

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمؤسسة تركيب مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية للأجهزة  
الذكية  
بالمغير ولاية الوادي

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

الأستاذ المشرف:

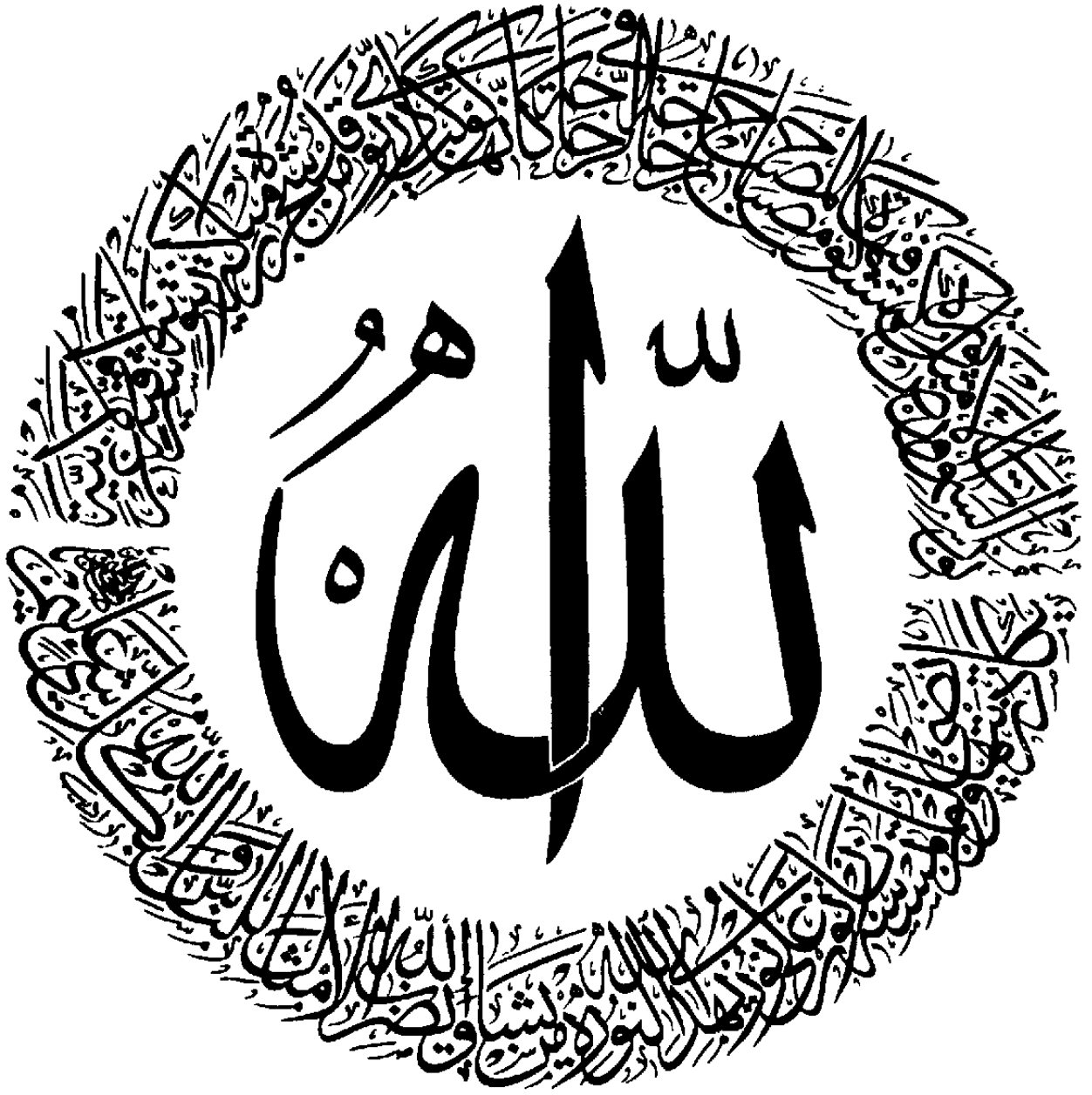
فيروز شين

إعداد الطالبة:

الزهرة فزاعي

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

الموسم الجامعي: 2014-2015



صدق الله العظيم

"سورة النور الآية 35"

## شكر و تقدير

بادئ ذي بدء،

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا على

إنجاز هذا العمل الذي هو ثمرة جهد سنوات عديدة  
من المشوار الدراسي. و بقول النبي صلى الله عليه  
وسلم

﴿ لا يشكر الله من لا يشكر الناس ﴾

نتقدم بعظيم الشكر و الإمتنان لأستاذة المشرفق شين فيروز  
الذي تتبعت هذا العمل و أحاط بالرعاية و  
الإهتمام.

كما نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و  
التجارية

و علوم التسيير. وكما نتقدم بأخلص التشكرات للمهندس ديدة

محمد العيد الذي قام بإستقبالي

والذي أمدنا بالمعلومات

الخاصة و اللازمة في الجانب التطبيقي. و إلى كل من

ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من

قريب أو من بعيد.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى السيد ومان علي القائم بالدورة التكوينية  
من طرف ANSEJ بسكرة على المجهودات المبذولة في سبيل إتمامنا  
للمذكرة.

### المخلص:

تناولنا في هذه الدراسة إعداد مخطط أعمال لمؤسسة تركيب مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية للأجهزة الذكية في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في دائرة المغير لولاية الوادي. حيث قمنا أولاً بتقديم المشروع الذي تم تقدير رأس ماله بـ 2028590.28 دج ، ثم إعداد المخطط التسويقي بتحديد دراسة السوق، وتحليل SWOT للمشروع، وتحديد المزيج التسويقي المناسب. وبعد ذلك وضعنا المخطط التنظيمي لتحديد احتياجات المؤسسة للموارد البشرية، ووضع الهيكل التنظيمي المناسب لها. وقمنا أيضاً بإعداد المخطط الإنتاجي لتحديد متطلبات المؤسسة من معدات، ومواد أولية، وفي الأخير تم إعداد المخطط المالي لتحديد إحتياجات المشروع من أموال ومصادر. الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، المقاولاتية الإجتماعية، المخطط المالي، المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي.

### Summary:

In this study, we have dealt with a preparation of a work plan for an institution of the Foundation of charge sockets for smart devices by solar energy installed in the framework of the National Agency for support and working of the youth in Elmoghaier- canton of El Oued.

First, we have presented the project whose wherewithal is 2028590.28 DA, then, setting up the marketing plan by identifying the market study, analyzing of SWOT project, and determining the appropriate marketing mix. Moreover, we have put the organizational chart to determine the needs of the institution in terms of human resources in addition to putting the organizational framework that suits this institution.

We have also set up the production plan to determine the requirements of the institution in terms of equipments and raw materials. Finally, a financial plan has been made to determine the needs of the project in terms of sources and funds.

**Keywords:** Business plan , the Social Entrepreneurship, the financial plan, the marketing plan, the organizational chart, the production plan.

الصفحة	الفهرس العام
	آية قرآنية
	شكر وتقدير
II - I	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
VII - IV	الفهرس العام
VIII	الملخص
أ - ب	مقدمة
50 - 2	الفصل الأول: دراسة نظرية لمخطط الأعمال
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال
3	1. تعريف مخطط الأعمال
4	2. أهمية مخطط الأعمال
5	3. أنواع مخطط الأعمال
7	المطلب الثاني: مراحل مخطط الأعمال و خصائصه وأهدافه
7	1. مراحل مخطط الأعمال
9	2. خصائص مخطط الأعمال
11	3. أهداف مخطط الأعمال
12	المطلب الثالث: مكونات و وظائف مخطط الأعمال
12	1. مكونات مخطط الأعمال
14	2. وظائف مخطط الأعمال
19	المبحث الثاني: عناصر مخطط الأعمال
19	المطلب الأول: المخطط التسويقي
19	1. تعريف المخطط التسويقي

20	2. أهمية المخطط التسويقي
20	3. أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي
20	4. دراسة السوق
22	5. تحليل المنافسة
25	6. المزيج التسويقي
26	<b>المطلب الثاني: المخطط المالي</b>
26	1. الخطة المالية
27	2. علاقة مخطط الأعمال بإعداد المخطط المالي
27	3. محتويات الخطة المالية
28	4. أهمية الخطة المالية
28	5. مكونات المخطط المالي
33	<b>المطلب الثالث: المخطط التنظيمي</b>
33	1. مفهوم التنظيم
33	2. المخطط التنظيمي
33	3. الهيكل التنظيمي
38	<b>المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي</b>
38	1. تعريف تخطط الإنتاج
39	2. أهمية التخطيط و مراقبة الإنتاج
39	3. أنواع خطط الإنتاج
40	4. دورة حياة النشاط الإنتاجي
41	5. نظام الإنتاج
42	<b>المبحث الثالث: ماهية المقاولاتية الإجتماعية</b>
42	<b>المطلب الأول: استعمال المقاولاتية الإجتماعية و المصطلحات المتعلقة بها</b>
42	1. استعمال مصطلح المقاولاتية الإجتماعية

43	2. المصطلحات المتعلقة المقاولاتية الإجتماعية
45	المطلب الثاني: مفهوم المقاولاتية الاجتماعية
45	1. تعريف المقاولاتية الإجتماعية
46	2. أهداف ومجالات المقاولاتية الإجتماعية
47	3. المبادئ الأساسية للمقاولاتية الإجتماعية
48	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المقاولاتية الإجتماعية
48	1. تحديات التمويل نظام الحكم
49	2. تحديات التمويل التي تواجه المقاولاتية الإجتماعية
50	خلاصة الفصل
86-52	الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم المشروع
53	المطلب الأول: تعريف بالمشروع
53	1. فكرة المشروع
53	2. الأسباب المؤدية لإنشاء المؤسسة
53	3. الهدف من المشروع
53	4. الطبيعة القانونية للمؤسسة
54	5. الشكل القانوني للمؤسسة
54	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
54	1. دراسة السوق
55	2. تحليل SWOT للمشروع
56	3. الاسم التجاري ورؤية المؤسسة
56	المبحث الثاني: إعداد مخططات المؤسسة
56	المطلب الأول: المخطط التسويقي

56	دراسة السوق و تجزئته
61	<b>المطلب الثاني: المخطط التنظيمي و الإنتاجي</b>
61	أولاً: المخطط التنظيمي
61	1. تحديد احتياجات المؤسسة للموارد البشرية
62	2. الهيكل التنظيمي
62	ثانياً: المخطط الإنتاجي
62	1. المواد الأولية
62	2. عملية التركيب
63	3. تحديد متطلبات المؤسسة
64	4. معدات المؤسسة
64	5. القدرة الإنتاجية
65	6. تجهيزات الإنتاج
66	7. كمية المواد الأولية المستعملة خلال السنة
70	<b>المطلب الثالث: المخطط المالي</b>
70	1. الهيكل التمويلي للمؤسسة
70	2. تكاليف التشغيل السنوية
71	3. الهيكل الإستثماري
71	4. هيكل القرض
73	5. الميزانية الافتتاحية
73	6. الإيرادات المتوقعة
75	7. احتياجات المؤسسة وتكاليفها
86	خلاصة الفصل
ج-د	خاتمة
91-94	قائمة المراجع



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال	01
15	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	02
18	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	03
23	العلاقة بين البيئة والمنظمة	04
32	التمثيل البياني للنقطة الميتة	05
36	الهيكل الوظيفي	06
37	الهيكل القطاعي	07
37	الهيكل القطاعي مقسم على المناطق الجغرافية	08
38	الهيكل المصفوفي	09
58	مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية	10
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	11
63	التصميم الداخلي للمؤسسة	12

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	أمثلة عن الفرص والتهديدات	01
25	أمثلة نقاط القوة والضعف	02
54	الشكل القانوني للمؤسسة	03
56	دراسة السوق وتجزئته	04
60	إشهار المؤسسة	05
60	ترويج المبيعات	06
61	الإحتياجات من الموارد البشرية	07
61	أجور العمال خلال السنة الأولى	08
62	أسعار المواد الأولية	09
64	القدرة الإنتاجية	10
65	كمية مفك البراغي	11
66	المخطط الشهري للمبيعات	12
66	كمية الألواح الشمسية خلال السنة	13
67	كمية المآخذ خلال السنة	14
67	كمية المثبت خلال السنة	15
68	كمية الكيس البلاستيكي	16
68	كمية العلب الكرتونية	17
69	القيمة الإجمالية لشراء المواد الأولية	18
70	الهيكل التمويلي للمؤسسة	19
70	تكاليف التشغيل السنوية	20
71	هيكل الإستثمار	21
72	تسديد القرض	22
73	الميزانية الإفتتاحية	23
74	الإيرادات المتوقعة	24
74	الإيرادات المتوقعة لثمانية سنوات	25

## قائمة الجداول والأشكال

75	تكاليف المواد الأولية	26
75	تكاليف الخدمات	27
76	تكاليف الأجور	28
76	نفقات المؤسسة	29
78 -77	جدول حسابات النتائج	30
80 -79	الموازنة التقديرية لثمانية سنوات	31
81	خصوم الميزانية الختامية للسنوات الأربعة الأولى	32
83	خصوم الميزانية الختامية للسنوات الأربعة الأخيرة	33
84	سعر التكلفة	34

## مقدمة:

قبل أن يقرر أي شخص في عملية إنشاء مؤسسة خاصة به، لابد من أخذ الوقت الكافي في وضع مخطط أعمال كامل ومناسب، لأن الأشخاص الذين ينشؤون مؤسساتهم من دون وضع مخطط أعمال سيواجهون العديد من المشاكل والصعوبات في التمويل.

وعليه فإن إنشاء أي مشروع أو إنطلاق أي عمل من الأعمال لابد من وضع مخطط أعمال الذي يعتبر مرحلة مبدئية ومهمة لمباشرة وتطوير أي مشروع، إذ يعد مسار إنشاء مشروع عملية معقدة وصعبة في كثير من الأحيان بالنسبة لحاملي المشاريع من الشباب لمواجهة مختلف عوامل المحيط و العراقيل التي يواجهها المقاول، فإن المسار المقاولاتي يتطلب تعبئة مجموعة كاملة ومتنوعة من الموارد والكفاءات، لذلك ينظر للمقاولاتية على أنها معقدة وتتطلب خصائص محددة، مالية، تقنية، بشرية لاسيما فيما يتعلق بالمرافقة والهياكل، كنتيجة لذلك ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من المفاهيم الجديدة التي ميزت المشهد الإقتصادي كمخطط الأعمال والمقاولاتية الإجتماعية .

حيث تعتبر المقاولاتية الإجتماعية بمثابة مبادرة تهدف لتطوير أنشطة إقتصادية مختلفة في خدمة الإنسان والمجتمع، وتحظى المقاولاتية الإجتماعية بالإهتمام المتزايد من طرف واضعي السياسات الدولية والجهات الفاعلة المحلية والرأي العام، لمالها من إمكانيات هائلة فيما يتعلق بالنمو، مكافحة الفقر وتحقيق التنمية المستدامة. إلى جانب خلق مناصب شغل وتخفيف الضغط عن الدولة في الإهتمام بالمشاكل الإجتماعية.

ولإعداد مخطط أعمال جيد ليس بالأمر السهل لذا يحرص المقاول أو المؤسسة إلى تفكير مسبق ودراسة تحليلية معمقة. ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع مخطط الأعمال سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على بعض الأبعاد النظرية لإعداد مخطط الأعمال وسنحاول إعداد مخطط أعمال لصناعة مأخذ للشحن بالطاقة الشمسية: ومن هذا المنطلق نقوم بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**كيف تتم عملية وضع مخطط الأعمال لمؤسسة تركيب مأخذ للشحن بالطاقة الشمسية للأجهزة الذكية؟**

ولمعالجة الإشكالية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع، عملنا على تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

**الأسئلة الفرعية:**

-ما المقصود بمخطط الأعمال؟

-فيما تكمن أهمية مخطط الأعمال؟

**أسباب إختيار الموضوع:**

إن إختيار الموضوع يرجع إلى:

-الموضوع جديد و عدم التطرق له من قبل.

-البحث في موضوع تركيب مأخذ للشحن بالطاقة الشمسية وإكتساب خبرة شخصية في هذا المشروع.

-القيمة العلمية و العملية التي يحظى بها مخطط الأعمال.

**أهمية الموضوع:**

للموضوع أهمية كبرى تتمثل في التقليل من تكاليف إستهلاك الكهرباء وتقديم تسهيلات للمستهلك عند

إستخدامها في الأماكن العمومية.

**أهداف الموضوع:**

-طرح فكرة إبداعية جديدة في المجتمع.

-الإطلاع على مخطط الأعمال المناسب ومدى تأثيره على كيفية عمله والإستفادة من الطاقة الناتجة.

**المنهج المستخدم:**

إتبعنا في هذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي لمعالجة هذا الموضوع، حيث شمل موضوعنا على

جزئين النظري والتطبيقي.

**محتوى الدراسة:**

تم تقسيم بحثنا إلى فصلين، حيث تعرضنا في الفصل الأول إلى دراسة نظرية لمخطط الأعمال، وقد تم

تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تطرقنا إلى نظرة حول مخطط الأعمال، أما عن المبحث

الثاني يحتوي على عناصر مخطط الأعمال، أما المبحث الثالث تكلمنا عن المقاولاتية الإجتماعية.

أما عن الفصل الثاني والذي هو بعنوان إعداد مخطط أعمال لمشروع مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية،

فقد تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى تقديم المشروع، أما المبحث الثاني فهو

يشمل إعداد مخططات المشروع.

### تمهيد:

لإنجاز أي مشروع يتطلب على المقاول أن يضع خطة عمل مناسبة وكاملة قبل أن يتخذ أي قرار إتجاه المشروع المراد تنفيذه، فهذه الخطة تترجم أفكار وتصورات بشأن أهداف المشروع إلى خطط عملية واضحة المعالم وقابلة للتنفيذ.

ويعد مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في مدى دراسة إمكانية تطبيق المشروع، لذلك فعلى المقاول الدقة في المعلومات قبل وضع خطة العمل. ويعتبر وسيلة إقناع للمقاول عند إقناع الهيئات المالية لتمويل المشروع.

من خلال ما تم ذكره سابقا سنحاول التطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث، بحيث تناولنا في المبحث الأول: نظرة عامة حول مخطط الأعمال أما المبحث الثاني كان تحت عنوان: عناصر مخطط الأعمال والمبحث الثالث: المقابلة الإجتماعية

## المبحث الأول: نظرة عامة حول مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال، ومراحله وأهدافه وخصائصه، بالإضافة إلى ذلك سوف نتحدث عن مكوناته ووظائفه.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دورا كبيرا في نجاح وإستمرارية المشاريع لذلك شملته العديد من الدراسات والبحوث، لذلك فهناك عدة تعريفات لمخطط الأعمال، هذه بعضها:

#### 1 - تعريف مخطط الأعمال: هناك عدة تعريفات لمخطط الأعمال من بينها:<sup>1</sup>

1 1 "تعتبر خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات لبدء مخاطر جديدة". ويتم في خطة العمل توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى الخطة الإجابة عن الأسئلة التالية:

• أين نحن الآن ؟

• أين سنذهب ؟

• وكيف الوصول إلى نقطة ما ؟

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

• معرفة آلية الإبتكار والتكنولوجيا في المخاطرة ؟

• ماذا سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك ؟

• ماذا سوف تكون خطة العمل من وجهة نظر المستثمر ؟

1- 2 "هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل ، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويعد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق ، وإستراتيجية التسويق".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، عمان، الطبعة الأولى، ص ص111، 112.

<sup>2</sup> برحومة عبد الحميد وبوطرفة صورية : "دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة" ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية) فرص وحدود مخطط العمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 19، 18، 17، أبريل 2012، ص ص07.

هو وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل، وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.<sup>1</sup>

1-3 هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الإستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها. ويغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك، وتتضمن عملية كتابة المخطط جعل الفكرة واقعا مما يتطلب التفكير العميق فيها وكيفية تحويلها إلى مؤسسة.<sup>2</sup>

**تعريف شامل:** مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة كتابية تشمل كل ما خطط له أي مقاول من أفكار وأعمال المراد تنفيذها أثناء إنجاز المشروع. ويوضح أيضا لأصحاب الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها. وتتكون هذه الوثيقة من الدراسات التي يحتاجها المقاول في المشروع، المتمثلة في الفكرة إلى غاية تجسيدها على أرض الواقع.

### 2- أهمية مخطط الأعمال: لمخطط الأعمال أهمية كبيرة تتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه.

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.

- مخطط الأعمال هو أداة إتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الإستثمار.

- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف عندما تبدأ المؤسسة نشاطها ويمكن تقييمها بالنسبة للمردودية الحقيقية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي: " إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، الطبعة الأولى، ص 215.

<sup>2</sup> براهمي نوال: "السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، 17، 18، 19، 2012، ص 08.

<sup>3</sup> شوقي جباري: "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، 19، 18، 2012، ص 11.



3- أنواع مخطط الأعمال: عند بداية أي مشروع هناك عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال وذلك لإختلاف

الظروف والأحوال والمواقف التي تدعو إلى إحتياجات ولهذا تتواجد أنواع مختلفة لمخطط الأعمال وهي:<sup>1</sup>

### 3-1 التصنيف الأول:

أ - خطة مختصرة: تعتبر خطة قصيرة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم

منها للعمل الجيد، وهذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية، ويكون ملائم خاصة في الحالات

التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل. وتكون هذه الخطة مرضية

للممولين والمستثمرين، خاصة عندما تحتوي على توقعات مالية للنتائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما

يكون هناك عدم تأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد. فإن وجود مثل هذه الخطة هو أفضل

في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

ب - خطة شمولية: وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد

وتؤثر نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والإفتراضات، ويكون هذا النوع من الخطط

مفيدا عندما:

- يصف الفرصة الجديدة والتي ستبدأ بها كعمل جديد.

- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

3-2 التصنيف الثاني: يتكون مخطط الأعمال من خطط على حسب حاجة المؤسسة، فيمكن تلخيصها كما

يلي:<sup>2</sup>

أ - معيار خطة البدء: هو الذي يحدد الخطوات اللازمة لأعمال تجارية جديدة، وهو يغطي المواضيع بما في

ذلك مستوى المؤسسة، والمنتج أو الخدمة، والسوق والتوقعات وإستراتيجية ومراحل التنفيذ، وفريق العمل. وتبدأ هذه

الخطة مع موجز تنفيذي وينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

ب - خطط العمليات: وتسمى أيضا خطة داخلية أوخطه سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا حول معالم محددة

للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين، كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية

من خلال التركيز على التواريخ والمسؤوليات.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص 215 .

<sup>2</sup> قبة فاطمة: "الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012، ص ص 7، 8.

**ج - خطط النمو:** وهي خطة جديدة للمنتج تركز على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال، ويمكن أن تكون خطة داخلية أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطها بطلبات الحصول على القروض أو الإستثمارات الجديدة.

**د - خطط الجدوى:** وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، وبيان المهمة، مفاتيح النجاح، والتعليم الأساسي وتحليل السوق. وتحليل أولي للتكاليف، والتسعير، والنفقات المحتملة، هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل.

### 3-3 التصنيف الثالث: وينقسم إلى أربعة أنواع أخرى وهي:<sup>1</sup>

**أ- خطط قصيرة أو تسمى خطط مصغرة (Minis Plans):** حيث من المحتمل أن تحتوي على 10 صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا على تركيز الإهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والإحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لإستخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة والكاملة للمشروع.

**ب - خطط العمل (Working Plans):** وهي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد للمقاول. ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

**ج - خطط التقديم (Presentation Plans):** هي خطة العمل من دون إنطباعات ورتوش ويستخدم هذا النوع عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الإختلافات.<sup>2</sup>

**د- الخطط الإلكترونية (Electronic Plans):** تجري معظم خطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعاها على نسخ ورقية متعددة، كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له الإحتفاظ بطبعة إلكترونية من خطته. ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الإلكترونية وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع.

<sup>1</sup> فايز محمد جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي: "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص332.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الثاني: مراحل مخطط الأعمال وخصائصه، وأهدافه

**1 - مراحل مخطط الأعمال:** إن مراحل مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكاراً حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة ومن الإبداع وتأخذ دائماً شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن، ليس هناك أفكار جيدة، ولكن فقط هناك أفكار إستطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص بينما آخرون ظلوا مذبذبين، وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطاً دقيقاً وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، وتتمثل المراحل في:<sup>1</sup>

**الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين:** وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات....)؟ ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبرى. وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو من النساء أو من الأطفال؟ ما هو حجم دخلهم؟ ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟. وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضغوط الشخصية، الضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب أن السيطرة عليه. لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح والإستشارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع، وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

**الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين:** تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن إعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى.<sup>2</sup>

**الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين:** وتتضمن هذه القائمة إسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمدها.

**الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق:** بعد تحديد الزبائن والتعرف على المنافسين المحتملين وضبط لقائمة المزودين يمكننا الإنطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتنا وخدماتنا

<sup>1</sup> علي الفلاح الزعبي: "مخطط الأعمال كمدخل إستشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية"، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثالث حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012، ص ص 8، 9.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 8، 10.

وإتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثن بيعها ومكان تركيز المؤسسة، وكذلك لتحديد الحصة من السوق وتقدير حجم الأعمال، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن، لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن أن تصبح مشروعا فاشلا، خطأ الزبائن في نفس الوقت، ففكرة تافهة موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تتجح، إن دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:<sup>1</sup>

- تحديد من سيكون الزبائن.

- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

من 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 المتوقع.

**الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق:** تضبط خطة التسويق بالإستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق،

وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الإتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم

لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز مشروعك، خصائص

منتجاتك وخدماتك، ثمن البيع، طرق الترويج التي ستعتمدها. الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل

الإعلان التي ستستخدمها وإستراتيجية البيع التي ستتبعها.

**الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة:** يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة النشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث

سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء في المدى المتوسط. وكذلك إلى طمأنة

الهيكل المقرضة بخصوص حتمية إسترجاع أموالها، وتحتوي تقديرات الموازنة وجوبا على:

- موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوما.

- بيان الربح والخسائر، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من إجمالي حجم المبيعات،

ميزانية المؤسسة ( التقييم المالي)، وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية

ومراجعة إمكانية المشروع.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي: مرجع سابق، ص10.

**الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات:** التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا المشروع، بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد إحتياجات المؤسسة بعد إجراء جرد للإحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال، دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري، دائنية، هي ضرورية في هذه المرحلة، ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب أن تعرف، يجب الإستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الآجال المحددة.

**الخطوة الثامنة: هيئة قانونية:** كيفما كانت أهمية و طبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد: مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكل القانونية تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الإختيار يجب أن يدرس بدقة وبحذر بمساعدة مهني، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المؤسسي والمالي، يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة يجب عدم الإعتماد على فكرة معروفة، ولكن بالإنكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضعها الشخصي، إجراءات التأسيس بعد الإنتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري. المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانونية المختارة.

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

**الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة (التنفيذ):** 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 من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى دليل والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزييل وتصحيح كل الإنحرافات التي يمكن أن تحدث أنشطة الأشهر الأولى، كل موجهي المؤسسة، مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة، للإبتعاد عن المفاجآت، وليكون في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، ولإلتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسير المؤسسة، أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية وإدارة المؤسسات.

**2 - خصائص مخطط الأعمال:** إن مخطط الأعمال الجيد يتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لطرش محمد الطاهر: "مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهمية مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19. أبريل 2012، ص ص 11، 12.

**1-2 الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكله المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية، إضافة إلى ذلك، هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثير والأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات الأعمال طويلة وغارقة في التفاصيل، وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح إنطبعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

**2-2 صياغة مناسبة للمرسل إليهم:** تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين المقاصد، وعليه يتعين صياغتها بشكل يخدمها.

**2-3 الوضوح وسهولة الفهم:** يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق، كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

**2-4 الواقعية:** تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد، ويتمثل هذا المبدأ في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع، وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها، كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي، وتزداد فعالية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

**2-5 المصدقية والدقة:** تتمثل المصدقية مخطط الأعمال في جمع و استعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة إختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع. وعلى هذا الأساس يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة ومبالغ على أمل خلق إنطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق إنطبعا سلبيا حول صاحب المشروع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع إهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق: ص ص 12، 13.

**2-6 الهيكلية الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروضاً بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

**2-7 التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر هذا المبدأ إلى جانب مبدأ المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الإنسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، يقتضي الإنسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. إن السعي نحو ضمان الإنسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملاً نوعياً بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته. يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة إنسجامه، حيث أن أي تناقضات في هذا المخطط تودي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطراً إستراتيجياً تصعب معالجته.

**3 - أهداف مخطط الأعمال:** إن مخطط الأعمال يساهم بشكل ملموس على تقدم مشروع إنشاء المؤسسة وهذا بالإجابة على هدفين مختلفين:<sup>1</sup>

**3-1** مساعدة المنشأة على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.

**3-2** إيجاد موارد خارجية من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من (A-Fayolle) و (L-j-Filion) فيدور حول مفهومين:

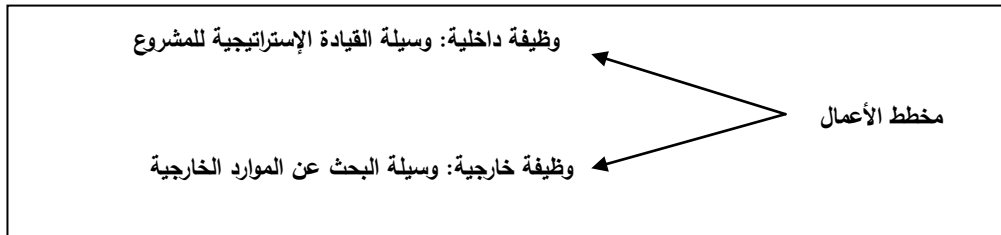
أ - وسيلة إستراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.

ب - وسيلة إتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.

والموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> لعور محمد: "دور مخطط الأعمال في إستراتيجية المشاريع"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، تخصص المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص45.

الشكل رقم 01: الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال



المصدر: لعور محمد، مرجع سابق، ص 45.

المطلب الثالث: مكونات ووظائف مخطط الأعمال

بعد أن تعرفنا على مخطط الأعمال يمكن أن نبين مما يتكون ونوضح وظائفه.

**1 - مكونات مخطط الأعمال:** يجري تطوير خطة العمل بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعتبر من

أصعب المراحل حيث تعطي الصورة الكاملة على طبيعة الأعمال:<sup>1</sup>

**1-1 الصفحة الرئيسية (المقدمة):** التي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث إسم

وعنوان المنظمة وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني والحاجات المالية من أسهم وديون

ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

**1-2 ملخص التنفيذ:** يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات

عن الفقرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق، والمالية وإجراءات البيع.

**1-3 تحليل الصناعة والبيئة:** الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات

الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

- الإقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديمغرافي وحجم البطالة.

- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والإتجاهات والعادات والتقاليد.

- التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الإستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

- التغيرات القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة

التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات

المحتملة من المتنافسين.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 114.



**1-4 وصف الأعمال:** حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع المستخدم والمعدات التي تحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعية الإقتصادية والديموغرافية لموقع المشروع من خلال مايلي:<sup>1</sup>

- ما هو حجم مجموع المبيعات في آخر خمس السنوات لنفس الصناعة.
- ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
- ماهي عدد الشركات التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات آخر ثلاث سنوات.
- من هو أقرب المنافسين.
- كيف ستكون عملية الإنتاج والعمليات أفضل من الآخرين.
- ما هي نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة.

وكذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية ورسالة وأهداف المنظمة ولماذا هذا المشروع وكيف سوف يتحقق النجاح ومتى ينجز وأين الموقع ووصف كامل للمنتجات والخدمات وطبيعة البناء المستخدم والمعدات والأدوات اللازمة للإنتاج وتتضمن المعلومات التالية:

- ما المساحة اللازمة للبناء.

- هل يتم إستئجار المبنى أو شراءه.

- ما تكلفة هذا المبنى.

- ما هي تعليمات تراخيص المبنى القانونية.

- ما هي آلية تنظيم المواقع حول المبنى.

- ما هي خطة تصميم المبنى.

- ما هي قيمة الضرائب المحتملة للمبنى.

**1-5 خطة الإنتاج والعمليات:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة من خلال ما يلي:

- هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات.

- لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين.

- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص116، 118.

- ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج.

- ماهي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج.

- ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج.

- من هم المزودين للمواد الخام، وماهي التكاليف.

**1-6 خطة التسويق:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكافة توزيع وتسويق المنتجات والخدمات، التسعير،

الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

**1-7 الخطة التنظيمية:** تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد

العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال وتتضمن مايلي:<sup>1</sup>

- ما هو نموذج الملكية في المشروع.

- إذا كان هناك شركاء، من هم، ما هي الإتفاقيات والعقود.

- من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم.

- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة.

- من هم الأعضاء في فريق الإدارة.

**1-8 تقدير المخاطر:** وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر

بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة، وكيفية التقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

**1-9 الخطة المالية:** تتضمن الجدوى الإقتصادية للمشروع وضرورة الإلتزام بالإستثمار المالي للمشروع وكذلك

التنبؤ بالمبيعات لثلاثة سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات وخطة الموازنة

للأصول والديون.

**1-10 الملاحق:** والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود

وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.

**2 - وظائف مخطط الأعمال:** يتكون مخطط الأعمال من وظيفتين أساسيتين، الأولى تعد كوسيلة إستراتيجية أما

الثانية فتعد كوسيلة للإتصالات.

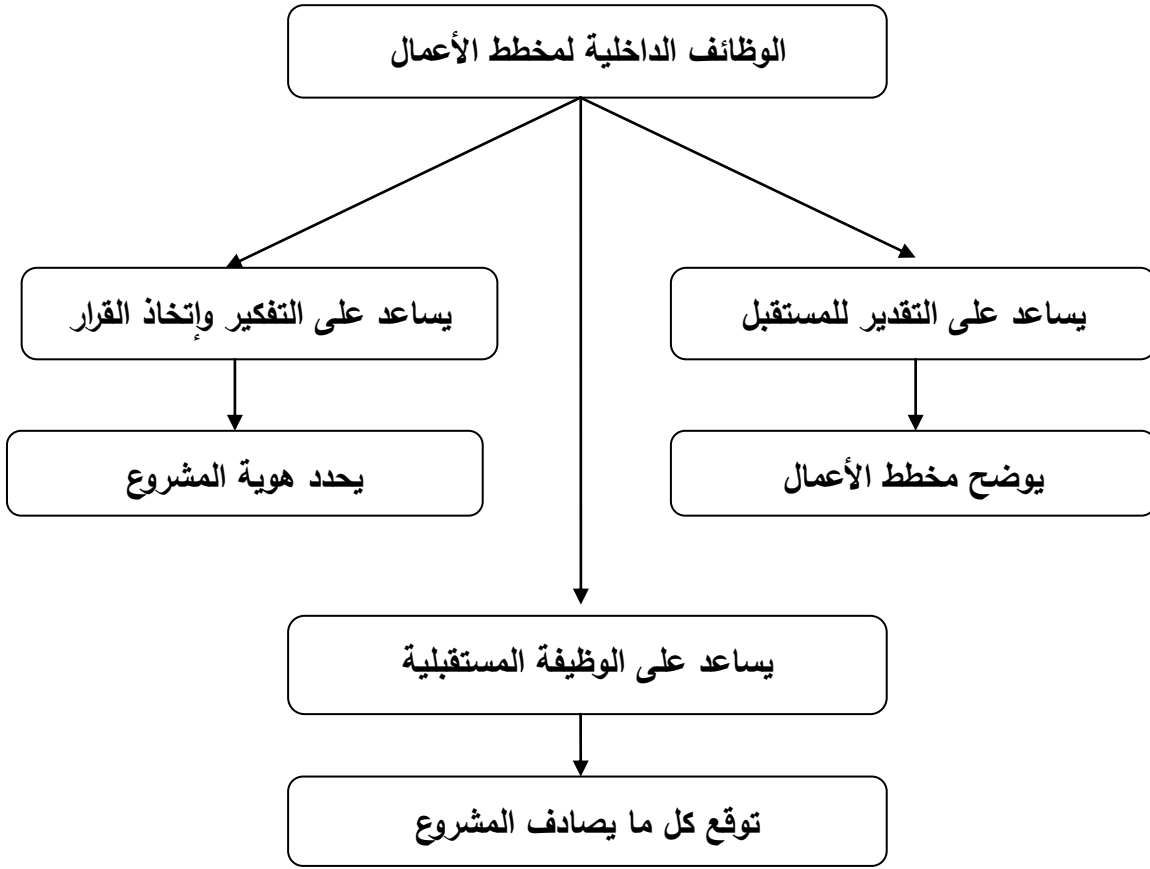
**2-1 الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الإستراتيجية):** أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط

الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص118،119.

<sup>2</sup> لعور محمد: مرجع سابق، ص46.

الشكل رقم 02: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



المصدر: لعور محمد: " دور مخطط الأعمال في إستمرارية المشاريع"، مرجع سابق، ص46.

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي:

أ- المساعدة على التفكير و إتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.

ب - تساعده على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.

ج - يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف الهدفين الإستراتيجيين المذكورين سابقا، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع توقع بعض المخاطر والإستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه. وسيتم التفصيل بدقة في هاته الوظائف الثلاث فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- 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 السيناريوهات.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص46،48.

**2- 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 بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات، بعضها تميّزه، والأخرى تستطيع أن تأخذ شكل تراجع في المستقبل وترفض على تأكيد وتحديد عناصر ماهية إلا عبارة عن حدس والتي يؤدي به إلى مخاطر التبعية، والمخاطر المالية، وكذلك إحتياجات الكفاءة، ويتعرف على المتحاورين الإقتصاديين المستقبليين وهذا يخفض بطريقة ملموسة وفعالة لشكوكه.

- إن الهدف المطلوب هنا هو تقديم الحقيقة التي تعنى بالمستقبل، والعمل يجب كذلك أن يسمح بمعرفة وقياس أهداف المشروع، وكذلك المسار الإستراتيجي المتبع من أجل الوصول إليه.

- مخطط المشروع يجب إذن أن يكون مرتبط عن قرب بالحقيقة المستقبلية، هذه الحقيقة تبنى إذن من الطموحات، ولكن تمنح لمخطط الأعمال أهمية كبيرة للمؤسسة. فعلا هدفه هو وضع أكثر الفرص الممكنة من جانبه وذلك بإنجاز عمل دقيق، وهو نفسه يوضح الوسائل ومخاطرة المقاولاتية.

وعموما هذه الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال تتموضع على رؤية نظرية كلاسيكية في المقاولاتية التي تعتبر أن أي مشروع قبل كل شيء يمثل الإجابة عن فرصة مكتشفة مسبقا، إن من بين الحدود لهذه الوظيفة يتموقع في البعد الخيالي للتنبؤ، وخاصة في مادة إنشاء المؤسسة أين تتفوق أكثر بعد الشخصية على العقلانية، وعلى العكس إذا كانت المؤسسة تتبع بدقة لمخطط العمال البدء والتطوير، هذا يساهم في مصداقيته وجودته وعلى قيمتها. وفي الأخير يمكن تقدير أن المؤسسة يجب أن تبقى مفتوحة للفرص الجديدة المقدمة، والتأقلم السريع لتطوير محيطها، وكذلك حجز المشروع في مخطط تطويري صلب يمكن أن يحد من طاقته وإجباره على سلك مسار منفرد.

**3- 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 إنطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل السيناريوهات من قبل.<sup>1</sup>

ومن هذه النظرة فإن مخطط الأعمال يساعد المقاول على بناء رؤية: هذه الأخيرة قد تكون كدليل للمراحل الإستراتيجية المستقبلية القادمة، (F.Delmar et shane) يعتبران بأن ندقق أهداف واضحة للمؤسسة الحديثة، هذا يسهل معرفة الخطوات الوسيطة من أجل الوصول إلى الأهداف، كل هذا يسمح بتوقع الإيجابيات للمسار

<sup>1</sup> لعور محمد: مرجع سابق، ص ص 49، 50.

المتبع، وعند الإقتضاء معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تغيير وجهة المشروع (ميوله)، إذن وبطريقة أخرى وضع الوسائل من أجل المراقبة الحسنة للمشروع عند إنطلاقه.

## 2-2 الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: ( وسيلة للإتصالات ومساعد للبحث عن الموارد):

تعد وظيفة مخطط الأعمال أكثر جدية، حيث تتمثل قدرته في الإشارة بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

- إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي:

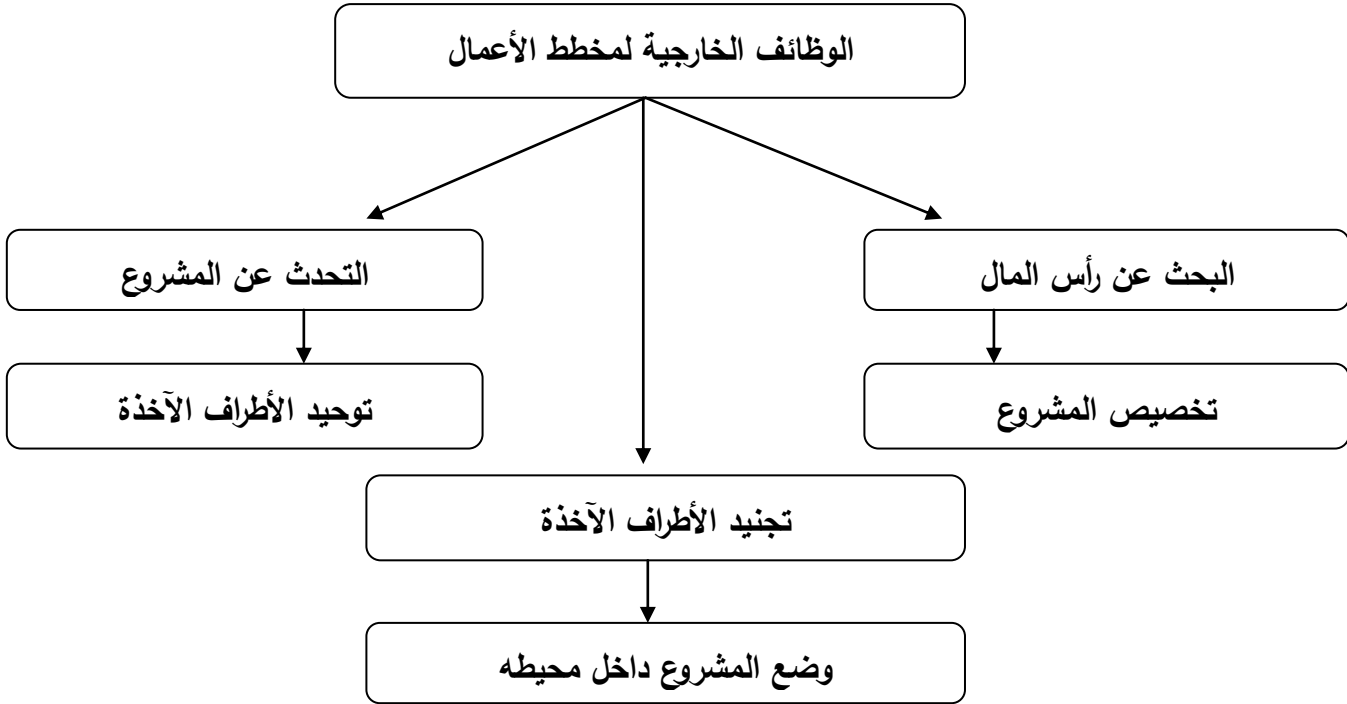
أ- التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.

