



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج

غذاء الدواجن

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

الأستاذ المشرف:

حبه نجوى

إعداد الطلبة:

معلم محمد فوزي

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

الموسم الجامعي: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بعد الصلاة و السلام على رسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم أتقدم بالشكر الجزيل إلى من كاد يكون رسولاً، إلى كل أستاذ و معلم و مشرف أثار دربي بما قدمه من نصائح و وسع فكري و معرفتي بما بلغه من علم و أرشدني إلى سبيل النجاح و صحح أخطائي بإرشاداته.

أخص بشكري و عرفاني أساتذتي الكرام و بالخصوص أساتذتي الكريمة حبه نجوى و أقدم كهدية بسيطة مني لها مذكرة تخرجي والتي هي أقرب من الهدية إلى دليل على العمل الناجح و المتواصل و المستمر بيني و بينها، فتخرجي هو ثمرة جهدها قبل جهدي و إصرارها على العطاء و الإخلاص في عملها قبل إصراري على النجاح و التخرج.

أساتذتي الأعزاء أنتم بدون أدنى شك فخر لنا و لهذا الوطن، حفظكم الله و زاد في نجاحكم و أطال أعماركم.

الإهداء

بداية نشكر الله عز وجل على كل ما أنعم به علينا ونشكر رسول الله صلى الله عليه و سلم على ما هدانا له وإخراجه لنا من الظلمات وإرشادنا إلى طريق النور ثم أخص بالشكر والعرفان كل من :

من لا يعلى عليها من حملتني في بطنها جنينا ثم حملتني بعد ولادتي حتى صرت رجلا فساعدتني وأحببتني وأعطتني بغير حساب ولا مقابل، ولا زالت تعطيني، لمن كان حنانها ودفئها وعطائها أصل صبري وقدرتي على سهر الليالي، كانت دعواتها سر وصولي، ولا تكتمل فرحتها إلا بنجاحي "أمي العزيزة"، أشكرك بقدر حبي لكي و أتمنى من الله عز وجل أن يحفظك ويدخل الفرح و السرور على حياتك.

إلى من حفظه الله وأكرمه وزاد في وقاره يوما بعد يوم، فكان دائما فخري واعتزازي إذ كان كفاحه و ماضيه تاريخا لي وله مليئا بالعزة و القوة والإصرار والعطاء و التضحية، وما زال الحال على حاله في الحاضر، فهو الآن ركيزتي وسندي و قدوتي وأساس نجاحي ولن أجد دليلا لمستقبلي خيرا من نصائحه وإرشاداته وتوصياته، فشكرا جزيلا لأبي العزيز "عمار معلم" حفظك الله ورعاك وأطال في عمرك .

الشكر لكل إخوتي الذين ساعدوني ومدوني بالقوة والحماس خاصة أخي العزيز "محمد لمين" الذي كان دائما حاضرا لإرشادي ومد يد المساعدة لي، و كان مثالا لي على الصبر والإيمان وحسن الاختيار وإتقان العمل، فثبتك الله وأنعم عليك بكل خير وحفظ لك عائلتك ورعاها.

إلى شريكة دربي وفرحة حياتي "زوجتي الغالية" أشكر لك وجودك إلى جانبي وصبرك معي و تحفيزك لي وإصرارك على أن ندخل نور العلم و الدين لحياتنا أكثر فأكثر فأدامك الله خير عون وشريكة لي و حفظك زاد حياتنا مودة و سعادة و فرح.

وأخيرا أهدي نجاحي وتخرجي لكل عائلتي وخاصة والداي وزوجتي وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد، بقليل أو بكثير في تسهيل الأمور عليا و تحفيزي ومساعدتي للوصول إلى هذه المراتب، و كلل جهدي بالنجاح، فشكرا جميعا.

❖ الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

➤ المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال

- المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال
- المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال
- المطلب الثالث : خصائص ودور مخطط الأعمال
- المطلب الرابع : أنواع مخطط الأعمال

➤ المبحث الثاني : أهداف ووظائف مخطط الأعمال

- المطلب الأول : أهداف مخطط الأعمال
- المطلب الثاني : وظائف مخطط الأعمال
- المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط الأعمال

➤ المبحث الثالث : مكونات مخطط الأعمال

- المطلب الأول : المخطط التسويقي
- المطلب الثاني : المخطط المالي
- المطلب الثالث : المخطط التنظيمي
- المطلب الرابع : المخطط الإنتاجي

❖ الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن

➤ المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية

- المطلب الأول: منهجية الدراسة.
- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات.
- المطلب الثالث: مجالات الدراسة

➤ المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال لهاته المؤسسة

- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
- المطلب الثاني: الجانب التسويقي.
- المطلب الثالث: المخطط المالي
- المطلب الرابع: الجانب العملي والإنتاجي
- المطلب الخامس: البيانات الفنية

خلاصة الفصل الثاني.

مقدمة:

فكرة انطلاق أي مؤسسة وليدة ظروف زمنية معينة فقد تكون نتاج حدث ما أو رد فعل على حدث بذاته، حتى أن انطلاق أكبر المشاريع والمؤسسات والإنجازات البشرية كان أساسه فكرة مشروع تخطر ببال صاحبها. نجاح هذه الفكرة وتجسيدها لا يمكن أن يعتمد على إبداع الفكرة وحده بل يجب أن يترافق مع دوافع قوية لصاحب المشروع وثقة كبيرة بنفسه وصبر كثير مع وجود روح للمبادرة والمخاطرة، لأن تحقيق مشروع المقاول واستمراره يتبعه في ظل اقتصاد يتميز بالحرية والمنافسة القوية يتطلب كل ما سبق ذكره من دوافع إرادة قوية لأن مشروعه سيكون وسط محيط يتميز بالمنافسة الشديدة ويلزم المقاول بتلبية رغبات السوق والتماشي مع تغيراتها التي تختلف وتتجدد من لحظة لأخرى.

إن عملية إنشاء مقولة ليست أمرا سهلا ولا فوريا بل هي انعكاس لجهد المقاول والذي يقوم بدراسة لمشروعه دراسة جيدة تغطي مختلف أركان المقولة والتي نصطلح عليها: "مخطط أعمال"، يعتبر إعداد هذا المخطط أمرا غاية في الأهمية كونه كما سبق وأشرنا يغطي كل زوايا المشروع وساعد المقاول على اتخاذ القرارات التي من شأنه ضمان النجاح في بداية المشروع و أثناء نشاطه و حتى في نهاية حياته.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع مخطط الأعمال سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على بعض أهم الأبعاد النظرية لإعداد مخطط الأعمال كما سنحاول إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن. كمحاولة منا الإجابة على الإشكالية التالية:



الإشكالية:

كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا أن ندرج نبسطها إلى جملة من الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مخطط الأعمال؟

2. فيما تكمن أهمية مخطط الأعمال؟

3. ما هي المراحل الأساسية لإعداد مخطط الأعمال؟

أسباب اختيار الموضوع:

- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها الجالية على المؤسسات.

- كون الموضوع جديد

- التعرف على مخطط الأعمال والذي يساعد رجال الأعمال في تفادي مخاطر الوقوع في مشاريع فاشلة وغير مربحة.

- إيضاح أهمية اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مخطط الأعمال.

أهداف وأهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لمشروع لم يتم إنشائه بعد ومحدود التطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.



- إن الهدف الأساسي هو توضيح الإطار النظري و التطبيقى لمخطط الأعمال للمشروعات و الأساليب و الطرق المستخدمة في تقييم الجوانب المشروع.

المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات:

إن موضوع دراستي يقوم بدراسة مخطط الأعمال، ومن خلال ما تم ذكره فإن دراستنا سوف تتدرج ضمن الدراسات الوصفية لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا نتيجة لوصف بارع يلم بالأطراف الظاهرة لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي وقع اختياري على مؤسسة لم يتم إنشاؤها بعد من خلال تدعيمي بقرض من بنك البدر، واعتمدنا على إسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

في الحقيقة لقد واجهتنا عدة صعوبات في دراستنا لهذا الموضوع ولعلى أبرزها ما تعلق بالجانب الميداني حيث تم الاتصال ببعض الأشخاص بحيث رفضوا إعطائي معلومات تخص المشروع وعدم الرد على بعض الأسئلة خوفا من تسرب المعلومات للمنافسين، أما الجانب النظري فلم أجد دراسات سابقة بالإضافة إلى ندرة المراجع المتخصصة فيه.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: هذا الفصل نظري تناولت فيه على ماهية مخطط الأعمال، أهميته، خصائصه، دوره وأنواعه.

المبحث الثاني تناولت فيه أهداف، وظائف ومراحل مخطط الأعمال.



أما المبحث الثالث فقد تناولت فيه المخطط التسويقي والمالي والتنظيمي والإنتاجي.

الفصل الثاني: مراحل اعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن، حيث حاولت إسقاط

الجزء النظري على التطبيقي، وقمت بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن مدخل للدراسة

الميدانية، أما المبحث الثاني دارت فكرته في عرض مخطط الأعمال.



الفصل الأول:

عموميات حول

مخطط الأعمال

تمهيد:

المؤسسات الناجحة في الغالب هي 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 .

لذلك سنقوم من خلال هذا العمل بمحاولة لإلقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال ، الأهمية التي يكتسبها، أنواعه، للوصول إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع ما، الذي سيأخذ الحصة الأكبر من هذا العمل.

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح و استمرارية المشاريع لذلك فقد أولي هذا الأخير باهتمام كبير من طرف الباحثين و الكتاب في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضا بزيادة الأعمال بذلك تنوعت وتعددت وتباينت التعاريف التي وضعت له.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب دراسة الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق و العمليات المستقبلية، كما يعتبر أيضا إسقاط في المستقبل وربط للوسائل المسخرة من أجل تجسيد الرؤية المستقبلية.

- مخطط الأعمال يعتبر الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.

- في تعريفه الأكثر شمولية " يعرض مخطط الأعمال دفعتا واحدة مصدرا و طبيعة الفرصة التي يستغلها، أهداف التطور على مدى ثلاث أو خمس سنوات، الإستراتيجية و الوسائل المعتمدة، النتائج المنتظرة.

هذا التعريف المتفق عليه يمثل ما نجده في الكتب التي تعالج موضوع إدارة الأعمال، و هو يضع النقاط على الحروف بأكبر دقة ممكنة حول وصف الفرصة و قدرة المقاولين على تسخير الموارد لاستغلالها بأفضل طريقة.

- هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل ويحدد أعمالها وينشأ معلومات شخصية.
- كما أنه وسيلة لإعداد التسيير الاستراتيجي للمؤسسة عند انطلاقها.
- مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى النجاعة والمرودية المستقبلية للمؤسسة.
- يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية.¹
- فمخطط الأعمال هو عبارة عن خطة شاملة ووصف مكتوب لمزاولة نشاط مشروع، وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة أو الخدمات، وتقنيات الإنتاج والأسواق والعملاء، وإستراتيجية التسويق، والموارد البشرية، والتنظيم، والمتطلبات فيما يتعلق بالبنية التحتية والإمدادات، ومتطلبات التمويل، ومصادر واستخدامات الأموال.²
- مخطط الأعمال يوصف الوضع في الماضي والحاضر من الأعمال التجارية، ولكن هدفه الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة، ويتم تحديثه عادة سنويا، وينطلع قدما لمدة ثلاث سنوات إلى خمسة سنوات عادة، وهذا يتوقف على نوع من الأعمال وهذا النوع من الكيان.³
- مخطط الأعمال هو مستند مكتوب موجه إلى المنشأ وفريقه من جهة وإلى الشركاء الخارجيين المستقبليين من جهة أخرى، إذن فهو وسيلة قيادة (pilotage) بالنسبة للمنشئين وشركائهم.

¹ جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16، أبريل 2012، ص04.

² لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2012، ص33.

³ Michel Coster, **Entrepreneuriat**, ed Pearson, Paris , 2009, P 134.

- مخطط الأعمال: هو مستند للاتصال الداخلي والخارجي والذي يجب أن يحرر بطريقة مركبة وبلغة بسيطة ومفهومة، كما يجب أن يخط ترابط البناء (الإنشاء) وهذا يوضع لهجة القيمة المقترحة من طرف المؤسسة الجديدة، هذا يعني الميزة التنافسية القطعية، المستدامة، المحمية التي تتمنى المؤسسة تقديمها لزيائنها لتضمن المردودية والبقاء.

- مخطط الأعمال إذن هو مستند متعدد المعاني لما يحتويه، وهذا انطلاقاً من نفس قاعدة المعلومات، عدة تخصصات ممكنة إلى الداخل وإلى خارج المؤسسة المستقبلية، ومنه يمكن القول أنه وثيقة عمل، وكذلك وسيلة للاتصالات.

- هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.¹

- مخطط الأعمال هو الشكل الكتابي لممارسة الإقناع، وإيصال الرؤية الإستراتيجية لحامل المشروع أو (حامل المشاريع) ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يولد قيمة كافية وهذا من أجل تقديم الدعم والمشاركة من قبل الأطراف التي أرسلت إليهم الوثيقة (خطة العمل)، ومن الموارد المتوقعة، كما أنه يسجل المشروع في الوقت المناسب مع شرح الموارد اللازمة واستخداماتها لتحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الرؤية.

- وسيلة للاتصالات: مخطط الأعمال هو وثيقة تستعمل لإقناع مختلف الشركاء: الزبائن، المومنين (الموردين)، المستثمرين (البنوك، رأس المال المخاطر)، الشركاء الصناعيين، الجماعات المحلية... الخ.¹

¹ براهمي نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 8.

- إضافة إلى ذلك فإن مخطط الأعمال قبل كل شيء وثيقة كتابية موجزة وواضحة والتي يجب أن تكون مفهومة بكل أجزائها المتعلقة بالمشروع الذي تصفه.
- وهو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة ومن جهة أخرى التوصل لمختلف الأطراف الآخذة، كما هو أيضا وثيقة يحضرها مؤسس الشركة، فهي تساعد على توجيه السنوات الأولى للشركة المبتدئة في الاتجاه المرغوب بالإضافة إلى إعطاء المستثمرين فكرة عن هيكلية الشركة وأهدافها.
- مخطط الأعمال هو أداة للاتصال وهنا ينظر إليه كنتيجة، تتركز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم متقطع، ومن جهة أخرى ينظر إليه على أنه أداة لتصميم وهيكلية المشروع وهنا يركز على مخطط الأعمال على انه عملية وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر.²
- فيمكننا أن نستنتج أن هناك العديد من التعاريف إلا أننا سوف نكتفي بعرض بعض منها:
- فمخطط الأعمال هو "الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة"³
- ويعتبر أيضا أنه ملف مرجعي و الذي يوضح فيه المعلومات بصورة واضحة ودقيقة.
- إن خطة العمل تعد وثيقة هامة وضرورية بالنسبة للمنشأ، فهي عبارة عن كتاب حقيقي يروي من (أ) إلى (ي) مشروع مؤسسته، هذه الوثيقة تكون ضرورية في أي وقت من حياة مؤسسته، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بإقناع المستثمرين لتطوير عمله، في منتصف الطريق بين الرؤية التسويقية والفحص المحاسبي، فمخطط العمل عليه قبل كل شيء إغواء القارئ.

¹ خلف السكارنة بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008. ص 84.

² براهيم نوال، مرجع سابق، ص 12.

³ فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د ب، ط1، 2006، ص 323.

أو بعبارة أخرى هو ملف تسلسلي يعرض فيه مخطط العمليات المفصل لتقدير المردودية المستقبلية للمؤسسة.

كما نجد هدف تحضير مخطط الأعمال هو إقناع الذات بأن المشروع سيدوم بالدرجة الأولى، ثم إقناع الآخرين بأننا اكتشفنا فرصة ونملك موهبة المقاول و المسير الضرورية للنجاح، كما انه يتميز بالانسجام وعقلانية و المصدقية لتحقيقه¹

- حسب (Christophe chausson) الرئيس التنفيذي لشركة « Chausson » للتمويل: أنه لا توجد خطة عمل قياسية، فخطة العمل يجب أن تكون ذات طابع شخصي، ويقول كريستوف على وجه التحديد يجب على خطة العمل أن تتكون من أربعة نقاط أساسية هي:

- وصف الموارد البشرية .
- تحديد المواقع التنافسية.
- الميزانية التقديرية.
- وصف في وقت واحد على الحاجة الحيوية التي تجتمع مع المشروع الخاص به (تقديم منتجات أو خدمات)².
- نظرا لكثرة التعاريف التي تدور حول مخطط الأعمال فقد حاولت جمع ما أمكنني جمعه منها محاولا تقديم تعريف شامل لشرح أهمية هذا الأخير و يقدمه لنا على أنه انعكاس المشروع للوثائق أي هو

¹ برحومة عبد الحميد و بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاتلية، مخطط الاعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 16/17/18 أبريل 2012، ص8.

