إلى أن مكونات خطة العمل تشتمل على:

### \* صفحة الغلاف Cover Page.

- و هذه تمثل الصفحة الأولى من خطة العمل و تحتوي في الغالب على:
- اسم العمل (المنظمة)، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني.
- شعار أو علامة العمل أن وجدت.
- تاريخ انتهاء و إصدار خطة العمل.
- من أعد خطة العمل.
- أسماء و عناوين و مراكز و أرقام هواتف المالكين و التنفيذيين الرئيسيين.

<sup>1</sup> - إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال و المتوسطة و الصغيرة .د. طاهر محسن منصور الغالب . جامعة الزيتونة. ص 201 - 211.



\* قائمة المحتويات:

تمثل قائمة المحتويات الترتيب و النسق المتتابع لأقسام و أجزاء الخطة مع أرقام الصفحات.  
إن هذا الأمر يسهل الرجوع لقراءة الفقرات المطلوبة بسرعة و مرونة عالية.

\* نص الرسالة:

إن رسالة العمل تصف بشكل واضح و جلي الإستراتيجية المعتمدة و فلسفة العمل لجعل رؤية الريادي حقيقة يمكن تجسيدها من خلال النشاط الجاد و المثابر بجمل قليلة يمكن تغطية جميع الجهود في جميع مجالات عمل المنظمة و من خلال ذلك نصل إلى تحقيق الأهداف. كما أن الرسالة تعطي العمل هويته الخاصة التي تميزه عن الأعمال الأخرى (Aljuboovidnd Mannsoor: 2005: 66).

\* العمل أو المشروع (الشرك COMANY):

في هذا القسم من خطة العمل يتم إعطاء وصف للعمل و إعطاء خلفية عامة عنه اختبار الشكل القانوني الأسباب التي دعت إلى قيام العمل. و يتم هنا عرض تاريخي للعمل و وصف تفصيلي للكيفية التي يرضى بها العمل حاجات الزبائن (Megginson et al: 2003: 112-113).

كما و يعرض في هذا القسم من خطة العمل مكان تواجد العمل و هل يخدم السوق المحلي أو العالمي و يفترض أن يأخذ من مكتب هذا القسم بنظر الاعتبار الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

- متى و أين يبدأ العمل بالنشاط؟
  - ما طبيعة التغيرات في الهيكل و نوع الملكية؟
  - ما هي القدرات المميزة للعمل؟
  - ما طبيعة العمل و الأنشطة الأساسية له؟
  - من هم المستهلكون الذين يخدمهم العمل؟
  - ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟
  - ما هي أهداف العمل؟
  - ما شكل العمل، من ناحية الملكية و القانونية، فردي، تضامني، مساهمة؟
- إن هذه الأسئلة و غيرها يعطي هذا القسم إجابات عليها، لذلك يكتب بعناية و وضوح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال و المتوسطة و الصغيرة [دار الميسرة] د. طاهر محسن منصور الغالب . جامعة الزيتونة. ص 201 - 211.

المطلب الثالث: تحضير خطة العمل:

على الريادي أن يقوم بالتحضير لخطة العمل و بالتالي لابد و أن تكون الخطة تجيب على كافة الأسئلة و الاستفسارات المتوقعة من الآخرين و آلية دعمهم للفكرة، و ما هو مقدار النتائج المتوقعة لهذه المخاطر و تسبب المبيعات و الربحية المتوقعة للمشروع.

و لهذا فإن الريادي يكون بحاجة إلى مجموعة من المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع و تكون هذه المعلومات من مصادر مختلفة بالسوق، التمويل، الإنتاج و استخدام الأعمال الالكترونية و تطبيقاتها في ذلك و على الريادي أن يحدد الأهداف المتعلقة بالمخاطرة و أن طبيعة المعلومات التي يحتاجها تكون على النحو التالي:

**1- معلومات عن السوق Market Information:**

لا بد من التعرف على طبيعة السوق الذي سوف يتعامل معه و طبيعة هذا السوق و طبيعة الزبائن الذين يتعامل معهم و هل هم رجال أم نساء، و مستوى التعليم، الدخل، و طبيعة المنطقة، و المعلومات الديموغرافية المرتبطة بالسكان.

**2- معلومات مرتبطة بالعمليات و الإنتاج Operations Informations:**

- و أن المعلومات المتعلقة بالإنتاج مرتبطة به تكون على النحو التالي:
- الموقع: و هو مهم، الزبائن، الموردين، قنوات التوزيع.
  - عمليات الإنتاج: يتم تحديد آلية سوف يتم بها عمليات الإنتاج.
  - المواد الخام: التعرف على الموزعين و عناوينهم و التكاليف.
  - المعدات: وضع قائمة بالمعدات التي سوف يتم شراؤها و تكلفتها.
  - مهارات العاملين: معرفة عدد العاملين و مهاراتهم و معدل الأجور و وظائفهم.
  - حيز المكان: أي المساحة المطلوبة لانجاز عمليات الإنتاج.
  - احتياجات أخرى: أي الأدوات و المعدات الأخرى التي تساعد في عمليات الإنتاج.

**3- معلومات تتعلق بالتمويل Financial Information:**

لا بد أن يتم التعرف على مقدار الربحية المتحملة لهذا المشروع و كمية الأموال التي يحتاجها للبدء في تنفيذ المشروع و ما هي مصادر التمويل و الفترات المناسبة سواء على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير للتمويل أو الاستدانة و هل سيتم الحصول على الأموال من المستثمرين مباشرة من خلال الأسهم أو السندات أو الدين، و لهذا فإن معلومات التمويل تكون حول ما يلي:

- المبيعات المتوقعة و التكلفة على مدى ثلاث سنوات قادمة.
- التدفقات النقدية للسنوات القادمة.
- الميزانية المالية.
- معلومات بواسطة الانترنت.

يعتبر الانترنت من أفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزود المستثمرين بالمعلومات بالسرعة العالية و التكلفة الأقل و التي يستفاد منها في معرفة طبيعة حجم السوق و المنافسة تحليل الصناعة و التخطيط اتخاذ القرارات و الاستفادة أيضا من الواقع الالكتروني في إعطاء كافة المعلومات عن طبيعة السلعة و الخدمات المتعلقة بها، و آلية التعامل مع المستهدفين و رغباتهم و كيفية تحقيق الإشباع الخاصة بالزبائن بواسطة الاستفادة من هذه المواقع الالكترونية، و آلية الدفع و إيصال الخدمة، و التي تساعد هذه المعلومات في كيفية وضع خطة العمل.

#### \* خطة التسويق:

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

#### \* الخطة التنظيمية:

تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع و كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، و الرقابة على الأعمال، و كيفية أداء الأعمال و الموضحة في الجدول (4-5).

#### \* تقدير المخاطر:

و تتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

#### \* الخطة المالية:

و هي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية و التكاليف و الربحية و كذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات و خطة الموازنة للأصول و الديون.

### \* الملاحق:

و التي توضح كفة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن قنوات التوزيع و العقود و قائمة الأسعار من المزودين و المنافسين<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مهام مخطط الأعمال<sup>2</sup>:

- ❖ إعطاء نظرة سريعة و حساسة على مشروع العمل.
- ❖ يساعد على تحديد القياس القابل لتحقيق الإنجاز.
- ❖ السماح بتحديد احتياجات المخزون و الخزينة.
- ❖ هو وثيقة للتعريف بطلبات التمويل.

### \* خطوات مخطط البحث:

- أ - وصف المؤسسة:
  - أهداف الحملة.
  - احتياجات التمويل و طبيعتها.
  - وصف المشروع و السوق المستهدفة.
  - الدلائل و البراهين على ضرورة هذا المشروع و إمكانية تحقيقه.
- ب - المشروع و قطاع النشاط.
  - أهم التوجيهات و الأهداف الأساسية لصاحب المشروع.
  - الجانب الاقتصادي للمشروع.
- ج - المنتج و الخدمة.
  - استخدام التكنولوجيا و الكفاءات.
  - المقدار المستقبلي.
  - دراسة السوق.

<sup>1</sup> - الريادة و الإدارة منظمات الأعمال [دار الميسرة] د. بلال خلف السكارية ص 118 - 119.

<sup>2</sup> <http://etudiantdz.net/vb/showthread.php?t=15442>

المبحث الثاني: الخطة التنظيمية والتسويقية

المطلب الأول: الجانب التنظيمي

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فهو مسؤول عن أهدافه و عن حل المشكلات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف و اتخاذ القرارات و إتباع الأساليب التي يراها مناسبة و كذلك جدولة الأنشطة التي تقوم بها سعياً نحو أهدافه فإذا ينضم إليه شخص آخر و أكثر للمشاركة في انجاز العمل تنشأ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم حيث الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده، و تتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيما بين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً و حدود اختصاص كل منهم.

التنظيم إذن هو طريق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقات وها لوجه مباشرة، و تستغل معا في أعمال معقدة في التحديد المنظم و الواعي لأهدافها المشتركة و في تحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى تصميم هياكل تنظيمية تركز على أسس علمية سليمة، و يغطي هذا

الموضوع باهتمام كتاب و علماء الغدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية، فهو احد الوسائل الفعالة و اللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق و المنظم للأعمال، و تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل التنظيمات رغبة في الوصول إلى الأهداف كما يعرفه عبد البار درة بأنه: ترتيب للعلاقات المتبادرة بين أجزاء و وظائف التنظيم، و يشير هذا المفهوم إلى التسلسل العمومي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية.

2/ أبعاد الهيكل التنظيمي:

هناك 3 أبعاد شكل الهيكل التنظيمي و هذه الأبعاد هي:

1/2- المركزية في القرارات.

2/2- الرسمية: و هي تشير إلى درجة الالتزام بالأنظمة و القوانين المعمول بها.

3/2- التعقيد: و يشير إلى التنوع و الاختلاف في مهام و نشاطات المنظمة الإدارية و هناك عوامل

تساعد في درجة التعقيد منها:

1. الاختلاف الأفقي.

2. الاختلاف الرأسي.

<sup>1</sup> - التنظيم الإداري [في المنظمات المعاصر] د. محمود أيوب، دار الجامعة 74 شارع زكريا غنيم الابراهيمية، ص 121 - 122.

3. التخصص و تقدير العمل.