ب - 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.

يوضح الشكل التالي الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال التي سيتم التفصيل فيها لاحقا:

الشكل رقم 03: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



المصدر: لعور محمد، "دور مخطط الأعمال في إستمرارية المشاريع"، مرجع سابق، ص 50.

1- **التحدث عن المشروع:** هذه الوظيفة موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة

لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- التعرف على طبيعة المشروع.

- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

- يسهل ويساعد الأطراف الأخرى لإتخاذ موقف حول المشروع.

- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع.

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 عليها، ليقدم الأطراف الآخذة

المقابل نتيجة مساهمتهم، هذا التعريف لا يترك أي غموض حول هذه الوظيفة لمخطط الأعمال.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

- 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.

<sup>1</sup> لعور محمد: مرجع سابق، ص 50، 51.

- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة، إذن فهو يصبح وثيقة مفصلة، تتضمن عروض مالية مثبتة عن نموذج أعمال جيد، يكون ذو قابلية للتطبيق، والإستمرارية وعلى مردودية للمشروع، بحيث يضمن لحاملي رأس المال عوائد لإستثماراتهم.

**3- تجنيد الشركاء الإستراتيجيين:** 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، أما الآن فنركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أين المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء الشركاء مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكيف 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 كلياً.

### المبحث الثاني: عناصر مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال أربعة عناصر سيتم توضيحها كما يلي:

#### المطلب الأول: المخطط التسويقي

معظم الشركات الناجحة في مجالاتها، هي في الحقيقة تأسست ضمن شروط مناسبة وملائمة كل ما يقال عنها أنها طبيعية لكن أبعد من هذا أنها اعتمدت على دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة.

#### 1 - تعريف المخطط التسويقي

تعددت تعاريف المخطط التسويقي، ومن بينها:<sup>1</sup>

- هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق ووضع خطط تمكن من تحديد الأهداف المطلوبة.

- ويعرف على أنه تنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والقيام بإيجاد حلول لمعوقات الأداء والإستفادة من الإيجابيات المتوصل إليها في زمن معين وهو في حد ذاته ليس أكثر من منهج لتحديد مجموعة من الخبرات.

<sup>1</sup> معلم محمد فوزي: "إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، تخصص مقاولاتية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص26.

2- أهمية المخطط التسويقي: يفيد المخطط التسويقي في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.
- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
- يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.
- يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويحولها إلى تدبّرات مستقبلية.
- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.

3- أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي: إن مجرد التفكير في إعداد خطة تسويقية يجبر أي مؤسسة أن

تفكر جدياً بأهدافها وأسباب بقائها، وبشكل عام تتشابه الأهداف العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالبية العظمى من الحالات، وهي تتمحور حول بناء مشروع صناعي أو تجاري على أسس سليمة، وتحقيق نمو مضطرد، وربحية لا بأس بها. ويلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف، فهو الذي يقود إلى التعرف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة، ويحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن، ويشرح الإجراءات الضرورية المطلوبة للفوز بصفقات تجارية، ويبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة يقيها من الفرص والمخاطر في السوق.

ويجب على الخطة التسويقية المكتوبة أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية وأن يجبر الشركة على إتباع قواعد التفكير المنظم، بحيث ترسم أهداف محددة، موضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها.

يقوم المخطط التسويقي بما يلي:<sup>2</sup>

- يربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات.
- يوضح مسار الشركة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنها من الوصول.
- تحديد الموارد المطلوبة، وأفضل الطرق في توزيعها.
- يحدد المسؤوليات، والمهام، والبرنامج الزمني.
- يحث الشركة على التفكير بإستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع.
- يعمل على تخفيف المخاطر لأنها تنتبأ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته.

4- دراسة السوق: يعتمد الأداء التسويقي إلى حد كبير على جانبين رئيسيين أحدهما داخلي يتمثل في قدرة

المنظمة على تصميم المزيج التسويقي الفعال والذي يتضمن المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، بينما يكمن

<sup>1</sup> مراد إسماعيل وشلغاف بن أعمار: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 13.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 7، 8.



الجانب الآخر في قدرة المنظمة على تحقيق التكيف الفعال مع القوى والظروف البيئية المحيطة، والتي تتمثل في المتغيرات الخارجية التي تخضع لسيطرة أو تحكم إدارة التسويق.<sup>1</sup>

**4-1 تحديد السوق المستهدف:** إن من أولويات إعداد وتصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة هو القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة و إختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع لها ويتم إختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات، وعليه يجب النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه.

**4-2 تقسيم السوق إلى قطاعات:** يستند هذا المدخل إلى عملية تقسيم السوق إلى قطاعات من المشترين المحتملين على أساس تعظيم درجة التشابه داخل كل قطاع وتعظيم التفاوت بين القطاع وغيره من القطاعات الأخرى من حيث الحاجات والرغبات والأذواق، والغرض الرئيسي لهذا المدخل هو الوصول إلى قطاع السوق المستهدف وذلك يمكن الإدارة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع إحتياجات هذا القطاع من السوق. وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف قطاع السوق على أنه:<sup>2</sup>

مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين يشتركون في واحد أو أكثر من الخصائص التي تجعلهم متشابهين نسبياً فيما بينهم من حيث إحتياجاتهم ورغباتهم، ومتفاوتين نسبياً عن غيرهم في القطاعات الأخرى. وتشير البحوث والدراسات إلى أن مدخل تقسيم السوق إلى قطاعات يمكن تناوله من خلال مستويين رئيسيين هما:

**4-2-1 إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات:** إن القاعدة الرئيسية التي تستند إليها إستراتيجية تقسيم السوق هي ببساطة أن العملاء يتفاوتون في إحتياجاتهم ورغباتهم لمنتج ما وبالتالي سوف يستجيبون بطرق متفاوتة للعروض المختلفة من هذا المنتج. ويمكن للمنظمة أن تعظم أرباحها من خلال تنمية المنتجات التي تقابل الإحتياجات والرغبات الخاصة بقطاعات محددة بدلاً من تقديم عرض واحد للمنتج للسوق كله.

**4-2-2 أنواع إستراتيجية تقسيم السوق:** يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من إستراتيجية تقسيم السوق هي:<sup>3</sup>

أ - **إستراتيجية التقسيم المركزي:** وتقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على منتج واحد لقطاع واحد مستهدف في السوق الذي أمكن تقسيمه. وتصلح هذه الإستراتيجية عادة بالنسبة للشركات ذات الموارد المالية المحدودة وذلك لتركيز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق، كما أنها ربما تضيق نطاق المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها، كما أن قوة المنافسين في قطاع واحد تكون أقل من المنافسين الكبار على مستوى السوق ككل.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس: "التسويق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص115.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي: "إستراتيجيات التسويق"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2004، ص146.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق، ص189، 191.

ب - إستراتيجية التقسيم المتنوع (المتمايز): أما في ظل هذه الإستراتيجية فإن الشركة تقوم بتقديم منتجات منفصلة لمجموعة من قطاعات السوق المتاحة بعد تقسيمه، أي أن هذه الإستراتيجيات لا تركز على قطاع واحد من السوق بل عدد من القطاعات.

وتهدف الشركة من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى التوسع في المبيعات، وزيادة الربحية، وخلق الولاء للمنتج، ولكن على هذه الشركات أن تراعي إقتصاديات هذه الإستراتيجية، فإن التنوع في القطاعات سوف ينتج عنه إرتفاع في تكاليف الإنتاج والتسويق.

ج- إستراتيجية التقسيم غير المتنوع (غير المتمايز): وتتحقق هذه الإستراتيجية عندما تقرر الشركة تقديم نفس المنتج لعدة قطاعات من السوق في نفس الوقت. وتمتاز هذه الإستراتيجيات بتحقيق الوفورات في التكاليف سواء بالنسبة للإنتاج أو التسويق حيث أنها سوف تستخدم مزيجاً واحداً من التسويق لكل القطاعات.<sup>1</sup>

#### 5- تحليل المنافسة:

• تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر: تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي:<sup>2</sup>

- شدة المنافسة في الصناعة: تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة، نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المنافسين.

- تحديد دخول منافسين جدد: الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في إمتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

- القوة التفاوضية للموردين (للمجهزين): حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي إنخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا إستطاع تحقيق تكامل أمامي أو تكامل خلفي.

- القوة التفاوضية للمشتريين: تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى الموارد البديلة مرتفعة جداً.

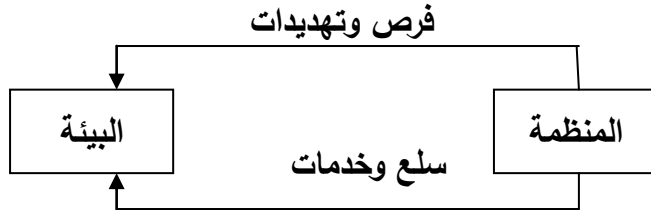
<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 198.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: "الإدارة الإستراتيجية"، دار يازوري للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 1998، ص 10، 9.

- **المنتجات البديلة والمتاحة:** إن النجاح الإستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية بإستمرار تدفق المواد والسلع والمنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

• **تحليل البيئة:** يهدف تحليل البيئة التسويقية إلى تحليل كافة العوامل والمتغيرات بشكل موضوعي مما تمكن من إتباع بعض الأشكال أو النماذج التي يمكن إعتادها في التحليل البيئي. هناك تركيز على العوامل غير المسيطر عليها في حالة التكيف منها كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: العلاقة بين البيئة والمنظمة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 57.

إن دراسة العوامل الخارجية يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وهي إشباع حاجات ورغبات المستهلكين **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:** يجب على كل منظمة أن تقوم بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لوحدات الأعمال والتي تؤثر بطبيعة الحال على الإستراتيجيات المختلفة التي يتم تصميمها، فأى منظمة عليها أن تراقب هذه التغيرات وتدرس تأثيرها على أعمالها ومن ضمن هذه التغيرات<sup>1</sup>:

- الزيادة أو النقصان في عدد المستهلكين المحتملين.
  - الإستراتيجية المطبقة بواسطة المنافسين.
  - التطورات التكنولوجية الحديثة والتي تؤثر على جودة المنتجات المقدمة.
  - قنوات التوزيع الجديدة والتغيرات فيها.
  - زيادة في أسعار مواد الخام وكافة المستلزمات التي تدخل في عملية الإنتاج.
- وبصفة عامة يمكن تقسيم المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة إلى نوعين من المتغيرات:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي: مرجع سابق، ص 56، 57.

✓ البيئة الخارجية العامة وتشمل عناصر البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والقانونية والتكنولوجية والدولية، والتي تؤثر على عمل المنظمات بشكل عام ولا يمكن التحكم فيها وعلى المنظمات أن تتكيف وتتلاءم معها.

✓ البيئة الخارجية الخاصة وتشمل المستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين.....إلخ. وعلى المنظمة أن تقوم بجميع البيانات عن التغيرات التي تحدث في هذه العناصر لتحديد ماهية الفرص التي تكون موجودة في بيئة المؤسسة وتجعلها في موقف تنافسي جيد، أما التهديدات فتعني مشاكل وإضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث ولها آثار سلبية على أهداف المنظمة وموقفها التنافسي. ويوضح الجدول التالي أمثلة لكل من الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

جدول رقم 01: أمثلة عن الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
ظهور بدائل جديدة من الخدمات	إلغاء الدعم الحكومي للمنظمة
توافر شبكة توزيع واسعة للأسواق	إهدار القوانين لحماية البيئة من التلوث
صعوبة دخول منافسين للسوق	رفع رسوم جمركية على الواردات
زيادة عدد المستهلكين	إرتفاع أسعار الطاقة

المصدر: محمد فريد الصحن: "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2002، ص111.

وبطبيعة الحال تختلف هذه الفرص والتهديدات في احتمال حدوثها وفي الأثر الذي يمكن أن تحدثه على أهداف وإستراتيجيات وحدة الأعمال، ومن ثم يجب تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات وتحديد عما إذا كانت المنظمة في مجموعاتها تواجه فرص أكبر من التهديدات أم العكس صحيح.

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: إن إستغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توافر سمات معينة للمنظمة

تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المنظمة في إستغلال هذه الفرص وتحقيق الربحية المطلوبة، وعلى هذا فإن على المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة والضعف لأداء الأعمال، حتى يتمكن من الحكم على مدى إمكانية إستغلال المنظمة للفرصة أو مواجهة التهديدات وتحديد ماهية الإستراتيجيات الملائمة لكل حالة. ويلاحظ أن نقاط القوة والضعف قد تتفاوت في الأهمية النسبية وفي مدى تأثيرها على أداء المنظمة، ومن ثم يجب على

إدارة وحدة الأعمال أن ترتب هذه العوامل من حيث تأثيرها. والجدول التالي يعرض أمثلة لنقاط القوة والضعف.<sup>1</sup>

الجدول رقم 02: أمثلة نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
تكاليف الإنتاج منخفضة.	عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير.
القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة.	ضعف نظام الحوافز.
حصة سوقية كبيرة.	عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف.
وجود خدمات ما بعد البيع.	عدم إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.
سمعة عالية للمنظمة في الأسواق.	ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع.

المصدر: محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق"، مرجع سابق، ص 113.

**6 - المزيج التسويقي:** يتشكل المزيج التسويقي لأية مؤسسة من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج، السعر، التوزيع الترويجي ولا يمكن إعتبار مؤسسة ما ناجحة إذا تبنت جميع هذه العناصر، وإنما إذا تمكنت من التوفيق بين مختلف هذه العناصر وهي:<sup>2</sup>

**6-1 المنتج:** من المنطلق الصناعي التقليدي، المؤسسة هي التي كانت تفرض شروطها الخاصة في المنتج، لكن المنطق التسويقي غير بالمرّة مركز ثقلها ليفرض المستهلك شروطه في المنتج. ونجد في هذا السياق ما قاله " revlon " في مصانعنا نصنع مواد التجميل لكن بمحلات العطور نبيع أحلاما "، وهنا يتضح جليا فكرة أن المستهلك هو من يفرض رغبته في شكل المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى القيمة الذاتية التي يجدها فيه ما يرمز إليه. والمنتج هو ناتج عن إلتقاء الوظائف الأساسية في المؤسسة من تكنولوجيا، الإنتاج، المالية، التسويق... وعند قيام المؤسسة ببيع المنتج فإنها لا تقوم ببيع التكنولوجيا المكتسبة وإنما تقوم بحل مشاكل الزبائن.

**6-2 السعر:** بالنسبة لكونتر أرميسترونغ Kotler Armstrong مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك ويعتبرها الأساس في الحصول على المنافع من خلال إمتلاكه للسلعة أوإستخدامه للخدمة وأن الأفراد يقومون بإجراء الموازنة وذلك من خلال مقارنة كمية النقود المدفوعة وكمية الإشباع المتحقق، ويتحقق هذا الإشباع عندما يمتلك المنتج الخصائص التي يبحث عنها المستهلك ويرغب في الحصول عليها. وهذا يعني أن سعر المنتج يمثل تقييم المؤسسة لمجموع التكاليف التي إستلزمت الحصول على المنتج إبتداءا من الحصول على المواد الأولية إلى وصول المنتج إلى المستهلك.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن: نفس المرجع، ص ص111،112.

<sup>2</sup> فطيمة بزغي: "دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص40،47.

أن سعر المنتج يمثل تقييم المؤسسة لمجموع التكاليف التي إستلزمت الحصول على المنتج إبتداءً من الحصول على المواد الأولية إلى وصول المنتج إلى المستهلك.

**3-6 التوزيع:** يعرف على أنه الوظيفة التي تمكن من وضع السلع والخدمات تحت تصرف المستعمل وذلك في الوقت والمكان المناسب، وبالجم المناسب له، أي من المنتج إلى المستهلك النهائي. ويتمشى هذا النشاط مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي للسلع والخدمات مثل النقل، التخزين، وإختيار إستراتيجية التوزيع الملائمة. وهل سنقوم بالتوزيع المباشر أم نلجأ إلى وسطاء وإن إستعمال وسطاء في الوقت الراهن أصبح شبه ضروري كما يوضح كوتلر Kotler في قوله نادراً ما نجد في الإقتصاد العصري أن صانع يبيع مباشرة بضائعه للمستعمل النهائي حيث يوجد وسطاء متعددين تحت تسميات مختلفة، تتوسط بين المنتج والمستهلك بغية القيام بمجموعة الوظائف.<sup>1</sup>

**4-6 الترويج:** ليس للمؤسسة أن تترك منتجاتها للمستهلك كي يتعرف عليها بمحض الصدفة، بل عليها أن تسوقها إليه، وتعرفه وتحثه عنها. إذا كانت جادة في الوصول إلى المستهلك، فغايتها هي عملية الإتصال من خلال مزيج ترويجي متكامل يتضمن قدراً من أنشطة الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات والعلاقات العامة، وبالتالي فإن الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية.

وهنا وظيفة مدير التسويق هي إيجاد المزيج المناسب من هذه العناصر الأربعة، وذلك وفق متطلبات البيئة التسويقية، وحسب البيانات والمعلومات التي يتم على ضوءها إتخاذ القرارات من خلال بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.

**المطلب الثاني: المخطط المالي:** لقد إهتم العديد من الباحثين والمختصين بهذا الموضوع، ما أدى إلى ظهور إختلاف من ناحية إستخدام المصطلحات وذلك نتيجة الترجمة للمراجع باللغات الأجنبية، لكل من الكلمات التالية: مخطط مالي، خطة مالية، التخطيط المالي. فحسب المراجع التي تم الإطلاع عليها تبين أن الخطة المالية نفسها المخطط المالي، ومصطلح التخطيط المالي هو الوظيفة التي يقوم بها المخطط المالي للوصول إلى الهدف المرغوب.

**1 - الخطة المالية:** هي الخطة التي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الإلتزام بالإستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العبد فراحتية: "دور نظم المعلومات في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير،

تخصص علوم تسيير، فرع تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 10، 11.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة: "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 119.

وتعرف أيضا بأنها "تسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية و تبرير طلب التمويل. وعليه يهدف

المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزمع إنشاؤها".<sup>1</sup>

**2 - علاقة مخطط الأعمال بإعداد المخطط المالي:** إن هدف تحضير مخطط الأعمال هو إقناع الذات بأن المشروع سيدوم بالدرجة الأولى، ثم إقناع الآخرين بأننا إكتشفنا فرصة ونملك موهبة المقاول والمسير الضرورية للنجاح، وأخيرا بأن المشروع مزود بمخطط عقلاني ومنسجم وذو مصداقية لتحقيقه. ومن خلال مخطط الأعمال يتم:<sup>2</sup>

- تقديم المشروع، السوق، المنتج، الموارد البشرية للمؤسسة.

- توضيح الجودة، عوامل التميز بالنسبة للمنافسين.

- توضيح الخيارات الإستراتيجية التي تسمح بالحصول على الأهداف المسطرة (بنية السوق، رقم الأعمال، المردودية، النتيجة... إلخ)

- تحديد عوامل النجاح.

- تحديد قيمة ونوعية الموارد المالية التي هي بحوزة المقاول والموارد المراد الحصول عليها.

- تحديد المردودية المالية المراد الحصول عليها.

تعتبر الموارد المالية إحدى خصائص إنشاء المؤسسة، وبالتالي فالمبالغ المتراكمة أثناء التحضير والإعداد تجد لها إستعمالا سريعا في مرحلة الإنطلاق. إذ كل الأخطاء في التنبؤات القبلية تنعكس مباشرة على كل العمليات البعدية.

### 3 - محتويات الخطة المالية:<sup>3</sup>

**3-1 التنبؤ المالي:** تقدير الإحتياجات المالية للشركة، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية المتطلبات الحالية، والمستقبلية، حيث أن إستخدام التقنيات المالية (تهيئة قائمة التدفقات النقدية والموازنات) يمكن أن يساهم في تحسين التنبؤ.

**3-2 هيكل رأس المال:** حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك.

**3-3 قرار هيكل رأس المال:** تحديد هيكل رأس المال، إستنادا إلى الحقائق والظروف القائمة، والمتوقعة بالإضافة إلى كل من الربحية، السيولة، الرافعة المالية، طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمنه.

<sup>1</sup> لطرش الطاهر: "مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر"، مرجع سابق، ص10.

<sup>2</sup> يحيوي مفيدة: "إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة - النظرية والتطبيق - الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17، 18، 19 أبريل 2012

<sup>3</sup> عدنان تايه، راشد فؤاد التميمي: "التحليل والتخطيط المالي (إتجاهات معاصرة)"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص173.

**3-4 استخدام الأموال:** من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فعال، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.

**3-5 صنع القرار الإستراتيجي:** إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة، ونقاط الضعف في الشركة، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.

**3-6 الرقابة المالية:** تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، كل هذه الأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

**4 أهمية الخطة المالية:** تتبع أهمية التخطيط المالي من أنه يؤدي إلى تجهيز القوائم المالية التقديرية (النقدية منها والعمومية وحساب الأرباح والخسائر التقديرية) وهي خطط مالية تهدف إلى:<sup>1</sup>

- تحديد إحتياجات المنشأة من الأموال.

- التخطيط لكيفية تمويل هذه الإحتياجات.

- التخطيط لإستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.

- إستعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.

وهذه الأمور جميعها تجعل التخطيط المالي أمرا لا غنى عنه للمؤسسة.

فالتخطيط المالي يعتبر نقطة إنطلاق أساسية للرقابة المالية، فالمدير المالي ينظر للمنشأة كوحدة متكاملة ويهتم بالخطط المالية طويلة الأجل المتعلقة بصرف مبالغ نقدية كبيرة وبالخطط المالية قصيرة الأجل ذات الطبيعة التشغيلية، فيستعين بالتخطيط المالي في تقدير إحتياجاته من الأموال وفي تخطيطه لتدبيرها والحصول عليها أو لإستثمار الفائض عن حاجته منها.