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص210.

قراءة للإستراتيجية و الطرق و الامكانيات والخلاصة النهائية ، تخيل مسبق للمشروع بكل تفاصيله أي تحليل بسيط للمشروع على وثيقة معيارية .

- وبذلك نصل إلى أن مخطط الأعمال هو دليل توضيحي لفرصة المشروع ومدى نجاحها وكفاءتها و مردوديتها ، فمخطط الأعمال هو الذي يؤثر في قيمة هذا الأخير قبل إنجازه .
- فنستخلص إلى أن أي تعريف قد لا يعطي التوضيح الكافي لمختلف الأعمال و التعريف الشامل له ، نظرا لأهمية هذا الأخير وما يتناوله من جوانب المشروع المختلفة.

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال

إن الإعداد الجيد لمخطط الأعمال هو السبيل إلى تحقيق الفائدة في أي عمل جديد أو قيد الإنجاز، وسنقدم بعض الأهمية التي أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في كتابة مخطط العمل للمشروع.

1) أهمية مخطط الأعمال:

إن كثير من مسيرين المؤسسات لا يعرفون ولا يدرون لأهمية مخطط الأعمال الجيد، إن له أهمية تكمن¹:

يحتوي مخطط الأعمال على معلومات المالية ، التاريخية ، الحالية ، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف :

إن خطة الأعمال عملك و السوق الذي تعمل من خلاله ، و من الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية ، و هذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال .

يحتوي مخطط الأعمال على الخطة الخاصة بالمؤسسة و الإستراتيجية المتبعة من أجل النجاح ، و يحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح .

¹ محمد جلاب، مرجع سابق ص08

إن مخطط الأعمال يعطي فكرة للماليين المحتملين عن توكون ، و إذا ما كان لديك أفكار سديدة أو أفكار رديئة ، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك ، و بدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.

2- من الذي يقوم بإعداد مخطط الأعمال؟

إن أولوية إعداد مخطط الأعمال تكون من طرف المنشأ أو المنشئين، وفريق الإدارة التي تكون مقيدة بجزء منه، هذا يعني عدد قليل من الأشخاص لكنهم مشتركون في المشروع.

3- متى ينجز؟

- إن مخطط الأعمال قبل كل شيء هو وثيقة عمل، حيث أن المنشأ يمكن أن يعتبره كدفتر للقيادة "، بمجرد وجود فكرة الإنشاء، ويصبح من الضروري البدء في إنجاز مخطط الأعمال، حيث يقوم بكتابة مخطط الأعمال الأولي والذي يسمّى بمخطط الأعمال المرجعي، هذه الوثيقة هي وثيقة عمل المنشأ وشركاءه، وبعده كل خطوة تدل تقدم المشروع ثم المؤسسة المنشأة، إن مخطط الأعمال يقيّم من أول يوم إلى آخر يوم وإنه من غير النادر أن نكتب العشرات منه (مخطط الأعمال) مع تعديلات هامشية ذو أهمية، هذا لا يدل على أن المنشأ يكتب أوجه مختلفة لمخطط الأعمال¹.

- إن عرض مخطط الأعمال يكون مقنن لكن لا يوجد عرض واحد مثالي، المعلومات التي يحتويها متماثلة، وحده قرار تقديم العرض يكون مختلف، حيث نجد غالباً معلومات حول:

- المنشأ وفريقه، المتوقع في السوق، نموذج الأعمال، الوسائل المستخدمة، الوضعية القانونية، النتائج المالية، الرؤية المستقبلية.

الهدف هنا يتمثل في اختيار المقاول لمخطط الأعمال الذي يناسبه ويحقق طموحاته والمتمثلة في الحصول على التمويل للتطور بسرعة، أو إيجاد الشركاء من أجل الانطلاق.

المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال

¹ لعور محمد، مرجع سابق، ص36.

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة عرض خصائص مخطط الأعمال التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص أدناه ما يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة.

خصائص مخطط الأعمال :

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة ، وعليه يتوجب على المقاول أو المحرر بالحرص والعناية ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر ان يعتمد عليها ما يلي:¹

1. الإيجار والتلخيص:

يسمح الإيجار والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكليّة المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

2. صياغة مناسبة للمرسل إليهم: (الأطراف الخارجية)

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس ، يتم تكيف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا

¹ - لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوليّة، مخطط الاعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16 أفريل 2012، ص 16.

الجانِب أو ذاك في الملف طبيعة و أهداف الأطراف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك،).

3. الوضوح والدقة و سهولة الفهم:

يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد المخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة للمعنى وكذا القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.

3. الواقعية:

وهي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال، اي الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع أي تجنب الخيال، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

4. المصدقية:

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب و تتسجم مع المشروع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال .

5. الهيكلية الجيدة:

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة و الضعف في الملف المقدم.

6. التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له " دور " هام ويتمثل فيما يلي:

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- يعتبر خريطة طريق « road map » مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- عملية للتنفيذ.
- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

تتنوع مخططات الأعمال و تختلف بحسب اختلاف الظروف و المواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخطط عمل يدخل ضمن تصنيف معين ، و ذلك لجعل المخطط ناجحا و فعالا و يحقق الأهداف المرجوة منه ، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث تصنيفات وضعت لمخطط الأعمال .

التصنيف الأول:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين ¹:

فحسب كل من (Longencker et Al) فيعتبران أن المقاول وهو يمارس عملية كتابة خطة العمل يكون أمام خيارين رئيسيين هما:

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 215.

خطة مختصرة: وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بنقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

خطة شمولية: وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات،

التصنيف الثاني:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية:¹

خطط قصيرة أو خطط مصغرة: حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها

يجب تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.

خطط العمل: وهي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

خطط التقديم: وهي خطة العمل من دون الرتوش والانطباعات، وتستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.

الخطط الإلكترونية: وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال.

التصنيف الثالث:

¹ - فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 332.

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:

- الهدف الرئيسي لخطة العمل .
- المرحلة التي يمر بها المشروع(البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- الوضعية المالية .
- حجم الشركةالخ¹.

المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال:

تعتبر خطة العمل إنعكاس نتيجة للأهداف المنتظرة من وضعها ولهذا اعتبر ضرورة ملحة لنجاحها واحتوائها على عدة توضيحات لكل ملخص عمل وما يدور بين الممولين والمستثمرين حول ذلك من شرح مفصل للعمل واحتمالات نجاحه، وما قد يظهر من مشاكل واقتراح الحلول لها مسبقا.

المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال

يهدف مخطط الأعمال إلى²:

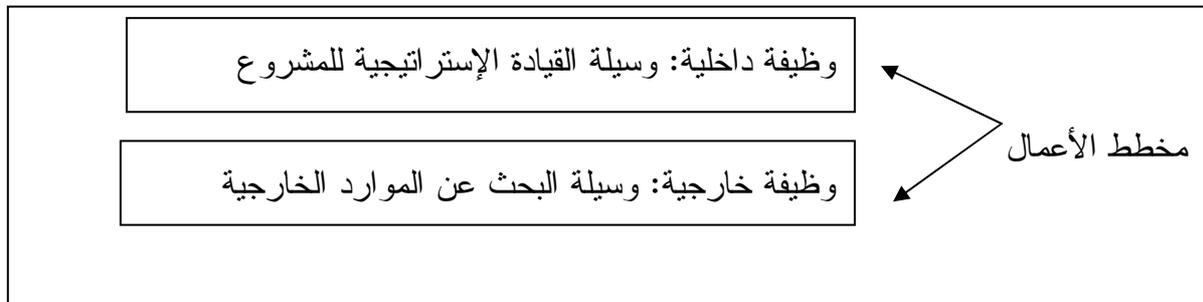
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف.
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
- مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.

¹ - فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق،ص333.

² شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية، مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 16/17/18 أبريل 2012، ص 09.

- إيجاد موارد خارجية " الأصل التمويلي " من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من (A.Fayolle) و (L.J.Filion) فيدور حول مفهومين :
- وسيلة إستراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.
 - وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.
- والموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم(01): الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, Op.Cit, P 134.

المطلب الثاني : وظائف مخطط الأعمال

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية:

1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال : (الوسيلة الإستراتيجية)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز.

- إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي¹:
- المساعدة على التفكير وإتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع؛
 - تساعد على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير؛
 - يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه؛
- وسيتم التفاصيل بدقة في هته الوظائف الثلاث فيما يلي:

- المساعدة على التفكير وإتخاذ القرار: أولا وقبل كل شيء، فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، إن خطة العمل تلعب دورا في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن إتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.
- المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ وهذا يعني المخطط الفعلي للمشروع، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتحرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه وبشكل مختلف السيناريوهات.
- المساعدة للمرحلة القادمة (للمستقبل): من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة، حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل.

2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

¹ رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استثمارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص23-24.

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

- إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي¹:

- التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية؛
- البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة؛
- ج.التجنيد(جلب المنخرطين) : أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

1.2- التحدث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية:

- التعرف على طبيعة المشروع .
- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع .
- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لإتخاذ موقف حول المشروع .
- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع .

2.2- البحث عن رأس المال : إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، وحسب(T.Versraete) ، يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

- إن المنشأ عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الآخذة مقابل نتيجة مساهمتهم.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

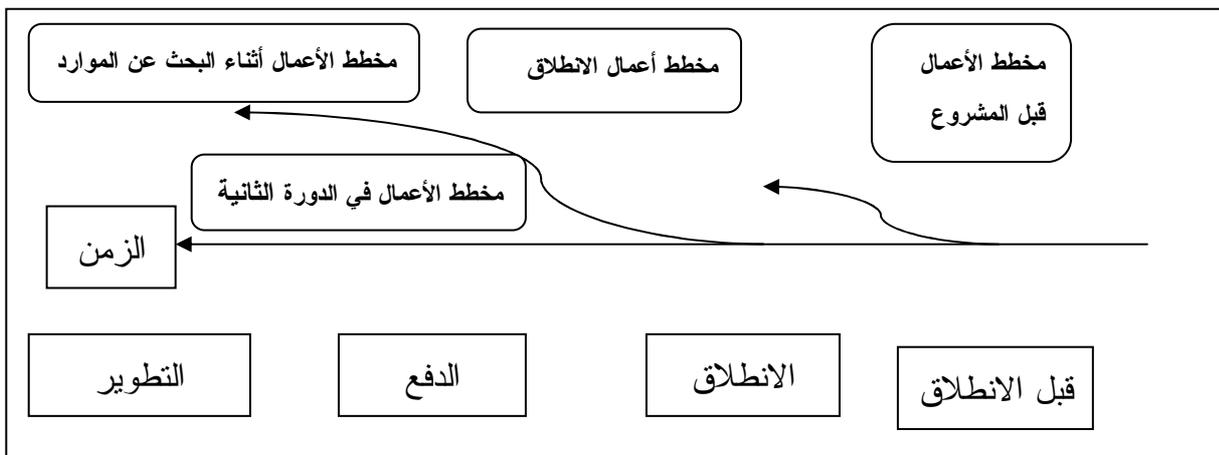
1 .Michel Coster, Op. Cit, p 141.

- إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.
- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة.

3.2- تجنيد الشركاء الإستراتيجيين¹: يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أي أن المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليًا.

وفيما يلي سنستعرض الشكل -02- الذي يوضح مجمل الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال المجددة أثناء مراحل المتابعة:

الشكل (02): الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه



Source : Michel Coster, Op.Cit, P 143

¹ رمانى جمال الدين، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال¹

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:

1. الخطوة الأولى: تحديد الزبائن والمستهدفين: وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم

من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... إلخ)؟ وماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أمنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟.

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

2. الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم

نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.

¹ علي فلاح الزغبى، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاتلنية، مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 16/17/18 أبريل 2012، ص 07-11.

3. الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين: وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه

وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمدها.

4. الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق: بعد تحديدهم للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك

المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من

وجود طلب على منتجاتك وخدماتك، واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد حصتك من السوق

وتكبير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا

يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

- تحديد بدقة من هم الزبائن
- التوقع في موقع المنافسة
- تكيف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة
- ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من:
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد
- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

5. الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق: هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال

بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي

الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن

البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام

المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

6. **الخطوة السادسة:** إعداد تقديرات الموازنة: يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي عليـة

تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل

المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على:

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم

- بيان الربح والخسائر

7. **الخطوة السابعة:** إيجاد التمويل والمساعدات: هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات

المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما

يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب

المستخدمين وقرب المؤسسة.

8. **الخطوة الثامنة:** اختيار هيئة قانونية: هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني

لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على

المستوى المؤسسي والمالي. ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد

على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ

فيما يخص المشروع ووضع الشخصـي.

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

10. **الخطوة العاشرة:** إقامة المؤسسة: أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين

الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على

الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. ومن جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة

ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تنزيل

وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. وليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات.

المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال

تختلف محتويات ومكونات مخطط الأعمال من مشروع لآخر، إلا أن هيكلته بشكل عام أصبحت معيارية بحدود مقبولة وواضحة.

المطلب الأول: المخطط التسويقي

إن معظم الشركات الرائدة والناجحة في مجالاتها هي في الحقيقة نشأت ضمن شروط مناسبة ومواتية كل ما يقال عنها أنها طبيعية لكن أبعد من هذا أيضا استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة.

1. تعريف المخطط التسويقي

هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق و وضع خطط تمكن من تحديد

الأهداف اللازمة .

و يعرف على أنه تنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة و القيام بإيجاد حلول لمعوقات الأداء و الاستفادة من الايجابيات المتوصل إليها في زمن معين و هو في حد ذاته ليس أكثر من منهج منظم لتحديد مجموعة من الخبرات، و جعلها واضحة لما يتفق مع أي مؤسسة على العموم من تنظيم و برمجة و حفظ الإجراءات التي من شأنها أن تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.¹

و نظريا هو عملية نظم مجموعة المتمثلة والتي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي هي معترف

بها من قبل جميع الخبراء.²

2. أهمية المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف و هو عبارة عن عملية

إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة و هو ذو أهمية يمكن حصرها

في:

¹ مراد اسماعيل و شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 7.

² مراد اسماعيل و شلغاف بن عمر: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16، أبريل 2012، ص 4.

- يعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان نظراً لأنه يعطي الفرصة لتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة.
- ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقاً.

3 - عملية إعداد المخطط التسويقي:

تتم عملية إعداد المخطط التسويقي على النحو التالي:

- 1.3 - مهمة المؤسسة: و هي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة و واضحة بعيدة عن الغموض.

2.3 - تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة):

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن نستطيع المؤسسة توليد خياراتها

الإستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية والعمل بالاتجاه بلوغها و المحافظة عليها.¹

3.3 - تحليل SWOT:

يعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي تواجهها. و يمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف و قوة المؤسسة / لمنتج، فرص و تهديدات القائمة في السوق / البيئة وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:

- تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية.
- تشخيص و تحديد أوليات الفرص.

4. المزيج التسويقي:

المنتج من منظور تسويقي هو مجموعة من العناصر المادية والغير المادية القابلة للاستعمال والتقييم والذي يرغب المستهلك في الخدمات التي تقدمها والقدرة على إشباع حاجياته.

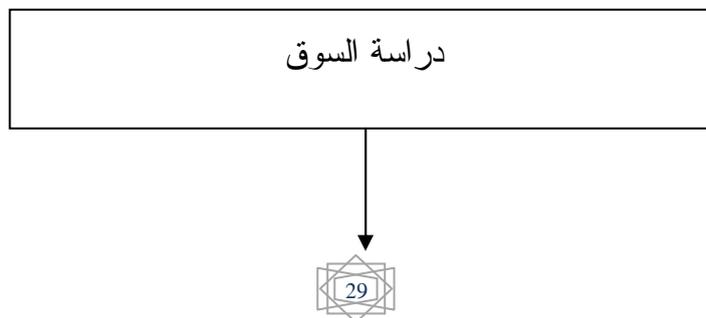
¹ مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر، مرجع سابق، ص 52.