### 3- محددات الهيكل التنظيمي:

- يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي و ملاءمته للواقع على عوامل كثيرة تتضمن العلاقات التنظيمية و الأهداف، و التخصص و تقسيم العمل، و السلطة و المسؤولية ... الخ.
- و لكن هنالك عوامل أخرى لها درجة من التأثير على الهيكل التنظيمي و هي:
1. **الأهداف:** إن أهداف المتضمنة لابد أن تحدد نوعية الأعمال التي يتعين تأديتها في التنظيم، و لا شك أن الأهداف تتطور و تتبدل بمرور الوقت، كما أن أولوياتها و ترتيب أهميتها يخضعان للتغيير، و يقدم ذلك تفسيراً لنشوء الحاجة إلى تطوير التنظيم بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة أو مع الترتيب الجديد للأهداف بجانب العوامل الأخرى التي تبرر عملية التطوير التنظيمي.
  2. **حجم المنظمة:** يمكن تحديد حجم المنظمة من خلال دراستها و تحليلها تحليلاً وافياً لكل أبعادها، على أن يتضمن هذا التحليل بعض الجوانب المتمثلة بالطاقة المادية للمنظمة، و قوة العمل و طبيعتها، و المدخلات و المخرجات و كذلك ما يتوافر للمنظمة من موارد، و يتطرق النظر إلى هذه الجوانب إلى بعض الجوانب بصورة أكثر تفصيلاً مثل إعداد العاملين، و التخصص و تقسيم العمل و النشاطات المعمول بها و عدد الوحدات الإدارية، و لكن يجب مراعاة الهياكل التنظيمية بما في ذلك التنظيم العضوي و كذلك الميكانيكي فكل نوع له خصائصه<sup>1</sup>.
  3. **البيئة:** هناك علاقة بين البيئة و الهيكل التنظيمي و قد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة، على أن المنظمة كيان اجتماعي مفتوح يتفاعل مع عناصر البيئة من اجتماعية و اقتصادية و سياسية و ثقافية، و نظراً لكبر حجم البيئة، تصعب دراستها و إخضاعها للتحليل و الدراسة، و لذلك لابد من اختصار هذه البيئة و اقتصارها على بيئة العمل، كما تتضمن البيئة درجات الاستقرار و عدم الثبات حيث يقدم علماء الإدارة في بعض دراساتهم فيما يتعلق بالبيئة.
  4. **التكنولوجيا:** اهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم و الخصائص الهيكلية به، و قد ذهب بعض الكتابات إلى الإشارة بأن المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادة ما يكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف المركزية و اللامركزية و بعد عدة دراسات انتهت إلى عدة نتائج منها:

<sup>1</sup> - التنظيم و إجراءات العمل، د. موسى اللوري (جامعة الأردنية)، ص 50-51.

- كانت فكرة الحتمية التكنولوجية أكثر وضوحا في التنظيمات صغيرة الحجم إذا ما قورنت بالتنظيمات كبيرة الحجم.
- يؤدي الاعتماد على تحديد مستوى التكنولوجيا على مستوى التنظيم ككل إلى نتائج مضللة و خاصة في حالة استخدام التنظيم لأكثر من نمط تكنولوجي في نفس الوقت، و هنا تظهر أهمية تحديد التباينات التكنولوجية بين الوحدات الفرعية بالتنظيم.
- هناك علاقة بين التكنولوجيا و الخصائص الهيكلية التالية، هيكلية الأنشطة و مركزية السلطة، الرقابة التنفيذية.
- التكنولوجيا هي المؤشر لتحديد درجة التكامل الرأسي بالتنظيم حيث ارتبطت تكنولوجيا الإنتاج الكبير بدرجة أعلى من هذا التكامل.

#### 4- خصائص الهيكل التنظيمي:

- هناك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمرا ضروريا للتنظيم الإداري و هذه الخصائص هي:
- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية و الفرعية و الثانوية و ضرورة التمييز بين هذه الأنشطة و مراعاة توزيعها، حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية و المهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، و وضع النشاطات الأخرى بما يتلاءم مع طبيعة و موقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم.
  - ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص و تقسيم العمل بين الإدارات و في كل المستويات الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة و الفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء و خفض في التكاليف و تنمية المهارات للأفراد العاملين.
  - ضرورة الحفاظ على خطوط و شبكة اتصال فعالة و ملائمة تراعي طبيعة التنظيم و نشاطاته.
  - ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم، بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس و المرؤوس و طبيعة العمل.
  - إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جديد سواء أكان رئيسا أم فرعيا، فعنصر التكلفة يجب مراعاته.



- يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات و المستجديات في البيئة المحيطة.
- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي حتى تستطيع المنظمة البقاء و الاستمرار و مواكبة المستجديات، و العمل على خلق كوادر إدارية جديدة.

#### 5- نماذج الهياكل التنظيمية:

هناك أكثر من نموذج يستخدم في تصنيف و تبويب الهياكل التنظيمية، و من هذه النماذج التي تعتبر من الأكثر شيوعا، التنظيم الميكانيكي، التنظيم العضوي، و توجد عدة نماذج بين النموذجين المذكورين أيضا تستخدم في تصنيف و تبويب الهياكل:

1 - النموذج الآلي: و يطلق عليه عدة مسميات منها النموذج الكلاسيكي و النموذج البيروقراطي، و النموذج الهرمي، و يلاحظ أن طبيعة هذا النموذج تميل إلى التمسك بالأنظمة و القوانين و الرقابة الشديدة و التنسيق و يمتاز هذا النموذج بـ:

- التركيز العمودي للسلطة يساعد على إجراء تغييرات من خلال المديرية.
- التعامل مع المواقف يتم من خلال الإجراءات.
- يتم انجاز الأنشطة وفقا للأنظمة و القواعد المجردة لضمان التوحد.
- وضوح التخصيص و تقسيم العمل.

و لكن بالرغم من هذا المزايا، إلا أنه تم توجيه انتقادات منها:

- هذا النموذج لا يساعد على تطوير الفرد.
- لا يستطيع استيعاب البعد التكنولوجي.
- التمسك الشديد بالأنشطة و القوانين.

2- النموذج العضوي: ينظر هذا النموذج للتنظيم ككل متكامل و متماسك و يركز على معايير عدة

لقياس مدى نجاح التنظيم، و هذه المعايير تتمثل في القدرة على التكيف و المرونة و الاستجابة

السريعة لتغيرات البيئة المحيطة كما يركز على اللامركزية في اتخاذ القرار، و على أنظمة

المعلومات و يمتاز هذا التنظيم بخصائص عديدة منها:

- درجة كبيرة من المرونة.
- المشورة و النصيح و ليس الامتثال للأوامر.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات.

3 - **التنظيم الوظيفي:** يركز هذا النموذج على الوظائف و النشاطات الرئيسية و التي يراعى في عملية توزيعها أن تكون في المستويات الإدارية العليا، و لهذا التنظيم دورا بارز في نجاح التنظيمات حيث يمتاز بما يلي:

- يعتبر نموذجا منطقيًا.
- يركز على توفير الكفاءات.
- يركز على التخصص.
- يركز على الرقابة الدقيقة و المحكمة.

4 - **التنظيم على أساس السلعة المنتجة:** يستخدم في المنظمات الإدارية متعددة الإنتاج و التي يتوافر في هيكلها التنظيمي فروع متعددة تقوم بإنتاج سلعة مختلفة، ففي ظل هذا النموذج يمارس المدير سلطات واسعة، و تتميز بـ:

- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة.
- يوفر الأجواء لإطلاق الطاقات البشرية في أداء الأعمال.
- يسمح بتوظيف سلع رأسمالية متخصصة.
- يوفر معلومات و مهارات جديدة للعاملين.

5 - **التنظيم الجغرافي:** هناك الكثير من التنظيمات الإدارية المنتشرة في مساحات جغرافية واسعة لتقديم الخدمات أو إنتاج سلع معينة، و هذا النوع من التنظيمات يتم بتجميع الأنشطة المتعلقة به في هيكل تنظيمي معين و في منطقة جغرافية معينة تسهلا لأداء الأعمال.

6 - **التنظيم على أساس العملاء:** و بناء على هذا التنظيم يتم ترتيب التنظيمات الإدارية و نشاطاتها المختلفة على أساس تلبية حاجات مجموعة من الناس، و هذا يتم بتجميع الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة في تقسيم تنظيمي واحد، و يمتاز هذا النوع بمجموعة من الخصائص:

- يوفر درجة عالية من التنسيق بين مختلف الأنشطة و العمليات المرتبطة بنوع واحد من العملاء.

- يوفر درجة كبيرة من الاستفادة من التخصص و تقسيم العمل.

7 - **التنظيم على أساس قنوات التسويق:** إن الهدف الرئيسي لهذا النموذج هو زيادة عنصر المنافسة بين أنواع معينة من التنظيمات و في هذا النموذج يتم بناء تقسيمات تنظيمية

متخصصة وفقا لمنظمات السوق، لأن المهمة الرئيسية للهيكلة التنظيمي هي المساعدة في تحقيق نوع الأداء المطلوب و لهذا النموذج عدة مميزات منها:

- الاستفادة من التخصص و تفسير العمل.

- يركز على عمليات التسويق للمنتج<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : الجانب التسويقي**

**الخطة التسويقية:**

هي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمنظمة لفترة زمنية مستقبلية محددة كأن تكون عاما أو خمسة أعوام، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد خطة تسويقية عامة جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع المنظمات مبررات اللجوء للتخطيط التسويقي و بالاعتماد عليه.

- محدودية و ندرة موارد الوقت و المال.

- تخصيص الموارد المحدودة بالشكل الأمثل.

- توليد الأرباح المخطط لها.

- إدارة الأعمال و الفعاليات بفعالية و كفاءة عاليتين.

- التنبؤ بالمستقبل و التحوط لمتغيراته و التكيف معها لضمان الديمومة و البقاء.

**I- التحليل الخارجي:**

يعد التحليل الخارجي جزءا من عملية التخطيط لأنه يشتمل على دراسة و تحليل ثلاثة مكونات أساسية هي السوق و المنافسة و البيئة الكلية و عليه فإن التحليل الخارجي يمثل نشاطا استراتيجيا غاية في الأهمية و الخطورة.

**مكونات التحليل الخارجي و عناصره الأساسية:**

**السوق:** و يمثل معنى السوق، حجم السوق، معدلات نمو السوق والاتجاهات و التطورات العملاء المستهلكون المنتجون المستخدمون النهائيين.

**المنافسة:** من هم المنافسون الرئيسيون الحاليون و المحملون، ما هي إستراتيجيتهم.

**البيئة الكلية:** و تشمل البيئة الخارجية، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية.

<sup>1</sup> - التنظيم و إجراءات العمل، د. موسى اللوري (الجامعة الأردنية)، ص 54 - 59.

### مفهوم السوق و آلياتها:

المعروف أن التسويق الناجح يبدأ بتحديد و تعريف السوق من منطلق حاجات الجمهور المستهدف و الكيفية التي يتم في ضوءها أو من خلالها تلبية هذه الحاجات عبر المنافع التي تقدمها أو تحتويها المنتجات. و الواقع أن تعريف و تحديد السوق يعتبر بمثابة محاولة لوصف إمكانيات.

### تقسيم السوق:

1- السوق: يعرف السوق من وجهة نظر الاقتصاديين بأنه المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب لمنتج بهدف تحديد السعر.