**5 - مكونات المخطط المالي:**

**5-1 تقديرات إجمالي التكاليف الإستثمارية:** يتكون إجمالي التكاليف الإستثمارية لأي مشروع إستثماري من مكونين رئيسيين هما : التكاليف الرأسمالية ورأس مال العامل والذي يتكون كل منهما بدوره من مجموعة من البنود، وقد يتم تصنيف إجمالي تكلفة المشروع إلى ثلاثة مكونات هي التكاليف الإستثمارية في الأصول الثابتة والمصروفات الرأسمالية المرحلة ما قبل الإنتاج ورأس المال العامل، بصفة عامة تمثل التكاليف الإستثمارية كافة

<sup>1</sup> زياد رمضان، محمود الخلايلة: "التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص193.



ما ينفق على المشروع في مراحل دراسته وتشبيده وتجهيزه وتجاريه حتى نهاية دورة التشغيل الأولى للمشروع، وقد يطلق عليها تعبير الإستثمار المبدئي أو الأساس **Initial Investment**.<sup>1</sup>

**2-5 الموازنة التقديرية:** عبارة عن تنبؤ يتعلق بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التي ستتم في المستقبل على مدى فترات مختلفة من الزمن فهي عبارة عن تبويب يهدف إلى التنبؤ بتاريخ كل من المقبوضات والمصروفات النقدية وكمياتها فتكشف للمدير المالي مواعيد التدفقات النقدية الداخلة وكمياتها والتدفقات النقدية الخارجية خلال الفترة تحت الدراسة، فيصبح أكثر قدرة على التخطيط لهذه الحاجات وأكثر قدرة على ممارسة الرقابة على نقدية المنشأة وسيولتها.<sup>2</sup>

وتساعد الميزانية التقديرية الشركة في تخطيط الإحتياجات النقدية في الأجل القصير ومن الطبيعي أن يتم تركيز الجهود في التخطيط لإستثمار الفائض النقدي أوالتخطيط لتدبير العجز في النقدية، فإذا توقعت الشركة وجود فائض في النقدية فيجب أن يخطط لإستثمار هذا الفائض في إستخدامات قصيرة الأجل، بينما إذا توقعت وجود عجز في النقدية فعليها أن تخطط لتمويل هذا العجز من المصادر قصيرة الأجل.<sup>3</sup>

**3-5 الميزانية:** هي عبارة عن صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم مجتمعة، أي أن لكل شخص (طبيعي أو معنوي) ذمة تتألف من عناصر موجبة وعناصر سالبة. وتتكون الميزانية من:<sup>4</sup>

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

- **الإستثمارات:** وتتضمن العناصر التالية:

- المصاريف الإعدادية: المبالغ التي تصرف من أجل تأسيس المؤسسة (مصاريف الدعاية والإشهار، الدراسات، والبحث والتنقيب، تكوين اليد العاملة).

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

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

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

- إستثمارات قيد الإنجاز ( المشاريع الإستثمارية قيد الإنجاز).

- **المخزونات:** وتتضمن:

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي: " دراسة جدوى المشروعات الإستثمارية"، الدار الجامعية،البراهيمية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005، ص47.

<sup>2</sup> زياد رمضان: "التحليل والتخطيط المالي" مرجع سابق، ص196.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي: "أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى"، الدار الجامعية،الإبراهيمية،الإسكندرية، بدون طبعة، 2004، ص178.

<sup>4</sup> محمد بوتين: "المحاسبة العامة"،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص8،10.

- مخزون البضائع، مخزون المواد واللوازم، مخزون المنتجات.

• **الحقوق:** وتتضمن:

- الأسهم، والسندات التي إشترتها المؤسسة من أجل توظيف الأموال، والحصول على الفوائد.

- حقوق المؤسسة إتجاه الشركاء.

- الأموال الجاهزة بالصندوق، والحسابات الجارية.

- **الخصوم:** ترتب بحسب تواريخ إستحقاقها من الأقل إستحقاق إلى الأكثر إستحقاق، فهي تتألف من مجموعتين

جزئيتين هما:

• **الأموال الخاصة:** الأموال أو الحصص المقدمة عند التأسيس، وتركت تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة

والأرباح المحققة، والتي تركت تحت تصرف المؤسسة أو التي في إنتظار التوزيع.....

• **الديون:** بأنواعها المختلفة (طويلة متوسطة وقصيرة الأجل) وهي عبارة عن أموال وضعت تحت تصرف

المؤسسة بصفة مؤقتة، وأصحابها الموردون، والدائنون المختلفون، والبنوك.

**4-5 جدول حسابات النتائج:** هو وثيقة رئيسية تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما تتوفر لنا

الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن إنحرافات الإستغلال في مرحلة الرقابة. ويمكن إعداد هذا الجدول كما يلي:<sup>1</sup>

**الأعباء ( أعباء الإستغلال العادي):**

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

- الحسابات من 62 و 66 يتم الحصول عليها من موازنات الأعباء حسب كل وظيفة.

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

للإستثمارات المتوقعة.

**أعباء خارج الإستغلال:**

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

المصاريف الإعدادية، الإهلاكات الإستثنائية للإستثمارات، القيمة المتبقية للإستثمارات المتنازل عليها.

**النواتج:**

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

- الحساب 72 ويحصل من جداول المخزونات الخاصة بالمنتجات التامة، والمنتجات النصف المصنعة

والأعمال قيد التنفيذ.

<sup>1</sup> فرкос محمد: "الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير-"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، طبعة مزيدة ومنقحة، 2001، ص 243، 245.

- الحساب 73 ويحصل من موازنة الأعباء 62-68 والموارد المستهلكة 61 لإنجاز الأعمال لصالح المؤسسة.

نواتج خارج الإستغلال:

-الحساب 79 نواتج خارج الإستغلال وتتمثل في الديون المدومة المحصلة، نواتج التنازل عن الإستثمارات

وإيرادات سندات التوظيف.

بعد إستخراج أرصدة الحسابات السالفة الذكر نقوم بإعداد جدول حسابات النتائج إبتداء من الهامش الإجمالي

إلى غاية نتيجة الدورة. وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسيير التي تعتبر جد

هامة للمسيرين والمراقبين الداخليين وكذلك الهيآت الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة.

**الهامش الإجمالي:** هو مؤشر هام فمن خلاله، يمكن حساب بعض النسب التي نقيم بها أداء ودرجة التحسن

للتشاط التجاري للمؤسسة كنسبة:

الهامش الإجمالي/المبيعات، أو نسبة: الهامش الإجمالي/تكلفة البضاعة المستهلكة.

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

**القيمة المضافة:** يستعمل هذا المؤشر في عدة ميادين في التسيير بحيث يمكن إستعمالها كمعيار لقياس حجم

المؤسسة إلى جانب المعايير الأخرى المستعملة في هذا الميدان كمعيار عدد العمال المشغلين أو معيار النتيجة

المحققة أوالمبيعات، كما يمكن إستعمال القيمة المضافة لقياس درجة التكامل الداخلي للمؤسسة عن طريق

حساب نسبة: القيمة المضافة/الإنتاج. وتكون هذه النسبة أقل من الواحد وكلما إقتربت من الواحد نقول أن

المؤسسة قد حققت تكاملا جيدا ولا يتحقق ذلك إلا بإرتفاع مبلغ القيمة المضافة.

**النتيجة الصافية:** تستعمل كمؤشر لقياس مردودية الأموال الخاصة ومردودية الأصول الثابتة.

**5-5 النقطة الميتة(نقطة التعادل):**تعرف النقطة الميتة بمستوى النشاط الذي تكون فيه مجموع الإيرادات يغطي

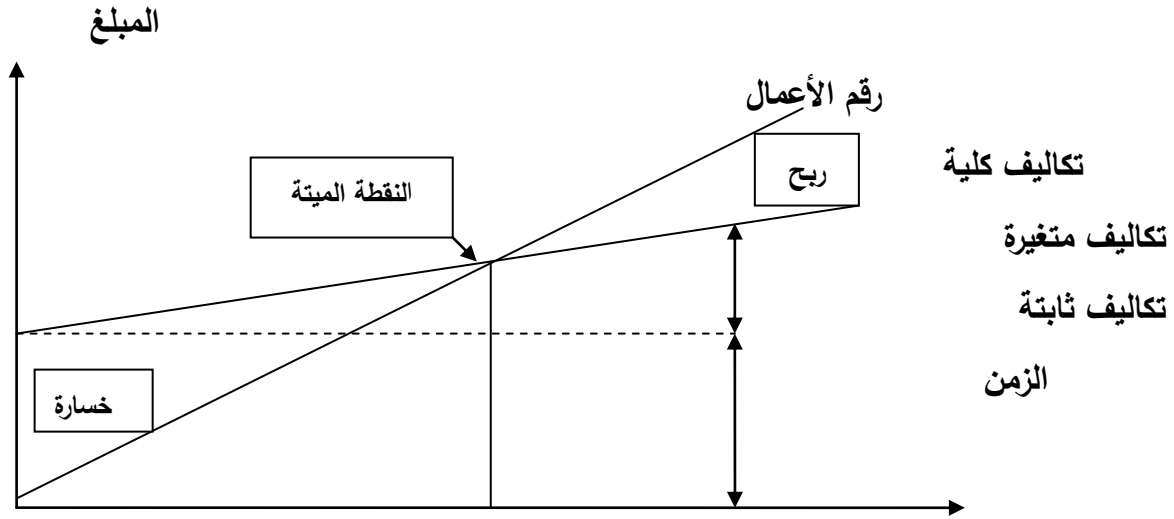
مجموع التكاليف، وعندها تكون النتيجة حيادية، أي وضعية لا ربح ولا خسارة.

كما تعرف على أنها رقم الأعمال الذي تكون عنده التكاليف الثابتة تعادل الهامش على التكاليف المتغيرة الممثلة

في الفرق بين رقم الأعمال والتكاليف المتغيرة. ويمكن تمثيل النقطة الميتة بالشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: "التسيير المالي، الإدارة المالية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 186، 187.

الشكل رقم 05: التمثيل البياني للنقطة الميئة



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: "التسيير المالي، الإدارة المالية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 187.

ويمكن حصر ثلاث حالات للنشاط حسب تحليل النقطة الميئة:<sup>1</sup>

- عدم تمكن النشاط من الوصول إلى النقطة الميئة، حيث لا يكفي رقم الأعمال لتغطية مجموع المصاريف في نهاية الدورة المالية، وبالتالي تحقق خسارة.
  - يكون النشاط في نقطة التعادل أي حالة لا ربح ولا خسارة، إذا كان رقم الأعمال الحقيقي يعادل النقطة الميئة.
  - إذا تجاوز النشاط النقطة الميئة، يحقق التعادل قبل نهاية الدورة المالية، وعليه تحقق المؤسسة ربح.
- ومن أجل حساب النقطة الميئة من الضروري تحديد هيكل التكاليف، أي تجزئة التكاليف إلى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة خلال الدورة المالية.
- ومن خلال تعريفنا للنقطة الميئة، نجد أن نقطة التعادل تتحقق عندما تتساوى التكاليف الثابتة مع الهامش على

التكاليف المتغيرة:

$$CF=CA-CV=M$$

$$CA=(CF/m)*100\%$$

ومنه نجد:

حيث:

CA: رقم الأعمال

CF: التكاليف الثابتة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 188.

CV: التكاليف المتغيرة. M: الهامش على التكاليف المتغيرة.

m: معدل الهامش على التكاليف المتغيرة..  $m=M/CA$

CA: النقطة الميتة أو أرقام الأعمال الحرج.

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

صنف علماء الإدارة التنظيم على أنه ثاني الوظائف الإدارية إلى جانب التخطيط والتوجيه والرقابة، كما إعتبروه حالياً ثالث عامل من عوامل الإنتاج إلى جانب العمل ورأس المال، ولذلك فهو يحظى بأهمية كبيرة من طرف المنظمات في العصر الحالي.

#### 1 - مفهوم التنظيم: تعددت تعريف التنظيم من بينها:<sup>1</sup>

عرفه جورج تيري في كتابه **Principale of Management**: بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.

في حين عرفه ليندال إبرويك: بأنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

كما عرف التنظيم، بأنه: "الإطار الذي يضم القواعد و اللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف نلاحظ أنها تشترك في إظهار عدة مؤشرات لا بد من توافرها في أي تنظيم، وأبرزها وجود هدف محدد ومتعارف عليه، إضافة إلى وجود نشاطات لازمة لتحقيق هذه الأهداف، كذلك وجود أفراد عاملين مؤهلين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم مثل التخصص، تقسيم العمل.

2 - **المخطط التنظيمي**: يعرف بأنه: "تحديد المهارات الفردية للعاملين، والكوادر الإدارية الضرورية في إطار مشروع ونموه، وكذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح".<sup>3</sup>

3 - **الهيكل التنظيمي**: يعبر عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال، وأنماط العلاقات وقنوات الإتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسؤولية، ومصادر الأوامر وإتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز

<sup>1</sup> بغداد راضية: "تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، طبعة منشورة، 2008، ص24.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص22.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي: "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة": مرجع سابق، ص230.

ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة.<sup>1</sup>

كما يعرفه موسى اللوزي في كتابه أنه: ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية.<sup>2</sup>

• **أهمية الهيكل التنظيمي:** إن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. أما عن **Peter Drucker** يعتقد بأن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية وهي:<sup>3</sup>

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.

- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، هياكل التنظيم التشغيلية، ما يتوقع من كل فرد إستنادا للتعليمات والإجراءات والمعايير.

- المساعدة في إتخاذ القرارات. ويندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه المجالات الفرعية:

- تحقيق الإنسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.

- تجنب الإختناقات في العمل.

- تمكين المؤسسة من الإستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

• **خصائص الهيكل التنظيمي:** هناك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمرا ضروريا للتنظيم

الإداري، فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب، وهذه الخصائص تتمثل في:<sup>4</sup>

- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها،

حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي.

- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص ونقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات

الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.

- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة إتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته.

- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم، بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس و المرؤوس وطبيعة العمل،

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: "مهارات إعداد الهياكل التنظيمية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 27.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> حسين محمود حريم: "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار حامد للنشر والتوزيع، الجبيلة، الأردن، الطبعة الثانية، ص 47، 49.

<sup>4</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 54، 55.

وذلك تسهيلا للعمل الإداري وحفاظا على البناء التنظيمي.

- يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والإستمرار ومواكبة المستجدات، والعمل على خلق كوادر إدارية جديدة.

#### • مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:<sup>1</sup>

❖ **تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة:** إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هي معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بوحدة، حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الإحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي.

❖ **تحديد ما يجب عمله:** الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة، فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف، فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح، يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج، وإدارة رجال البيع، والقيام ببحوث التسويق.

❖ **تخصيص وتوزيع الأعمال:** تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.

❖ **تحديد إختصاص كل وحدة تنظيمية:** والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية، وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري.

❖ **تقرير السلطة اللازمة:** في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرووسيك فمثلا قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسؤول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز 1000 دولار، وما زاد فلا بد من الإتصال ومراجعة المدير في ذلك. كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والإزدواجية في العمل.

• **الخريطة التنظيمية:** وهي أحد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتعرف على أنها شكل أورشم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، وقد عرفها الجوهري "بأنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنظمة وتصوير هيكل التنظيم

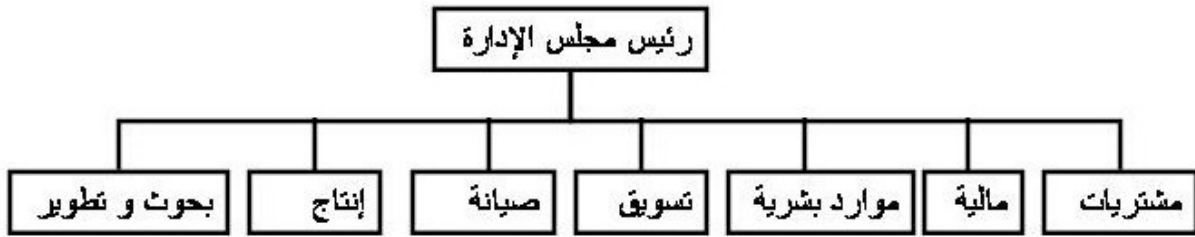
<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص ص29،30.

وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنظمة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات خريطة التنظيم بينما يسمى كتاب التنظيم الإداري وتحليل النظم "الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم"<sup>1</sup>.

• أنواع الهياكل التنظيمية للشركات: يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية وهي:<sup>2</sup>

**1. الهيكل الوظيفي Functional Structure:** وفيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة صيانة واحدة، يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، ميزة هذا النظام هو أنه إقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن أو أكثر من ورشة... بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

الشكل رقم 06: الهيكل الوظيفي



المصدر: Search.tb.com.19/12/2014. 11:14.

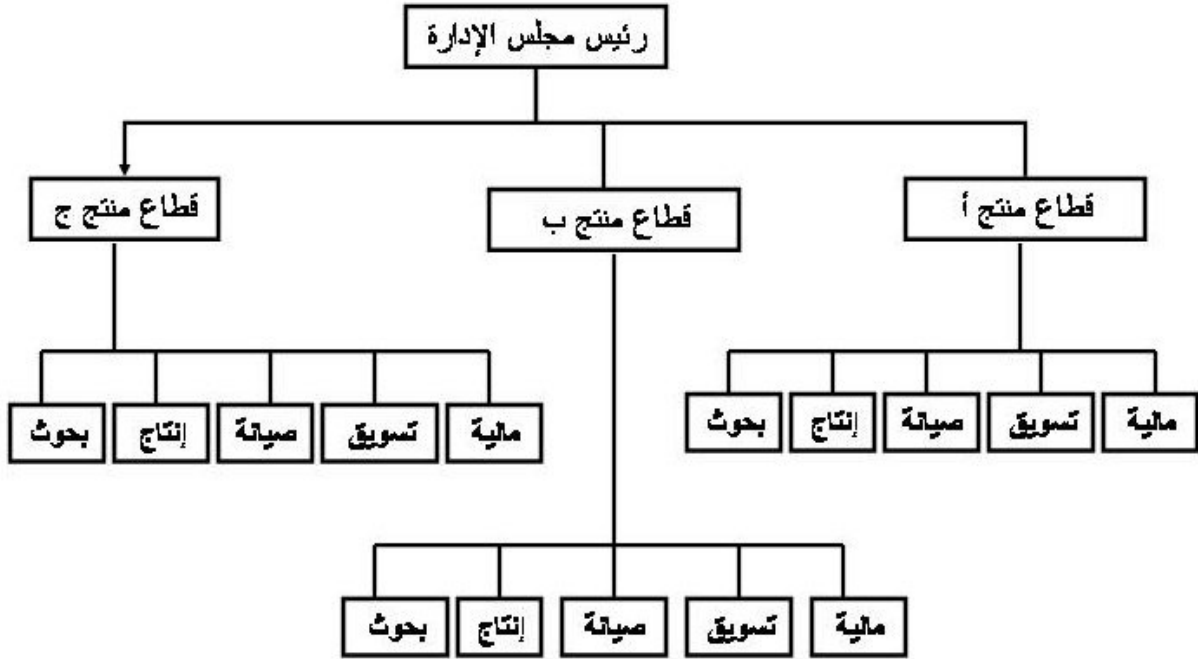
**2. الهيكل القطاعي Divisional Structure:** وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد، مثل: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين أ وب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ وب وكل قطاع يتبعه كل خدماته تقريبا من إنتاج وصيانة ومالية ومخازن... لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات المركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup>Search.tb.com.19-12-2014.:11:14.



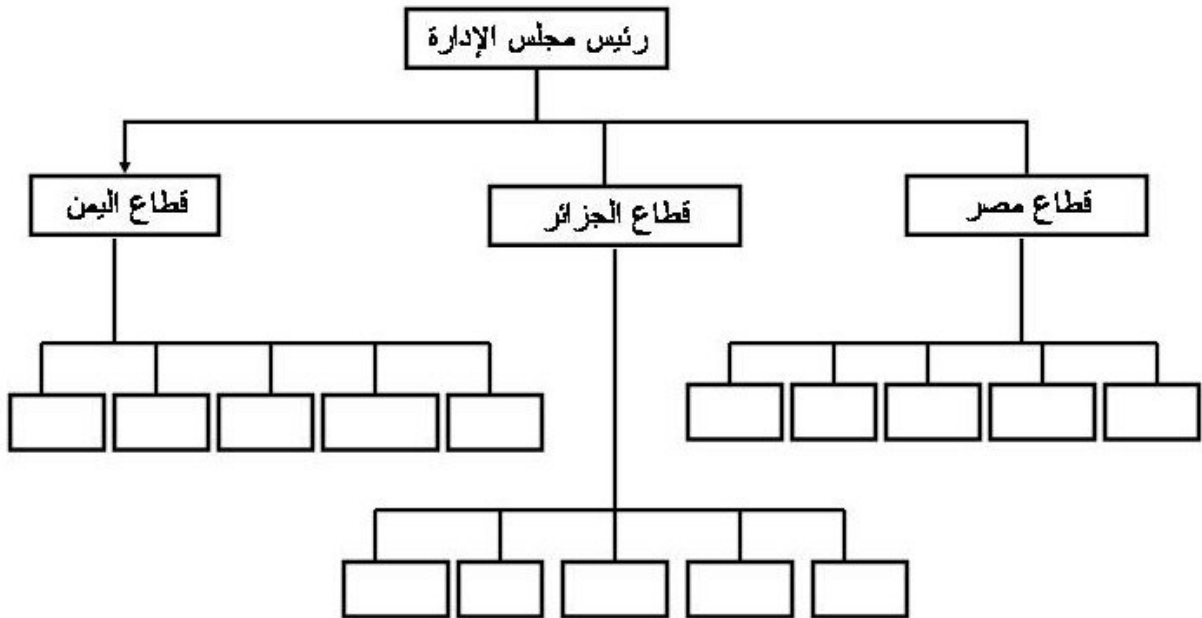
الشكل رقم 07: الهيكل القطاعي



المصدر: Search.tb.com.19/12/2014. 11:14.