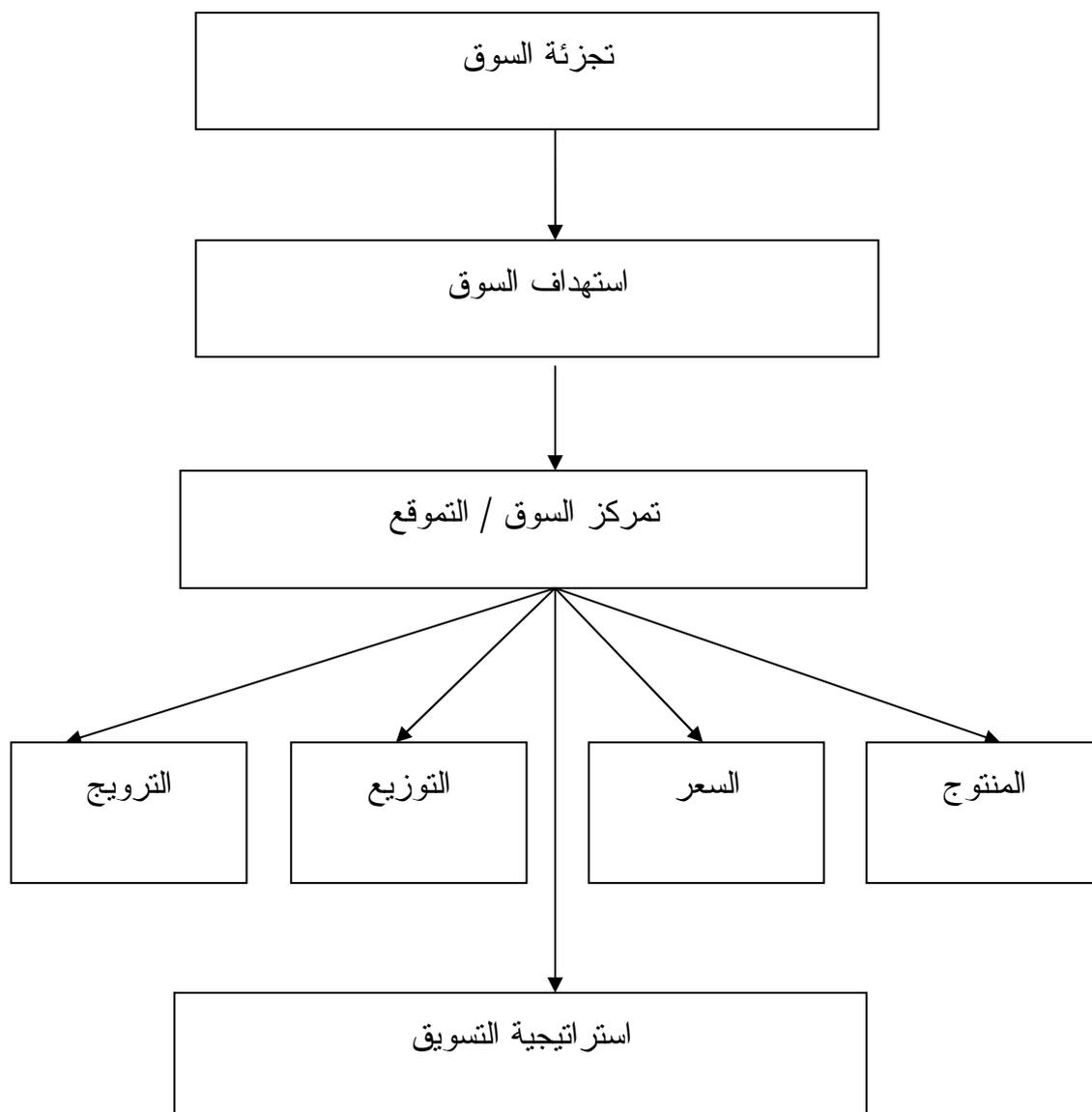
حيث أن العناصر المادية هي الخصائص التقنية والفيزيائية للمنتج بينما العناصر الغير المادية هي تطلعات رمزية ونوعية يراها المستهلك.

كما أن قابلية الاستعمال تخص الاستعمال النافع للمنتج فمثلا الساعة تشير للوقت وربما التاريخ.

أما قابلية التقييم فهي تعطي للمنتوج قيمة معنوية ودورا للاتصال.

الشكل (03): مراحل عملية التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي:





المصدر: زكية مقري، تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 109.

5- دراسة السوق وبحوث التسويق¹:

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 168-169.

تعد دراسة السوق أحد مكونات بحوث التسويق، إلى جانب بحوث المنتجات وبحوث البيع وبحوث الإعلان وبحوث التوزيع وبحوث تكاليف التسويق، وتهتم بحوث السوق بالكشف عن خصائص المستهلكين وأهم العوامل التي تؤثر في قراراتهم الشرائية، كما تهتم بحوث المنتجات بالكشف عن فرص البيع أمام المنتجات الجديدة والمساعدة على تطويرها واختبارها قبل نزولها على نطاق واسع. وتختص بحوث البيع والمبيعات بتحليل المبيعات وتقييم الأداء البيعي لرجال البيع. وسعى بحوث الإعلان إلى اختيار الرسائل الإعلانية الفعالة وتقييم واختيار أنسب وسائل الإعلان ومتابعة وتقييم فاعلية الحملات الإعلانية.

6- تحليل البيئة: وتجمع المعلومات التي تتعلق ب:

1.6- تحليل الطب: ويشمل خصائص وسلوك المستهلك مثل: (ماذا يشتري، من يقوم بالشراء، أين يتم الشراء، لماذا يتم الشراء، كيف يتم الشراء، متى يتم الشراء، ماهو حجم الشراء)، خصائص السوق (كحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة، الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية).

2.6- المنافسة: ويتم جمع المعلومات عن المنافسين وخصائصهم وأوجه القوة والضعف لديهم وخصائص البيئة التنافسية. البيئة العامة: وتتضمن معلومات عن الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية والتشريعات والقوانين والتكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المنظمة.

3.6- البيئة الداخلية: وتهدف إلى جمع كل المعلومات عن الموارد والقدرات المتوفرة لدى المنظمة في مختلف وظائفها واتجاهاتها المستقبلية.

7- مقاييس الأداء:

وتهتم بجمع المعلومات عن حجم المبيعات الحالي لخطوط المنتجات وحجم نصيب السوق، ومستوى إدراك المستهلك لحملات الشركة الاعلانية، وصورة المنظمة في ذهن المستهلك لحملات الشركة الإعلانية، ومستوى اشباع حاجات المستهلك ورضاءه عن منتجات المنظمة ونسبة فشل المنتجات الجديدة¹.

¹ أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة. 2012، ص ص 24، 44 .

8- إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف:**1.8- إستراتيجية التسويق غير المتنوع (المعمم):**

يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها أسواق مستهدفة وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج. فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، وتوجه لهم مزيج تسويقي واحد ومكثف.

2.8- إستراتيجية التسويق المتنوع:

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

3.8- إستراتيجية التسويق المركز:

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

9- عناصر المزيج التسويقي¹:

إن عملية تحضير وتجديد المخططات مرتبطة أساساً بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيج التسويقي يكمن في عناصره الأربعة (4p) أي "المنتج- السعر- مكان البيع- الترويج"، كما يعتبر المزيج التسويقي العنصر الأمثل للمؤسسة في وظائف إدارة التسويق الحديثة، حيث أن مخطط التسويق للمؤسسة ينتج من التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة، والعوامل المؤثرة فيها.

¹ محمد السعيد عيد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، د س ن، 203.

1.9- المنتج:

المنتج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، والمنتج لا يقصد به إنتاج أو خدمة معينة منتجة ثم نقوم بتسويقها، ولكن المنتج يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج، والبحث في التطور وجميع الخدمات التي ترافق المنتج (المحافظة والتركيب) من خلال دراسة مستمرة وعميقة لطبيعة المنتج، ومدى استجابة المستهلك لخدمة المنتج.

2.9- السعر:

يمثل المقابل النقدي الذي يجب على الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتج، كما أن هذا المقابل لا يمكن أن يكون ثابت بالنسبة لطرفي عملية التبادل أي المشتري والبائع، حيث أن عوامل عديدة لها تأثير كبير ومباشر في تحديد السعر من بينها المنافسة، انخفاض تكلفة الإنتاج، عادة ما تؤدي إلى التأثير على مستوى السعر إلى الانخفاض. حيث يتم دراسة العنصر الثاني من خلال التعريف وتخفيض التسعيرة إضافة إلى شروط الدفع وشروط القرض.

3.9- التوزيع:

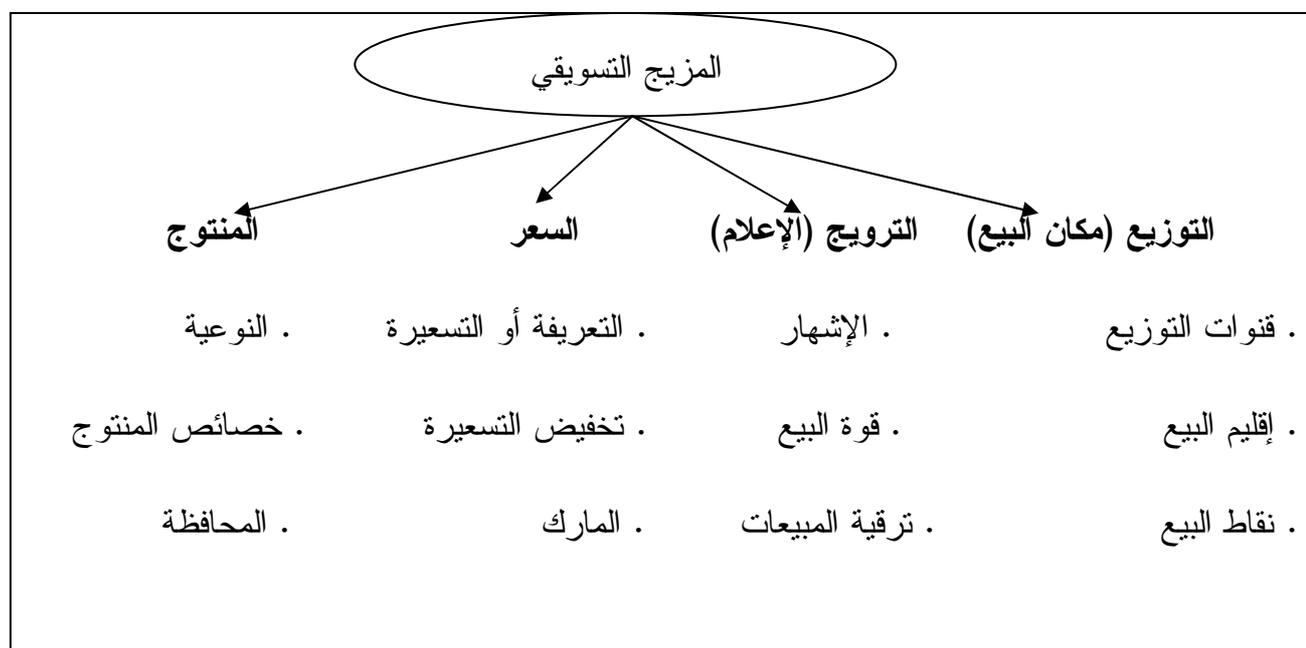
التوزيع أو بعبارة أوضح ضمان توفير المنتج في المكان والزمان المناسبين حيث أن المسؤولين على التسويق يستطيعون اختيار الحل الذي يفضلونه حتى يتمكن الزبون من الحصول على المنتج. وإن العوامل المذكورة لها تأثير مباشر على التوزيع، حيث أن التخزين والنقل ووضعيات المخازن هي التي تزيد أو تخفض من مستويات المبيعات لدى أي مؤسسة، فكلما اعتمدت المؤسسة على دراسة معمقة لمكان البيع كلما كانت سياستها التجارية مبنية على أسس منطقية وواقعية تساهم بطريقة مباشرة في عملية التسويق، والتحكم أكثر في النفقات أو التكاليف الإضافية التي تقع على عاتق المؤسسة.

4.9- الترويج:

الترويج يقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتج وخصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين¹.

¹ أكساس وفاء، مرجع سابق، ص 47

الشكل (04): متغيرات المزيج التسويقي (4p)



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، ب س ن، ص 293.

التحليل الموقفي للسوق الحالي:

10- التحليل الموقفي للسوق الحالي:

ويقصد به تحليل وتقييم مبدئي للسوق والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل الاستثمار المطلوب ودرجة المنافسة والتوزيع وأدوات التطوير ودرجة ثبات الطلب وتقدير نوعية العملاء المرتقبين¹. كل هذه الصفات يمكن إجمالها في جزئيين أساسيين هما تحليل الفرص والتهديدات وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

1.10- نقاط القوة والضعف:

على المدير أن يقوم بتقييم القوة ونقاط الضعف، لأداء المؤسسة حتى يتمكن من الحكم على إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد الإستراتيجية الملائمة لكل حالة، فمدير التسويق يقوم بتقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، فنقاط قوة المؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي تعتمد عليها المؤسسة لغزو الأسواق أما نقاط الضعف فتتمثل الجهة التي تهدد المنافسة منها للمؤسسة.

¹ زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، الشركة العربية للإعلام العلي، لبنان، 1993، ص 109.

ومن أمثلة نقاط القوة تكاليف الإنتاج منخفضة، القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة، وجود خدمات ما بعد البيع ومن أمثلة نقاط الضعف عدم وجود قسم متخصص في البحوث والتطوير، ضعف نظام الحوافز، عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، والجدول الموالي يبين أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف.

الجدول(01): أمثلة لنقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف الإنتاج منخفضة • القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة • حصة تسويقية كبيرة • توافر قوة طبيعية على درجة عالية من المهارة • وجود خدمات ما بعد البيع • سمعة جيدة للمؤسسة في الأسواق 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير • ضعف نظام الحوافز • إنتاج سلع موسمية • عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف • عدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة • ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع

المصدر: فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،

1999، ص 113.

2.10- الفرص والتهديدات:

حيث تقوم بتحليل الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، والتهديدات التي عليها أن تتجنبها، فمحمد فريد الصحن يعرف الفرصة بأنها المجال التسويقي الذي تتمتع فيه المؤسسة بميزة تفضيلية، بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة¹.

فيمكن أن تنشأ الفرص من خلال التغيرات التي تحدث في السوق، أو عدم قدرة المنافسين على تلبية حاجات المستهلكين.

¹ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة،مصر،1999،ص110.

11- مستويات المنتج:

1.11- مستوى النواة (المستوى الأساسي): تمثل الإجابة عن السؤال ماذا يشتري الزبون، إذ يتعلق الأمر بالميزة المقدمة للمشتري في وجه مشكل المطروح فزبون الفندق يشتري المبيت وزبون وسيلة النقل يطلب التنقل أما مشتري Mercedes تطلب الفخامة.

2.11- منتج في مستوى موسع: بالإضافة إلى النواة فهو محاط بكل الخصائص التي لا تتنافى مع الغاية الأساسية التي وجد من أجلها المنتج فغرفة الفندق تحتوي بالإضافة إلى سرير-كرسي-مغسل....إلخ.

3.11- المنتج المنتظر: يتعلق بمجموع الآمال والتوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتج فلا يتوقع أحد أن تشير الساعة إلى الوقت.

4.11- المنتج في المستوى الكلي: هو يمثل مجموع ما يقدمه وما يعرضه الصانع حول المنتج الموسع لكي يجعله مختلف ولقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو بيع نظام أكثر من بيع منتج.

وحسب : LEVITT " لا تقع المنافسة الحالية في مستوى ما تصنعه المؤسسات في مصانعها وإنما في مستوى ما تضيفه لمنتجاتها القاعدية من حيث التوظيف، الخدمة، الأشهار، مساعدة الزبائن، القروض، سهولة التسليم و التخزين، كذلك كل الميزات الأخرى والتي لها قيمة في السوق كخدمات ما بعد البيع و الصيانة.

5.11- المنتج الكامن: يوافق كل التحسينات والتحويلات الممكنة.