### 2- أنواع الأسواق:

#### 1-2- السوق الاستهلاكي:

يتكون من المشتركين أو الأفراد الذين لديهم الحاجة و الرغبة و المقدرة الشرائية و الاستعداد و السلطة لشراء منتجات معينة لغرض استهلاكه نهائياً و ليس بغرض استخدامها في تحقيق أغراض أخرى كإعادة البيع.

و سوق المستهلك النهائي يشتري المنتجات الغذائية، الأدوات المنزلية، الأجهزة الكهربائية،...

#### 2-2- سوق المنظمات/ المستخدم الصناعي:

يتألف هذا السوق من الأفراد و المنظمات الذين لديهم الحاجة و الرغبة و المقدرة المادية لشراء منتجات ليس لغرض استهلاكها و إنما لـ:

1. لاستخدامها مباشرة في إنتاج منتجات أخرى كالآلات.

2. لإعادة صياغتها بشكل آخر ك شراء مواد خام.

3. لإعادة بيعها كتجار التجزئة.

4. شراء المنتج يكون بهدف تسهيل أعمال المنظمة.

### 3- الإستراتيجية التسويقية:

1- تحديد السوق أو الأسواق المستهدفة و كذلك تصميم المزيج التسويقي الملائم للسوق المستهدف.

#### 1-3- استراتيجيات التعامل مع الأسواق المستهدفة:

يطبق نوعين من الاستراتيجيات:

أ- استراتيجيات توحيد السوق:

على اعتباره أنه وحدة واحدة و بالتالي يتم توجيه مزيج تسويقي واحد لأفراد هذا السوق حيث يفترض أنهم غير متفاوتون من حيث الخصائص و الرغبات.

### ب- استراتيجية تجزئة السوق:

تستند على عملية تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات من المشتريين المحليين على أساس تعظيم درجة التشابه داخل كل قطاع و تعظيم التعاون بين القطاع و غيره من القطاعات الأخرى من حيث الحاجات و الرغبات.

### 4- إستراتيجية التجزئة: هناك العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالتجزئة منها:

#### 4-1- إستراتيجية التقسيم المركز: و تقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على المزيج التسويقي

واحد يوجه إلى قطاع سوقي واحد مستهدف فقط.

#### 4-2- إستراتيجية التقسيم المتنوع:

في ظل هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتقديم منتجات منفصلة لمجموعة قطاعات السوق المتاحة بعد تقسيمه أي أن هذه الإستراتيجية لا تركز على قطاع واحد من السوق بل على عدة من القطاعات.

### 3-أساليب تحديد الفرصة السوقية:

تعتبر الفرصة بمثابة شرح في السوق المحتملة - بمعنى مجال حاجة غير مشبعة و قد تبدو السوق الكبيرة جذابة للوهلة الأولى بسبب قدراتها و إمكانياتها الكامنة، إلا أن الحقيقة قد لا تبدو كذلك إطلاقاً و عندما تكون السوق مشبعة فقد لا تكون هناك فرصة سوقية تستحق العناء.

أما التهديد فهو يشير إلى أي شيء من شأنه تقليص قدرات و إمكانيات السوق و / أو غلق نافذة الفرصة السوقية.

و يتم تسليط الضوء على ثلاث مسائل مترابطة تتمثل في:

1 - تحديد الفرص السوقية.

2 - تقييم الفرص السوقية.

3 - الخطوات الفعلية المنظمة في عملية تحديد الفرص السوقية.

### أ- تحديد الفرص السوقية:

يمكن للشركة اللجوء إلى عدة أساليب لتحديد الفرص السوقية فقد يتم ذلك عن طريق الصفة و بدون اتباع الطرق المنهجية كأن تتوصل الشركة إلى أفكار جديدة من خلال عمليات البحث و التطوير، أو متابعة الاتجاهات و التغيرات في الأسواق.

### ب- تقييم الفرص السوقية:

إن الخطوة التالية بعد تحديد الفرص السوقية، هي تقييم هذه الفرص بما يتناسب مع أهداف الشركة و إمكانياتها و مواردها بشكل رئيسي.

### ج- أهداف الشركة:

تضع كل شركة لنفسها أهدافا، و هذه الأهداف تتبع من فلسفتها و الرسالة التي تريد أن تحققها، كما أن كل شركة تسعى لتحقيق هذه الأهداف، و لكل شركة طبيعة معينة تعمل في نطاقها، و عندما تتاح للشركة فرصة سوقية معينة فإن هذا لا يعني أن الشركة لابد أن تستغل هذه الفرصة السوقية، قد تتعارض هذه الفرصة مع أهداف الشركة و فلسفتها و رسالتها، قد تكون هذه الفرصة مثلا ذات هوامش ربحية ضعيفة.

### - موارد الشركة:

إن لكل شركة موارد محدودة سواء من حيث توافر رأس المال اللازم، توافر الموارد البشرية اللازمة للقيام بأنشطتها المختلفة، أو توافر التكنولوجيا المناسبة فلو فرضنا أن الفرصة السوقية المتاحة أمام الشركة كانت متفقة مع أهدافها، فإنها تكون بحاجة أيضا إلى تقييم هذه الفرصة على ضوء مواردها و إمكانياتها المتاحة، فقد تتطلب هذه الفرصة ضرورة توافر رأسمال كبير قد لا يكون متوافر لدى الشركة، و قد يمكن الرد على ذلك أنه في الوقت الحاضر و بوجود الكثير من المؤسسات المالية و البنوك المتخصصة يمكن توفير رأس المال اللازم من خلال القروض التي يمن الحصول عليها بشكل سهل من هذه البنوك و المؤسسات المالية.

### 3- الخطوات الفعلية المتضمنة في عملية تحديد الفرص السوقية:

تحدثنا قبلا عن تحديد الفرصة السوقية كمفهوم، أما الآن فسنتطرق إلى الخطوات الفعلية المتضمنة في عملية التحديد.

#### أ- تحديد و تشخيص إمكانيات و قدرات السوق الكامنة و الفرصة السوقية:

تقوم الشركات الناجحة كخطوة أولى بتحديد دقيق لإمكانيات و قدرات السوق الكامنة والعمل على استيعاب و فهم هذه الإمكانيات و القدرات، و التعريف بها، لأن هذه الإمكانيات و القدرات قد تمثل فرص سوقية سانحة.

### ب- فهم البيئة التنافسية:

إن الفهم المتعلق للبيئة التنافسية يتطلب تحليل دراسة اداء المنافسين من حيث الحجم و القيمة معا، و لكل قطاع من القطاعات السوقية التي تتواجد فيها الشركة و منافسيها، و من ابرز المعايير التي يتم اعتمادها لأغراض هذه التحليلات الآتي:

- اتجاهات كل قطاع سوقي على حدة مقارنة بالمنافسين.
- النمو المتوقع لكل قطاع سوقي على حدة مقارنة بالمنافسين.
- الحصة السوقية لكل منتج صنف مقارنة بالمنافسين.
- التغيير المتوقع في الحصة السوقية لكل منتج/صنف مقارنة بالمنافسين.

### II- التحليل الداخلي:

#### 1- البحث عن الميزة التنافسية:

ينبغي على الشركة أن تفنن نفسها بأن الجهد المبذول في فهم و استيعاب ما تعنيه الميزة التنافسية، و فهم أسلوب و طريقة التعامل مع الميزة التنافسية، و القيام بالتحليل اللازم للبحث عنها و اختتامها، أمر ضروري و مجدي في الوقت ذاته.

#### 2- تدقيق أو مراجعة المنتج:

تقوم الشركات الناجحة بشكل دوري بتدقيق أو مراجعة المنتج للحصول على معلومات قيمة عن مكان قوته و ضعفه و تساعد الشركة في مجال الخيارات الإستراتيجية. كما ان المعلومات المتحصل عليها من عملية مراجعة المنتج تزود الشركة بمعلومات تحتاجها لتحديد و تشخيص كيفية قيامها بتمييز المنتج. و منه عملية تحليل مكانة المنتج ليست بالمهمة السهلة إطلاقا أنها تتطلب فهما عميقا للأسواق و قاعاتها و أهدافها.

و من أبرز أهداف تحليل مكانة المنتج، التعرف على مدى قدرة المنتج على تلبية حاجات كل قطاع سوقي مقارنة بالمنافسة، و منه تكمن قوة المنتج في حاجات يتم إشباعها من خلال منتج الشركة إلى حد كبير.

#### 3- تدقيق/ و مراجعة الشركة:

من خلال هذه النوع من التدقيق تتمكن الشركة من فهم و استيعاب نقاط و أماكن القوة و الضعف و المرتبطة بنشاطاتها و فعاليتها المختلفة و من خلال فهم هذه النقاط القوة و الضعف المرتبطة بالمنتج تستطيع

الشركة توليد خياراتها الإستراتيجية، و كذلك يتم الحصول على معلومات من شأنها توجيه الشركة إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية و العمل باتجاه صحيح.

### تحليل مكان القوة و الضعف و الفرص و التهديدات:

هو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة/تدقيق السوق و البيئة و المنتج و الشركة و يلعب هذا النوع من التحليل دورا حيويا في مساعدة الشركة على تحقيق غرضين أساسيين هما:

1- تشخيصي و تحديد أولويات القطاعات السوقية حيث يتم تحديد الأولوية من خلال الجاذبية للقطاع السوقى، فالقطاع السوقى الجذاب يمثل فرصة ذهبية تكون الشركة قادرة على اقتناصها بالنظر لامتلاكها وضعا تنافسيا مريحا كما أن القطاع السوقى الجذاب قد يشجع الشركة على خلق أو تكوين فرصة خصوصا عندما تتوافر لدى الشركة القدرة على ذلك/أو تحسين وضعها بحيث يكون تنافسيا و بالتالي تمكينها من اقتناص الفرصة الملائمة أو المواتية.

2- تشخيص و تحديد أولويات الفرص حيث يتم ذلك من خلال تحليل مكان القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و تحديد و تشخيص الفرص الموجودة ضمن القطاع السوقى و التي تتمثل الفرص الأفضل للشركة و منتجاتها خصوصا إذا ما كانت الشركة تمتلك مكان قوة واضحة أو أن باستطاعته امتلاك مثل هذه المكان.

### \* خطوات بناء تحليل (SWOT):

لا يقتصر تحليل (SWOT) على الجوانب التسويقية المتعلقة بالحصة السوقية و نمو السوق رغم أهميتها، و إنما يتجاوز ذلك بكثير، يحتاج بناء تحليل (SWOT) إلى إتباع خطوات علمية متقنة تتمثل في الآتى:

### 1- الخطوة الأولى: الفرص و التهديدات:

تبرز الفرص و التهديدات في المجالات التالية:

1 - القطاع السوقى:

2 - تحليل السوق.