كما يمكن أن يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية.

الشكل رقم 08: الهيكل القطاعي مقسم على المناطق الجغرافية

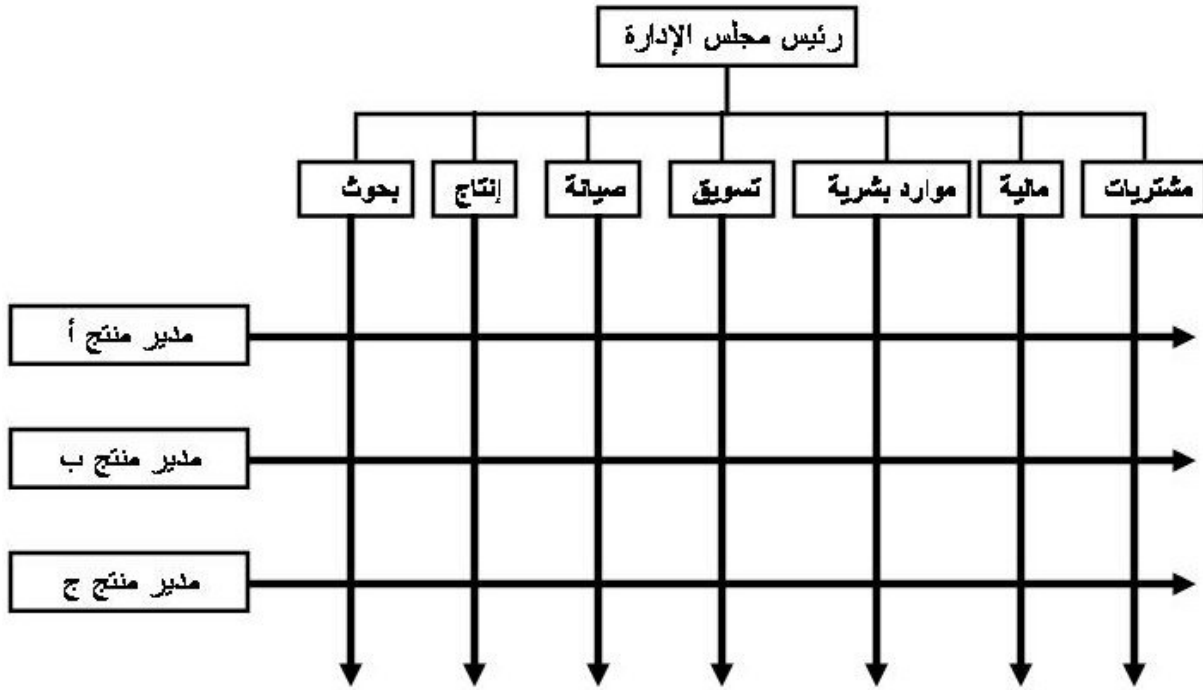


المصدر: Search.tb.com.19/12/2014. 11:14.

3. الهيكل المصفوفي Matrix Structure: وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم إختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة، بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان مثل مصنع ينتج أ وب فيعين مسؤول ذومستوى عالي عن المنتج أ وآخر

عن المنتج ب وهذا المسؤول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في إدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والقطاعي.

الشكل رقم 09: الهيكل المصفوفي



المصدر: Search.tb.com.19/12/2014. 11:14:.

**المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي:** سنتعرف في هذا المطلب على تخطيط الإنتاج، وأهمية الإنتاج ومراقبته، أنواع الإنتاج ودورة حياة النشاط الإنتاجي، نظام الإنتاج.

**1 -تعريف تخطيط الإنتاج:** يعرف تخطيط الإنتاج على أنه: تصميم وإستخدام نظام إجرائي لإعداد الخطط والتحكم في كل عناصر النشاط الإنتاجي.<sup>1</sup>

- ويقصد به أيضا تحديد القوة العاملة، والمواد، والآلات، والأساليب، ورأس المال المطلوب لتصنيع كمية معينة من منتج، أو مجموعة المنتجات خلال فترة زمنية معينة في المستقبل.

- كما يمكن تعريفه على أنه: إعداد خطة العمل التي تحدد أهداف الإنتاج، والأعمال المطلوب تنفيذها، والحجم والكميات الواجب إستخدامها لتنفيذ هذه الأعمال، مع إعداد جدول زمني للتنفيذ بمراعاة أدنى إستثمار ممكن.

<sup>1</sup> زهواني رضا: "تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، مطبوعة منشورة، 2008، ص61.

- كما يعرف بشكل آخر على أنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف<sup>1</sup>. مما سبق نستنتج أن عملية تخطيط الإنتاج هي سلسلة من الأنشطة التي تحقق التكامل بين الأقسام الإدارية للمنظمة، ولذلك فإن القرار الذي يشمل خطة الإنتاج يعتبر من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أي منظمة، فلا يمكن تخيل أي منظمة بدون تخطيط.

## 2 - أهمية التخطيط ومراقبة الإنتاج:

تعتبر عملية تخطيط ومراقبة الإنتاج من العمليات المهمة في إدارة المنشآت الصناعية، حيث أن تلك العملية هي المسؤولة عن إعداد خطط العمل بالمنظمات والتي تحدد أهداف الإنتاج والأعمال المطلوب إنجازها وتحديد حجم الإمكانيات المطلوبة وتنفيذ تلك الأعمال وإعداد الجداول الزمنية التي يراعي فيها ضرورة تحقيق أقل استثمار ممكن، فضلا عن تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف الإنتاجية من خلال تجميع البيانات والمعلومات عن مدى التقدم في تنفيذ هذه الأهداف وتحليلها بغية الوقوف على الصعوبات والمعوقات. إن المؤسسات التي لا تهتم بعملية تخطيط ومراقبة الإنتاج تواجه العديد من الصعوبات خلال عملية الإنتاج خاصة في مراحل تدفق المواد الخام أما المنشآت التي تعطي أهمية لتلك العملية تواجه صعوبات صغيرة يتم التغلب عليها. وبالتالي فإن المؤسسات التي تهتم بتخطيط ومراقبة الإنتاج تنمو بشكل سريع ومتطور بالمقارنة مع المنشآت التي تهتم بتلك العملية، وهذا يفسر أهمية عملية تخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين سمعة المؤسسات وبالتالي زيادة كفاءتها وتنميتها<sup>2</sup>.

3 - أنواع خطط الإنتاج: على أساس فترة التخطيط **Planning Tlarizon** للخطط الإنتاجية يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط هي:<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> مؤيد الفضل: "الأساليب الكمية في الإدارة"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2004، ص 26.

<sup>2</sup> هاني يوسف شرف: "دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة"، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، طبعة منشورة، 2010، ص ص 21، 22.

<sup>3</sup> محمد أبدي الحسين: "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 51.

- **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 **Scheduling**.

- **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: الجدولة الإجمالية، أو التخطيط الإجمالي للإنتاج.

كم أن 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 الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة. وبالتالي تجدر الإشارة إلى تكامل بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية، فالخطة طويلة الأجل تحدد الطاقة في المدى الطويل ومن ثم فهي تحدد نطاق وقيود الخطة المتوسطة الأجل والتي تحدد بدورها الحدود والقيود الواجب مراعاتها عند وضع الخطة قصيرة الأجل.

**4 - دورة حياة النشاط الإنتاجي:** يمكن القول أن كل دورة إنتاج تمر بخطوات رئيسية، وإن كانت تفاصيل أدائها تختلف باختلاف نوع الصناعة. فهي تختلف نسبيا مثلا بالمشروعات الصناعية (الإستخراجية، التحليلية، التحويلية، التجميعية) عنها بالمشروعات الزراعية (إستزراع الأراضي الطينية، إستصلاح الأراضي الرملية، زراعة الغابات). وبشكل عام تأخذ دورة الإنتاج في حالة المنشآت القائمة، المراحل التالية<sup>1</sup>:

- التنبؤ بحجم مبيعات المنتج المعني، وذلك من خلال جهود إدارة التسويق، والذي على ضوء هذا الحجم يتحدد حجم الإنتاج الواجب توفيره خلال فترة التنبؤ (أسبوع أو شهر أو سنة).

- تصدر التوجيهات للأقسام الفنية المختصة لإعداد كل من التصميمات والرسومات، وقوائم المواد والطاقات المطلوبة للعملية التصنيعية.

- تقدير التكلفة الكلية لإنتاج الوحدة، والتي على ضوءها يتقرر تحديد الكمية الكلية الممكن توفيرها، وذلك من خلال تعاون الأجهزة الإدارية بالمنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الأفراد، وإدارة المشتريات، هذا بالإضافة إلى إدارة الإنتاج.

- حصر حجم المخزون المتاح من الإنتاج التام عن هذا المنتج (معرفة إدارة المشتريات والمخازن) لتقدير حجم الإنتاج النهائي المطلوب تصنيعه فعلا خلال الفترة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 180، 181.

- في ضوء تقرير حجم الإنتاج المطلوب يتولى قسم تخطيط الإنتاج وضع كل من: خطة الإنتاج الأساسية وملحقاتها من الجداول التفصيلية بشأن إتمام العملية الإنتاجية بكافة عناصرها المتمثلة في كل من أنواع وأحجام المنتجات، وأنواع وخطوات العملية التصنيعية، وأنواع وأحجام المتطلبات من القوى العاملة، والمواد والأدوات.
- يقوم قسم الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته لقسم الإنتاج على المواد والمستلزمات البشرية والمادية الواجب استخدامها من خلال قراراته التفصيلية التي تصبح بمثابة المعايير الرقابية التي يستند عليها فيما بعد في متابعة الأداء الفعلي تبعا لما جاء بالخطة المعتمدة للتصنيع.
- وأخيرا يرسل الإنتاج التام الصنع إلى المخازن تمهيدا لتسويقه للمستهلك.

**5. نظام الإنتاج:** يعرف النظام عامة بأنه مجموعة من العناصر المرتبطة سويا بواسطة علاقة معينة ومجموعة هذه العناصر والعلاقات يكون نظام محدد أي له حدود مع الوسط المحيط ويتفاعل هذا النظام مع هذا الوسط عن طريق علاقات خارجية في صورة مدخلات ومخرجات.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص مكونات عملية الإنتاج التي تمثل مزيج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي:<sup>2</sup>

- المدخلات: تبدأ الوظيفة الإنتاجية بتوفير وتشغيل المدخلات، إذ يتطلب تقديم أي منتج أو خدمة باستخدام مجموعة كبيرة من المواد الخام والآلات والعمالة. وتشير إلى أن تعدد قائمة المدخلات من المواد الخام والمعدات والآلات اللازمة من المشروعات يلقي عبئا كبيرا على إدارة الإنتاج التي تقوم بإدارة وتشغيل هذه المدخلات، إذ يؤدي عدم توافر أي نوع من المواد الخام أو قطع الغيار إلى تعطل العملية الإنتاجية كلها.
- أما المهمة الخاصة بتعيين الأفراد فتقع أساسا على عاتق مدير الأفراد الذي يتولى عملية القيام بأعمال الإعلان عن الوظائف وتنظيم المقابلات الخاصة براغبي العمل واختيار الصالح منهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة وتقييم أدائهم وتحديد مكافآتهم وتقرير إنهاء خدمتهم.
- العمليات التحويلية: ويتمثل ذلك في العمليات الخاصة بتحويل المدخلات التي يتم تجميعها في صورة سلع أو خدمات أكثر نفعاً وصلاحيه لإشباع حاجات المستهلك.
- المخرجات: تمثل نتائج عمليات المزج والمعالجة للمدخلات، وتتمثل في تلك المنتجات النهائية الصالحة للاستعمال، والاستهلاك البشري، يمكن أن تتنوع إلى أنواع كثيرة منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاروق محمد السعيد راشد: "التنظيم الصناعي والإداري"، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2001، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 89.

<sup>2</sup> عبد الفتاح ذياب: "إدارة الإنتاج رؤية جديدة"، بدون دار النشر، 2001، بدون بلد نشر، بدون طبعة، ص ص 49، 50.

<sup>3</sup> بن عنتر عبدالرحمان: "إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 67.

- رضا العاملين، وإشباع رغباتهم ورفع معنوياتهم، وتمتعهم بمستوى معيشي طيب.
- إشباع حاجات المستهلكين في منطقة معينة.
- بناء الثقة في الصناعة الوطنية لتوفير الجودة التي يرتاح إليها المستهلكين.
- التغذية العكسية: لكي يحقق أي نظام إنتاجي أهدافه، وتطلعاته الإستراتيجية، ولتأمين الاستمرارية في أنشطة الإنتاج والتخزين والتوزيع، فإنه يتعين الاستفادة القصوى من مزايا آلية نظام إرجاع الأثر من خلال البيانات والمعلومات المرتدة تستمد منها المنظمة مؤشرات متنوعة عن سير عملياتها، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

### المبحث الثالث: ماهية المقاولاتية الإجتماعية

المقاولاتية الإجتماعية هي عبارة عن حركة عالمية، تقدم أفكار حول الإفتتاح الإجتماعي للتغيير في الوضع الإجتماعي وتحقيق المنفعة العامة. لذا سنحاول في هذا المبحث سنعطي نظرة على المقاولاتية الإجتماعية ومدى إنتشارها منذ ظهورها في 1980.

#### المطلب الأول: إستعمال المقاولاتية الإجتماعية والمصطلحات المتعلقة بها

سنتعرف في هذا المطلب على إستعمال المقاولاتية الإجتماعية، وماهي المصطلحات المتعلقة بها.

#### 1. إستعمال مصطلح المقاولاتية الإجتماعية: ترى حركة المقاولين الإجتماعيين أنه هناك معنى واحد لمصطلح

المقاولاتية الإجتماعية والمؤسسة الاجتماعية أي أنهما كيان واحد بتعبيرين مختلفين. إلا أنه يتم إستخدامها في

كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بمعنيين مختلفين، فالمصطلح الشائع في الو.م.أ هو المقاولاتية

الإجتماعية وهي تنبثق عن المؤسسات والمدارس الكبرى أي تنشط في إطار أكاديمي.

أما في أوروبا فمصطلح المؤسسة الإجتماعية هو عبارة عن مبادرة من الأخصائيين الإجتماعيين ونشطاء

الجمعيات أو التعاونيات من أجل تقديم العون للفئات التي تعاني من صعوبات الفقر، البطالة، الجهل،

العنف...إلخ.

ونلاحظ من تاريخ المؤسسة الأوروبية أنه يوجد أشكال من التنظيمات النشطة في مجال المقاولاتية الإجتماعية

ومثال ذلك<sup>1</sup>:

- التعاونيات الإجتماعية الإيطالية التي تملك سنوات من الخبرة في الحقل الإجتماعي والتنظيمي.
- التعاونيات البلجيكية الإجتماعية، والإنسانية والبرتغالية. كالجمعيات البيئية التي تدرج هدفا إجتماعيا.

<sup>1</sup> Jean-François Draperi: L'entrepreneuriat Social: du marché public au public marché recma-revue international de L'économie social. N 316.pp19-20.

إن الجمعيات ذات المصلحة العامة والأنشطة التعاونية هي التي ساعدت في ظهور المؤسسة الاجتماعية في معظم أوروبا، أما في فرنسا فأولى الشركات إداريا وضعت في أواخر السبعينيات تحت إسم الشركة الوسيطة والتي نشأت من خلال الابتكارات المنبثقة عن مقارنتها بالتعاونيات الإيطالية. وفي بداية التسعينيات بدأ تعاونيات الأنشطة والعمل تتطور من خلال التجربة، وتصبح لها مهام أخرى كالتنظيم للعمل، إدارة المخاطر،.. بعد أن كانت تقتصر فقط على المرافقة كنشاط أساسي.

وقد كانت هذه المبادرات موضع بحث من طرف المركز الدولي للبحوث والمعلومات حول الإقتصاد الاجتماعي. حيث توصل فريق البحث الذي يضم مجموعة من الأكاديميين بمشاركة الاتحاد الأوروبي للتعاونيات من إنتاج وعمل Cecop إلى حقيقة مفادها "أن ظهور المؤسسة الاجتماعية هو إستجابة مبتكرة للتهميش الاجتماعي في أوروبا"، هذا دليل على أن الأوضاع المزرية المنتشرة سواء كانت بيئية أو إجتماعية تفرض وجود شكل جديد من أشكال الأعمال كالمقاولاتية الاجتماعية بهدف خلق نوع من التوازن بين تحقيق الجدوى الإقتصادية والمصلحة العامة في آن واحد.

**2. المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية الاجتماعية:** لكل نشاط إقتصادي أو إجتماعي لديه مصطلحات تميزه عن باقي النشاطات الأخرى وتضبط لغة الحوار فيه، كذلك هو الحال بالنسبة للمقاولاتية الاجتماعية التي تمتلك جملة من المصطلحات تتعلق بها، والتي هي:<sup>1</sup>

• **الإقتصاد الاجتماعي Economie sociale:** يستعمل في فرنسا للدلالة على مؤسسات الأفراد التي تلعب دورا إقتصادي، بمعنى التعاونيات بأشكالها (للتأجير، الاستعمال، الإنتاج، التعاونيات البنكية...)، صناديق التأمين التبادلي، بالإضافة إلى ذلك فهي تخصص رأس مال لفائدة المصلحة العامة.

ويستوعب هذا الإقتصاد المؤسسات بمختلف أحجامها ويغطي عدد كبير من مجالات التدخل كالبنوك الاجتماعية، الإنسانية، التأمين، الدعم الموجه للمسنين والخدمات بصفة عامة ويستند هذا الإقتصاد على ثلاث مبادئ وهي:

- حرية العضوية.
- إدارة ديمقراطية "رجل واحد، صوت واحد".
- غير ربحية، أي ليس هناك توزيع للأرباح بمعنى المنظمات في الإقتصاد الاجتماعي لا تضم مساهمين.

<sup>1</sup> Thierry Sibieude Et Marie Trelleu-Kame, "L'entreprise Sociale (aussi) a besoin d'un business pbn", Education Rue de L'échiquier Paris, 2011, p16-20.

- **الإقتصاد التضامني Economie Solidaire**: ويسمى بذلك عندما يضم المنظمات التي لديها نشاط في ظل إقتصاد السوق يخدم مهمة إجتماعية معينة، سواء كانت شركات، أفراد أو شركات رأس المال، تكون متمركزة في قطاع في السوق وتمتلك نموذج عمل يقوم أساسا على العائدات الناتجة عن نشاطها الرئيسي.
- وتسعى شركات الإقتصاد التضامني لمواجهة نوعين من المشاكل الإجتماعية.
  - إنشاء خدمات تستجيب لذلك النوع من الطلبات التي لا تلبي من طرف قطاع خاص ربحي لأنها غير ربحية.
  - الإدماج الإقتصادي لسكان المناطق المحرومة.
- والهدف من وراء ذلك ضمان الإدماج الإقتصادي للأفراد لم يرغب قطاع السوق إستخدامها من قبل، وذلك بفضل أساليب التمويل المبتكرة التي تربط بين رقم الأعمال والمساعدات المالية من القطاع العام والخاص.
- **المؤسسة الإجتماعية Enterprise Social**: تعد المرجع بالنسبة لكل الأنشطة الخاصة ذات الفائدة عامة، ما يميزها هو تنظيمها وفق النهج المقاولاتي، حيث تسعى لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية فضلا عن قدرتها على إنتاج سلع أو خدمات جيدة، وإيجاد حلول مبتكرة لعدة والقضاء على البطالة. إن الجمعيات والمؤسسات التي تعتمد على نموذج إقتصادي وتمارس أعمال متعلقة على سبيل المثال (تلبية إحتياجات السكان المعسرين، حماية البيئة). تعتمد على نهج مقاولاتي يضمن إستدامتها الإقتصادية، بما في ذلك خلق نماذج مبتكرة للتمويل وتنويع مصادره. يتولاها المقاولين الإجتماعيين.
- **المقاول الإجتماعي Entrepreneur Social**: قبل التعرف على المقاول يجب التطرق إلى مفهوم المقاول التقليدي.
  - **المقاول التقليدي**: حسب جوزيف شومبتر المقاول هوذلك الشخص الذي يقوم بتحريك الأعمال، فهو يحدث إبتكارا ما في مجال الأعمال، ويشمل هذا التعريف مايلي:<sup>1</sup>
    - تصنيع منتج جديد بالكامل.
    - إبتكار طريقة جديدة للإنتاج.
    - العمل في سوق جديد.
    - العثور على مصدر جديد للمواد الأولية.
    - خلق منظمة جديدة بالكامل.

<sup>1</sup> Jose ph Alois Schumpeter, "théorie de l'évolution Economique", Edition Dalloz, Traduit de L'allemand par. Jacques Anstett, p95.



فالمقاول هو ذلك الشخص الذي يحسن إستغلال الفرص أو حتى خلقها ويعرف جيدا كيف يحقق أرباحا وذلك بفتح مجال آخر للإستثمار لم يسبقه أحد من المنافسين، لكن يجب أن يكون مستعدا للخطر. لذا يجب على المقاول التمتع بروح المخاطرة والمبادرة بالإضافة إلى بعض الصفات منها:

- الحاجة للإنجاز.

- الثقة بالنفس.

- القدرة على إيجاد حلول مبتكرة.

- الإستمرارية والمثابرة في العمل.

• **المقاول الإجتماعي:** وهو معني بالأفراد لا بالمنظمات ويقصد به حامل المشروع الذي يتبنى النهج المقاولاتي لمعالجة المشاكل الإجتماعية المطروحة، ويمتلك المقاول الإجتماعي روح التضامن والدافعية لفعل الخير، لكنه في نهاية المطاف هو مقاول، أي أنه يحمل صفات المقاول التقليدي، فهو:

- يجمع بين الإستراتيجية والناحية العلمية.