12- تصنيف المنتجات:

يمكن أن نميز بين المنتج المادي الملموس والخدمة غير المادية وبالرغم من ذلك قد نجد أن بعض السلعة لها شق غير مادي، كما قد نجد سلعة صرفة، أو خدمة بحتة، أو سلعة مصحوبة بخدمة أو عدة خدمات أو خدمة مصحوبة بسلعة أو عدة سلع.

1.12- تصنيف المنتجات حسب طبيعتها¹:

- المنتجات الاستهلاكية: تنفرع منها صنفين:

• المنتجات الميسرة أو سهلة المنال:

وهي التي لا أبذل جهد في البحث عليها مثل الصحف اليومية-الخبر.

ويميزها:

-انخفاض سعرها

-توفرها في أماكن قريبة

-انخفاض كمية الثراء في المرة الواحدة.

-معدل دوران السلع عالي جدا

-طبيعة قرار الثراء روتينية ولا يتطلب دراسة معمقة (خصائصها التسويقية).

• منتجات التسوق أو التفاضل والانتقائية:

السلع المعمرة والنصف المعمرة مثل Pétrin(العجانة) يتطلب شراؤها القيام بدراسة وتقييم البدائل، وأهم

ما يميزها:

• الارتفاع النسبي للأسعار

• تتوفر في محلات متخصصة.

• يتم عرضها بشكل لائق.

• لا يتكرر الشراء أكثر من مرة في العمر عند غالبية المستهلكين

• يكون البيع عن طريق وكلاء أو موزعين معتمدين

¹ خلف السكارنة بلال، مرجع سابق، ص.123

• **المنتجات الخاصة:** هي التي يبذل المستهلك جهدا كبيرا عند عملية الشراء بسبب انفرادها بخصائص أو سمعة عالية كما هو الحال بالنسبة للسيارات الفارغة والساعات Rolex وحقائب Samsonite ، وأهم ما يميزها:

- ذات سمعة عالية وارتفاع أسعارها.
 - تتمتع بأسماء تجارية واسعة الشهرة إذ لا يتم بيعها إلى في أماكن معينة
 - يتم ترويج هاته السلع عن طريق رجال بيع مختصين فنيا في مجالات تقنية مـا.
- **المنتجات الصناعية:** وتسمى سلع الإنتاج وهي التي المنشآت التي تنتج السلع الاستهلاكية أو غيرها من السلع الإنتاجية وتوجه إلى المشروعات الصناعية كي تساعد في الإنتاج وهي لا تقدم للمستهلك النهائي، و تنقسم إلى: سلع المواد الأولية - سلع التجهيزات- السلع المساعدة والخدمية، وأهم ما يميزها¹:

- الشراء المباشر (بعكس السلع الاستهلاكية)
- الشراء الكبير الحجم.
- الحاجة للمشورة الفنية.
- الشراء يتم عن فترات بعيدة.
- اشتراك عدد من الأفراد في اتخاذ قرار الشراء.
- طول مدة التفاوض.
- التركيز الجغرافي.
- عدد قليل من المشترين.
- الطلب المشتق.
- تقلبات كبيرة للطلب.

¹ يحيى عيسى، تحليل السوق، جامعة الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 38

12- مزيج المنتج:

هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة الواحدة للسوق، والتي تكون في صورة تشكيلية أو عدة تشكيلات.

- نسمي التشكيلية GAMME مجموعة من المنتجات المرتبطة فيما بينها من حيث كونها تؤدي نفس الوظيفة، تستهدف نفس الزبائن، تباع في نوع معين من نقاط البيع.
- تتألف التشكيلية بدورها من خط أو عدة خطوط للمنتجات، حيث يعرف خط المنتجات بأنه مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها إما لأنها:
 - لها نفس منافذ التوزيع
 - تشبع حاجات متشابهة.
 - تقع في نفس نطاق الأسعار.

ويتكون خط المنتجات بدوره من عدة مفردات (وحدات/منتجات).

13- تقدير المخاطر:

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

المطلب الثاني: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء في مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية والأرباح.

1- تعريف المخطط المالي

يعرف المخطط المالي على أنه عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال تتضمن مجموعة من الجداول المالية والمحاسبية تبين رأس المال العامل و احتياجاته ومؤشرات المردودية

بالإضافة إلى الخزينة وهذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان إستراتيجيتها وتقديمها حجة الأطراف الممولة علما أن هذه الجداول تكون تتميز بالدقة والوضوح.

2- مصادر التمويل

يقصد بعملية التمويل الحصول على الأموال اللازمة للمشروع حسب الحاجة إليها، وبالقدر المطلوب واستغلالها أحسن استغلال للعوائد والكلف، وفيما يلي بإيجاز مصادر التمويل:¹

1.2- أموال الملكية²:

كما سلف الذكر تمثل أموال الملكية أهم التمويل التي تعتمد عليها الشركة لتمويل إنفاقها الإستشاري، وتتشكل مصادر التمويل الذاتي أو مصادر الملكية من العناصر التالية:

- الأسهم العادية: تمثل الأسهم العادية صكوكا متساوية تشكل جزءا من رأس مال الشركة.

- الأسهم الممتازة: وهي أوراق مالية تجمع بين الأسهم العادية و السندات.

الأرباح المحتجزة: هي أحد المصادر الهامة للتمويل الذاتي التي تلجأ إليه المنشأة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل.

- الاحتياطات: هي مبالغ يتم تجنيبها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع.

2.2- التسهيلات الائتمانية :

تتمثل في سداد قيمة مشترياتهم وفقا لشروط يحددها المورد الدائن ،و ترتبط قيمة المشتريات الأجلة و من ثم قيمة التمويل عن طريق الائتمان التجاري بمستوى المبيعات المتوقعة للشركة.

¹ علي محمد خضر، وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الإستثمارية الزراعية، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا، د س ن، ص 187.

² د. عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 368.

3.2- التمويل الذاتي

وتتمثل هذه المصادر في كل ما يقدمه أصحاب المشروع في شكل رأس مال، والتي يبنى على أساسها حقوق ملكيتهم بالمشروع، وبالتالي يمكن لهم استرجاعها في حالة تصفيته، أو عند خروج أحدهم من العملية الاستثمارية بالمشروع، هذا وقد تكون مصدر تلك الأموال إما من خلال الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة، أو من خلال الأرباح المحجوزة. وقد تأخذ تلك الأموال المملوكة صوراً عدة منها الحصص النقدية أو الحصص العينية أو الحصص المعنوية ... أو غيرها.

3- القروض¹

وتأخذ القروض الاستثمارية عدة أشكال منها: الائتمان المصرفي والسندات والقروض المباشرة:

1.3- القروض الاستثمارية المباشرة: عند تقييم المشروعات تعتبر القروض المحصل عليها تدفقات داخلية (منافع)، وعند تسديدها مع الفوائد المستحقة عليها تعتبر تدفقات خارجة (تكاليف)، وتتوقف التكلفة الإجمالية للقروض بالنسبة للمشروع على حساب القرض، وكيفية سدادها والفائدة المستحقة عليه.

2.3- القروض القصيرة الأجل: ويتضمن هذا النوع جميع القروض التي لا تزيد فترة استحقاقها عن سنة واحدة، ويعتبر الاقتراض قصير الأجل الوسيلة الصحيحة لتمويل الاحتياجات المؤقتة للمشروع، ويمكن القول بأن معظم المشروعات مهما كان حجمها تسدد جزءاً من احتياجاتها المالية عن طريق القروض القصيرة الأجل، كتمويل مكونات رأس المال العامل واللازم لدورة التشغيل الأولى على الأقل.

3.3- القروض طويلة الأجل: تعتبر القروض طويلة الأجل إذا تجاوزت آجال سدادها سنة مالية واحدة وتستخدم هذه القروض لتمويل التكاليف الاستثمارية الثابتة، وتتعدد أنواع القروض طويلة الأجل وتحدد شروطها بموجب التعاقدات التي يبرمها المشروع مع الجهات المقرضة، فقد تم تقديم هذه القروض بفوائد منخفضة، كما في حالة إقراض البنوك والمؤسسات المالية الحكومية للمشروعات العامة أو المشروعات الخاصة التي ترى السياسة العامة للدولة تشجيعها.

¹ عبد الغفار حنفة، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، 397.

4- المستحقات¹:

تدفع الشركة لعاملها الأجور إما على أساس سنوي أو شهري، و نتيجة لذلك قد تظهر الميزانية العمومية للشركة في نهاية السنة رصيذا للأجور المستحقة، وتزيد قيمة المستحقات بشكل آلي و تلقائي مع توسع الشركة في عملياتها التشغيلية. و يتميز هذا المصدر التمويلي بأنه مجاني أي لا يترتب عليه أي تكلفة ظاهرة.

5- تحديد الأسعار²:

إن وضع سعر مناسب لأي سلعة في السوق هو من أهم العوامل المؤدية إلى زيادة الطلب عليها أو ركودها، بحيث إذا تم تحديد أقل سعر ممكن للسلعة فكان الطلب عليها في ازدياد كانت المرودية بدون أدنى شك عالية نظرا للعدد الذي سيبيع منها و العكس صحيح.

إن تحديد السعر هو عبارة عن وضع رقم سحري و لكن باعتماد التفكير العقلاني و التخطيط المحكم المسبق حتى نتفادى أي خسارة مستقبلية و نتيجة سلبية، ففي التأني السلامة و في العجلة الندامة، فالتفكير في خطة تضمن الربح الصغير و المتزايد أفضل في غالب الأحيان من الربح السريع و المحدود.

لذلك فهناك في الأساس طريقتين للتفكير عندما يتعلق الأمر بتحديد سعر منتجك أو خدماتك، فإذا كنت أكثر اهتمام بالنمو بشكل سريع واقتناص نصيب من السوق (بالطبع يسمى نصيبك في السوق)، فعندئذ يجب أن تحدد سعرا منخفضا قدر الإمكان لأن انخفاض الاقتصاد يعني أن السعر المنخفض سيجذب المزيد من العملاء.

وإذا كنت تريد التعامل مع قاعدة عريضة من العملاء فحينئذ يجب عليك أن تستكشف عن طريق التجربة والخطأ غالبا السعر الذي يعتبره الناس صفقة ناجحة والذي يمكنك من الاستمرار في تحقيق الربح.

¹ د. عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق، ص 397

² ستيفن دي شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ط 1، ص 164.

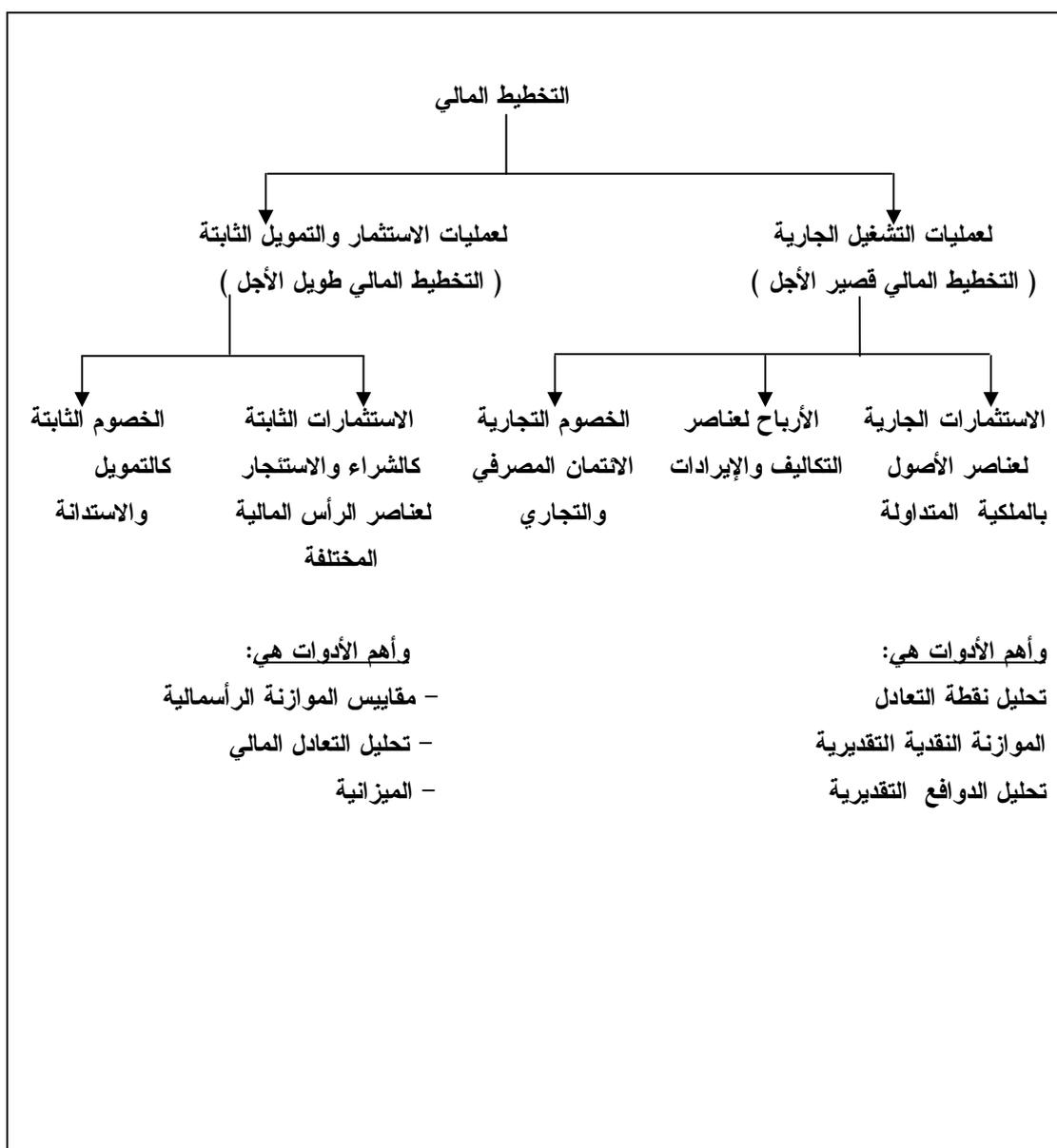
6- التخطيط المالي :

أولى مهام الريادي التخطيط للتصرفات المالية المستقبلية وعادة ما تتناسب صعوبة التخطيط طردياً مع طول الفترة محل التنبؤ، والتخطيط الكفاء هو الذي يخدم هدف "تعظيم الربحية" بشكل أساسي كما سبق الإشارة لذلك في التنظيمات الاقتصادية.

والتخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ forecasting بما ستكون عليه شركة الأموال في الفترات اللاحقة تمهيداً للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة.

ومناهج التخطيط المالي عديدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامها وهما التخطيط المالي قصير الأجل والآخر طويل الأجل كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (05): أنواع وأدوات التخطيط المالي



المصدر: علي محمد خضر، وآخرون مرجع سابق. ص. 189

الميزانية هي قائمة الموجودات (الأصول) التي تملكها المؤسسة والمطالب، والمتمثلة في المورد الداخلي والخارجي أي الأموال التي استعملتها المؤسسة، هناك تعريف آخر ومفاده: "هي عبارة عن كشف أو قائمة توضح الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة ومصادر الحصول على تلك الموارد وذلك في لحظة زمنية معينة".

جدول رقم (02): الميزانية الافتتاحية

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
الاستثمارات:		أموال خاصة:	
مصاريف إعدادية			
تجهيزات الإنتاج			
المخزونات:		القروض:	
بضاعة		قروض بنكية	
النقديات:			
الصندوق			
المجموع		المجموع	

المصدر: فركوس محمد، الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير-، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2001، ص242

8- إعداد جدول حسابات النتائج التقديري

جدول حسابات النتائج التقديري هو وثيقة رئيسية فهي تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة¹.

¹ فركوس محمد، مرجع سابق، ص 243.

جدول رقم (03): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	المبيعات من البضاعة		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي		
80	الهامش الإجمالي		
71	نتاج مباع		
72	إنتاج مخزون		
73	إنتاج المؤسسة لذاتها		
74	أداء خدمات		
75	تحويل تكاليف الإنتاج		
61	مواد ولوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		
81	القيمة المضافة		
78	نواتج مختلفة		
75	تحويل تكاليف الاستغلال		
63	مصاريف العاملين		
	ضرائب ورسوم		
64	مصاريف مالية		
65	مصاريف متنوعة		
66	مخصصات الإهلاكات والمؤونات		
68			

		نتيجة الاستغلال	83
		نواتج خارج الاستغلال	79
		تكاليف خارج الاستغلال	69
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الاستغلال	83
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		ضرائب على الأرباح	889
		النتيجة الصافية	88

المصدر: فركوس محمد، مرجع سابق، ص 244

وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسيير التي تعتبر جد هامة للمسيرين و المراقبين الداخليين وكذلك الهيآت الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة.