3 - تحليل البيئة.

تتلخص الخطوة الأولى في تشخيص وتحديد كلا من العوامل المتحصل عليها من عمليات مراجعة/تدقيق البيئة و السوق و التي غالبا ما تكون لها تأثيرات أو تبعات إيجابية أو سلبية على الشركة و منتجاتها (مثل تقلص حجم القاع السوقي التقنيات الجديدة المستخدمة، الخ...).

ينبغي فقط تحديد العوامل الأساسية المؤثرة على القطاعات السوقية المحتملة بشكل إيجابي أو سلبي و حال الانتهاء من هذه العملية، تقوم الشركة بإعادة كتابة العوامل السلبية بأسلوب إيجابي، فالمستوى العالي لحساسية السفر مثلا يصبح مستوى منخفض لحساسية السعر و عليه فإذا لم يظهر عامل ما في قطاع سوقي معين فإنه سيتحول بشكل تلقائي إلى تهديد أو فرصة عند إجراء التحليل فإذا كانت المنافسة الضعيفة مثلا تمثل عاملا مهما بالنسبة لنجاح منتج الشركة و بافتراض أن هذا العامل غير موجود في القطاع السوقي فإن هذا يعني نوعا من التهديد.

جدول رقم 1: أمثلة حول الفرص السوقية

في السوق	في البيئة
- قطاع سوقي كبير الحجم.	- تعليمات حكومية محدودة جدا.
- معدل نمو عالي بالنظر لتحسين مستوى الجودة و الأداء.	- رأي عام إيجابي (عدم وجود امتعاض).
- مستوى عالي من اهتمام العميل.	- اقتصاد آخذ بالنمو.
- درجة عالية من القبول.	- المنافسة.
- كثرة عدد العملاء الجدد.	- عدد قليل من المنافسين.
- مستوى منخفض للحساسية للسعر.	- قوة بيع ضعيفة.
- حاجة غير مشبعة.	- عدم وجود منتجات جديدة.
- مستوى عال من عدم الرضا.	- مهارات تسويقية ضعيفة

المصدر: د. بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مفاهيم و تطبيقات ص 124

2- الخطوة الثانية: مكانن القوة و الضعف:

تأتي هذه المكانن في داخل الشركة أو ضمنها - أي في المنتج ذاته أو الشركة ذاتها و تنطوي هذه الخطوة على وضع قائمة بمكانن القوة و الضعف مشابهة تماما لقائمة الفرص و التهديدات يمكن استقاء مكانن القوة و الضعف من عملية تدقيق/مراجعة الشركة، و من تدقيق/مراجعة المنتج و من خلال عمليتي

التدقيق/المراجعة، تستطيع الشركة البحث عن مكامن القوة و الضعف و تقييمها للوقوف على وضعها في السوق، و تقوم الشركة بعدئذ بإعادة كتابة مكامن الضعف كمكامن قوة مثلا، الدعم الفني الضعيف يتحول إلى دعم فني رائع<sup>1</sup>.

جدول رقم 2: أمثلة حول مكامن القوة

المنتج	الشركة
- منتج ذو كفاءة عالية.	- قوة بيعية كبيرة.
- منتج يمكن الاعتماد عليه.	- سمعة راقية.
- عبوة وتغليف ملائمين.	- ميزانيات ترويجية كافية.
- سعر معقول.	- بحث و تطوير رائع.
- دعم فني رائع.	- قوى بيعية محفزة.
- منتج متعدد الاستعمالات.	- قوى بيعية مدربة على شكل رائع.
- حصة سوقية كبيرة.	- نظام توزيع راق.
- توصيل ممتاز.	- نظام معلومات متطور.
- منتج ذو قيمة مضافة.	- إدارة مهنية رفيعة المستوى.

المصدر: د. بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مفاهيم و تطبيقات ص 125

1/ المزيج التسويقي:

\*يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها و التي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق.

2/ عناصر المزيج التسويقي:

1- المنتج: يشير مصطلح منتج لأي سلعة أو خدمة تقوم الشركة بتقديمها للسوق المستهدف متمثلا في المواصفات، الخصائص التي يرغب فيها السوق و بالجودة الملائمة لرغبات المستهلكين و بالنسبة للسلع المادية فإنها تحتاج إلى تعبئة و تغليف و تمييز باسم أو علامة تجارية مميزة و بيانات و مكونات السلعة و وزنها و طريقة استخدامها و كيفية حفظها ... الخ.

كما يشمل المنتج الخدمات التي تقدم بعد البيع مثل الصيانة و التركيب و اللف و الحزم و مردودات مبيعات و سيتم التوسع في هذا العنصر لاحقا.

<sup>1</sup> - د. بشير العلاق، التخطيط التسويقي [مفاهيم و تطبيقات البازوري] ص 121 - 122 - 123 - 124 - 125

2- التسعير: من المنظور التسويقي يعد السعر أحد المحددات الرئيسية للقيمة التي هي التقدير الذي يقيمه أو يراه المستهلك في القدرة الإجمالية للمنتج في إشباع حاجاته إذ تعد القيمة جوهر عملية التبادل، حيث تتحدد قيمة السلع أو الخدمات التي يقدمها المنتج إلى السوق على أساس المنفعة المدركة من جانب المشتريين في السوق لهذه السلع والخدمات، و كذلك على أساس الثمن الذي يجب على المشتريين دفعه مقابل الحصول على هذه المنفعة.

سياسات و طرق التسعير: من بينها:

1- التسعير بالتكلفة زائد هامش الربح: تعتبر هذه الطريقة من أبسط و أكثر الطرق شيوعا في

التسعير و وفقا لهذه الطريقة يتحدد السعر كالاتي:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$$

و هامش الربح هنا يتحدد إما كنسبة من التكاليف أو كنسبة تحقق عائد معين على الاستثمار.

2- التسعير في ضوء معدل عائد على رأس المال:

و وفقا لهذه الطريقة فإن السعر يتحدد في ضوء معدل العائد المستهدف على رأس المال، أو بمعنى آخر أن هذه الطريقة تربط نسبة الإضافة أو هامش الربح بمعدل العائد المخطط على رأس المال المستثمر، و لتحديد السعر في هذه الحالة يجب أولا حساب نسبة الإضافة ثم جمعها على متوسط التكلفة للوحدة و ذلك على النحو الآتي:

$$\text{نسبة الإضافة} = \frac{\text{رأس المال المستثمر}}{\text{التكلفة الكلية}} \times \text{معدل العائد المخطط على الاستثمار}$$

3- قبول الأسعار السائدة في السوق - التسعير بالانقياد:

يستخدم هذا الأسلوب في حالة وجود إحدى المنظمات القائمة في السوق. بمعنى أن منظمة ما تأخذ زمام المبادرة في تحديد سعر معين للسلعة و ما على باقي المنظمات إلا أن تقبل هذا السعر الذي تم تحديده و يرجع السبب في ذلك إلى رغبة المنظمات في تجنب مخاطر المنافسة، و جدير بالذكر أن على المنظمات في هذه الحالة أن تقارن بين السعر الجديد بالتكلفة الإضافية للإنتاج، و مقارنة التكاليف الكلية بالإيرادات الكلية عند مستويات النشاط المختلفة والمتوقعة.

3-- الترويج:

مفهومه: هو أحد أشكال الاتصال العامة بين البائع و المشتري الحالي أو المحتمل فهو من خلال المعلومات التي يقدمها يساعد على خلق الانتباه، إثارة الاهتمام و تدعيم السلوك الشرائي.

#### أهداف الترويج:

- 1 - الوعي: يسمح بمعرفة المنتج.
- 2 - المعرفة و الدراية: و ذلك بالتعرف على أهم مزايا المنتج.
- 3 - الإعجاب: و ذلك لتحديد المشاعر للسوق بشأن المنتج.
- 4 - التفضيل: بخلق التفضيل على تميز المنتج.
- 5 - تدعيم موقف الآراء الحالية الغجمالية للعملاء.
- 6 - تقديم المعلومات و البيانات على المنتج للعملاء.
- 7 - الإخبار.
- 8 - تحول العملاء المحتملين من عدم استخدام المنتج إلى استخدامه بصفة مستديمة.
- 9 - يساعد الترويج في الحفاظ على مستوى التطور في حياة الأفراد.

#### عناصر المزيج الترويجي:

- 1 - الإعلان: إنه وسيلة لنقل الأفكار و المعلومات إلى الناس بهدف تغيير آرائهم أو تعزيزها و هو ضرورة لتعريف المستهلك بالسلع و مزاياها المختلفة و زيادة المبيعات.
- 2 - ترويج المبيعات: هو نوع من أنواع البيع غير الشخصي لتحقيق التواصل المستمر و توطيد العلاقة مع المستهلك.
- 3 - البيع الشخصي: يقوم على الاتصال المباشر بين البائع و المشتري بشكل يؤثر إيجابيا على قرار الشراء و قد يكون البيع الشخصي عن طريق المواجهة المباشرة.
- 4 - العلاقات العامة: تعتبر العلاقات العامة عنصر هام الذي يهدف إلى توثيق الصلة بالمجتمع لإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة من خلال البرامج و الندوات ضمن اداة إدارية مصممة للتأثير بشكل إيجابي على مواقف الآخرين.

#### 6- العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي:

##### 1- طبيعة السوق:

يؤثر السوق على المزيج الترويجي من عدة زوايا تتمثل في:

أ -النطاق الجغرافي للسوق.

ب نوع العملاء.

ج عدد المستهلكين.

**2- طبيعة السلعة:**

إن طبيعة السلعة تحدد نوعية المزيج الترويجي المناسب فلذلك تؤثر الطبيعة الخاصة بالمنتج على

عناصر المزيج الترويجي.

**3- الأهداف الترويجية للمؤسس:**

هناك علامة وثيقة بين الأهداف الترويجية و اختيار عناصر المزيج الترويجي و ذلك انطلاقاً من

تحديد الأهداف التي يسعى السوق إلى تحقيقها و من ثم تحديد المهام التي يلزم عمله لتحقيق تلك الأهداف.

**4- دورة حياة السلعة:**

إن المرحلة التي تمر بها السلعة في دورة حياتها لها تأثير على نمط و أهداف إستراتيجية الترويج و

منه فهي تحدد بدرجة كبيرة نوعية المزيج و كثافته و ذلك بسبب اختلاف المزيج التدريجي تبعاً لكل مرحلة.

**5- طبيعة المنافسة السائدة:**

حيث قد تلجأ إلى استخدام الإعلان التنافسي في ظل الظروف المنافسة الكاملة و كذلك استخدام وسائل

ترويجية أخرى.