- يعلم كيفية إغتنام الفرص.

- يمتلك الطموح والمهنية في نفس الوقت.

وللمقاول الإجتماعي دوافع خاصة تقوده للعمل الإجتماعي، وتكمن قوته في قدرته على تحويل الغضب فعلا إلى فكرة تحسن حياة الناس.

يظهر المقاولون الإجتماعيون أن مديري الأعمال الذين يسعون إلى تعظيم أرباحهم لم يحتكروا المبادرة وان التضامن ليس من إختصاص الدولة أو القطاع العام فقط بل هي مسؤولية تشاركية، بحيث يستطيع كل حامل مشروع إدراج الجانب الإجتماعي عند التفكير في مشروعه وذلك بطرح بعض الأسئلة على نفسه مثل:

- كيف يمكن مساعدة الشباب البطال؟

- كيف يمكن أن أساعد البيئة بمشروعي؟

**المطلب الثاني: مفهوم المقاولاتية الإجتماعية**

**1. تعريف المقاولاتية الإجتماعية:** إن تعريفها يغطي الكثير من الحقائق ويعكس إستجابة لكل من الرأسمالية

والإقتصاد الإجتماعي. فهو مصطلح يستخدم بمعاني مختلفة وتعرف ب:<sup>1</sup>

- تعريف (ESSEC) (Entrepreneuriat Social et Solidaire): هي كل نشاط يخدم المصلحة العامة، منظم

وفق نهج مقاولاتي، ولا يكون السبب الرئيسي لوجودها هو تعظيم الربح ولكن تلبية بعض الأهداف الإقتصادية

<sup>1</sup> La note du CODES,"pour une approche partagée de L'entrepreneuriat Sociale et de Son. Développement", n°, janvier2007,p53.

والإجتماعية، فضلا عن القدرة عن التنافس، وإنتاج السلع والخدمات وإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل التهميش والبطالة وتدور المقاولاتية الإجتماعية حول أبعاد رئيسية هي:

**مشروع إقتصادي:** أي أن المقاولاتية الإجتماعية هي جزء من السوق حيث نجد فيها (المخاطرة، إنتاج السلع والخدمات، الإستجابة لنموذج إقتصادي، خلق الثروة وفرص العمل والإستقلال على السلطات العامة).

**الأهداف الإجتماعية:** محاربة التهميش التي تعاني منه بعض الفئات وخلق فرص العمل المستدامة وتطوير تنمية الأراضي، المحافظة على التراث أو البيئة، توفر دخلا عادلا للمنتجين.

**نظام الحكم القائم على المشاركة:** لا توجد ملكية لرأس المال والتعويض محدود منها، مبدأ المشاركة أصحاب المصلحة الفوائض المستثمرة في المشروع.

وتتمتاز المقاولاتية الإجتماعية ب:<sup>1</sup>

- أنها تعتمد على النهج المقاولاتي في عملها.
- تسعى أحيانا لتطوير الأنشطة المدرة للدخل لتعزيز الاستغلال المالي الخاص بها.
- تسعى لتعظيم أثرها الاجتماعي وكفاءتها.

## 2. أهداف ومجالات المقاولاتية الإجتماعية:

### 1.2. أهداف المقاولاتية الإجتماعية: تهدف المقاولاتية الإجتماعية إلى مايلي:<sup>2</sup>

- التوفيق بين الكفاءة الإقتصادية والإبتكار الإجتماعي.
- الغرض الإجتماعي: النشاط الإقتصادي في خدمة الإحتياجات الإجتماعية.
- رفع العبء عن الدولة.
- تحويل المشاكل الإجتماعية إلى فرص للإستثمار وخلق الثروة.

### 2.2. مجالات المقاولاتية الإجتماعية: يمكن للمقاولاتية الإجتماعية أن تتقصد بعض أشكال المؤسسة الإجتماعية:

- إما من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها، كأن تقدم منتجات وخدمات تهتم بصحة الزبائن أو خالية من بعض المواد الكيميائية المضرة لصحة الإنسان.
- من خلال شكلها القانوني وتكون إما جمعيات أو تعاضديات.
- من خلال عملائها حيث تستهدف فئة معينة من الزبائن تعاني من مشاكل إجتماعية أو صحية، بغية دمجها في المجتمع.

<sup>1</sup> Thierry Sibieude et Marie Trelle Kame, L'entreprise Sociale( aussi) a besoin d'un business plan.opcit,p21.

<sup>2</sup> Opcit-p26.

- من خلال موظفيها أو المتعاملين معها، وتكون مؤسسات إدراج أو مكيفة.

3. المبادئ الأساسية للمقاولاتية الإجتماعية: دخل مفهوم المقاولاتية أكثر فأكثر في التداول العام. غير أن هذا المفهوم لا يزال عرضة لتفسيرات متعددة، فمثلا إلى أي حد على المقاولاتية المجتمعية أن تركز على الأفراد بدلا من المنظمات؟ كيف يمكن لجهود المقاول المجتمعي أن تتم بالاستدامة؟ ما هي الصفات المؤهلة للتصنيف كأثر إجتماعي إيجابي، ووفق أي سلم يجب تحقيق هذا الأثر؟ ولقد جاءت الإجابات على هذه الأسئلة متفاوتة ومختلفة.<sup>1</sup>

ركزت العديد من الإقتراحات التي قدمت لتعريف المقاولاتية المجتمعية، على عناصر معينة من هذه الظاهرة على غرار تغيير إجتماعي «متحد للأنماط»، أو «نظامي»، أو «دائم» أو الإبتكار في الريادة أو الإستدامة المالية، لذلك عوض عن محاولة إيجاد تعريف جديد في حقل حافل بالتعريفات، فضّل هذا التعريف أن يستند على المطبوعات الموجودة وأن يصبّ تركيزه على أربعة مبادئ أساسية تتعلق بالريادة المجتمعية:

- تحقيق أثر إجتماعي إيجابي: المؤسسات المجتمعية تلبي حاجات المجتمعات والفئات التي همشتها جهات فاعلة في السوق ومؤسسات لا تعتمد على السوق.

- التفكير غير التقليدي: تهدف الريادة المجتمعية إلى إنجاز ما سماه جوزيف شومبيتر "التدمير الخلاق" وهو ليس سوى تحول ثوري في نمط إنتاج غالبا ما يرتبط بمفهوم الريادة المجتمعية بنطاقها الواسع، ولكن في حال الريادة المجتمعية يجب أن تتضمن إستراتيجية تحقق الاستدامة المالية ككسب الدخل على سبيل المثال.

- الإبداع القابل للتكيف والقادر أن يتخطى النطاق المحلي: من خلال الأفكار السباقة القابلة للتطبيق على نطاق واسع تستطيع الريادة المجتمعية أن تساهم في التغيير النظامي والسباق.

ووفق هذه المبادئ يمكن أن يتحلى المقاول الإجتماعي بحس «الإبداع، الفطنة ويكون متوجها نحو النتائج»، وأن يستند على التفكير المثالي في عالم الأعمال وفي عالم المنظمات التي لا تستند الربح لكي يطور الإستراتيجيات التي تعزز الأثر المجتمعي أقصى تعزيز. غالبا ما ينظر إلى الرائد المجتمعي كشخص يتمتع بمجموعة فريدة من المميزات. ولا يمكن للريادة المجتمعية (المقاولاتية الاجتماعية)، أن تحقق النجاح من دون استثمار اجتماعي أو من دون الموارد المالية المطلوبة للتوصل إلى تغيير إجتماعي إيجابي، وبالرغم من أن المحفز الأساسي للمستثمر المجتمعي هو الأثر الإيجابي المحقق والمنشود. إلا أن البعض يدخل في تعريف الإستثمار المجتمعي حدا أدنى من العائد المالي، على سبيل المثال يعرف معهد مونيتور **the Monitor Institute** الإستثمار الهادف

<sup>1</sup> إيهاب عبدو، أمينة فهمي: "الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط نحو تنمية مستدامة لجيل المستقبل"، الفكر العربي للبحوث والدراسات، بدون سنة نشر، بيروت، لبنان، الطبعة 13، ص 07.

إلى تحقيق الأثر بأنه إستثمار رأس المال في أعمال وصناديق تؤمن منفعة إجتماعية أو/ وبيئية وتعود على المستثمر بالرأس المال الإسمي على الأقل.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المقاولاتية الإجتماعية

تعتبر تحديات التمويل نظام الحكم من أبرز التحديات التي تعيق مسار إنتشار وتطور المقاولاتية الإجتماعية.

#### 1. تحديات التمويل نظام الحكم:

غالبا ما تهتم المنظمات الدولية للتنمية من طرف الرأي العام، بالتركيز بشكل غير متكافئ على مصلحة الجهات الممولة مهملة إحتياجات السكان المستهدفين، مما يؤثر على نظام الحكم في هذه المنظمات.

ويزيد تفاقم هذه المشكلة في البلدان النامية، حيث المساءلة والشرعية هوتحدي يواجه المقاولاتية الإجتماعية في

هذه الدول، ويقف عائقا أمام طموحاتها التنموية، فالجهات الممولة تمارس سلطة على عملية إتخاذ القرار

وتوجهها بحسب رغباتها ويتميز نظام الحكم في البلدان النامية ب:<sup>1</sup>

- غالبا ما يكون التنظيم والإطار التشريعي محدود بحيث لا يحمي المنظمات الحاملة لمشروع إجتماعي.

- تعتبر الحكومات أنفسها في البلدان النامية مستفيدين ومنافسين للمنظمات الإجتماعية على حد سواء.

إن المؤسسات النشطة إجتماعيا في قطاع التنمية الدولية تواجه الصعوبات المذكورة سابقا بإعتماد التوجه نحو

السوق بقوة ونموذج حكم تشاركي، ومع ذلك فإنها تواجه تحديات خاصة من حيث نظام الحكم وهي:

- تحد تأثير الجهات المانحة: بتوفيرها للدعم المالي، الجهات الممولة يمكنها صد ومراقبة أسهم المؤسسة

الإجتماعية على رغم أن هذه السيطرة في بعض الحالات يمكن أن تساعد المنظمة على الإحتفاظ بكفاءتها لكنها

في حالات أخرى تسبب بعض الإنحراف، ويحدث ذلك عندما تتعارض أولويات الجهات الممولة مع رسالة

المنظمة.

- تكون مسؤولة تجاه عملائها: في معظم الأحيان يكون العملاء أوالمستفيدين ليس لديهم أي تأثير على

أنشطة المنظمة خاصة إذا كانت الخدمة مجانية أو عندما تكون البدائل محدودة وفي هذه الحالة ليس لديهم وسيلة

لتشجيع الموردين أو رفض عرضهم، يحدث ذلك غالبا في حال إذا كان المستفيد من الطبقات الدنيا أو ذو مستوى

تعليم محدود.

- التعامل مع السلطات: في العديد من البلدان النامية نظم الضمان الإجتماعي محدودة، وغالبا الأفراد

المحرومين لا يستفيدون سوى القليل جدا منها، هذا إن وجدت المساعدة الإجتماعية الحكومية، يمكن للمنظمات

الإنمائية أن تكون من مقدمي الخدمة إلى السلطات وفي نفس الوقت منافسة لتلك السلطات.

<sup>1</sup>Nicolas Hazard, André Dupon, "Quels sont les défis du Financement de L'entrepreneuriat Social?", Barometre de l'entrepreneuriat social 2012, Convergences 2015, 2<sup>ème</sup> Edition, p7.

إن أهمية نظام الحكم تتزايد عندما يكون التغيير على نطاق واسع وتتزايد معه تحديات المقاولاتية الإجتماعية، فهو ضروري للحفاظ على الثقافة والأداء الإجتماعي للمؤسسة الإجتماعية، هذا هو دور نظام الحكم الذي يأتي بعد عملية التغيير كما يؤكد على أن سير وتيرة التغيير لا يتم على حساب الجودة، خلال هذه العملية يوفر نظام الحكم المعلومات اللازمة وشبكات الاتصال الكفؤة.<sup>1</sup>

**2. تحديات التمويل التي تواجه المقاولاتية الإجتماعية:** المؤسسات الإجتماعية والمستثمرين الخواص يعتبران اليوم بمثابة العالمين المنفصلين، فالممولين التقليديين يبدون تردداً إتجاه الإستثمار في المؤسسات الإجتماعية فهم لا يفهمون النموذج الإقتصادي والإجتماعي وينظرون إلى المقاولاتية الإجتماعية على أنها ذلك العمل الخيري والإحسان، ومن جهتها المؤسسات الإجتماعية تفترض عدم كفاية التأهيل المهني للقطاع، رغم أن العديد منها تم تغيير حجمها وأصبحت مدعمة إقتصاديا ومفيدة إجتماعيا، فإنها لا تزال تحافظ على تعقيد معين في علاقتها برأس مال خاص. كما أنه من الضروري على المستثمرين التكيف مع الوضع لأن للمقاولاتية الإجتماعية عدة أشكال (الجمعيات والشركات التجارية) ولا تمول بنفس الأدوات، بالإضافة إلى ذلك فإن رأس المال وحده لا يكفي لذا يجب مرافقة الشركات الإجتماعية في أعمالها الأساسية وممارستها الإدارية. إن التحدي للسنوات القادمة لتوسيع القطاع ينطلق من قصص النجاح التي تعزز ثقة الممولين في المشاريع الإجتماعية، كما أن الإستثمار في مؤسسات تجمع بين الجدوى الإقتصادية والأثر الإجتماعي يتطلب تحليل المشاريع الإستثمارية ومدى تكييفها لمختلف القطاعات، وهو ما يعكس إلى حد ما الكفاءة الإقتصادية والآثار الإجتماعية للمشروع.

<sup>1</sup>Opcit, p7.

## خلاصة الفصل:

وفي الأخير قمنا في هذا الفصل بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، ففي البداية قمنا بتقديم مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال من خلالها تبين لنا أن مخطط الأعمال هو بمثابة خريطة الطريق تساعد المقاول على تحديد المسار المتبع لتحقيق أهدافه المسطرة لمشروعه. كما تناولنا المقاولاتية الإجتماعية، وتوصلنا إلى أن هذه الأخيرة تمثل كافة المبادرات التي تعتمد على النهج المقاولاتي في معالجة كل المشاكل الإجتماعية، وتكون هذه المشاكل بالنسبة للمقاول الإجتماعي الطريق الجديد للإستثمار. وتجمع أيضا المقاولاتية الإجتماعية بين الكفاءة الإجتماعية والمصلحة العامة في آن واحد فعلى المقاول الإجتماعي إظهار تأثير مشروعه ومردوديته الإقتصادية للمجتمع.

### تمهيد:

يعتبر قطاع الصناعة قطاعا إستراتيجيا وركيزة أساسية لتدعيم الهيكل الإقتصادي، فهو يمثل دعامة من دعائم التقدم لأي بلد. فبعد التطرق إلى مخطط الأعمال في الفصل الأول، سنحاول في الجانب التطبيقي إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية بدائرة المغير لولاية الوادي. وذلك من خلال دعمه من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ"، حيث سنتطرق فيه إلى فكرة المشروع، وأسباب إنشائه وأهدافه، والدراسة التسويقية والفنية له، ثم الجانب الإنتاجي والمالي. ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، فكان المبحث الأول تحت عنوان تقديم المشروع، والمبحث الثاني يشمل إعداد مخططات المشروع.

### المبحث الأول: تقديم المشروع

#### المطلب الأول: تعريف المشروع:

(1) فكرة المشروع: المشروع عبارة عن مؤسسة تركيب مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية مخصصة للأجهزة الذكية، بمنطقة المغير ولاية الوادي، وذلك بإستخدام ما توصلت إليه التكنولوجيا في هذا المجال. وجاءت الفكرة نظرا لتوفر الطاقة الشمسية في الجزائر خاصة في المناطق الصحراوية حيث يبلغ متوسط الطاقة المتحصل عليها يوميا على مساحة أفقية عتية 5 كيلواط ساعة لكل واحد متر مربع أي ما يقارب 2263 كيلو واط ساعة في المتر المربع بالنسبة للجنوب، و 1700 كيلو واط ساعة في المتر المربع بالنسبة للشمال، حيث تتعدى مدة الإشراق الشمسي إلى 2000 ساعة سنويا. لذلك أردنا أن نساهم من خلال هذا المشروع في إستغلال الطاقة الشمسية.

#### (2) الأسباب المؤدية لإنشاء المؤسسة:

- ❖ التكنولوجيا المتطورة.
- ❖ المناخ المناسب لإقتناء المآخذ خاصة في الصحراء الكبرى الجزائرية.
- ❖ توفير فرص العمل.
- ❖ غياب مثل هذه المشاريع في أنحاء الوطن.

#### (3) الهدف من المشروع:

- تشجيع إستخدام الطاقات المتجددة مثل الطاقة الشمسية.
- ترقية الإنتاج المحلي للصناعات في مثل هذا المجال.
- إستخدام التكنولوجيا المتطورة للمآخذ.
- تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية.

(4) الطبيعة القانونية للمؤسسة: طبيعة المؤسسة هي، مؤسسة ذات الشخص الوحيد، وذات مسؤولية محدودة (EURL).

➤ وهي مؤسسة لفرد واحد.

➤ رأس المال الإجتماعي الأدنى هو 100000.00 دج.

➤ تحدد مسؤولية صاحب المشروع بالقدر الذي خصصه من الذمة المالية.

➤ تقوم على فكرة شخصية معنوية.

➤ يمنحها السجل التجاري الصفة الشخصية المعنوية بعد تسجيلها فيه، ويمنح أيضا للمسير صفة التاجر.



(5) الشكل القانوني للمؤسسة:

الجدول رقم 03: الشكل القانوني للمؤسسة

تسمية المؤسسة	مؤسسة مآخذ الصحراء للشحن بالطاقة الشمسية المحمولة.
العنوان	الطريق الوطني رقم 03 دائرة المغير ولاية الوادي.
نوع المؤسسة	مؤسسة صناعية
نوع النشاط	يتمثل في تركيب مآخذ بالألواح الشمسية للشحن بالطاقة الشمسية.
الهاتف	07947312XX
القانون الأساسي	مؤسسة للشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة EURL.
رمز النشاط	613133
تسمية النشاط	تركيب وتصليح المعدات والتجهيزات المرتبطة بميدان الطاقة الشمسية والكهربائية.
رقم الأعمال	2028590.28
الزبائن	كل الأفراد وتجار التجزئة لمحلات بيع الموبايلات والمطاعم ومحطات المسافرين.

المصدر: إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي:

1. دراسة السوق:

**المنافسين:** يعتبر هذا المشروع جديد في المنطقة، وليس هناك مؤسسات منافسة للمشروع على مستوى الوطن، أما عن المؤسسات المنافسة من خارج الوطن. من بينها الشركة الصينية **Shenzhen Letsolar Technology**. **الموردون:** وهم الأعضاء الذين تتعامل معهم مؤسستنا، وذلك من أجل تزويدنا بكل ما نحتاجه من مواد في العملية الإنتاجية. وقد تم إختيارهم على أساس التسهيلات التي يقدمونها، ومن بين هؤلاء الموردين مؤسسة " الروبية للإنارة" التي يتمثل عملها في صناعة الألواح الشمسية أما عن المؤسسة الأخرى المتمثلة في مؤسسة "بي أم سي" والتي تبيع المآخذ أما عن المثبت ومفك البراغي فيتم إقتناؤه من تجار الجملة أو التجزئة. **الزبائن:** أما عن الزبائن فإن منتجنا موجه لجميع الأفراد، بالإضافة إلى أنه موجه إلى المؤسسات ومحطات المسافرين والمطاعم وغير ذلك.

2. تحليل SWOT للمشروع:

2-1 الفرص والتهديدات

الفرص:

- توفر تكنولوجيا الألواح الشمسية، بكل الأحجام.
- عدم وجود منافس في مثل هذا النشاط على المستوى المحلي.
- قلة الإهتمام بالصناعة في الطاقات المتجددة.
- إزدهار الصناعة في الطاقات المتجددة.
- زيادة الوعي لدى المستهلكين.
- المحافظة على البيئة وحسن إستغلال الطاقات الطبيعية.

التهديدات:

- إحتمال دخول منافسين.
- إمكانية تقليد المنتج.
- وجود منافسين خارج الوطن.

2-2 نقاط القوة والضعف

نقاط القوة:

- طريقة المعاملة الحسنة مع الزبائن.
- ضمان وقاية المستعمل من الكهرباء.
- تخفيض من إستهلاك الكهرباء.
- حمل المنتج و بالإمكان نقله إلى أي مكان.
- السعر المعقول.

نقاط الضعف:

- نقص الخبرات الفنية.
- نقص الجانب المعرفي والمعلوماتي.
- نقص البحث والتطوير.

### 3. الإسم التجاري ورؤية المؤسسة

الإسم التجاري: تم إختيار إسم "مؤسسة مأخذ الصحراء للشحن بالطاقة الشمسية"، وتم إختياره على أساس أن الشحن يتم بإستخدام الطاقة الشمسية عن طريق مأخذ محمول يتم إستخدامه في أي مكان فيه الشمس. رسالة المؤسسة: تتمثل في "طاقة جديدة من أجل بيئة نظيفة". رؤية المؤسسة: نتواصل من خلال الطبيعة.

شعار المؤسسة: يعبر هذا الشعار عن إستغلال الطاقة الشمسية إلى طاقة كهربائية، من خلال إستغلال تكنولوجيا اللوحات الشمسية، وتعبير الأوراق الخضراء على أن هذا التوجه يعبر عن إستغلال الطبيعة من خلال أحد مصادر الطاقات المتجددة التي هي الشمس.