9- تحقيق الأرباح¹:

يعتبر الربح عند الغالبية الهدف الأساسي لدخول السوق ولكن لا يعرف الكثير كيف يصل إلى تحديد ذلك بطريقة صحيحة، ففي الكثير من الأحيان يكون الطمع سببا في فشل عملية التسويق بحيث يريد بعض الأشخاص تحقيق الربح بسرعة وبقيم كبيرة ظنا منهم بأن الربح البطيء هو ربح قليل ولا يعود بنفس الفائدة متجاهلين أن الزبائن تتوجه بكثرة حيث تجد السعر منخفض في نفس النوعية، فينتج عن ذلك بيع بكميات كبيرة وبالتالي زيادة الربح مع إرضاء للزبون.

ولتحقيق الربح يجب أن يكون الشخص مطلعاً على كل ما يهمه لتحقيق معادلة صحيحة خاصة للمبتدئين كمعرفة النفقات العامة، ما يقوم به المنافسون، رفع الأسعار ...

¹ ستيفن دي شتراوس، مرجع سابق، ص 161.

ومن السهل فهم كلمة ربح فهو الفرق بين ما نتكلفه لشراء أو تصنيع منتج وما نربحه بعد بيعه، ولكن عندما نحلل هذا المفهوم الذي يبدو واضحاً فإن الأمور تصبح معقدة قليلاً، وعندما يأتي الحديث عن الربح فهناك أربعة فروع يجب أن تفهمها لتحقيق الربح: الربح الإجمالي، الربح الصافي، هامش الربح، زيادة الأسعار.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

قد ينظر إلى المخطط التنظيمي من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل، وتمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية، وبهذا الشكل فإن المخطط التنظيمي يعبر عن العلاقات الرسمية داخل وخارج المنظمة، وينظر البعض إلى المخطط التنظيمي بأنه وسيلة لتحقيق الهدف للشركة.

1- مفهوم التنظيم

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إداري مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والراسي¹.

وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي، فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط.

2- التنظيم الرسمي والغير الرسمي:

يخضع سلوك وتصرفات الأفراد لنظام من العلاقات الاجتماعية، ويشكل التنظيم الرسمي جزءاً من هذا النظام، وقد ذكر Barnard أن التنظيم يعتبر رسمياً إذا خضع شخصين أو أكثر لنظام معين

¹ زيد منير عوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط2006، 1، ص8

وموجه لتحقيق هدف موحد، وبذلك يكون التنظيم رسمياً عندما يكون الأفراد على استعداد للاتصال فيما بينهم، ولديهم الرغبة في العمل، مع وجود هدف مشترك، ويعتبر هذا المفهوم واسع وشامل حيث يتضمن أي جماعة من جماعات العمل لها هدف مشترك، ويصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم. فإذا كان هيكل السلطة يحدد نطاق ومسؤولية اتخاذ القرار فإن الفرد يمكنه ممارسة ذلك خارج نطاق التنظيم الرسمي .

وقد ذكر Wilfred Brown على ضوء ممارسته للعمل الإداري لعدد من السنوات، ومشاركته في كثير من الدراسات المتعلقة بالتنظيم، أن التنظيم الرسمي هو الشائع ومن خلاله يمكن معرفة حدود نطاق السلطة، وحدود المسؤولية، وأن السياسة الموضوعية تشكل إطار التصرف والممارسة للعمل الإداري، وأنه لا توجد حرية فعلية بدون وجود قوانين وتشريعات ولوائح منظمة للممارسة.

لا يعتبر التنظيم معوقاً للأداء إلا إذا لم يتم تكوينه بطريقة جيدة، وإذا ما توافر شرط الإعداد الجيد، فإن التنظيم يوفر البيئة و المناخ الملائم للأداء الحالي أو المستقبلي مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه، ويدعو هذا إلى عرض المبادئ التي تساعد على البناء الجيد للتنظيم وتجميع الأنشطة بطريقة ملائمة، وتفويض السلطة بما يتناسب وحجم المسؤولية.

3- مبادئ التنظيم¹

تتلخص هذه المبادئ فيما يلي:

- مبدأ وحدة الهدف

لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي.

- مبدأ الفاعلية

يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة.

- مبدأ الشرعية

¹ زيد منير عوي، المرجع السابق، ص 10

يعني ان تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة ، بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها.

- مبدأ الثبات

بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة او على مستوى كل ادارة او قسم.

- مبدأ تقسيم العمل

أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا التخصص وأيضاً التعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.

- مبدأ الوظيفة

ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد.

- مبدأ تحديد المسؤولية

يجب التحديد الواضح لمسئولية كل فرد امام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه.

- مبدأ التعادل بين السلطة والمسئولية

حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسئولية كواجب لان السلطة ضرورية لانجاز المسئولية.

- مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة

بمعنى أن يتلقى الفرد أو امره وتعليماته من رئيس إداري واحد واليه يرفع تقاريره.

- مبدأ نطاق الإشراف الإداري

يعني تحديد النطاق الملائم للمساعدة في انجاز الأهداف دون إرهاق للإداري.

- مبدأ ديناميكية التنظيم

بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث¹.

4- إعداد الهيكل التنظيمي وفقا لمفهوم دراكر

وفقا لمفهوم دراكر يوجد ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع المنظمة المعينة:

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

2.4- مدخل تحليل القرارات: فبمعنى انه يحدد نوع القرارات المطلوبة وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي ومدخل وأسلوب مشاركة المدير في القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه المهام.

3.4- مدخل تحليل والعلاقات: يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في البرامج، ومع من، ومساهمات الآخرين معه.

المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة، فلا نستطيع ان نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها.

1- ماهية تخطيط الإنتاج

¹زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص11

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج و العمليات ، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ثم تحديد الإمكانيات و الموارد و خطة العمل اللازمة وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات و انتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة¹. فالتخطيط هو نشاط يعنى بتحديد:

الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة ، فأهداف تخطيط الإنتاج في الظروف الراهنة تنبثق من الأهداف التسويقية ، وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة مثل خطط. المشتريات و المخازن ، النقل ، الطاقة ، التمويل ، ومن المؤكد بان بلوغ خطة الإنتاج لهذه الأهداف الإستراتيجية لا يتم دفعة واحدة ، بمعنى أن بلوغ هذه الأهداف يمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية (تكتيكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط.

- الإمكانيات والموارد سواء المادية أم المالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها.
- السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
- الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لانجاز او تنفيذ الخطة ، فالتخطيط بدون فترة زمنية محددة ليس تخطيطا وإنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه ، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال فترة محددة فمن المفترض تغيير بعض بنود هذه الخطة او تغييرها كاملة بما يسمح ببلوغ أهدافها خلال الفترة المحددة.
- التتابع الأمثل للعمليات وبما يحقق انجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة

وهكذا نجد ان تخطيط الإنتاج أو خطة الإنتاج إنما تمثل نشاطا محوريا يتكامل ويتقاطع مع مختلف نواحي النشاط الأخرى في المنظمة ، وإذا كانت خطة التسويق أو المبيعات أشبه ما تكون بالدورة الدموية لجسم الإنسان في المنظمة ، فان خطة الإنتاج أشبه ما تكون بالهيكل العظمي للإنسان في المنظمة

2- أنواع الخطط الإنتاجية²

على أساس فترة التخطيط للخطط الإنتاجية، حيث يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط هي:

¹ خلف سكارنة بلال، مرجع سابق، ص 114.

² د. محمد صالح الحناوي و د. محمد توفيق ماضي كلية التجارة ، بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج، جامعة الاسكندرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2006، ص 12.

1.2- الخطة الإنتاجية طويلة الأجل

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل الى خمس سنوات أو حتى أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي و العمليات في . المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي، وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

2.2- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل

وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى . بجدولة العمليات

3.2- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي، مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

ولما كانت هذه الخطة تشير إلى تخطيط إجمالي للإنتاج في العام فإنه يشار إليها في بعض الكتب بتسميات عديدة مثل التخطيط الإجمالي للإنتاج أو الجدولة الإجمالية

وفي كل الأحوال وتحت أي من التسميات أعلاه، فإن خطة الإنتاج متوسطة الأجل تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

3- دورة حياة المنتج¹

¹ عادل حسن ، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ط1، ص28

لا يمكن ضمان استمرار إقبال المستهلك على منتج معين بمواصفاته نفسها الى ما لا نهاية. فالتغير الدائم في كل من الرغبات و العادات و القدرات الشرائية وظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي يجعل من الصعب قبول فرض الاستمرارية لمبيعات المنتج في السوق وبالمستوى نفسه. فكل منتج له ما يسمى بدورة حياة المنتج. ويقصد بذلك علاقة حجم المبيعات لمنتج معين بالزمن الذي يبدأ منه إدخال المنتج إلى السوق، وعادة ما تقسم تلك الدورة إلى أربع مراحل أساسية :

المرحلة الأولى :تقديم المنتج.

المرحلة الثانية :قبول المنتج.

المرحلة الثالثة :النضج.

المرحلة الرابعة : تدهور المبيعات.

4- الإطار العام لعملية تخطيط الإنتاج¹

أوضح Peters & Oliva إطارا عاما لعملية تخطيط الإنتاج يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات، المخرجات، و عملية التخطيط ذاتها (الأسلوب).

1.4- المدخلات:

و هي مجموعة البيانات الأساسية الواجب توافرها حتى يتسنى استخدام أي أسلوب من أساليب تخطيط الإنتاج. و يمكن تقسيمها على ثلاثة أنواع:

• ارقام الطلب الإجمالي المتوقع (ط ق):

طالما أن الهدف من العملية الإنتاجية هو مواجهة الطلب المتوقع بطريقة اقتصادية في حدود الطاقة المتاحة فان التقديرات الإجمالية للطلب لكل فترة زمنية خلال مدة الخطة -عادة سنة- يجب توافرها و بشكل دقيق. و يجب أن يكون واضحا أن ذلك لا يعني تلقائيا أن يكون مستوى الإنتاج المخطط لكل فترة مساويا للطلب خلالها، فقد يكون هذا الرقم اعلي أو اقل حسب ظروف الطاقة و بغرض تقليل التكاليف لمدة الخطة ككل.

¹ د. عادل حسن، المرجع السابق، ص 31.

- القيم المبدئية التي تمثل الوضع الحالي للعملية الإنتاجية. (أ صفر، ع صفر، م صفر): يقصد بذلك مستوى الإنتاج و حجم المخزون و حجم العمالة في نهاية الفترة السابقة مباشرة على فترة التخطيط. و هذه تمثل أرقام الإنتاج و المخزون و العمالة التي تبدأ بها خطة الإنتاج.
- أنواع التكاليف المرتبطة باستراتيجيات مواجهة الطلب المتذبذب: في هذه الحالة سوف يتم تغيير مستوى العمالة بسبب التغير في مستوى الإنتاج. أو قد يكون ذلك عن طريق تغيير مستوى المخزون مع ثبات في مستوى الإنتاج أو قد يكون ذلك عن طريق تشغيل الوقت الإضافي أو عن طريق الاعتماد على إنتاج جهات أخرى.

2.4- المخرجات:

المخرجات التي نتوقعها في عملية تخطيط الإنتاج كالتالي:

- مستوى الإنتاج لكل فترة زمنية (أ ت): وهو تقدير إجمالي لمستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه في كل شهر
 - مستوى العمالة لكل فترة زمنية (ع ت): وهي التقديرات الإجمالية من العمالة المباشرة .
 - مستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية (م ت): وهي تقديرات إجمالية لتوقعات المخزون المفروض تواجدها في نهاية كل فترة زمنية.
- من خلال المراحل التي تطرقنا إليها يمكننا إعداد مخطط أعمال بالشكل المناسب حسب ما تطرقت إليه مختلف الأدبيات العلمية.

خلاصة الفصل الأول :

وفي الأخير نخلص إلى أن نشأة المؤسسة و نجاحها و استمراريتها يعتمد اعتمادا واضحا على مخطط الأعمال، إذ يعتبر هذا الأخير الخطوة الأولى والركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة و نشأتها نشأة صحيحة تمكنها في ما بعد من مواكبة التطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

ولهذا فإن وضع الموارد الكافية و إتباع أفضل الأساليب والوسائل والصيغ وعدم احتكار أي مجهود هو أمر واجب لوضع مخطط الأعمال لأن هذا سيقابله في المستقبل نجاح للمؤسسة و استمراريتها.

الفصل الثاني

مراحل إعداد مخطط الأعمال لمشروع

إنشاء وحدة إنتاج غذاء الواجن

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، سنقوم في هذا الفصل التطبيقي بطرح الموضوع وتحليله على أرض الواقع، حيث أخذنا مؤسسة إنتاجية في طور الإنشاء، والتي سيتم إنشاؤها بدائرة المعذر و بالخصوص بمنطقة تسمى بـ(منطقة النشاطات) بغرض إبراز الجانب المتعلق بمخطط الأعمال الذي هو موضوع دراستنا.

ولتحقيق هدف هذا الجزء تم تحديد منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجال الدراسة، إضافة إلى التطرق إلى أدوات جمع البيانات والمعلومات، ثم ننقل إلى استعراض مخططات الأعمال الخاصة بالمؤسسات ومحاولة تحليلها ومقارنتها بالجانب النظري.

المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية

هذا المبحث هو مدخل للدراسة الميدانية، حيث سنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة**• مبررات اختيار المؤسسة**

وقد اختارنا على هذه المؤسسة التي هي في طريق الإنشاء لعدة اعتبارات نذكر منها:

- كون هذه المؤسسة في طور الإنشاء
- اختلاف وتنوع آليات الإنشاء وذلك لرؤية اختلاف طرق إنشاء مخطط الأعمال
- كون هذه المؤسسة تصنف في مجموعة المؤسسات المصغرة
- هاته المؤسسة لها إستفادات من آليات الإنشاء بالبنوك مثل بنك البدر.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

يتطلب استخدام أي منهج علمي بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة وعلى هذا الأساس تم استخدام الأدوات التالية:

1- المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم وسائل البحث والتحقيق في استقصاء الحقائق وقد تم اختيارنا لهذه

الوسيلة لكونها هي الأمثل لجمع أكثر كمية من المعطيات ولذلك أخذنا بعين الاعتبار أن المعطيات التي يجب جمعها هي معطيات قد تفهم بعدة أشكال، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالتكلم أكثر مع عدة أشخاص في شرح وتقريب المعاني التي تخص تفاصيل هاته الدراسة.

فقد لا تؤخذ بعين الاعتبار بعض النقاط من جانب شخصي معين بعد فهم معنى السؤال أو لتصوره الخاص حول بعض المصطلحات أو بعض العمليات، وللحصول على رد للإجابة عن

أسئلة المقابلة كان ينبغي أن تكون الأسئلة مفصلة بشكل كبير، تعتمد على شروحات وتقريب للمعاني وتوضيح الهدف من الأسئلة.

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة المباشرة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات لذلك، لأنها تسهم إسهاما أساسيا في البحث الوصفي. وهناك معلومات يمكن للباحث أن يحصل عليها بالفحص المباشر، وذلك عندما يكون الأمر متعلقا بالأشياء المادية والنماذج.

والملاحظة شأنها في ذلك شأن الأساليب الأخرى التي يجب أن تخضع للضوابط العادية كالدقة والثقة ..

3- الوثائق والإحصائيات: تم الاعتماد في دراستنا على الأشخاص الذين مارسوا هذا النشاط في ولايات أخرى، بحيث أنهم متمكنين في هذا النشاط بنسبة عالية وأنهم يمتلكون معلومات مهمة حول المؤسسة، واعتمدنا أيضا على بنك BADR في جمع الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: هذا المشروع سيتم إنشاؤه في دائرة المعذر التابعة لولاية باتنة، في مكان يسمى Zone d'activité، وأجريت الدراسة أيضا لهذا المشروع في بنك BADR.