**4- المكان:**

و يتعلق هذا العنصر بكفاءة الأنشطة و الأعمال الخاصة بتوفير المنتج في المكان المناسب للمستهلكين

أو المشترين الصناعيين المستهدفين و التي منها سياسات التوزيع (المباشر غير المباشر) و قنواته من خلال

الوكلاء أو تجار الجملة أو التجزئة أو مجموعة تضم أكثر من موزع، كما تدخل أنشطة النقل و التخزين و

المناولة ضمن أعمال هذا العناصر و يطلق عليها في بعض الكتب التوزيع المادي.

**قنوات التوزيع:**

هي تلك القنوات التي تستخدمها المنظمات لتوصيل منتجاتها إلى عملائها أو المستهلكين النهائيين حيث

تتكون من مجموعة المنظمات أو الأفراد الذين يقومون بنقل ملكية المنتجات

أثناء تدفقها من المنتج إلى المستهلك، ويطلق على المنتجين، والوسطاء، والمشتريين لقب أعضاء قناة

التوزيع

### أنواع قنوات التوزيع

البيع المباشر: يعتبر هو اقصر و ابسط قنوات التوزيع نظرا لأنها تعمل على تدفق المنتجات مباشرة من المنتج إلى المستهلك

قنوات التوزيع التي تعتمد على الوسطاء: على الرغم من ان قنوات التوزيع المباشرة تتسم ببساطة وسهولة التسويق، إلا أنها تسمح عادة بتحريك المنتجات من المنتجين الى العملاء بشكل ذي كفاءة، فهناك بعض المنتجات التي تخدم مناطق جغرافية منتشرة أو عدد كبير من المستهلكين، ولذلك فان منتجو المنتجات يحتاجون إلى بدائل اقل تكلفة وأوفر وقتا من البيع المباشر، وذلك عن طريق الوسطاء وهم، تجار الجملة، وتجار التجزئة، والوكلاء التوزيع المزدوج

ويقصد به استخدام أكثر من قناة توزيع للوصول إلى نفس السوق المستهدف، ذلك من اجل عمل تغطية أفضل للسوق، أو لزيادة الجهود التسويقية للشركة وتقديم خدمة أفضل للعملاء

### قنوات التوزيع العكسية

وهي تستخدم لإعادة السلع لمنتجاتها، وذلك لأسباب ارتفاع أسعار المواد الخام، وتزايد الاتجاه نحو إعادة استغلال المخلفات

### المبحث الثالث: مخطط الإنتاجي و المالي

#### المطلب الأول: تخطيط الإنتاج

#### 1 ماهية و أهمية تخطيط الإنتاج

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فوظيفة التخطيط تعني بتحديد الأهداف النهائية و كذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات و الموارد و خطة العمل اللازمة و تحديد الفترة الزمنية لتتابع العمليات و انتهاء الأعمال من أجل تحقيق هذه الأهداف.

- الأهداف الإستراتيجية و النهائية للمنظمة:

- الإمكانيات و الموارد سواء مادية أم مالية.

- السبل و السياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.

- الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال.

- النتائج الأمتل.

#### 2/أنواع خطط الإنتاج:

### 1- الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:

توضح هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل و لمدة تزيد عن السنة الواحدة و قد تفضل إلى 5 سنوات أو أكثر و توضح هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

### 2- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

تشير إلى تحديد تفصيل للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد و بذلك تستمر إلى ما يدعى جدول العمليات.

### 3- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

و هي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة و شكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر. و هي كذلك تتضمن تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج و العمالة و المخزونة لكل فترة خلال العام.

### 3- طرق تخطيط الإنتاج:

#### 3-1- الطرق التي تفرض وجود علاقات خطية بين التكاليف:

أ- طريقة التجربة و الخطأ باستخدام الجداول.

ب- التخطيط الإجمالي للإنتاج باستخدام البرمجة الخطية.

#### 3-2- طرق التخلي في حالة كون علاقات التكاليف غير خطية:

أ- طريقة قاعدة القرار الخطي.

ب- طرق الاجتهاد المنظم.

#### 4- الرقابة على الإنتاج:

ماهية و أهمية الرقابة على الإنتاج:

تعبر عن الأسس التي بمقتضاها تتم المقارنة بين مستويات التنفيذ الفعلي و بين الأهداف أو الخط الموضوع و ذلك لكشف الانحرافات و تحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية، كما ينظر إليها على أنها عملية استباق الأحداث لتلافي الانحرافات، فالرقابة تبدأ مع وضع الخطط فهي تزود المخططين ببيانات هامة عن دوريات التخطيط والتنفيذ السابقة كما ترافق عملية تنفيذ الخطط.

#### 5- أهداف الرقابة على الإنتاج:

الهدف الاستراتيجي لعملية الرقابة يتمثل في:

- التأكد الأمثل من استخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- الوصول إلى أفضل مستوى من الكفاءة الإنتاجية.

- تقديم صورة واضحة عن كميات الإنتاج العقلية الجيدة أو المرفوضة.
- تقديم صورة عن الكميات المرسله لمستودعات الإنتاج.

#### 6- خطوات الرقابة على الإنتاج:

- 1 - **التخطيط:** يعد وصول الأمر الإنتاجي من الزبون مباشرة أو من المخازن إلى الإدارة الإنتاج يتم تقسيم إلى مكوناته و إعداد قائمة بنسبة المنتج ثم وضع قائمة المواد و الأجزاء الواجب شراؤها أم تصنيعها.
- 2 - **المسار الطبيعي:** يحدد الطرق التي سلكها العمل في الداخل و من الذي سيقوم بالعمل و أين يتم انجازه و كذلك تحديد نتائج العمليات الخاصة.
- 3 - **الجدولة:** أي وضع الجداول الزمنية التي تحكم حركة العمل أثناء الإنتاج.
- 4 - **الإرسال:** يشير إلى إعداد و إصدار تعليمات العمل إلى المراكز التشغيلية المختلفة و في هذه المرحلة يتم إعداد الطلبات للمواد و التوريدات كما يتم التحقق من أن الأدوات اللازمة قد تم جمعها.

#### المطلب الثاني: التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة :

##### 1- تكاليف متغيرة:

هي التي تتزايد بشكل مباشر بالتناسب مع مستوى المبيعات بالعملة المحلية أو بالوحدات المباعة. اعتمادا على نوعية عملك، بعض الأمثلة قد تكون تكاليف البضائع المباعة، عمولات المبيعات، تكلفة الشحن، أجور التوصيل، تكاليف المواد المباشرة أو الإمدادات، أجور الموظفين المؤقتين أو بدوام جزئي، وعلوات المبيعات أو الإنتاج

##### 2- تكاليف ثابتة<sup>1</sup>:

والتي تظل ثابتة القيمة بغض النظر عن مستوى مبيعاتك. اعتمادا على نوعية عملك، بعض الأمثلة قد تكون تكلفة الإيجار، فوائد الديون، التأمين، تكاليف المنشآت والمعدات، تراخيص العمل، والرواتب للعاملين الدائمين.

<sup>1</sup> <http://ar.alison.com/courses/Understanding-Fixed-Variable-and-Marginal-Costs>



## المطلب الثاني: الجانب المالي

### تعريف الخطة المالية<sup>1</sup>:

إن الخطة المالية تستخدم لتلخص الاحتياجات والمتطلبات المالية سواء كانت في حاجة إلى قرض استثمار رأس المال أم لا و بالتحديد الخطة تخبر المقرضين أو المستثمرين كم المبلغ الذي يحتاجه الخصائص:

تشجيع التفكير في المستقبل : من المحتمل أن يكون أهم سبب للتخطيط المالي هو أنه يجبر الأفراد في جميع المستويات الإدارية على النظر إلى الأمام و التفكير حاليا فيما يتوقع حدوثه في المستقبل . و إذا لم يحدث مثل هذا الإجبار فإن هؤلاء الناس سيظلون يعيشون في الماضي وهذا يعني أنهم سيعمدون على مد التجارب التاريخية الماضية إلى المستقبل . ولكن الافتراض دون بحث أو دراسة بأن التاريخ سيعيد نفسه هو في حقيقة أمر خطير, لأن معناه عدم رسم أي خطة بالمرّة. وتزداد خطورة الصعوبات المالية عندما تحدث دون توقع أو انتظار. فإذا كنا نعلم في شهر جانفي أننا سنحتاج إلى اقتراض أموال إضافية في شهر جوان , فإنه أمامنا ستة أشهر لدراسة و بحث المصادر المتنوعة المستخدمة للحصول على هذه الأموال . ونظرا لقيامنا بالتخطيط الذي يوفر لنا مجموعة من البدائل والتي يمكن دراستها و المقارنة بينها و اختيار أفضل مصدر للحصول على الأموال بأحسن الشروط . و إذا انتظرنا إلى آخر شهر ماي لنكتشف حاجتنا إلى الأموال , فإن الصورة ستتغير تغيرا كبيرا . فأولا سينكمش عدد البدائل انكماشها خطيرا , كما أن قصر الفترة لا يسمح لنا القيام ببحث هذه البدائل و فحصها و إذا رغبتنا في المساومة مع هذه المصادر الباقية فإن موقفنا سيكون على جانب كبير من الضعف نظرا لحاجتنا العاجلة إلى الأموال . و يضاف إلى ذلك أن فشلنا في القيام بالتخطيط سيثير شكوك المقرضين المحتملين بخصوص مدى كفاءة إدارتنا المالية. وهذا يؤدي إلى ابتعادهم عنا , وحتى إذا بقي البعض على استعداد لإقراضنا فإنه سيعقد إلى قرض أشد الشروط و أعنفها وذلك لحماية

<sup>1</sup>[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9\\_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9)

نفسه.

ونظرا لأن الخطط في الحقيقة لا تخرج عن كونها تقديرات و تنبؤات , فإن البعض يشك في قيمة القيام بعملية التخطيط طالما أنها لا تمتاز بالدقة التامة , وهناك إجابتان للرد على هذا الاعتراض , فإذا قررنا مثلا رفع سعر سلعتنا فنحن في الحقيقة نضع افتراضات معينة الخاصة برد الفعل الذي سيحدث مسبقا في السوق نتيجة لهذا الرفع . و القرارات المتعلقة بإضافة سلعة جديدة إلى خطط الإنتاج أو تعيين رجل البيع الجديد. وبالتالي فإن التنبؤات لا يمكن أن تكون دقيقة مائة بالمائة, و أحيانا قد تكون بعيدة عن الصحة, وفي هذه الحالة الإدارة لا يمكنها التوقف عن اتخاذ القرارات نظرا للأخطار الموروثة في عملية التنبؤ. ولا شك الأخطار و المشاكل التي تنتج عن تلك التي قد تظهر لعدم دقة التنبؤات التي تدخل في التخطيط . أما الإجابة الثانية على هؤلاء الذين يشكون من عدم دقة الخطط المالية, فهي أن الخطة عندما ترسم لا يفترض فيها إطلاقا الجمود وعدم القابلية للتعديل أو التغيير . وبالتالي يجب أن تشمل العملية التخطيطية الأصلية عدد من الخطط البديلة. و أخيرا كلما زادت صعوبة التنبؤ بالمستقبل, كلما أصبح من الضروري زيادة الخطط المالية.