### المبحث الثاني: إعداد مخططات المشروع

المطلب الأول: المخطط التسويقي: يمثل هذا المخطط من أهم مكونات الأعمال الخاص بأي مؤسسة، فلهذا سنحاول توضيح مايلي:  
دراسة السوق وتجزئته:

#### الجدول رقم 04: دراسة السوق وتجزئته

تحليل نشاط المنافسين	حاجات الزبائن وتفضيلاتهم	تحديد الزبائن المحتملين
لا يوجد مثل هذا المشروع في أرجاء الوطن.	توفير مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية، سهل الإستعمال، خفيف، ينقل لأي مكان .	كل الأفراد
إحتمال دخول منافسين.	التوفير في استهلاك الطاقة الكهربائية.	محطات المسافرين
	توفير منتج جديد.	تجار التجزئة لمحلات بيع

		الموبايلات
	التوفير في إستهلاك الطاقة الكهربائية، وتوفير خدمة إضافية للزبائن.	المطاعم

**المصدر: من إعداد الطالبة**

**a. المنافسين:** المشروع جديد في الجزائر فلا يوجد منافسين لمثل هذا المشروع، أما بالنسبة للمؤسسات خارج الوطن فيوجد مؤسسات منافسة.

**b. الموردين:** هم الأعضاء الذين يتعامل معهم المشروع لتزويده بكل ما نحتاجه من مواد في العملية الإنتاجية. وتم إختيارهم على أساس قرب المسافة ومن بين هؤلاء الموردين هم مؤسسة الروبية للإنارة تزودنا بالألواح الشمسية وشركة بي أم أس للمآخذ ومحلات بيع الخردوات يتم إقتناء من عندهم المثبت ومفك البراغي.

**c. الزبائن:** إن منتجنا موجه لجميع الأفراد والمؤسسات والمطاعم ومحطات المسافرين والأشخاص الذين يتميزون بالإنتنال بكثرة.

**d. المزيج التسويقي:**

**1 - المنتج:** هو ما يُسمى بمآخذ النافذة، فهو عبارة عن مآخذ مصمم بطريقة أنيقة لتسخير الطاقة الشمسية وإستخدامه بمثابة مأخذ التوصيل. وهذا المآخذ يمكن تثبيته بأي نافذة أو زجاج. ويمكن إستخدامه في أي مكان تتوفر فيه الطاقة الشمسية، مثال: على نافذة داخلية في مكان ما، سيارة، سفينة، إلخ ويهدف هذا المنتج إلى إستخدام الكهرباء بحرية وسهولة في مساحة محدودة.

وهو موجه لجميع الأفراد، والذي يتمثل في تجار الجملة وتجار التجزئة والبيع المباشر، ويتميز منتجنا بالخصائص التالية: من حيث نوعية المآخذ نوعية جيدة والحجم عادي أما عن اللون فهو أبيض وبالنسبة للتغليف فسيكون كل مأخذ موضوع في كيس بلاستيكي وكل علبة بها عشرة مآخذ. والشكل التالي يوضح فكرة المآخذ، وهي فكرة تم طرحها من قبل **كيوهو سونج**.

الشكل رقم 10: مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية.



المصدر: 14-02-2015. 18:21: [www.thaqafnafsak.com](http://www.thaqafnafsak.com)

2- السعر: تم وضع السعر على أساس التكاليف التي يتطلبها كل مأخذ، ومن طرف المؤسسة أقل من سعر المنافسين، ولقد تم تحديد السعر بـ 400 دج.

المنتج	
XXX	يرغب الزبائن في دفع أسعار المنافسين:
450	السعر الأكثر ارتفاعا
360	السعر الأدنى
400	السعر الذي أقترحه
279.05	سعر التكلفة
400	السعر النهائي

المصدر: إعداد الطالبة.

3- المكان: تقع المؤسسة على الطريق الوطني رقم 800/03م بالجنوب بقرب المسبح النصف الأولمبي بدائرة المغير لولاية الوادي، على مساحة 100 متر مربع، وتم إختيار هذا الموقع نظرا لخلو المكان من المشاريع وقربه من الطريق العام، ومنطقة مرور الصاعدين للجنوب والنازلين للشمال ومرور الشاحنات والتجار...إلخ. سيتم كراء المحل 30000دج للشهر.

طريقة التوزيع: سيتم توزيع منتجاتنا مباشرة من المنتج إلى المستهلك، وتجار الجملة وتجار التجزئة بدون أي وسطاء. وتتم عملية التوزيع في الورشة لإعتبارها نقطة بيع.

4- الترويج: أما عن الترويج لمنتجاتنا فسيتم عن طريق الإتصال المباشر للزبائن. الإشهار لمؤسستنا: سنحاول ضمان الإشهار، بإستخدام الأدوات التالية:

الجدول رقم 05: إشهار المؤسسة الوحدة: دج

نوع الإشهار	التفاصيل	التكاليف
اللافتة الخاصة بالمؤسسة	( 1.5m / 1m )	750دج، 500دج للمتر
بطاقات زيارة	( 10cm / 6m )	1000دج

المصدر: إعداد الطالبة.

الترويج للمبيعات: سنضمن ترويج منتجاتنا كما يلي:

الجدول رقم 06: ترويج المبيعات الوحدة: دج

نوع الترويج	التفاصيل	التكاليف
موقع التواصل الإجتماعي		غير مكلف
الملصقات	A4(30 / 20)	2750دج

المصدر: إعداد الطالبة.

## الفصل الثاني:

## إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي والإنتاجي:

أولاً: المخطط التنظيمي:

1. تحديد إحتياجات المؤسسة للموارد البشرية: تحتاج المؤسسة إلى 05 عمال موزعين كمايلي:

الجدول رقم 07: الإحتياجات من الموارد البشرية

المنصب	الخبرة والكفاءة	العدد	مهامه
المسير	شهادة ماستر مقاولاتية	01	- التخطيط للمشروع وتحديد مجاله. - القيام بالإجراءات اللازمة بالمشروع. - متابعة تنفيذ خطة المشروع.
عامل الورشة	شهادة في الكهرباء والطاقة الشمسية والآخر متحصل على شهادة تقني سامي في الكهرباء.	02	عامل يقوم بعملية التركيب و الآخر يقوم بمساعدته في العملية و يقوم بتجريب المآخذ
صاحب المخزن	غير ضروري المستوى	01	يقوم بتنظيم المنتج في أكياس التغليف ثم في العلب ووضعها في المخزن
موظف المبيعات	لديه خبرة سابقة في مجال البيع والشراء.	01	- يقوم بمتابعة القرارات الخاصة بالمنتج النهائي. - الإتصال بالموردين، وإبرام عقود الشراء حول السعر.
المجموع		05	

المصدر: إعداد الطالبة.

الجدول رقم 08: أجور العمال خلال السنة الأولى الوحدة: دج

البيان	العدد	الأجر الشهري
المسير	01	40000
عامل 1	01	30000
عامل 2	01	30000
عامل 3	01	25000
عامل 4	01	25000
المجموع	05	150000

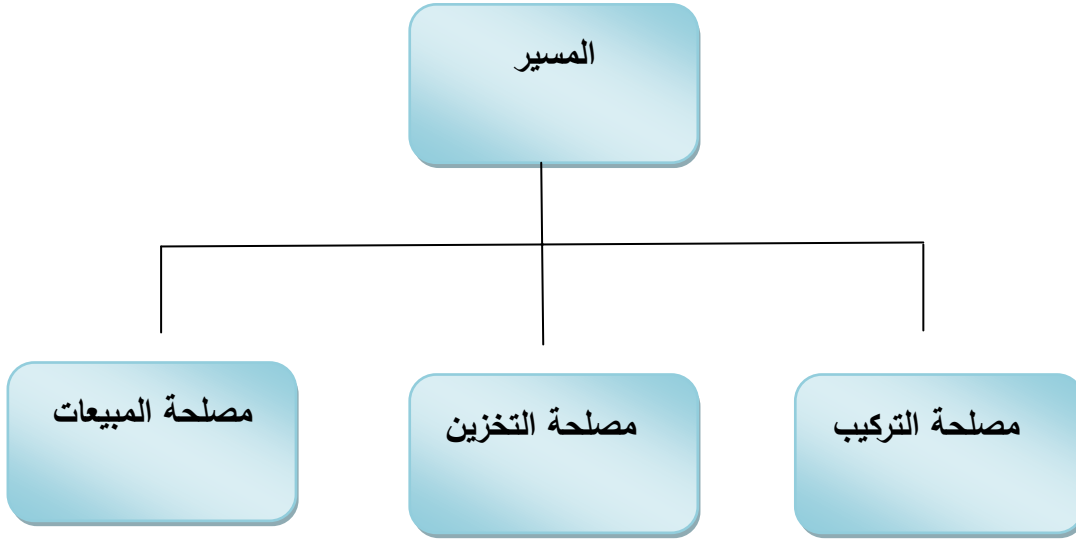
المصدر: إعداد الطالبة.



سيتم إحتساب الضمان الإجتماعي الخاص بالعمال وصاحب المؤسسة في الأجر، حيث أن نسبة التأمين بالنسبة للعمال هي 26%، أما بالنسبة لصاحب المؤسسة هي 9%. فيصبح أجرة العمال 2226000 دج.

2. الهيكل التنظيمي: هو الذي يبين كيف تتم عملية توزيع المهام والواجبات ومن المسؤول الذي يتبع كل موظف، ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسستنا.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة

ثانيا: المخطط الإنتاجي: ويتضمن مايلي:

1 -المواد الأولية: وتتمثل هذه المواد فيما يلي:

الألواح الشمسية، والمآخذ، والمثبت VONTOZ، ومفك البراغي. ويوضح الجدول التالي أسعار المواد الأولية:

الجدول رقم 09: أسعار المواد الأولية الوحدة: دج.

السعر	المادة الأولية
140 دج	الألواح الشمسية
80 دج	المآخذ
4 دج	المثبت VONTOZ
0.5 دج	كيس بلاستيكي لتغليف
10 دج	علبة كرتونية بها 10 وحدات

المصدر: إعداد الطالبة.

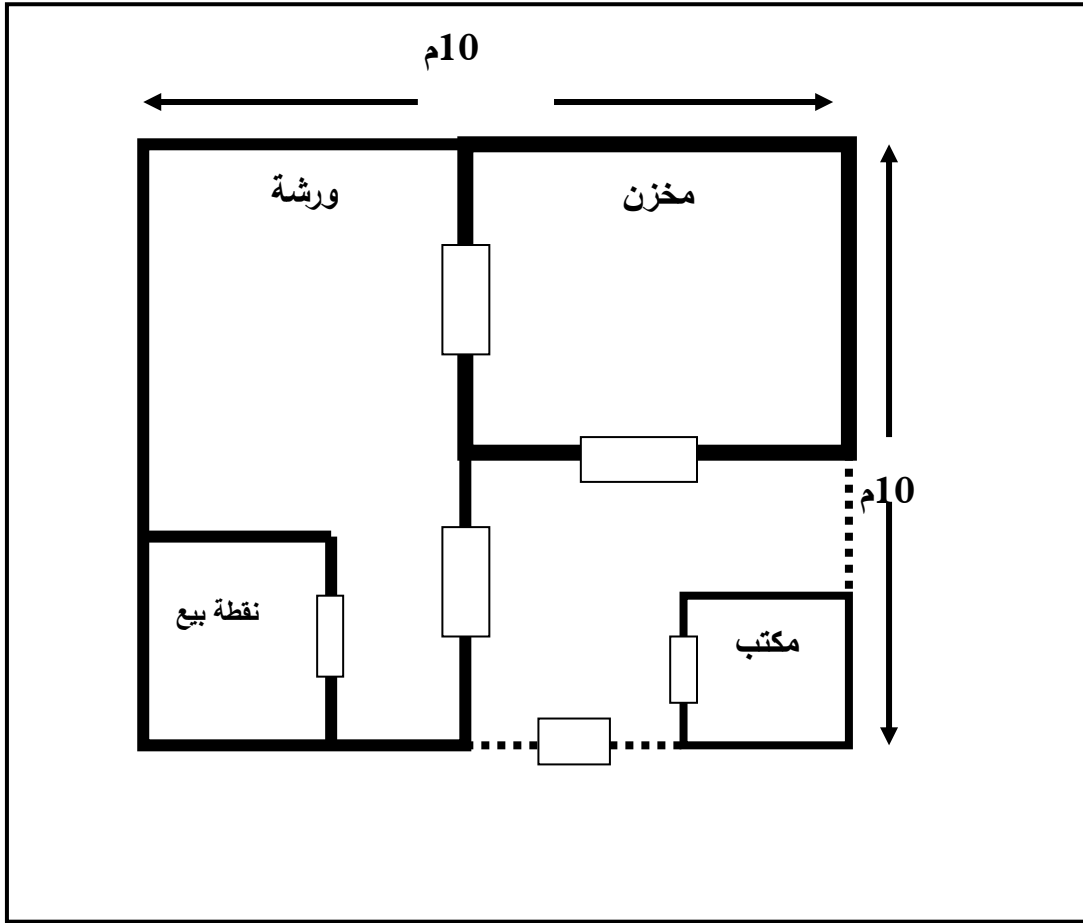
2- عملية التركيب: تتم عملية تركيب المآخذ كما يلي:

- إحضار المواد الأولية للورشة.
- يقوم العامل بتركيب اللوحة الشمسية في المآخذ، ثم لصق المثبت في اللوحة.
- وبعد الإنتهاء من عملية تركيب المواد ببعضها البعض يقوم العامل الآخر بتجريب المآخذ.
- وفي الأخير يتم وضع المآخذ في الكيس البلاستيكي، ثم ترتيبها في العلب الكرتونية.

3 - تحديد متطلبات المؤسسة

موقع المؤسسة: تقع مؤسستنا في دائرة المغير لولاية الوادي، حيث تتكون المؤسسة من ورشة ومخزن والإدارة، بالإضافة إلى ذلك فإن مؤسستنا تشغل 04 عمال بالإضافة إلى مسير المشروع. التصميم الداخلي للمؤسسة:

الشكل رقم 12: التصميم الداخلي للمؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة.

التجهيزات:

4- معدات المؤسسة:

تجهيزات المكتب: تتمثل فيما يلي:

- مكتب للمدير: ب. 15000 دج.

- 4 كراسي: ب. 1000 دج للكرسي. 4000 دج للأربع كراسي

- جهاز كمبيوتر: ب. 35000 دج.

- طاولة للورشة: (2m, 1m) ب. 2500 دج.

- 2 مكيف كهربائي: ب. 35000 دج للواحد. 70000 دج للمكيفين.

المجموع: 126500 دج.

النقل: سيتم شراء شاحنة ب. 790000 دج

أجور العمال: يوجد في مؤسستا 4 عمال، حيث يتقاضى عاملا الورشة 30000 دج للعامل شهريا، وصاحب

المخزن يتقاضى 25000 دج للشهر، أما عن المسير فيتقاضى 40000 دج للشهر، وموظف المبيعات

يتقاضى 25000 دج.

5- القدرة الإنتاجية:

الجدول رقم 10: القدرة الإنتاجية.

القدرة الإنتاجية للعامل	12 وحدة في الساعة، أي لكل وحدة تحتاج 5 دقائق.
عدد الساعات في اليوم	7 ساعات في اليوم.
عدد أيام العمل في الشهر	26 يوم.
عدد أيام العمل في السنة	26 يوم × 12 شهر = 312 يوم.
عدد أيام التوقف في الشهر	4 أيام.
عدد أيام التوقف في السنة	48 يوم.
كمية المنتج في اليوم	12 وحدة × 7 ساعات = 84 وحدة.
كمية المنتج في الشهر	84 وحدة × 26 يوم = 2184 وحدة.
كمية المنتج في السنة	2184 وحدة × 12 شهر = 26208 وحدة. 84 وحدة لليوم × 312 يوم = 26208 وحدة.

المصدر: إعداد الطالبة.

## الفصل الثاني:

## إعداد مخطط أعمال لمشروع مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية

### 6- تجهيزات الإنتاج:

تتمثل في مفك البراغي الذي يتم استخدامه في عملية التركيب.

الجدول رقم 11: كمية مفك البراغي  
الوحدة: دج

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
السعر	70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70
القيمة	7000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7000

المصدر: إعداد الطالبة.

## الفصل الثاني:

## إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

الجدول رقم 12: المخطط الشهري للمبيعات

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
كمية المباعة	2000	2000	2000	2000	2500	2500	2500	2500	2000	1750	1750	1500	25000

المصدر: إعداد الطالبة.

بما أن المنتج جديد في السوق، فتم تقدير الكمية المباعة بالنسبة لكل شهر، ففي الأشهر الأربعة الأولى فكانت نسبة المبيعات تقدر بـ 8%، والأشهر الأربعة الثانية فكانت النسبة تقدر بـ 10%، أما عن شهر سبتمبر كانت 8%، والأشهر أكتوبر ونوفمبر كانت 7%، وشهر ديسمبر 6%.

7- كمية المواد الأولية المستعملة خلال السنة:

➤ الألواح الشمسية: الكمية الضرورية لكل منتج: لوحة واحدة، سعر الوحدة: 140 دج.

الجدول رقم 13: كمية الألواح الشمسية خلال السنة

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	26280
السعر	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	
القيمة	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	3679200

المصدر: إعداد الطالبة.

## إعداد مخطط أعمال لمشروع مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية الفصل الثاني:

➤ المأخذ: الكمية الضرورية لكل منتج: مأخذ واحد، سعر الوحدة: 80 دج.

### الجدول رقم 14: كمية المأخذ خلال السنة

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	26280
السعر	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
القيمة	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	2102400

المصدر: إعداد الطالبة.

➤ المثبت: الكمية الضرورية لكل منتج، 4 وحدات من المثبت، سعر الوحدة: 4 دج.

### الجدول رقم 15: كمية المثبت خلال السنة

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	8736	8736	8736	8736	8736	8736	8736	8736	8736	8736	8736	8736	104832
السعر	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
القيمة	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	419328

المصدر: إعداد الطالبة.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مأخذ الشحن بالطاقة الشمسية

➤ كيس بلاستيكي: الكمية الضرورية لكل مأخذ وحدة واحدة، سعر الوحدة: 0.5 دج.

الجدول رقم 16: كمية الكيس البلاستيكي

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	26280
السعر	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	
القيمة	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	13140

المصدر: إعداد الطالبة.

➤ علبة كرتونية: نحتاج إلى 218.4 علبة، حيث تحتوي كل علبة على 10 وحدات، وسعر العلبة يقدر بـ 10 دج.

الجدول رقم 17: كمية العلب الكرتونية.

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2628
السعر	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
القيمة	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	26280

المصدر: إعداد الطالبة.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

➤ قيمة شراء المواد الأولية الإجمالية:

الجدول رقم 18: القيمة الإجمالية لشراء المواد الأولية الوحدة: د.ج.

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
اللوحة الشمسية	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	306600	3679200
المآخذ	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	175200	2102400
المثبت	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	34944	419328
كيس بلاستيكي	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	1095	13140
علب كرتونية	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	26280
المجموع	520029	520029	520029	520029	520029	520029	520029	520029	520029	520029	520029	520029	6240348

المصدر: إعداد الطالبة.



المطلب الثالث: المخطط المالي:

1- الهيكل التمويلي للمؤسسة: سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي، الذي سيكون في شكل قرض بدون فائدة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث تقدر المساهمة الشخصية بنسبة 1%، وتقدر نسبة القرض الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 29%، أما بالنسبة للبنك بـ 70%.

الجدول رقم 19: الهيكل التمويلي للمؤسسة. الوحدة: دج.

المساهمة	نسبة المساهمة	المبلغ
مساهمة صاحب المشروع	1%	20285,90
قرض البنك	70%	1420013,19
قرض ANSEJ	29%	588291,18
المجموع	100%	2028590,28

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

2- تكاليف التشغيل السنوية:

الجدول رقم 20: تكاليف التشغيل السنوية. الوحدة: دج.

البيان	المبالغ السنوية
تكاليف الإنشاء	200000
تكاليف المواد الأولية	6224400
أجور العمال	2226000
تكاليف أخرى	70000
المجموع	8720400

المصدر: إعداد الطالبة.

رأس مال العامل =  $12/8720400 = 726700$  دج.

3 - الهيكل الاستثماري

الوحدة: د.ج.

الجدول رقم 21: هيكل الإستثمار

المبلغ الإجمالي	المبلغ	العنوان
115390,28	115390,28	مصاريف إعدادية
	29820,28	صندوق الكفالة المشتركة لضمان القروض FG
	35570,00	تأمينات
0.00	50000,00	مصاريف أخرى
0,00	0,00	معدات الإنتاج
0,00	0,00	تجهيزات محلية
	0,00	معدات النقل
126500,00	126500,00	تجهيزات مكتب
	70000	الضريبة على معدات نقل
	726700	رأس المال
2028590,28	2028590,28	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب .

4 - هيكل القرض: يقدر القرض الخاص بالوكالة بـ ، وتم تحديد مدة التسديد على 8 سنوات

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

الجدول رقم 22: تسديد القرض البنكي. الوحدة: دج.

								مبلغ القرض
								1420013,19
								مدة القرض
								8,00
								معدل القرض
								5,5
								معدل
								0,00
								معدل الفائدة الحقيقي
								0,00
عنوان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
أقساط القرض	0.00	0.00	0.00	284002.64	284002.64	284002.64	284002.64	284002.64
المبلغ المتبقي من القرض	1420013.19	1420013.19	1420013.19	1136010.56	852007.92	568005.28	28400.64	28400.64
الفوائد البنكية	0.00	78100.73	78100.73	78100.73	62480.58	46860.44	31240.29	15620.15
صندوق الكفالة المشتركة لضمان القروض FG	4970.05	4970.05	4970.05	4970.05	3976.04	2982.03	1988.02	994.01
الإقتطاعات المدفوعة	29820.28							

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

5 - الميزانية الإفتتاحية:

الجدول رقم 23: الميزانية الإفتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
20285.9	الأموال الخاصة رأس المال الخاص	115390.28	الاستثمارات مصاريف تمهيدية
		0.00	معدات الإنتاج
		126500	تجهيزات مكتبية
		790000	معدات نقل
		70000	خدمات أخرى
			المخزونات
	الديون		الحقوق
588291.18	إعانات من طرف الدولة	200000	مصاريف التهيئة
1420013.19	قروض بنكية	726700	البنك والصندوق
2028590.28	المجموع	2028590.28	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

6 - الإيرادات المتوقعة: والإيرادات الخاصة بالمؤسسة تتكون من، مبيعات المنتج الرئيسي ومداخل الخدمات المختلفة .

إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية الفصل الثاني:

الجدول رقم 24: الإيرادات المتوقعة.

النتيجة	دينار جزائري	عدد الأيام	
0,00	0	312	بضاعة مبيعة
9984000	32000	312	إنتاج مبيع
0.00	0	312	خدمات مقدمة
9984000			رقم الأعمال

الجدول رقم 25: الإيرادات المتوقعة لثمانية سنوات.

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العامل 4	العام 3	العام 2	العام 1	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	بضاعة مبيعة
19455991.53	17687265.02	16079331.84	14617574.40	13288704.00	12080640.00	10982400.00	9984000.00	إنتاج مبيع
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	خدمات مقدمة
19455991.53	17687265.02	16079331.84	14617574.40	13288704.00	12080640.00	10982400.00	9984000.00	رقم الأعمال
	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نسبة التطور

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

7- إحتياجات المؤسسة وتكاليفها:

7 1 التكاليف المواد الأولية : الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية.

الجدول رقم 26 : تكاليف المواد الأولية الوحدة: دج.

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
مواد ولوازم مستهلكة	6240348	6552365.4	6879983.67	7223982.85	7585182	7964441.1	8362663.15	8780796.3
نسبة التطور	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

7-2 الخدمات: الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة

الجدول رقم 27: تكاليف الخدمات الوحدة: دج.

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
خدمات	434500	451880	469955.2	488753.41	508303.54	528635.69	549781.11	571772.36
النقل	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الإيجار ومصاريف الإيجار	360000	374400	389376	404951.04	421149.08	437995.04	455514.85	473735.44
خدمات أخرى	74500	77480	80579.20	83802.37	87154.46	90640.64	94266.27	98036.92
نسبة التطور	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

3-7 تكاليف أخرى

الجدول رقم 28: تكاليف الأجور

الوحدة: د.ج.

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
الأجور المرتبطة	480000	489600	499392	509379.84	519567.44	529958.79	540557.96	551369.12
المستخدمين بأجر	1663200	1696464	1730393.28	1765001.15	1800301.17	1836307.19	1873033.34	1910494
التطور السنوي	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
تكاليف الموظفين	2143200	2186064	2229785.28	2274380.99	2319868.61	2366265.98	2413591.3	2461863.12

المصدر: إعداد الطلبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

بالإضافة للمصاريف الأولى فان المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزاماتها إتجاه العمال من ضمان الإجتماعي وإتجاه كل من التأمينات بإضافة لمصاريف الحملة الدعائية والممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: نفقات المؤسسة

الوحدة: د.ج.

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التأمينات	35570	32013	28811.7	25930.53	23337.48	21003.73	18903.36	17013.02
إقتطاعات الضمان	4970.05	4970.05	4970.05	4970.05	3976.04	2982.03	1988.02	994.01
مصاريف أخرى		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
المجموع	90450.05	36983.05	33781.75	30900.58	27313.51	23985.76	20891.37	18007.03

المصدر: إعداد الطلبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية الفصل الثاني:

4-7 جدول حسابات النتائج

الجدول رقم 30: جدول حسابات النتائج

ANNEE 8	ANNEE 7	ANNEE 6	ANNEE 5	ANNEE 4	ANNEE 3	ANNEE 2	ANNEE 1	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الهامش الإجمالي
19455991.53	17687265.02	16079331.84	14617574.40	13288704	12080640	10982400	9984000	إنتاج مباع
878079631.31	8362663.15	7964441.10	7585182	7223982.85	6879983.67	6552365.4	6240348	مواد ولوازم مستهلكة
571772.36	549781.11	528635.69	508303.54	488753.41	469955.2	451880	434500	خدمات
					0.00	0.00	0.00	نقل
473735.44	455514.85	437995.04	421149.08	404951.04	389376	374400	360000	إيجار ومصاريف الإيجار
							0.00	الصيانة, التحصيلات
98036.92	94266.27	90640.64	87154.46	83802.37	80579.2	77480	74500	الخدمات الأخرى
<b>10103422.86</b>	<b>8774820.76</b>	<b>7586255.06</b>	<b>6524088.86</b>	<b>5575967.74</b>	<b>4730701.13</b>	<b>3978154.6</b>	<b>3309152</b>	القيمة المضافة
2461863.12	2413591.30	2366265.98	2319868.61	2274380.99	2229785.28	2186064	2143200	أعباء المستخدمين
18007.03	20891.37	23985.76	27313.51	30900.58	33781.75	36983.05	90540.05	مصاريف مختلفة
17013.02	18903.36	21003.73	23337.48	25930.53	28811.7	32013	35570	تأمينات
994.01	1988.02	2982.03	3976.04	4970.05	4970.05	4970.05	54970.05	مصاريف أخرى
219890.56	219890.56	219890.56	219890.56	219890.56	21980.56	219890.56	219890.56	الإهلاكات
2699760.71	2654373.23	2610142.29	2567072.67	2525172.12	2483457.58	2442937.6	2453630.6	مصاريف الإستغلال
<b>7403662.15</b>	<b>6120447.53</b>	<b>4976112.77</b>	<b>3957016.18</b>	<b>3050795.62</b>	<b>2247243.55</b>	<b>1535217</b>	<b>855521.4</b>	النتيجة الإجمالية للاستغلال



## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

855158.43	70217.19	56687.68	44436.38	33341.78	0.00	0.00	0.0	الضريبة على الدخل و الأرباح
7033479.04	5814425.16	4727307.13	3759165.38	2898255.84	2247243.55	1535217	855521.4	النتيجة الصافية للإستغلال
7253369.6	6034315.71	4947197.69	3979055.93	3118146.4	2467134.1	1755107.55	1075411.95	السيولة الصافية
30629738.93	23376369.33	17342053.62	12394855.94	8415800.01	5297653.61	2830519.51	1075411.95	السيولة الإجمالية
5171552.28	4302383.70	3527283.58	2837011.89	2378818.96	2013916.33	1532978.91	1005057.9	السيولة الحالية
							<b>20740413.27</b>	القيمة الحالية الصافية

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

ونوضح من خلال جدول حسابات النتائج ما يلي:

- القيمة المضافة = إنتاج مباع - مواد ولوازم مستهلكة - الخدمات
- مصاريف التأمين تنقص ب: 10
- النتيجة الإجمالية للإستغلال = القيمة المضافة - تكاليف الاستغلال
- الضريبة على الأرباح (IBS) % = النتيجة الإجمالية للإستغلال × 0.19
- النتيجة الصافية = نتيجة الإجمالية للإستغلال - الضريبة على الأرباح
- السيولة الإجمالية تمثل نتيجة الإستغلال الصافية + الإهلاك.
- القيمة الحالية الصافية = مجموع السيولة الحالية - قيمة الإستثمار .  $20740413.27 = 22769003.55 - 2028590.28$
- السيولة الإجمالية تمثل مجاميع السيولة النقدية الصافية في كل سنة بالسنوات التي قبلها.
- مشروع تركيب المآخذ ذو مردودية حيث تقدر القيمة الحالية الصافية له بـ **20740413.27** دج.

## إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية الفصل الثاني:

من خلال السيولة الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال كالتالي:

فترة الإسترداد = الإستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية.

$$.3828717.36 / 2028590.28 = 0.53$$

حيث: متوسط صافي السيولة الصافية = مجموع صافي السيولة الصافية / 8 سنوات

$$8 / 30629739.93 = 3828717.36$$

ومنه: فترة الإسترداد تتم على 5 أشهر و 3 أيام.

7 5 الموازنة التمويلية التقديرية:

بناء على المعلومات السابقة يمكن إعداد الموازنة التمويلية التقديرية بالشكل التالي:

الجدول رقم 31: الموازنة التقديرية لثمانية سنوات

العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الأول			
الصافي	إهلاكات	الخام	لصافي	إهلاكات	الخام	الصافي	إهلاكات	الخام	الصافي	إهلاكات	الخام	الأصول
422328.06	879562	130189	642218.6	659671	13018	862109	439781	13018	1081999	21989	13018	2-الاستثمارات
	22.	0.28	1	67.	90.28	17.	11.	90.28	72.	0.56	90.28	
23078.06	92312.	115390.	46156.11	69234.1	11539	69234.1	46156.	11539	1081999	23078.	11539	المصاريف
	22	28		7	0.28	7	11	0.28	72.	06	0.28	التمهيدية
42000	28000	70000	49000	21000	70000	56000	14000	70000	63000	70000	70000	معدات الانتاج

إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية الفصل الثاني:

158000	632000	790000	316000	474000	79000	474000	316000	79000	632000	158000	79000	تجهيزات النقل
					0			0			0	
63250	63250	126500	79062.5	47437.5	12650	94875	31625	12650	110687.5	15812.5	12650	تجهيزات مكتب
					0			0			0	
<b>136000</b>	<b>64000</b>	<b>200000</b>	<b>152000</b>	<b>48000</b>	<b>20000</b>	<b>168000</b>	<b>32000</b>	<b>20000</b>	184000	16000	20000	مصاريف التهيئة
					0			0			0	
<b>4504518.06</b>			<b>3633615.21</b>			<b>2701698.11</b>			<b>1802111.95</b>			4-المدينون
1351355.42			1090084.56			810509.43			540633.59			الصندوق
3153162.64			2543530.65			1891188.68			126147837.			البنك
												مصاريف الإيجار
<b>2028590</b>			<b>4275833.83</b>			<b>3563807.28</b>			<b>2884111.68</b>			المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

الجدول رقم 32: خصوم الميزانية الختامية للسنوات الأربعة الأولى

الخصوم	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4
1 - رأس المال الخاص	20285.90	20285.9	20285.9	20285.9
5 - ديون الاستثمار				
قروض بنكية	1420013.19	1420013.19	1420013.19	1420013.19
قرض ( Ansej )	588291.18	588291.18	588291.18	588291.18
ديون قصيرة المدى	0,00	0,00	0,00	0,00
ديون الاستغلال	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>النتيجة</b>	<b>855521.4</b>	<b>1535217</b>	<b>2247243.55</b>	<b>2898255.84</b>
<b>المجموع</b>	<b>2884111.68</b>	<b>3563807.28</b>	<b>4275833.83</b>	<b>4926846.12</b>

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

الأصول	العام الخامس			العام السادس			العام السابع			العام الثامن		
	الإجمالي	إهلاكات	الخام	الإجمالي	إهلاكات	الخام	الإجمالي	إهلاكات	الخام	الإجمالي	إهلاكات	الخام
الاستثمارات	202437.5	109945	13018	163625	232875	39650	124812.5	271687	39650	86000	310500	396500
المصاريف التمهيدية		115390.28	115390.28					0.00				

إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية الفصل الثاني:

14000	56000	70000	21000	49000	70000	28000	42000	70000	35000	35000	70000	معدات الانتاج
										790000	790000	تجهيزات النقل
0.00	126500	126500	15812.5	110687.5	126500	31625	94875	126500	47437.5	79062.5	126500	تجهيزات مكتب
72000	128000	200000	88000	200000	200000	104000	96000	200000	120000	80000	200000	مصاريف تهيئة
806579.72			1051769.86			8330439.04			5301315.51			المدينون
241973.92			315530.96			2499131.71			1590394.65			الصندوق
												مصاريف الإيجار
564605.81			736238.9			5831307.33			3710920.86			البنك
892579.72			<b>1176582.36</b>			<b>849406404.</b>			<b>550375301.</b>			المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية

الجدول رقم 33 : خصوم الميزانية الختامية للسنوات الأربعة الأخيرة

الخصوم	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
رأس المال الخاص	20285.9	20285.9	20285.9	20285.9
قروض بنكية	1136010.56	852007.92	568005.28	284002.64
قرض (Ansej)	588291.18	588291.18	588291.18	588291.18
النتيجة	<b>3759165.38</b>	<b>7033479.04</b>		
المجموع	<b>5503753.01</b>	<b>8494064.04</b>	<b>1176582.36</b>	<b>892579.72</b>

المصدر: إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

6-7 تحديد سعر التكلفة:

ونوضحه في الجدول التالي :

الجدول رقم 34: سعر التكلفة الوحدة: د.ج.

التكاليف	تكلفة الوحدة الواحدة (عبوة)
المواد الأولية	238
الأجور	6
الاهتلاك	32.05
تكاليف أخرى	3
سعر التكلفة	279.05

المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول نوضح سعر التكلفة بما يلي:

تكلفة الوحدة من المواد الأولية = قيمة المواد الأولية / الكمية المنتجة.

$$.26208/6240348=238$$

تكلفة الوحدة من الأجور = مجموع الأجور / الكمية المنتجة.

$$26208 /150000 = 6$$

تكلفة الوحدة من الاهتلاك = مجموع الاهتلاك / الكمية المنتجة.

$$26208/ 840099.50 =32.05$$

تكلفة الوحدة من التكاليف الأخرى = مجموع التكاليف الأخرى / الكمية المنتجة

$$26208/ 74500 = 3$$

7-7 عتبة المردودية (نقطة التعادل):

تمثل معادلة عتبة المردودية ما يلي:

$$\text{نقطة التعادل} = \text{تكاليف ثابتة} / \text{سعر البيع المتوقع} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

حيث: التكلفة المتغيرة للوحدة = مجموع التكاليف المتغيرة / الكمية المنتجة

$$26208 / 998400 = 380.95$$

$$\text{نقطة التعادل} = 133268.76 = (380.95 - 400) / 2538770$$

تكاليف ثابتة ( تكاليف الإيجار، تكاليف التأمين، تكاليف الموظفين ).

تكاليف متغيرة ( تكاليف إنتاج مبيعة، تكلفة النقل، أجور موظفين مؤقتين )

توضح عتبة المردودية النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف، حيث يبدأ المشروع بعد هذه النقطة بتحقيق الأرباح.



### خلاصة الفصل:

حسب الدراسة التي قمنا بها لإسقاط الجانب النظري على مشروع مآخذ الشحن بالطاقة الشمسية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج على حسب ما حققته الدراسة التسويقية، المالية، الإنتاجية، مخطط الأعمال المقترح للمشروع، حيث رأينا أن المشروع يحقق ربحاً للسنوات الثمانية حيث يقدر الربح في السنة الأولى بـ 20740413.27 دج، ومنه فالمشروع قادر على الوفاء بالتزاماته المالية، ويوفر فرص عمل والتقليل من البطالة.



### خاتمة:

زاد اهتمام الشباب في السنوات الأخيرة بإنشاء مشاريع ودخول عالم الأعمال والمقاولات، وهذا نتيجة الدعم والتسهيلات المقدمة لهم لخلق مشاريع جديدة تساهم في تحسين الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية، وإعتبارها أيضا المنطلق الأساسي في معالجة كل من مشكلة البطالة والفقير في ظل عجز المؤسسات العمومية وعدم قدرة الدولة على توفير مناصب العمل، مما دفع الشباب إلى حمل مشاريع وإظهار كل مايملكون من قدرات وأفكار جديدة. التي قد تصبح في المستقبل مشاريع إستثمارية هامة في شتى المجالات.

فإنشاء أي مؤسسة جديدة شيء مهم بالنسبة للمقاول في إستمرارها وبقائها، وشهدت الآونة الأخيرة ظهور كبير بالنسبة للمؤسسات وهذا بفضل جهود السلطات العمومية. ولذلك يتطلب الأمر إعداد مخطط أعمال واضح للمشروع من شأنه تحويل الفكرة إلى مشروع إقتصادي. ويمكن القول أن مخطط الأعمال هو أداة جد ضرورية في عملية التخطيط، ويساعد أيضا على تحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى أن:

- مخطط الأعمال له أهمية كبيرة عند إعداده، وتكمن في معرفة وتقييم مدى نجاح المؤسسة وفرص تطويرها.
- أي عمل جديد يتطلب إنجاز مخطط أعمال وذلك لضمان سير المشروع على الشكل الصحيح، وله دور فعال في إستمرارية المشروع وتوسعه.
- تعتبر الجوانب المالية، والتسويقية، والتنظيمية مهمة في مخطط الأعمال.
- يتطلب مخطط الأعمال عند إنجازه أشخاص ذوو كفاءة عالية.
- إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل وخاصة إذا كانت فكرة المشاريع جديدة.
- يقوم المخطط المالي بتحويل المعطيات التسويقية، والإنتاجية، والمالية إلى أرقام وتقديرات مستقبلية.

**التوصيات المقترحة:** وبناء على ماسبق نقترح التوصيات التالية:

- ✓ زيادة البحث والتطوير في مجال تقنيات الطاقة.
- ✓ إدراج التكنولوجيا الفعالة ذات المستوى العالي.
- ✓ تشجيع التعاون والتبادل مع الدول المتقدمة في هذا المجال للإستفادة من خبراتها.

✓ تشجيع الباحثين والأكاديميين على المشاركة في مؤتمرات إقليمية وعالمية تركز على الطاقة المتجددة ككل والطاقة الشمسية بصفة خاصة بإعتبارها تحتل المرتبة الأولى في إمكانيات الجزائر من إستغلال هذه الطاقة.

✓ العمل على تطوير وتدريب الشباب على إعداد مخطط الأعمال لإنشاء مشاريعهم.

✓ التشجيع على تبني مشاريع تمس جميع المجالات.

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

1. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
2. أمين السيد أحمد لطفي: "دراسة جدوى المشروعات الإستثمارية"، الدار الجامعية،البراهيمية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005.
3. إيهاب عبدو، أمينة فهمي: "الريادة المجتمعية في الشرق الأوسط نحو تنمية مستدامة لجيل المستقبل"، الفكر العربي للبحوث و الدراسات، بدون سنة نشر،بيروت،لبنان، الطبعة13.
4. بلال خلف السكارنة: "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار مسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
5. بن عنتر عبدالرحمان: "إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس: "التسويق"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع"، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
7. حسين محمود حريم: "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل"، دار حامد للنشر و التوزيع، الجببية،الأردن، الطبعة الثانية.
8. زياد رمضان، محمود الخلايلة: "التحليل و التخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات"، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
9. سعد غالب ياسين: "الإدارة الإستراتيجية"، دار يازوري للنشر و التوزيع، الأردن، بدون طبعة، 1998.
10. عبد الفتاح ذياب : "إدارة الإنتاج رؤية جديدة"، بدون دار النشر، بدون بلد نشر، بدون طبعة، 2001.
11. عدنان تايه، راشد فؤاد التميمي: "التحليل و التخطيط المالي (إتجاهات معاصرة)"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2008.
12. الغفار حنفي: "أساسيات التحليل المالي و دراسات الجدوى"، الدار الجامعية،الإبراهيمية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2004.
13. فاروق محمد السعيد راشد: "التنظيم الصناعي و الإداري"، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
14. فايز محمد جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي: "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. فركوس محمد: "الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير-"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، طبعة مزيدة و منقحة، 2001.

16. محسن منصور الغالبي: "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
17. محمد أبدي الحسين: "تخطيط الإنتاج و مراقبته"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
18. محمد بوتين: "المحاسبة العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
19. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2002.
20. محمود جاسم الصميدعي: "إستراتيجيات التسويق"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2004.
21. محمود عبد الفتاح رضوان: "مهارات إعداد الهياكل التنظيمية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
22. موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
23. مؤيد الفضل: "الأساليب الكمية في الإدارة" دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2004.
- المذكرات و الملتقيات:  
المذكرات:
24. بغدود راضية: "تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، طبعة منشورة، 2008.
25. زهواني رضا: "تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، مطبوعة منشورة، 2008.
26. العيد فراحتية: "دور نظم المعلومات في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم تسيير، فرع تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
27. فطيمة بزغي: "دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
28. لعور محمد: "دور مخطط الأعمال في إستمرارية المشاريع"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، تخصص المقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

29. معلم محمد فوزي: "إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، تخصص مقاولاتية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
30. هاني يوسف شرف: "دور التخطيط و مراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة"، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، طبعة منشورة، 2010، ص 21، ص 22.
- الملتقيات:**
31. براهمي نوال: "السيورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 19، 18، 17، أبريل 2012.
32. برحومة عبد الحميد وبوظرفة صورية "دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة" الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط العمال الإعدادة التنفيذ)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 19، 18، 17، أبريل 2012.
33. شوقي جباري: "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012.
34. علي الفلاح الزعبي: "مخطط الأعمال كمدخل إستشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية"، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثالث حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012.
35. قبة فاطمة: "الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012.
36. لطرش محمد الطاهر: "مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهمية مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012.
37. مراد إسماعيل و شلغاف بن أعر: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012.

38. يحيى مفيدة: "إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة-النظرية و التطبيق-الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17، 18، 19 أفريل 2012.

### المراجع الأجنبية:

39. Jean-François Draperi: L'entrepreneuriat Social: du marché public au public marché recma- revue international de L'économie social. N 316.
40. Joseph Alois Schumpeter, "théorie de l'évolution Economique", Edition Dalloz, Traduit de L'allemand. par. Jacques Anstett.
41. La note du CODES, "pour une approche partagée de L'entrepreneuriat Sociale et de Son. Développement", n°, janvier 2007.
42. Nicolas Hazard, André Dupon, "Quels sont les défis du Financement de L'entrepreneuriat Social?", Barometre de l'entrepreneuriat social 2012, Convergences 2015, 2<sup>ème</sup> Edition.
43. Thierry Sibieude Et Marie Trelle-Kame, "L'entreprise Sociale (aussi) a besoin d'un business pb", Education Rue de L'échiquier Paris, 2011.

### مواقع الأنترنت:

44. Search.tb.com.19-12-2014.



تَمَّتِ الْمَذْكُورَةُ بِعَوْنِ اللَّهِ تَعَالَى وَقُدْرَتِهِ

فَإِنْ أَصَبْنَا فَمِنْ اللَّهِ

وَإِنْ أَخْطَأْنَا فَمِنْ أَنْفُسِنَا وَالشَّيْطَانِ

نُشْكِرُكُمْ