2- المجال الزمني: يقصد بالمجال الزمني المدة التي امتدت طوال قيام هذا المشروع: أي من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها ثم بداية الشروع في العمل. المرحلة الأولى: زيارة بنك "البدر" للحصول على الموافقة للاستفادة من قرض بنكي.

3- المجال البشري: تم التعامل في إنشاء هذا المشروع مع عدة مسؤولين وموظفين من بينهم:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية ل BADR بباتنة
- بعض الأشخاص ذو الخبرة في هذا الاختصاص من قبل.

وقد وقع اختيارنا على هؤلاء الأشخاص على حسب طبيعة موضوع الدراسة، حيث توجهنا إلى الأشخاص المكلفين بإعداد مخطط الأعمال، بالإضافة إلى الأشخاص ذوي الخبرة، وهذا بغرض الحصول على معلومات أكثر دقة ومصداقية.

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال لهاته المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

من خلال قيامنا بالبحث والدراسة الميدانية وملاحظتنا لبنك البدر نلاحظ أنه قدم اسما وهو Etude Technico Economie التابع لولاية باتنة.

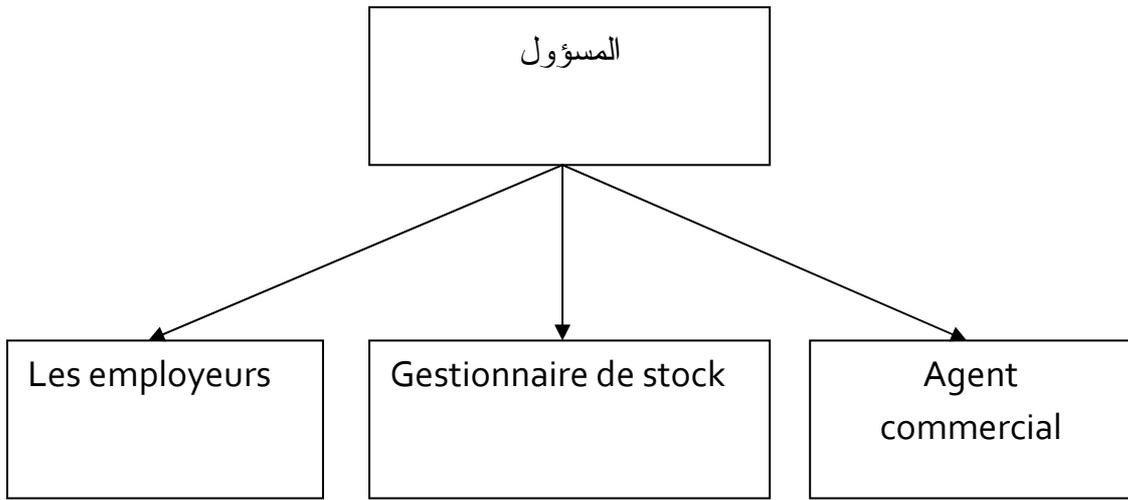
1- التعريف بالمؤسسة

نظراً لكثافة السكان في الجزائر واحتياجاتها المتزايدة في الإنتاج الفلاحي والزراعي وتربية المواشي والدواجن خاصة، ولمكافحة استيراد هذه المواد الأولية من الخارج مثل اللحوم البيضاء أو الحمراء، اخترت دراسة مشروع أساسي يساعد مربينا في إنتاج اللحوم البيضاء والبيض وهو إنتاج وحدة لتغذية الدواجن بحيث سوف يتم هذا المشروع من قبل معلم محمد فوزي، حيث تقوم بإنتاج غذاء الدواجن بكل أنواعه ويقع مقرها في مكان يسمى ب Zone d'activité بدائرة المعذر لولاية باتنة، حيث قام صاحب المشروع من الاستفادة من بنك BADR، وقد وقع اختياري على هذا البنك لسبب توفره على شروط تسمح بالاستفادة من الوكالات الأخرى، حيث حصلت على قرض مقدر ب 13065350 دج على أساس شراء معدات وآلات لإنتاج هذا المشروع بجودة عالية وتقليل الجهد والتكاليف، والغرض من هذا المشروع هو تحقيق أرباح والمساعدة في توفير غذاء الدواجن في السوق للحد من ظاهرة الاحتكار، كما قمت أيضا بشراء وسيلة نقل وتوزيع المنتج، كما يتكون فريق العمل من صاحب المؤسسة الذي يعد هو الأول وخمس عمال آخرين، وثلاث عمال تم توظيفهم على حساب قدراتهم ومؤهلاتهم.

2- الهيكل التنظيمي:

لا يوجد هيكل تنظيمي في هذه المؤسسة حيث لاحظنا أن صاحب المشروع هو القائم على جميع الأعمال الداخلية، لذلك سوف نقوم بوضع هيكل وفقا لمراحل الإنتاج المتوفرة لهاته الوحدة الإنتاجية بحيث يساعدنا على رؤية المؤسسة بشكل أفضل وهو كالاتي:

الشكل رقم(06) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب .

المسؤول: هو صاحب المؤسسة وهو المسير أيضا، ويقوم بالإشراف على الجميع في المؤسسة ومن مهامه:

- يقوم بدفع وتسديد جميع الحقوق والمصاريف
- يقوم باختيار العمال وطبيعة عملهم
- يتولى مسؤولية إعداد الحسابات
- اتخاذ القرارات التي تتعلق بتسيير الوحدة

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

1- المنتج

إن في واقعنا الذي نعيش فيه إهمال كبير لهذا الجانب حيث أنه من وجهة نظر صاحب المؤسسة أن هذا المنتج هو مادة أساسية للاستهلاك الحيواني حيث يرى صاحب المؤسسة أن مشروعه هو أنسب له لاستغلال كل مهاراته وطاقاته للعمل وزيادة الطاقة الإنتاجية في مجال تحضير المنتج للدواجن بكل أنواعه وأشكاله مع تقديم خدمات أخرى، وتعود فكرة صاحب المؤسسة إلى عدم وجود منافسين بهاته المنطقة، وبالتالي الحصة السوقية ستكون كبيرة بالإضافة إلى توسيع هذا النشاط من خلال التركيز على كسب الزبائن واحتلال الأسواق وأن عوائق الدخول إلى السوق ضعيفة.

2- التسعير

بعد أن تحدد المؤسسة سياستها التسعيرية وأخذ بعين الاعتبار لكافة العوامل التي تؤثر في القرارات التسعيرية ومتابعة خطوات التسعير فإن المؤسسة قد وصلت إلى اختيار طريقة التسعير التي تحقق أهدافها وتتسجم مع سياستها التسعيرية وعادة يكون سعر المؤسسة في مكان ما بين سعريين أحدهما سعر منخفض لا يتوقع أن يحقق أية أرباح والآخر سعر مرتفع لا يتوقع أن يحقق أية مبيعات. فبالنسبة لمؤسستنا فهي تعتمد على السعر القاعدي للمواد الأولية في استراتيجية تسعيرها مضيها له جميع المصاريف (النقل، اليد العاملة، ثم المباشرة كالكهرباء والغاز...).

إن عملية التسعير في المؤسسات المصغرة تعد من أهم الخطوات التي تعتمد عليها لضمان إستمراريتها والتحكم في عائداتها خاصة في ظل المنافسة القوية.

3- التوزيع

إن عملية التوزيع هي القناة الواصلة بين المؤسسة والزبون وهي عملية إيصال المنتج للزبون و برغم اختلاف طرق وقنوات التوزيع من مؤسسة إلى أخرى إلا أنه يعتبر من أهم المميزات التي يجب توفرها في المؤسسة.

فبالنسبة للمؤسسة فيقوم صاحبها بعملية توزيع محلية، حيث يقوم بتوزيع المنتج داخل وخارج الدائرة، حيث يستعمل قناة توزيع مباشرة حيث يقوم بتقديم المنتج من المؤسسة (المنتج) إلى الزبون (المستهلك) بالإضافة إلى أنه يوجد سائق شاحنة يقوم بتوصيل المنتج إلى أصحابه خارج المنطقة أي بالنسبة للأشخاص الذين لا يجدون وسيلة نقل، فيوصل لهم سلعتهم.

4- الترويج

هو ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجمة بين ما تقدم المؤسسة من سلع أو خدمات تعمل على إشباع حاجات المستهلكين، ويتكون الترويج من عدة مكونات منها: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقة مع الزبون، ترقية المبيعات.

فبالنسبة لمؤسستنا لم تعتمد على عملية الترويج بشكل كبير، حيث اقتصرنا هذه العملية في اللافتات في الطريق ولافتة المؤسسة فقط والزبائن هم الذين يقومون بعملية الإعلان عن المؤسسة.

5- المنافسين:

بالنسبة للمنافسين فإن دائرة المعذر لا يوجد أي منافس ما عدا خارج المنطقة أو خارج

الدائرة، فيوجد في عين مليلة الذي يسمى ب ONAB وكما يوجد أيضا بالجزائر العاصمة، وهو

مصنع كبير لأغذية الدواجن ويسمى أيضا ب ONAB وهو يتماشى حسب إمكانياته التقنية وشاحنات

النقل للتموين والتوزيع وكذا قواعده الإنتاجية المتعددة التي يسيرها المورد البشري ذات تكوين عالي في التخصصات لهاته المؤسسات، كما يوجد هناك أيضا المؤسسات الصغيرة لتغذية الدواجن في كل منها حسب منطقة وجودهم، لكن بالنسبة لدائرة المعذر لا يوجد أي مؤسسة صغيرة ومنافسة لإنتاج غذاء الدواجن.

6- الموزعين:

لدينا على المستوى الوطني موزعين لهذا الإنتاج بأنظمتهم في كل الولايات تقريبا فنذكر منها بعض

الموزعين:

• COPSTEP : خاصة بالتوزيع للمناطق الجنوبية (السهوب)

• COPSTEL : خاصة بالتوزيع للمناطق الشمالية (النل)

وهؤلاء الموزعين لديهم فروع التوزيع على مستوى البلديات تحت تسمية أو يسمون ب(CASAP)

وهم يقومون بعملية تموين المربين أو المنتجين على مستوى كل بلدية.

• لدينا أيضا تجار بالتجزئة في عدة مدن في الجزائر وكذا تجار بالتجزئة متنقلين حسب الأسواق

الأسبوعية، وبإمكاننا تزويد المربين أو المنتجين بطريقة مباشرة حسب اتفاقيات مستمرة أو

موسمية.

– الإستراتيجية التسويقية: بما أن المؤسسة برزت جديدا في السوق فإن من الصعب علينا التحكم في

السعر لنعتمد عليه في بناء إستراتيجيتها، كما أن حجم الإنتاج المتوسط بحكم صغر المؤسسة

يجعل من الصعب الاعتماد على إستراتيجية توزيع معينة ومنه فإن إستراتيجية التميز هي الأفضل

في هذه الحالة لغرض التعريف بالمنتوج وكسب ثقة أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

– الفئات المستهدفين: جميع الفئات، هناك نوعين من العملاء أولهم عملاء يبحثون عن الجودة ولا

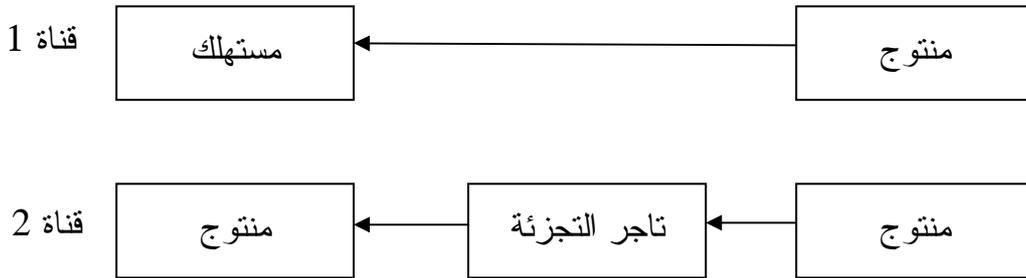
يعطون اهتمام كبير للأسعار أي لا بد من إنتاج منتوج ذو جودة عالية، أما النوع الثاني من العملاء

ذوي الدخل المحدود يبحثون عن السلع ذات أسعار منخفضة ولا يعطون اهتمام كبير للجودة ولهذا يجب إعطاء منتجات ذات أسعار منخفضة نسبياً.

ومن الصعب إعطاء الكمية المستهلكة من طرف المستهلكين وهذا لعدم وجود دراسات تقديرية.

– دراسة السوق: لابد في دراسة السوق أن يركز المستثمر أو صاحب المؤسسة على ما يجعل المستهلكين مختلفين وذلك بالاعتماد على المعايير الجغرافية باختصار الموقع المناسب لجذب الزبائن مثل في أماكن الأسواق العمومية بالإضافة إلى مراعاة مجالات عدة من حيث اكتساب الزبائن وبمختلف شرائح المجتمع من حيث إتقان العمل سواء كانت موجهة إلى الطبقة المتوسطة أو العليا من حيث الاستطاعة الشرائية.

الشكل رقم (07) : أنواع قنوات التوزيع للمؤسسة



من إعداد الطالب

– الجدول رقم (04): نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ○ التكاليف منخفضة للطاقة ○ إنتاج السلع بجودة عالية ○ فترة حياة المنتج طويلة نسبياً ○ توافر يد عامل ذات خبرة ومهارة ○ سمعة جيدة للمؤسسة في الأسواق 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع ○ اعتبار المؤسسة جديدة في السوق ○ المشروع في بدايته ○ عدم وجود أو توفر يد عاملة ماهرة ○ وجود مواد أولية من الخارج

– الجدول رقم (05): الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> ○ زيادة عدد المستهلكين ○ زيادة الطلب ○ القرب من الموردين ○ عدم وجود بدائل جديدة للمنتج ○ عدم وجود منافسين في الموقع الجغرافي 	<ul style="list-style-type: none"> ○ التغيير في التكنولوجيا الصناعة ○ انتشار الأوبئة المرتبطة بالدواجن ○ زيادة منافسة المنتجات الأجنبية ○ إصدار قوانين لحماية البيئة من التلوث ○ إلغاء الدعم الحكومي للمؤسسة

7- الخطط الإستراتيجية التسويقية لهاته المؤسسة:

- اختيار الشخص المناسب الذي يقوم بعملية البيع
- الاهتمام بالنظافة وحسن السيرورة
- اختيار المواقع المناسبة لعرض المنتج

- البيع بأسعار مناسبة للفئة المتوسطة والغنية

المطلب الثالث: المخطط المالي

إن إعداد هذه الخطوة من أهم المراحل والعناصر التي يشملها مخطط الأعمال، باعتبارها تشمل مجموعة من العناصر التي تحدد الوضعية المالية للمؤسسة بشكل دقيق، والتي يعتمد عليها صاحب المشروع في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

1- طريقة تمويل المؤسسات:

ستستفيد هذه المؤسسة من التمويل من بنك BADR في شكل ثنائي حيث أن نسبة المساهمة الشخصية بنسبة 53%، بينما نسبة مساهمة البنك بـ 47% كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): طريقة التمويل

أموال خاصة	53%	14684000.00 . دج
قروض بنكية	47%	13065350.00 دج
المجموع	100%	27749350.00 دج

المصدر: مقدم من طرف البنك.