## 1 أهمية التخطيط المالي ومزاياه<sup>1</sup>

الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلبة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمنشأة وتوظيفها التوظيف الأمثل، وقد تزايدت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نتيجة التغيرات الكبيرة والواسعة التي شهدتها كل من البيئة الخارجية منها بما تتضمنه من تشريعات، التطورات التكنولوجية و تعقدتها، تأكيد في الاقتصاد العالمي، والكلف المرتبطة بالاستثمار بالقوى العاملة، وزيادة الطلب على رأس المال، والبيئة الداخلية التي تتضمن الكفاءة التشغيلية، الهياكل التنظيمية، التكنولوجية المستخدمة، التنوع الحاصل في بيئة العمل. و من أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي على وجه الخصوص:

❖ مساهمته في تحسين قدرة الشركة على التركيز ويوفر لها المرونة، إذ أن التركيز يسهل على المنشأة معرفة ما تريد عمله لتلبية احتياجاتها، ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات المعاصرة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

- ❖ يساهم في تحسين اتجاهات الفعل، إذ انه يجعل المنشأة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا على الذات، ويجعلها تبحث على كل ما هو متميز.
- ❖ يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، إن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للشركة، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، مجموعات، وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف الشركة بشكل عام.

## 2- القوائم المالية

1 تعد الشركات بشكل دوري مجموعة من القوائم والتقارير التي توضح نتائج أعمال الشركة و مركزها المالي وتعرض هذه التقارير على المساهمين وبعد تقرير سنوي يتضمن كافة الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية الخاصة بالمنشأة خلال العام وتشكل القوائم المالية للمشروع جوهر وأساس عملية التحليل المالي

2 تقوم أي منشأة بإعداد مجموعة من القوائم المالية على فترات زمنية مختلفة تعكس صورة الوضع المالي للمنظمة خلال الفترة التي تغطيها وتعتبر المحاسبة نظاما دقيقا لذلك حيث تنتهي العمليات المحاسبية بقوائم مالية رئيسية تحدد المركز المالي للمنظمة

### أهم القوائم المالية

#### 1 الميزانية العمومية

تعتبر الميزانية العمومية القائمة الرئيسية المعبرة عن المركز المالي للمنشأة خلال فترة زمنية معينة وذلك لما تحويها من معلومات وبيانات تفصيلية عن محتوياتها المتكونة من الأصول والخصوم وحقوق المساهمين ومن خلال المعادلة المعروفة باسمها أي معادلة الميزانية العمومية لطرفيها على النحو التالي

$$\text{الأصول} = \text{الخصوم} + \text{حقوق المساهمين}$$

وتعتبر الميزانية العمومية القائمة الرئيسية ضمن القوائم المالية لما تشكلها من توضيح الصورة التي عليها نشاطات وفعاليات المنشأة الاقتصادية ضمن فترة معينة محددة بكل أقسامها وفروعها وتختلف بنودها حسب الأنشطة الاقتصادية المختلفة ومتطلباتها

### قائمة الدخل

تعتبر قائمة الدخل واحدة من أهم عناصر الميزانية الشاملة إذ توضح هذه الميزانية رقم الربح التقديري المتوقع تحقيقه من مجمل نشاط المشروع وعليه يتم اتخاذ القرار من قبل الإدارة فيما يتعلق بكون رقم الربح مناسباً أو غير مناسب فإذا كان رقم الربح مناسباً ومقبولاً من طرف الإدارة العليا يتم إنجاز العمليات التخطيطية ومن ثم المباشرة بالعمل وان كان غير مناسب فيتم إعادة تعديل بعض الميزانيات ثم إعداد قائمة دخل معدلة على ضوء تلك التعديلات

جدول رقم 3: هيكل قائمة الدخل<sup>1</sup>

	المبيعات يطرح: تكلفة البضاعة المباعة
	مجمل الربح
	يخصم المصاريف التشغيلية الإدارية العامة الاستهلاك الربح قبل الفوائد والضرائب يخصم الفوائد
	الربح قبل الضرائب

<sup>1</sup> عاطف وليم أندرأوس، التمويل والإدارة المالية، ص 61

	يخصم ضرائب الدخل
	صافي الربح
	نسبة الأرباح الموزعة
	ربحية السهم
	توزيعات السهم

المصدر: عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية، ص 61

### قائمة التدفقات النقدية:

تستخدم هذه القائمة لدراسة التدفقات الماضية من أجل معرفة استخدامات الأموال والطريقة التي تم بها تمويل تلك الاستخدامات فهي بالإضافة كونها مفيدة في دراسة الماضي فهي ضرورية عند التخطيط للمستقبل أيضا وتتطلب القائمة وجود ميزانيتين عن فترتين مختلفتين للمقارنة بينهما وحين تظهر هذه التغيرات يكون من الواضح لدى المحلل المالي إن هذه القائمة تظهر استخدامات الأموال ومصادر الحصول عليها والإدارة المالية تهدف في هذا المجال إلى تحقيق الاستخدام الأفضل للأموال التي تحت تصرف الشركة واللجوء إلى مصادر المناسبة للتمويل

وبذلك يمكن القول بان قائمة التدفقات النقدية تبين مصادر التمويل وطرق استخدامها كما تبين التغيرات التي تطرأ على الأموال من حيث الزيادة أو النقص في كل بند

وكذلك قائمة التدفق النقدي تبين التفرقة بين صافي التدفق النقدي وصافي الربح إذ إن بعض الإيرادات والمصروفات التي تؤخذ في الحساب عند تحديد الربح المحاسبي قد لا يترتب عليها أي إضافة لمتحصلات الشركة النقدية هو خصم من مدفوعات الشركة النقدية

### 3- التمويل

هو كمية المال المطلوب لتمويل المشروع وكذلك البحث عن مصادر التمويل

#### مصادر التمويل

التمويل قصير الأجل: وهو احد أنواع مصادر التمويل الخارجي ويمثل التمويل الذي يستخدم لتمويل العمليات الجارية في المشروع ويرتبط بتحقيق أهداف المشروع في السيولة والربحية

ويعتبر هذا النوع من التمويل مشكلة مستمرة للمنشآت التي تعتمد في تسيير فعاليتها وأنشطتها عليه فهي دائماً البحث عن مصادره وتكون عادة من المنشآت صغيرة أو متوسطة الحجم ذلك أن المنشآت الكبيرة ذات النسبة العالية من الأصول الثابتة لا تعاني من مشكلة التمويل قصير الأجل ولذا فإن هذا النوع من التمويل يعتمد على طبيعة العمل أو طبيعة النشاط الذي يمارسه المشروع وبالرغم من أن المنشآت تتجنب عدداً من المشاكل فيما لو أمكنها الحصول على تمويل طويل المد لتمويل احتياجاته في الموجودات المتداولة إلا أنه رغم هذه الحقيقة فإن المنشآت تلجأ إلى التمويل قصير الأجل للأسباب التالية

1 ضعف نسبة المخاطرة وهو أمر مهم لدى الدائنين وان قصر فترة تسديد الدين تجعل المستثمرين يفضلون استثمار أموالهم لضعف المخاطرة ولقابليتهم على التنبؤ بما يمكن إن يحدث فيما يتعلق بوضع المشروع وبالتالي احتمالية حصولهم على أموالهم وفق الشروط المتفق عليها عالمياً

2 قد تكون الحصول على تمويل قصير الأجل أقل من تكلفة الحصول على تمويل متوسط أو طويل الأجل لقصر فترة السداد ولضعف نسبة المخاطرة

3 الحاجة للأموال في بعض المنشآت موسمية الأمر الذي يؤدي إلى تواجد سيولة لا توجد هناك حاجة لها في حالة التمويل طويل الأجل لذا تلجأ المنشآت إلى البحث عن مصادر تمويل قصيرة الأجل لسد النقص الآني في السيولة ولتمويل احتياجاتها الموسمية

4 بعض حالات التمويل قصير الأجل تكون بدون فوائد أي لا تتحمل المنشآت أي تكلفة وذلك في حالات الشراء بالأجل على أن يتم التسديد بمدة معينة فإذا لم يتم الدفع بالمدة المتفق عليها فإن ذلك يعني عدم تحميل المشروع أي تكلفة نتيجة لحصوله على ذلك الائتمان<sup>1</sup>

#### مصادر التمويل قصير الأجل:

1 الائتمان التجاري انه الائتمان الممنوح للمشروع نتيجة شرائه مواد أولية أو بضاعة تامة دون دفع قيمة المشتريات نقداً وتمنح فترة زمنية معينة لتسديد قيمة هذه المشتريات

2 الائتمان المصرفي يعتمد توفيره على البنوك التجارية وشركات الأموال والبنوك التجارية من أقدم المؤسسات المالية المتخصصة التي توفر الأموال على شكل ائتمان قصير أجل للمنشآت المختلفة لسد حاجاتها من الأموال لتمويل عملياتها التجارية فهذا النوع من البنوك يختلف عن تلك البنوك المتخصصة كالبنوك الزراعية أو الصناعية أو العقارية التي تمنح قروضا طويلة الأجل خاصة بالنسبة للمنشآت الصغيرة

#### 2 التمويل متوسط الأجل

<sup>1</sup> عدنان هاشم السمراني، الإدارة المالية، ص 263

يرتبط التمويل قصير الأجل كما سبق شرحه بتمويل احتياجات المشاريع الموسمية أو الاحتياجات المؤقتة من الأموال لتسيير الفعاليات والأنشطة الجارية للمشروع لذا فهو يمتاز بما يسمى بالتصفية الذاتية أي تتم تصفيته خلال فترة تقل عن سنة

مصادر التمويل متوسط الأجل

**1 القروض المصرفية متوسطة الأجل:** للبنوك التجارية دور كبير في هذا النوع من أنواع القروض فبعد أن كانت تقتصر في التعامل المالي على التمويل قصير الأجل اتجهت البنوك التجارية إلى تمويل المشروعات والمنشات بقروض متوسطة الأجل تزيد فترتها على السنة وتصل إلى خمس سنوات وسمي هذا النوع المحدد بين فترة السنة ونهاية خمس سنوات بالقروض متوسطة الأجل وغالبا يتم تسديد هذا النوع من القروض على شكل أقساط يتم تحديد مواعيد استحقاقها وقيمها التي قد تكون متساوية في شروط عقد الإقراض ويكون سعر الفائدة للقروض قصيرة الأجل

وفي الكثير من الأحيان التي يتم بها تجديد القروض قصيرة الأجل سنة بعد أخرى خاصة القرض المتجدد فإنها تعتبر قروضا متوسطة الأجل ويبقى الجدول الدائر في مدى ملائمة هذا النوع من القروض لطبيعة احتياجات المشروع

**2\_ التمويل باستئجار الأصول:** ينظر إلى التمويل باستئجار الأصول على انه استئجار تمويل يمثل شكلا من أشكال التمويل وهو بذلك يحل محل أي شكل آخر يتطلبه المشروع للحصول على الأصول كان يكون بإمكانها الاقتراض للحصول على قيمة الأصول المطلوبة ويمثل قسط الاستئجار وفوائده التزامات ثابتة على المشروع المستأجر يجب الوفاء بها حالها بذلك حال إقسط الديون المالية الأخرى وان عدم الالتزام بالتسديد يجعل المشروع في موقف مالي محرج وعلى الرغم من إن إجمالي الأقساط التي تدفع لتأجير الأصول أعلى من ثمن شراء الأصول نفسه إلا أن المنشآت تلجأ للاستئجار لعدة أسباب منها عدم توفر النقد الكافي للشراء أو الشروط الموضوعية للحصول على مبلغ الشراء خاصة عندما يكون المبلغ كبيرا والحاجة للأصل المستأجر مؤقتة إضافة إلى المزايا التي يوفرها الاستئجار والمتمثلة بالمرونة وقلة القيود الموضوعية على المستأجر مقارنة بشروط الأنواع الأخرى من الاقتراض

**3\_ التمويل طويل اجل:**

يمثل التمويل طويل اجل الأموال التي تتوفر للمشروع لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة ويمثل التزاما على المشروع كشخصية معنوية مستقلة إن هذا الالتزام يضيف عبئا آخر على المدير المالي للمشروع يتمثل بضرورة معرفته بما يسمى بأسواق المال لأنه يلجأ إليها في محاولته للحصول على أموال طويلة الأجل

،إلى جانب تأثر قرار التمويل بظروف تلك الأسواق من حيث الطرق التمويلية المختلفة والمتوفرة فيها وتكلفة كل طريقة منها

### مصادر التمويل طويلة الأجل

- 1 - الأسهم العادية
- 2 - الأسهم المؤسسية

### ملخص الفصل

- . يجب التأكيد على أهمية مخطط الأعمال لحاملي المشاريع وتطوير أفكار جديدة في المستقبل
  - . و التعرف على تقنيات إعداد مخطط الأعمال و الأخطاء التي يجب تفاديها عند إعداده
  - . و جعل مخطط الأعمال وثيقة مرجعية متداولة بين مختلف الأطراف الآخذة ( المقاولين، البنوك، الدولة...الخ).
- تقديم إطار تعاون لحاملي المشاريع لمساعدتهم على التحكم الأفضل في مشاريعهم.



### التبريد

تمهيد:

حيث سنقوم في هذا الفصل بتطبيق ما تعرضنا إليه في الفصل الأول وذلك بوضع خطة عمل لمؤسستنا والمتمثلة في مؤسسة صناعة أجهزة التبريد وسنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول:التعريف بالمشروع

المبحث الثاني:الدراسية التنظيمية والتسويقية

المبحث الثالث:الدراسة الإنتاجية والمالية

المبحث الأول:التعريف بالمشروع

المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة

تتمثل مؤسستنا في مؤسسة صناعة أجهزة التبريد، و للمؤسسة نشاط واحد وهو صناعة ثلاجات بمختلف أصنافها ، لغرض عرض المنتجات الاستهلاكية كالمشروبات،اللحوم، والسلع المشتقة من الحليب.....الخ.

ويقع مكان نشاط المؤسسة في مدينة باتنة، وتتكون المؤسسة من القسم الإنتاج ي والذي بدوره يمكن عرض منتجاتنا من خلال واجهته، بالإضافة فان مؤسستنا تشغل خمسة عمال لديهم خبرة في المجال مع وجود المدير وهو مالك المؤسسة.

ويقدر راس مال هذه المؤسسة بالمبلغ التالي: 7420000.00 دج

### أسباب اختيار المشروع

- نضرا لتوسع الجغرافي للمساكن مما يعطي فرص لظهور محلات جديدة، وتتمثل هذه المحلات في كالمقاهي، محلات المواد الغذائية، والمطاعم.....الخ
- تجديد تجهيزات التبريد وهذا راجع لاهتلاك الآلات بسرعة
- عدم تلبية المنافسين للطلب الموجود في السوق

التبريد

- توفير مناصب الشغل أي الحد من البطالة ولو بنسبة ضئيلة
- ارتفاع أسعار المنتجات المؤسسات الرائدة في القطاع

الهيكل القانوني للمؤسسة

المؤسسة ذات شخص وحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، و يتكون السجل التجاري للمؤسسة باعتبارها شخصاً معنوي من الوثائق التالية:

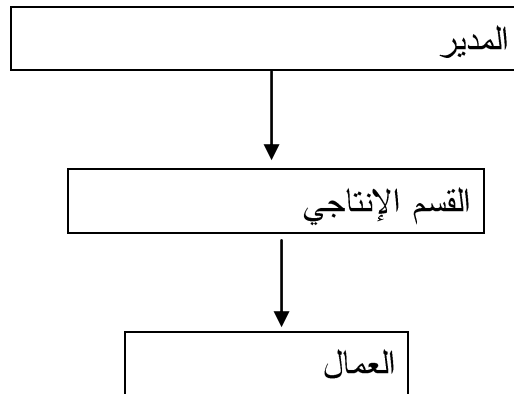
- ❖ عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي باسم الشركة.
  - ❖ نسختان من القانون الأساسي للشركة.
  - ❖ نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي الجريدة يومية وطنية.
  - ❖ شهادات الميلاد و مستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمديرين والمتصرفين الإداريين و أعضاء مجلس المديرين و أعضاء مجلس المراقبة.
  - ❖ شهادة تسمية
  - ❖ الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
  - ❖ وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 د.ج.
  - ❖ وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
- طلب ممضي محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.

المبحث الثاني: الجانب التنظيمي و التسويقي

المطلب الأول: الجانب التنظيمي

الهيكل الخاص بالشركة

شكل رقم 1: الهيكل الخاص بالشركة



المصدر: من إعداد الطالب

ادوار كل قسم من الهيكل للشركة

**المدير:** وهو صاحب مؤسسة صناعة أجهزة التبريد وهو المسئول بالتعامل كل من، الموردين وذلك بتزويد القسم الإنتاجي بجميع المواد الأولية التي يحتاجها هذا القسم في إنتاج أجهزة التبريد، وكذلك المسئول عن التعامل مع الزبائن أي تعريفهم بالمنتجات وإقناعهم بأنها تناسبهم وانه قادر على تحقيق جميع رغباتهم، بالإضافة انه المسئول عن الأمور القانونية للمؤسسة

**القسم الإنتاجي:** وهو المكان التي تحدث فيه عملية تصنيع أجهزة التبريد

**العمال:** وهم المكفين بصناعة أجهزة التبريد وتلبية جميع الطلبات الموجودة لدى المؤسسة

المطلب الثاني: الجانب التسويقي

مكامن القوة والضعف

### التبريد

#### مكامن القوة

المنتجات التي تقدمها مؤسستنا منتجات لا تهتك في الوقت القريب

الأسعار معقولة

الحصة السوقية متساوية بين المنافسين

منتج لا يضر بالبيئة

#### مكامن الضعف

مؤسستنا ليس لها مكانة وسمعة

عدم وثوق الزبائن بمنتجاتنا

عدم وجود خبرة كبيرة في المجال

التخوف من المنتجات المحلية

عدم تقديم ضمانات لفترة زمنية كبيرة

الفرص والتهديدات

الفرص

قطاع سوقي كبير

مستوى الجودة لدى المنتجات التي نقدمها

تقديم أسعار حساسة للزبائن

عدم رضا العملاء بالمنتجات القديمة

تقديم خدمات للزبائن ما بعد البيع كنقل المنتج إلى صاحبه

### التبريد

سوق غير مشبع

عدم وجود منافسين كثير

التهديدات

إصدار قوانين جدد من الحكومة تضر بالقطاع

عدم وجود سمعة للمؤسسة

عدم التطوير في المنتجات

عدم تحقيق مبيعات تلبي تكاليف المؤسسة

انعدام المواد الأولية

المزيج التسويقي

المنتج: هو أجهزة التبريد فهو تلبية للمشتري الصناعي والذي يتمثل في أصحاب المقاهي، محلات بيع المواد الغذائية، المطاعم، ويوجد في منتجنا الخصائص التي يرغب بها المستهلك أي المشتري الصناعي

حيث إننا نقوم بالإنتاج من أجل منافع التي يرغب بها المستهلك من جميع النواحي

التسعير: في مؤسستنا يعتبر التسعير من أهم القرارات التي ركزنا عليها لأنها تؤثر على جميع عناصر

المزيج التسويقي حيث انه المتوسط السعر الذي تم وضعه يقدر ب 100000.00

حيث أن السعر الذي تم وضعه من طرف المؤسسة اقل من المنافسين وذلك من اجل استدراج الزبائن،

واخذ حصة المنافسين من الزبائن

الترويج: الترويج لمؤسستنا يكون عن طريق الإعلان في صفحات عبر المواقع الالكترونية، وكذلك

توزيع بطاقات حول مؤسستنا وما تقدمه من خدمات

التبريد

المكان: يكون موقع مؤسستنا أمام المنافسين وهو موقع استراتيجي وخاصة لما تقدمه المؤسسة من خدمات، وأسعار ترضي المستهلك

قناة التوزيع: تكون مباشرة أي من المنتج إلى المستهلك بدون أي وساطة، ودون أي زيادة في التكاليف وهذا في صالح المستهلك.