جدول (07): الأجر
2014

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	138 000,00	أجرة المنصب المتوسط
12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	12 420,00	قطاع الضمان الاجتماعي
125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	125 580,00	الأجرة الخاضعة للضريبة
5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	5 396,00	الضريبة على الدخل
120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	120 184,00	صافي الدفع
35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	35 880,00	الأعباء الاجتماعية
173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	173 880,00	مجموع المبلغ المدفوع

2015

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	144 990,00	أجرة المنصب المتوسط
13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	13 041,00	قطاع الضمان الاجتماعي
131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	131 859,00	الأجرة الخاضعة للضريبة
5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	5 666,00	الضريبة على الدخل
126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	126 193,00	صافي الدفع
37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	37 674,00	الأعباء الاجتماعية
182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	182 574,00	مجموع المبلغ المدفوع

2016

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	154 174,00	أجرة المنصب المتوسط
13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	13 876,00	قطاع الضمان الاجتماعي
140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	140 298,00	الأجرة الخاضعة للضريبة
6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	6 104,00	الضريبة على الدخل
134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	134 194,00	صافي الدفع
4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	4 085,00	الأعباء الاجتماعية
194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	194 259,00	مجموع المبلغ المدفوع

جدول (08): إهلاك القرض

مبلغ القرض: 1365350,00
المدة: 60 شهر

الضريبة: 6,25

طريقة التسديد: كل 3 أشهر
تاريخ أول

إستعمال: 2013/07/01

تاريخ أول

تسديد: 2015/07/01

رقم	التاريخ	رأس المال	الفوائد		الضريبة		المبلغ الواجب دفعه	رأس المال المتبقي				
			عادية	مختلفة	عادية	مختلفة						
1	30/06/2015			77 769,94			90 990,83	16 590 562,25				
2	30/09/2015	653 267,50	138 819,34	77 769,94	23 599,29	13 220,89	906 676,96	15 683 885,28				
3	31/12/2015	653 267,50	131 878,38	77 769,94	22 419,32	13 220,89	898 556,03	14 785 329,25				
4	31/03/2016	653 267,50	124 937,41	77 769,94	21 239,36	13 220,89	890 435,10	13 894 894,15				
5	30/06/2016	653 267,50	117 996,44	77 769,94	20 059,40	13 220,89	882 314,17	13 012 579,98				
6	30/09/2016	653 267,50	111 055,48	77 769,94	18 879,43	13 220,89	874 193,24	12 138 386,75				
7	31/12/2016	653 267,50	104 114,51	77 769,94	17 699,47	13 220,89	866 072,31	11 272 314,44				
8	31/03/2017	653 267,50	97 173,54	77 769,94	16 519,50	13 220,89	857 951,37	10 414 363,07				
9	30/06/2017	653 267,50	90 232,57	77 769,94	15 339,54	13 220,89	849 830,44	9 564 532,63				
10	30/09/2017	653 267,50	83 291,61	77 769,94	14 159,57	13 220,89	841 709,51	8 722 823,12				
11	31/12/2017	653 267,50	76 350,64	77 769,94	12 979,61	13 220,89	833 588,58	7 889 234,54				
12	31/03/2018	653 267,50	69 409,67	77 769,94	11 799,64	13 220,89	825 467,64	7 063 766,90				
13	30/06/2018	653 267,50	62 468,70	77 769,94	10 619,68	13 220,89	817 346,71	6 246 420,18				
14	30/09/2018	653 267,50	55 527,74	77 769,94	9 439,72	13 220,89	809 225,79	5 437 194,40				
15	31/12/2018	653 267,50	48 586,77	77 769,94	8 259,75	13 220,89	801 104,85	4 636 089,55				
16	31/03/2019	653 267,50	41 645,80	77 769,94	7 079,79	13 220,89	792 983,92	3 843 105,63				
17	30/06/2019	653 267,50	34 704,84	77 769,94	5 899,82	13 220,89	784 862,99	3 058 242,64				
18	30/09/2019	653 267,50	27 763,87	77 769,94	4 719,86	13 220,89	776 742,06	2 281 500,58				
19	31/12/2019	653 267,50	20 822,90	77 769,94	3 539,89	13 220,89	768 621,12	1 512 879,46				
20	31/03/2020	653 267,50	13 881,93	77 769,94	2 359,39	13 220,89	760 499,65	752 379,26				
21	30/06/2020	653 267,50	6 940,97	77 769,94	1 179,96	13 220,89	752 379,26	0,00				
							المجموع	13 065 350,00	1 633 168,74	247 791,99	277 638,69	16 681 552,53

جدول (09): حسابات النتائج المتوقع لي 3 سنوات

رقم الحساب	اسم الحساب	2014	2015	2016
70	مبيعات بضاعة	-	-	-
60	بضاعة مستهلكة	-	-	-
80	الهامش الإجمالي	-	-	-
80	الهامش الإجمالي	-	-	-
71	إنتاج مباع	75 803 040,00	77 688 680,00	81 184 671,00
61	مواد و لوازم مستهلكة	63 162 725,00	64 354 112,00	68 432 555,00
62	خدمات	60 000,00	480 000,00	560 000,00
81	القيمة المضافة	12 580 315,00	12 854 568,00	12 192 116,00
81	القيمة المضافة	12 580 315,00	12 854 568,00	12 192 115,00
63	أعباء المستهلكين	2 086 560,00	2 331 103,00	2 331 105,00
64	الضرائب و الرسوم و التسديدات	1 516 061,00	1 553 974,00	1 623 693,00
65	الأعباء الأخرى	-	513 231,00	769 184,00
66	الاعباء المالية	600 000,00	800 000,00	900 000,00
68	مخصصات للإمتلاك و خسائر القيمة	1 321 909,00	1 321 909,00	1 321 909,00
83	نتيجة الإستغلال	7 055 785,00	6 334 549,00	5 246 224,00
83	نتيجة الإستغلال	7 055 785,00	6 334 549,00	5 246 244,00
84	نتيجة خارج الإستغلال	-	-	-
880	النتيجة الإجمالية	7 055 785,00	6 334 549,00	5 246 224,00
889	الضريبة على أرباح الشركات	-	-	-
88	النتيجة الصافية	7 055 785,00	6 334 549,00	5 246 224,00

من إعداد الطالب

**الجدول (10): الميزانية التقديرية ل 3 سنوات
مدة القرض 5 سنوات + السنتان الأولى بدون فوائد**

2016	2015	2014	2013	الإصول	رقم الحساب
				الإستثمارات:	2
5 000 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00	الأرض	22
15 273 944,00	15 273 944,00	15 273 944,00	15 273 944,00	تجهيزات الإنتاج	24
-3 965 726,00	-2 643 817,00	-1 321 909,00	-	خسائر القيمة عن التثبيات	29
16 308 218,00	17 630 127,00	18 952 035,00	20 273 944,00	مجموع الإستثمارات	
				المخزونات:	3
579 949,00	852 564,00	656 495,00	5 200 000,00	مواد و لوازم	31
579 949,00	852 564,00	656 495,00	5 200 000,00	مجموع المخزونات	
				المدينون:	4
965 598,00	-	1 020 133,00	-	تسبيقات على الحساب	45
-	-	-	2 275 406,00	مدينوا الإستغلال	46
23 746 517,00	19 769 828,00	15 520 673,00	-	الحسابات الإنتقالية الإنتظارية	47
2 648 485,00	2 207 105,00	341 915,00	-	الأعباء و المؤونات	48
27 360 600,00	21 976 933,00	16 882 721,00	2 275 406,00	مجموع المدينون	
44 248 765,00	40 459 623,00	36 491 251,00	27 749 350,00	مجموع الأصول	
2016	2015	2014	2013	الخصوم	رقم الحساب
				أموال خاصة:	1
14 684 000,00	14 684 000,00	14 684 000,00	14 684 000,00	رأس المال و الإحتياط	10
13 390 335,00	7 055 785,00	-	-	حسابات التنسيق للمؤسسة	18
28 074 335,00	21 739 785,00	14 684 000,00	14 684 000,00	مجموع الأموال الخاصة	
				الديون:	5
9 145 745,00	11 758 815,00	13 065 350,00	13 065 350,00	دين بنكي	521
1 150 156,00	-	1 073 576,00	-	تسبيقات	54
632 304,00	626 473,00	612 540,00	-	ديون الإستغلال	56
10 928 205,00	12 385 288,00	14 751 466,00	13 065 350,00	مجموع الديون	
39 002 540,00	34 125 073,00	29 435 466,00	27 749 350,00	مجموع الخصوم	

من إعداد الطالب و الخبير المحاسبي

جدول (11): التنبؤ بالميزانية و الخزينة

2013

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000		الرصيد الأولي
6084000 13065350						13065350						6084000	مصاريف رقم الأعمال: رقم الأعمال الإنشاءات المساهمات الفردية قروض بنكية
19149350						13065350							المجموع الأول
13065350 6084000	6084000				13065350								النفقات: إستثمارات المواد الأولية المستعملة الخدمات مصاريف العمال الضرائب و الغرامات المصاريف المالية التأمين عائدات القروض
19149350	6084000				13065350								مجموع النفقات
	-	6084000	6084000	6084000	6084000	19149350	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000	6084000	الرصيد النهائي

2014

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
	- 288860	- 919634	-1550409	-2181183	-2811957	-3442732	-4073506	-4704281	-5335055	-5965830	-6596604		الرصيد الأولي
73168884	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	-	مصاريف رقم الأعمال: رقم الأعمال الإثشاءات المساهمات الفردية قروض بنكية
73168884	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717	6651717		المجموع الأول
													النفقات:
68584487	5715374	5715374	5715374	5715374	5715374	5715374	5715374	5715374	5715374	5715374	5715374	5715374	المواد الأولية المستعملة
64200	5350	5350	5350	5350	5350	5350	5350	5350	5350	5350	5350	5350	الخدمات
1656000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	مصاريف العمال
1389722	126338	126338	126338	126338	126338	126338	126338	126338	126338	126338	126338	126338	الضرائب و الغرامات
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المصاريف المالية
702000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	702000	التأمين
430560	35880	35880	35880	35880	35880	35880	35880	35880	35880	35880	35880	35880	عائدات القروض
72826970	6020942	6020942	6020942	6020942	6020942	6020942	6020942	6020942	6020942	6020942	6020942	6596604	مجموع النفقات
341915	341915	-288860	-919634	-1550409	-2181183	-2811957	-3442732	-4073506	-4704281	-5335055	-5965830	-6596604	الرصيد النهائي

2015

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي		
341915	4007656	4909875	5812094	76220989	8523208	9425426	10418636	11320854	8342905	5364955	2387006	341915	الرصيد الأولي	
71125929 15520672	5927369 -	5927142 -	5927142 -	5927142 -	5927142 -	5927142 -	5927142 -	5927142 -	5927142 3880168	5927142 3880168	5927142 3880168	5927142 3880168	مصاريف رقم الأعمال: رقم الأعمال الإنشآت المساهمات الفردية قروض بنكية	
- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -		
86646601	5927369	5927142	5927142	5927142	5927142	5927142	5927142	5927142	5927142	5927142	5927142	5927142	المجموع الأول	
75523712 513600 2331105 3580771 589689 936000 1306535	6293643 42800 194259 298659 245289 - 653268	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 253409 - 653268	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 90991 - - -	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 - - -	6293643 42800 194259 298659 - 936000 -	النفقات: المواد الأولية المستعملة الخدمات مصاريف العمال الضرائب و الغرامات المصاريف المالية التأمين عائدات القروض
84781411	7727916	6829360	6829360	7736037	6829360	6829360	6920351	6829360	6829360	6829360	6829360	7762219	مجموع النفقات	
2207104	2207109	4007656	4909875	5812094	7620989	8523208	9425426	10418636	11320854	8342905	5364955	2387006	الرصيد النهائي	

2016

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
2207104	4847072	6077580	7308088	9380688	10611196	11841704	10626274	8561810	6497347	5288858	3224394	2207104	الرصيد الأولي
71239548 19769828	5936837 -	5936610 -	5936610 -	5936610 -	5936610 -	5936610 -	5936610 3294971	5936610 3294971	5936610 3294971	5936610 3294971	5936610 3294971	5936610 3294971	مصاريف رقم الأعمال: رقم الأعمال الإثشاءات المساهمات الفردية قروض بنكية
91009376	5936837	5936610	5936610	5936610	5936610	5936610	9231581	9231581	9231581	9231581	9231581	9231581	المجموع الأول
79747129 655200 2331105 3399308 769184 1053000 2613070	6645594 54600 194259 405820 181884 -	6645594 54600 194259 272665 -	6645594 54600 194259 272665 -	6645594 54600 194259 272665 188125 -	6645594 54600 194259 272665 -	6645594 54600 194259 272665 -	6645594 54600 194259 272665 195766 -	6645594 54600 194259 272665 -	6645594 54600 194259 272665 -	6645594 54600 194259 272665 202707 -	6645594 54600 194259 272665 -	6645594 54600 194259 266838 -	النفقات: المواد الأولية المستعملة الخدمات مصاريف العمال الضرائب و الغرامات المصاريف المالية التأمين عائدات القروض
90567995	8135425	7167118	7167118	8009211	7167118	7167118	8016152	7167118	7167118	8023093	7167118	8214291	مجموع النفقات
2648485	2648485	4847072	6077580	7308088	9380688	10611196	11841704	10626274	8561810	6497347	5288858	3224394	الرصيد النهائي

المطلب الرابع: المخطط التنظيمي**1- الأرض**

الأرض محفوظة بالنسبة لهاته الوحدة الصناعية الإنتاجية والتي تبلغ مساحتها الإجمالية 1320م² وسوف تكون مجهزة كلياً لاستقبال البنية التحتية اللازمة للتشغيل العادي لهذه الوحدة الإنتاجية.

2- المباني والإنتاج

بالنسبة للمباني يكون موجود في هذه الحدة ما يلي:

- Hangar إنتاجي ذو مساحة قدرت ب 10×80m

- طاحونة

- المشروع يتطلب استعمال طريقتين للبناء:

1.2- الخرسانة المسلحة للمباني:

سيتم بناء المباني الإدارية والاجتماعية مع العوارض التقليدية التحتية اللازمة للأرضية، أما بالنسبة للفوقية سيتم تشكيلها والتي تتكون من إطار يتألف من أعمدة ودعامات والأرضيات والخرسانة المسلحة.

سيتم ملاً أو بناء الجدران الخارجية بالطوب المجوف (Briques) مع جدار مزدوج، أما الطلاء الخارجي يكون مكون من (Enduit) ثابت، أما الطلاء الخارجي يكون (en platre) رقيق وسيما بالنسبة لغرف المياه.

2.2- الهيكلة المعدنية:

المباني الإنتاجية، السفك والورشات تقام على لوح إسمنتي متصلة بواسطة عوارض و أعمدة محاطة بها، مع وظائف الدعم للمزارع بالنسبة للهيكلة المعدنية أما القاعدة الكتلية سوف تكون محاطة والتغطية سوف تقام في الواجهات والطلاء سوف يتم على الجدران الداخلية والخارجية للورشة.

3.2- أعمال خارجية:

الأعمال الخارجية تتمثل في المياه الصحية ومياه الشرب ومياه الصرف الصحي ومجاري مياه السهول وكذلك طرق التداول الداخلي وتجسيد لوحة لاختتام المشروع.

3- تجهيزات ومعدات الإنتاج

حسب دراستنا لهذا المشروع وجدنا أن هذه الأخيرة تمتلك عدة تجهيزات خاصة بنشاطها الإنتاجي

والجدول التالي يوضح ذلك: الجدول رقم (12):

المبلغ (دج)	الأصول
5 000 000	الأرض
3 600 000	سفك (Hangar)
1 170 000	طاحونة
2 106 000	Trémie + Vice en fin
702 000	مخاط
140 400	موزع
409 50	باسكولة إلكترونية
1 743 000	شاحنة

الجدول رقم (13): تقييم الأعمال:

المبلغ (دج)	الأعمال
1 980 000	أعمال البنية التحتية والبنية الفوقية
220 000	أعمال النجارة
132 000	أعمال الطلاء والزجاج
57 200	أعمال الكهرباء
660 000	التسقيف
440 000	المرافق
3 480 000	بناء السفك (HANGAR)

المطلب الخامس: المخطط الإنتاجي

1- التعريف بالمشروع:

نظراً لكثافة السكان في الجزائر واحتياجاتها المتزايدة في الإنتاج الفلاحي والزراعي وتربية المواشي والدواجن خاصة، ولمكافحة استيراد هذه المواد الأولية من الخارج مثل اللحوم البيضاء أو الحمراء، اخترت دراسة مشروع أساسي يساعد مربينا في إنتاج اللحوم البيضاء والبيض وهو إنتاج وحدة لتغذية الدواجن بحيث سوف يتم هذا المشروع من قبل معلم محمد فوزي، حيث تقوم بإنتاج غذاء الدواجن بكل أنواعه ويقع مقرها في مكان يسمى ب Zone d'activité بدائرة المعذر لولاية باتنة، حيث أقام صاحب المشروع من الاستفادة من بنك BADR .

2- الغرض من المشروع

هذا المشروع يهدف إلى خلق وحدة إنتاجية لإنتاج أغذية أو علف الدواجن من خلال تنفيذ أو انجازات ومعدات لإنشاء وتجهيز حظيرة (Hangar) ذو استطاعة لتحضير العلف لأكثر من 10000 دجاجة في اليوم بالنقريب.

هذا المشروع سيتم في قطعة أرض تبلغ مساحتها 1000 م² والتي تكون مجهزة كاملاً.

المدة المتوقعة لإنشاء أو تجسيد هذا المشروع هي 12 شهراً.