المبحث الثالث: الجانب الإنتاجي والمالي

المطلب الأول: الجانب الإنتاجي

الحصة السوقية للمؤسسة: بعد دراسة السوق وجد بان الحصة السوقية للسوق تتمثل في 320 وحدة مباعه، وبوجود أربع منافسين في القطاع متساويين تقريبا أي انه لا يوجد هناك رائد في هذا القطاع، ومنه يجب على مؤسسة صناعة أجهزة التبريد إن تحقق مبيعات قدرها 80 وحدة

الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

يحتوي على التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة

1 التكاليف الثابتة

في مؤسستنا صناعة أجهزة التبريد التكاليف الثابتة تتمثل في

كراء المحل: ويتم كراء المحل بالنسبة لمؤسستنا شهريا، وتكون أجرة الكراء مقدرة بـ 30000.00 دج

حيث انه يكون عقد إيجار بين مؤسستنا وصاحب المكان لمدة 3 سنوات

2- أجور العمال: بالنسبة لمؤسستنا يوجد بها 5 عمال، 3 عمال مؤهلين يتقاضون شهريا مبلغ

30000.00 دج ، و 2 عمال مساعدين يتقاضون شهريا 15000.00 دج

التبريد

التكاليف المتغير: وتكون حسب الطلب على المنتجات

جدول رقم 4: جدول الإنتاج

الأشهر	الطلب	العرض	تكلفة الوحدة	تكاليف جميع الوحدات
جانفي	4	4	60000.00	240000.00
فيفري	4	4	60000.00	240000.00
مارس	5	5	60000.00	300000.00
افريل	6	6	60000.00	360000.00
ماي	7	8	60000.00	540000.00
جوان	10	10	60000.00	600000.00
جويلية	10	10	60000.00	600000.00
أوت	10	10	60000.00	600000.00
سبتمبر	4	4	60000.00	240000.00
اكتوبر	3	3	60000.00	180000.00
نوفمبر	6	6	60000.00	360000.00
ديسمبر	12	10	60000.00	600000.00

المصدر: من إعداد الطالب

التبريد

ليكن في العلم بان مبلغ إنتاج الوحدة هو كمتوسط لجميع المنتجات التي تقوم مؤسستنا بانتاجها

إن مجموع التكاليف يقدر ب: 9700000.00

المطلب الثاني: الجانب المالي

جدول رقم 5: الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	أموال خاصة		الاستثمارات
155000.00	رأس المال الخاص	7000000.00	آلات ومعدات
	الديون	360000.00	إيجار عقاري
5425000.00	قروض بنكية		مخزونات
2170000.00	قروض الوكالة	240000.00	المواد الأولية
		150000.00	الحقوق
			الصندوق
77750000.00		7750000.00	

المصدر: من إعداد الطالب

بالنسبة لجانب الأصول، يتم شراء الآلات لأنه لا بد من الآلات في هذا المشروع

إيجار عقاري يكون سنويا لأنه هناك عقد بين مؤسستنا وصاحب المكان انه الدفع يكون سنويا على

طول الفترة المتعاقد فيها

المواد الأولية وقيمتها تمثل قيمة المنتجات اللازمة في الشهر الأول من اجل صناعة أجهزة التبريد

الصندوق ويكون فيه المبالغ التي تخص كل من العمال وتكاليف الأخرى ، على سبيل المثال الكهرباء

جانب الخصوم



التبريد

المساهمة الشخصية وقدرت بذلك المبلغ لأنه من أجل أن تقوم وكالة انساج بتدعيمك تكون شروط ومن بين هذه الشروط إذا تجاوز مبلغ المشروع نصف المليار سنتيم، فإن المساهمة الشخصية تكون 2 بالمائة

القروض البنكية تمثل سبعون من المائة من المبلغ المستثمر

وكالة يكون المبلغ الذي تقدمه لك يقدر بثمانية وعشرون في المائة.

جدول رقم 6: قائمة الدخل

8000000.00	المبيعات
54000000.00-	يطرح تكلفة البضاعة المباعة
3600000.00	مجمل الربح
1600000.00	يخصم المصاريف التشغيلية المصاريف
2000000.00	الربح قبل الفوائد والضرائب
000	يخصم الفائدة
000	يخصم ضرائب الدخل
2000000.00	صافي الربح

المصدر: من إعداد الطالب

بالنسبة للمصاريف تشمل كل من أجور العمال، ومصاريف أخرى كالكهرباء

بالنسبة للفوائد والضرائب لا توجد هناك أي مبالغ يتم تسديدها لأنه تم التعاقد مع الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وهي تعفي جميع من يتعاقد معها.

جدول رقم 7: الميزانية الختامية

الأصول	المبلغ الخام	الإهلاك	المبلغ الصافي	الخصوم	المبالغ
--------	--------------	---------	---------------	--------	---------

التبريد

155000.00	أموال خاصة رأس المال الخاص	6300000.00	700000.00	7000000.00	استثمارات آلات ومعدات
	الديون	360000.00		360000.00	كراء العقارات
5425000.00	قروض بنكية				مخزونات
2170000.00	قروض الوكالة	300000.00		240000.00	مادة أولية
					الحقوق
2000000.00	النتيجة الصافية	2790000.00		150000.00	الصندوق
9750000.00	الإجمالي	9750000.00	700000.00	10450000.00	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب

تقدير المبيعات لثلاث سنوات لمؤسستنا:

إن نسبة زيادة رقم الأعمال تقدر ب 9 بالمائة وهذه النسبة سنقوم بتطبيقها في الثلاث سنوات القادمة، وبالتالي النتائج تكون كالتالي.

8- جدول رقم الأعمال التقديري :

2016	2015	2014	السنوات رقم الأعمال
9680000.00	8800000.00	8000000.00	مؤسسة صناعة أجهزة التبريد

المصدر: من إعداد الطالب

### التبريد

التمويل: في مؤسستنا صناعة أجهزة التبريد احتجنا إلى تمويل طويل أجل تبلغ مدته عشر سنوات وهو تمويل ثلاثي مساهمة شخصية 2 بالمائة، و28 بالمائة وكالة أنساج، و70 بالمائة من البنك.

### ملخص الفصل

لقد قمنا بتطبيق مخطط الأعمال في مؤسسة صناعة أجهزة التبريد ورأينا بان له الدور الهام في تحديد نجاح المشروع، وكذلك تفصيل كل جانب من جوانبه، وبين لنا مدى أهميته في تطوير المؤسسة وعليه فعلى كل مؤسسة التخلي على تسيير المؤسسة من طرف مديرها والمبادرة بتبني مخطط الأعمال.



## خاتمة

يشمل مخطط الأعمال جميع الأنشطة التسويقية والمالية والإنتاجية، للمؤسسة فهو يجبر المؤسسة على إتباع قواعد التفكير المنظم. بحيث يرسم أهدافا محددة ، موضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها. فمخطط الأعمال فهو يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة مثل البقاء و الاستمرارية و تحقيق الأرباح .

يمكن إبراز أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصل النظري لدراستنا .

- يلعب التسعير دورا هاما في توجيه الزبائن اتجاه السلعة.
- للتوزيع أهمية في توصيل المنتج إلى المناطق المعزولة وهذا على المدى القريب أو البعيد.
- لمخطط الأعمال دورا في صياغة وتوضيح الأهداف المستقبلية للمؤسسات.
- يسمح مخطط الأعمال بتحليل توجه المؤسسات .
- يساعد مخطط الأعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.
- يساعدنا على تنظيم العمليات الإنتاجية.
- يعمل على وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة.

## الملخص:

إن لمخطط الأعمال الدور الداخلي للمساهمة في مهام الإدارة والتخطيط والتنبؤ للاتصال الخارجي وإقناع البنوك لتوفير التمويل أو رأس المال الاستثماري للاستثمار في الشركة. أصبحت صياغة خطة التنمية الأساسية عند بدء عمل تجاري، أو إقامة أنشطة جديدة: هو أداة لاستكشاف المشاريع في جميع أنحاء تصميمها، لتقييم جدواه ومسار واقعي لمتابعة تطورها. بل هو أيضا أداة مفضلة على أساسها مجموعة ناجحة وتمويل البحوث. عملية إضفاء الطابع الرسمي، الأمر الذي يؤدي صاحب المشروع لتوضيح وإضفاء الطابع الرسمي على نواياها، على نحو ما هو يضمن جودة وملائمة خطة العمل نتيجة للانعكاس. فهم أفضل من الاستراتيجيات الممكنة إضاءة واضحة وشاملة، وزيادة الشفافية في اتخاذ القرارات والدافع تسهم بشكل مباشر جدا لمصادقية الخطة المقدمة.

## RESUME

Le schéma de Alldoraldakhala entreprise de contribuer aux tâches de gestion, de planification et de prévision

Pour les relations extérieures et de persuader les banques de fournir un financement ou de capital-risque à investir dans l'entreprise.

La formulation du plan de développement est devenu essentiel lors du démarrage d'une entreprise, ou la création de nouvelles activités:

Est un outil pour les projets d'exploration dans la conception, afin d'évaluer la faisabilité et le chemin réaliste pour suivre son évolution.

C'est aussi un outil de prédilection sur la base d'un financement réussi et la recherche.

Processus de formalisation, ce qui conduit l'entrepreneur à clarifier et formaliser ses intentions, car il garantit la qualité et la pertinence du plan d'action à la suite de la reprise. Une meilleure compréhension des stratégies possibles Éclairage transparence claire et complète, et l'augmentation de la prise de décision et la motivation très contribuent directement à la crédibilité du plan présenté.

## قائمة المراجع

### مراجع باللغة العربية

1. الريادية وادارة منظمات الاعمال، د بلال خلف السكارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2008، الطبعة الاولى
2. ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، محسن منصور الغالبي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، الطبعة الاولى
3. بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008
4. التنظيم واجراءات العمل، موسى اللوري، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007 الطبعة الثانية
5. مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، زكريا عزام واخرون، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008 الطبعة الاولى
6. التسويق، عبد السلام ابو قحف، الاسكندرية، 2006
7. تخطيط الانتاج ومراقبته، محمد ابيوي الحسين، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004، الطبعة الاولى
8. دليل الادارة المالية، نقابة المحاسبين والمدققين العراقيين
9. الادارة المالية، عدنان تايه النعيمي واخرون، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، الطبعة الاولى
10. مصطفى محمود ابو بكر ادارة التسويق في المنشآت المعاصرة دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004
11. عادل حسن، التنظيم الصناعي وادارة المنتجات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1988
12. زيد منير عبودي، التنظيم الاداري ومبادئ، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، الطبعة الاولى
13. محمود حسين الوادي، دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، الطبعة الاولى

14. الإدارة المالية المدخل الكمي، عدنان هاشم السمرائي، دار زهراء للنشر، 1998
15. التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، عاطف وليم اندراوس، دار الفكر الجامعي، 2007

#### قائمة الملتقيات

1. ا د/ علي فلاح الزعبي.جامعة الزرقاء. ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد، والتنفيذ بسكرة 19/18/17 أفريل 2012.

#### المواقع الإلكترونية

1. <http://drnabihagaber.blogspot.com>
2. [http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9\\_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9)
3. <http://ar.alison.com/courses/Understanding-Fixed-Variable-and-Marginal-Costs>
4. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/152382>
5. <http://etudiantdz.net/vb/showthread.php?t=15442>
6. <http://ayadina.kenanaonline.com/posts/7865>

#### مراجع باللغة الفرنسية:

1. Cathrine Léger – Jarniou, construire son business plan, Dunod, Paris, 2006.
2. Finance d'entreprise .chaptre4 :le plqn financement .nathalie gardés  
matre de conférence en. gestion.09/06/2006.
- 3.



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	الهيكل الخاص بالشركة	01

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	أمثلة حول الفرص السوقية	1
21	أمثلة حول مكامن القوة	2
31	هيكل قائمة الدخل	3
38	جدول الإنتاج	4
42	الميزانية الافتتاحية	5
43	قائمة الدخل	6
44	الميزانية الختامية	7
45	رقم الاعمال التقديري	8