3- الأثر الاقتصادي

بالإضافة إلى أنه سيتم إنشاء وظائف لتحقيقها على مدة 24 شهر فالمشروع سيقوم بإنشاء وظائف أخرى على أساس دائم وعلى الرغم لفرص العمل، فإن المشروع سوف يشجع على خلق فرص عمل جديدة في هاته الدائرة.

إضافة إلى ذلك فإن حصة السوق من شأنها أن تنظر إلى قدرة وجود منتجات فضلاً على الطلب المتوقع في هذا القطاع.

4- الأثر البيئي

بحكم طبيعته، فهذا النوع من الإنتاج الزراعي لا يجد لديه أي تأثير مضر بالمحيط أو المنطقة.

5- الموقع

يعتبر قرار اختيار موقع المؤسسة أحد أهم القرارات التي يتخذها صاحب المؤسسة. حيث ترجع أهميته لتأثيره في ممارسة بعض وظائف الإنتاج، التسويق، النقل والتخزين، فهو يتحكم في تكلفة نقل المواد الأولية وتكلفة التشغيل اليومية.

ففي ما يخص مشروعنا فقد تم اختيار موقع القيام بالمشروع في دائرة المعذر بولاية باتنة بـمكان يسمى بـ Zone d'activité بحيث الأرض هي ملك للدولة ولها عقد توثيقي وهي تتمتع بكامل حقوق الارتفاق وهي:

- الماء: بحيث يوجد بهاته المنطقة (Forage) بئر كبير بكامل طاقته، أي مجهز بالكامل.
- الكهرباء: يوجد خطوط كهرباء بهاته الأرض وهي مدعمة بالكهرباء من طرف Sonelgaz. وأن مسار وصول الكهرباء للمنطقة معبد، بالإضافة إلى بعض الصفات المميزة للمنتوج عن باقي المؤسسات بالنسبة للجودة في صناعة المنتج.

6- العمال

بالنسبة للعمال خلق فرص جديدة مباشرة ودائمة، وخلق أماكن عمل غير مباشرة مع راتب متوسط قاعدي يقدر بـ 15000000، كما تحمل المسؤولية من الاشتراكات والضمان الاجتماعي.

جدول رقم (14): العمال

العمال	العدد
مسير	1
عامل تجاري	1
مسير المخزن	1
العمال	6
المجموع	9

سادساً: المنتجات والسوق

1- المنتجات: هذه القائمة الغير حصرية تسمح لنا بتقديم المنتجات المهمة التي سوف سنعرضها في السوق.

جدول رقم (15) : المنتجات

المنتجات	كمية شهرية	كمية سنوية
الغذاء الابتدائي	880 قنطار	10560
غذاء النمو	880 قنطار	10560
الغذاء النهائي	880 قنطار	10560

2- السوق: إن الطلب في هذا القطاع (قطاع النشاطات) هو بوضوح يفوق العرض وهو في تزايد مستمر وبشكل مناسب، بحيث يتزايد على حساب زيادة النمو السكاني الذي يعرف أو يختص في هذا المجال، فالنسبة للإنتاج المحلي لا تغطي سوى جزء من هذا الطلب أو فرصة لاتخاذ حصة لهذا السوق كبيرة. وفي هذه الخلفية، هذا المشروع أقيم لكي يغطي فجوة كبيرة كانت موجودة في هذه المنطقة لعدة سنوات.

- عناصر الإنتاج:

1- التجهيزات:

إن هاته الوحدة الإنتاجية والتقليدية لإنتاج أغذية الدواجن والأنعام (F.A.B) وصناعة الغذاء الكامل لها بحيث يجب أن تكون مجهزة بالأجهزة التالية:

- خزانة التموين
- طحونة

- واصل (أنبوب كبير) يهز الحبوب ويفرغهم في خزان الطاحونة حسب الإمكانيات
- بساط إلكتروني
- وكل هاته الأجهزة والوسائل تشغل بطاقة كهربائية تقدر ب w380.

2- التموين:

نلاحظ من خلال بحثنا في هذا المجال، فنجد على رأس المومنين أن لدينا:

(O.A.I.C): وتعني الديوان الوطني الجزائري لاستيراد الحبوب، وهو المستورد الأساسي للحبوب والذي له فروع كثيرة في جميع الولايات وأن هاته الفروع السابق ذكرها لها موزعين مخصصين لها وهم (C.C.L.S) والتي تقوم ببيع المنتجات بالجملة أو في الأكياس أي بالتجزئة (En frac ou en .sac)

3- المواد الأولية والثانوية:

ونركز هنا خاصة على أن "المائيس" هي المادة الأولية الأولى القاعدية والضرورية لإنتاج أغذية الدواجن سواءً الدجاج الأبيض أو الدجاج الأحمر المبيض. وأن المادة الثانية هي "النخالة" وهي أيضا منتج ضروري للمطاحن والتي نجدها تباع عند «E.R.I.A.D» أو عند مطاحن مصغرة خاصة وهي تباع أيضا بالجملة أو بالتجزئة.

- وفيما يخص المواد الثانوية الأخرى المساعدة في عملية الإنتاج فنجدها عند وحدات إنتاجية كوحدة (Oued. Tlilet) أو عند موزعي هاته الوحدة أو الأشخاص الذين يعيدون البيع لهاته المواد وهم

يبيعون المنتجات البيطرية أو الوقائية بيطريا (كلها مواد كيميائية) وهاته المواد الثانوية هي:

- سيريال تورنتو
- مواد آزوتية
- مواد الحماية الصافية

- المواد الدهنية
 - مواد معدنية أو فيتامينات معدنية مركزة
 - مواد سيليلوزية
 - تورتو سوجة
 - كالسيوم - بوتاسيوم - مواد بروتينية صافية
- وهاته المواد تختلف نسب وضعها على حساب نوع الدجاج (أبيض أو أحمر) أي تختلف كمية المواد الأولية المضافة للمواد الأولية.

4- المسيرون والعمال:

يجب على صاحب المؤسسة أن يوفر بيطري أو تقني في Philo sanitaire يستطيع أن يتابع العملية الإنتاجية أي عملية الطحن على مختلف مستويات الخلط من خلال ميزان كمياتهم المضافة في المخلط للحصول على منتج نهائي والذي يوزن ويوضع في أكياس بلاستيكية ذات وزن 50كلغ مع توفير أيضا: مسير - سائق - مسير المخزن - Agent commerciale - وحارس و3 عمال طاحونة يكونون عاديين أي بدون أي شرط التخصص المهني.

5- النقل:

التموين أو التوزيع يقوم به أشخاص لديهم معدات لنقل البضاعة أو يقوم به مؤجرون للشاحنات أو إمكانيات النقل حسب الوزن والمسافة أينما وجدت على المستوى الوطني.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل قمنا بإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إنتاج غذاء الدواجن، الواقعة في دائرة المعذر، حيث قدرة تكلفة هذا المشروع 27 749 350.00 دج، وقد تم تحديد المجال الزمني لإنجاز هذا المشروع المقدر ب 12 شهرا، ويتوقع أن يحقق هذا المشروع أرباح سنوية معتبرة قدرت بحوالي 600 مليون سنويا، وكل هذا لن يتحقق إلا بالاعتماد على خطة عمل وإستراتيجية مناسبة.

المخلص:

إن خلق وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شيء مهم، إلا أن بقاؤها و استمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الأخذة، حيث شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا لمؤسسات جديدة سوف يتم إنشاؤها وخلقها بفضل جهود السلطات العمومية، لذلك كان من الضروري رسم مخططات واضحة للمشروع من بلورة الفكرة إلى انطلاقه و كذا الهدف المراد تحقيقه.

فقد عرف مخطط الأعمال من عدة نواحي ابتداء من كونه هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعداده من أجله ثم كونه الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي ثم كونه خطة شاملة ووصف مكتوب بمزاولة مشروع، إلى كونه مستند لما يحتويه وهذا انطلاقا من نفس قاعدة المعلومات، وبناءا على هذا يعرف على أنه الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة ويعرف ملف مرجعي والذي يوضح فيه المعلومات بصورة واضحة ودقيقة.

وعليه يمكن القول على أن مخطط الأعمال هو أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع، إذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل والدعم أفلاحي الخاص بمشروع، بحيث ساعدني في إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن بطريقة جيدة من خلال مراحلها المتعددة كالمخطط التسويقي و المالي و الإنتاجي و التنظيمي، وذلك بالتحكم بصفة علمية وموضوعية في إنشاء المشروع، وبناءا على تعيين المسؤول يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها (رقم الأعمال، سياسة التسعير، الإعلان، الترويج)، لذا كان من الضروري استعمال المخطط بشكل جيد ينعكس على مدى فاعليته بأهمية المشروع.

résumé:

La création des petites et moyennes entreprises est important, mais la survie et la continuité sont plus importants pour les porteurs de projets et les pouvoirs publics et toutes les parties, comme en témoigne récemment prononcées grandes nouvelles institutions seront créées grâce aux efforts des pouvoirs publics, il était donc nécessaire d'établir des diagrammes et claire pour le projet cristalliser l'idée de lancer et ainsi que l'objectif à atteindre.

Il savait affaires de planificateur de nombreuses façons de cela, il est l'urbanisation de document officiel et l'évolution de décrire le travail qui est en cours de préparation pour elle et puis étant sous forme de projet écrit est un plan complet et une description écrit sur le projet, à être un document tel qu'il contient, et ce à partir de la même base de données, et l'entreprenariat alors basée Ceci est connu comme un document qui décrit ce que les plans des travaux à effectuer dans l'étape suivante et connaît le fichier de référence, ce qui montre l'information d'une manière claire et précise.

Ainsi, on peut dire que le système fonctionne est un outil essentiel pour une bonne planification pour toutes les phases du projet, car il peut fournir une assistance et d'être un outil utilisé pour négocier pour obtenir le financement et le soutien du projet du secteur agricole, de sorte que ma aidé à créer un élevage de volailles de la production alimentaire dans le bon sens à travers les étapes de multiples catalogue et structure financière et productive et organisationnelle, et en contrôlant que scientifique et objective dans la mise en place du projet, basé sur la nomination de l'administrateur est déterminée objectifs à atteindre (chiffre d'affaires, la politique des prix, publicité, promotion), il était donc nécessaire d'utiliser le bien planifié reflète sur l'efficacité de l'importance du projet .

خاتمة:

بعد كل ما تطرقنا إليه نصل في الختام إلى أن للمشروع أساسا، أولهما نظري و هو مخطط الأعمال و الذي لا يمكن إهمال أهميته من أجل انطلاق أو سير و نجاح هذا المشروع، و ثانيهما فهو المقاول الذي لا نستطيع إنكار دوره في تحويل المشروع من مخطط على ورق إلى فكرة ذات نوعية، فالمقاول مسؤول عن إعطاء دفعة الحركة و الإنجاز.

إن المشاريع الجديدة تحتاج إلى مخطط أعمال لكي تحقق نموا وازدهارا ولكن لسوء الحظ فإن معظم رجال الأعمال ليست لديهم خبرات في إعداد مخططات الأعمال ويؤدي هذا إلى خلق عراقيل ومشاكل أمام تطور هذه المشاريع ولتفادي كل هذه العقبات على صاحب العمل يضع خطة عمل مرضية ومقنعة تساعد على تحقيق أهداف مربحة من هذا المشروع، وعليه فإن مخطط الأعمال يعتبر بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية نشاط المؤسسة أو أثناء تطورها ومن جهة أخرى التوصل لمختلف الأطراف الأخذة، كما هو عبارة عن وثيقة يحضرها مؤسس الشركة للمساعدة على توجيه نشاط المؤسسة الحديثة في سنواتها الأولى نحو الدرب الصحيح، بالإضافة إلى إعطاء المستثمرين فكرة عن هيكلية المؤسسة وأهدافها.

نهدف من خلال هذا البحث إلى التطرق إلى كيفية إنشاء مؤسسة إنتاجية خاصة بإنتاج غذاء الدواجن، ولقد وجدنا أنه من الضروري وضع منهجية محددة تعتمد على جملة من الأدوات والوسائل التي يمكن أن تساعدنا في الوصول إلى المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يخفى علينا أن تحديد موقع هذا المشروع يلعب دورا كبيرا في نجاح هذه المؤسسة، وهذا إلى جانب ضرورة تحديد المنتجات التي تستعرضها المؤسسة في السوق ووضع سياسة سعرية، إضافة إلى أنه يجب الاهتمام بطريقة تسويقها وتحديد التجهيزات الضرورية لإنتاجها.

ولا شك أن كل مؤسسة حديثة المنشأ تملك نقاط قوة وضعف عليها تحديدها والاستفادة منها لخلق فرص جديدة أمامه وتهيئتها لمواجهة المشاكل والتهديدات التي تحول دون تحقيقها لهدفها المتمثل في خلق وحدة إنتاجية لإنتاج غذاء الدواجن ذات استطاعة كبيرة والتي تحتاج بدورها إلى تمويل من طرف بنك التنمية الفلاحية (البنر).

وفي الأخير نخلص إلى أن نجاح هذا المشروع يعتمد على ضرورة تحقيقه لأثر اقتصادي متمثل في خلق فرص عمل جديدة للأشخاص.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	مقدمة
	الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال
06	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
06	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
11	المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال
13	المطلب الثالث : خصائص ودور مخطط الأعمال
15	المطلب الرابع : أنواع مخطط الأعمال
17	المبحث الثاني : أهداف ووظائف مخطط الأعمال
17	المطلب الأول : أهداف مخطط الأعمال
18	المطلب الثاني : وظائف مخطط الأعمال
21	المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط الأعمال
25	المبحث الثالث : مكونات مخطط الأعمال
25	المطلب الأول : المخطط التسويقي
39	المطلب الثاني : المخطط المالي
47	المطلب الثالث : المخطط التنظيمي
50	المطلب الرابع : المخطط الإنتاجي

	الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن
57	المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: منهجية الدراسة
57	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
58	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
59	المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال لهاته المؤسسة
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
61	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
66	المطلب الثالث: المخطط المالي
75	المطلب الرابع: المخطط التنظيمي
77	المطلب الخامس: المخطط الإنتاجي
	خاتمة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المراجع
	الفهرس

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
18	الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال	01
21	الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه	02
29	مراحل عملية التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي	03
33	متغيرات المزيج التسويقي	04
43	أنواع وأدوات التخطيط المالي	05
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
64	أنواع قنوات التوزيع للمؤسسة	07

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
34	أمثلة لنقاط القوة والضعف	01
44	الميزانية الافتتاحية	02
45	حسابات النتائج	03
65	نقاط القوة والضعف	04
65	الفرص والتهديدات	05
66	طريقة التمويل	06
67	الأجور 2014	07
68	إهلاك القرض	08
69	حسابات النتائج المتوقع لي 3 سنوات	09
70	الميزانية التقديرية	10
71	التنبؤ بالميزانية والخزينة	11
76	تجهيزات ومعدات الإنتاج	12
77	تقييم الأعمال	13
79	العمال	14
80	المنتجات	15

قائمة المراجع:

كتب:

- 1- خلف السكارنة بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 2- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 3- زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، الشركة العربية للإعلام العالي، لبنان، 1993.
- 4- ستيفن دي شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2007.
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الأردن، عمان دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 6- عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2006.
- 7- عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8- عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 9- عبد الغفار حنفة، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 10- فايز جمعة صالح نجار و عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د ب ن، ط1، 2006.
- 11- فركوس محمد، الموازنات التقديرية_ اداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001.
- 12- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.

- 13- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، د س ن.
- 14- محمد صالح الحناوي ومحمد توفيق ماضي، بحوث العملية في تخطيط ومراقبة الإنتاج، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2006.
- 15- يحيى عيسى، تحليل السوق، جامعة الجزائر دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1.د.س.ن.

منشورات وملتقيات جامعية:

- 1- براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 2- برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.
- 3- جلاب محمد، مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16 أبريل 2012.
- 4- شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 أبريل 2012.
- 5- علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16 أبريل 2012.
- 6- علي محمد خضر وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الإستثمارية الزراعية، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا.

7- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولتية: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.

8- مراد اسماعيل وشلخاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17/16، أبريل 2012.

مذكرات جامعية غير منشورة:

1- أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة بسكرة، 2012.

2- رماني جمال الدين ، دور مخطط الأعمال استمرارية المؤسسات الصغيرة في الجزائر ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة 2012.

3- زكية مقري، تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

4- لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.

قائمة المراجع الأجنبية:

1-Michel Coster, **Entrepreneuriat**, ed Pearson, Paris , 2009.