

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أهمية بناء مخطط الأعمال كخطوة أولى لبعث مشروع جديد

إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

بلحسين لخضر

إعداد الطالبة:

خديجة نسرين

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: بوساحة محمد لخضر

الأستاذ: بلحسين لخضر

الأستاذ: عادل رضوان

السنة الجامعية 2015/2014

شكر وتقدير

إلهمي لا تطيب لي الليل إلا بحضورك ولا تطيب لي النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب لي الأظفار إلا بحضورك ولا تطيب لي الأجر إلا بعفوك
ولا تطيب لي الجنة إلا برفيقك

إنطلاقاً من قوله تعالى "ومن شكر فإنما يشكر لنفسه" النمل 40

ومن قوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"
وعليه

فالشكر أولاً وأخيراً وجسراً وخفية حال السراء والضراء، وفي كل حال الله ربي الواحد الأحد المتفضل عليّ وبعمه وآلائه التي لا حصر لها أشكرك
عليّ توفيقه وإمتهانه وعونه وتأيدده لي، وأسأله بجله وقدرته وتقدسه أسماءه العفو والعافية والمعافاة الدائمة

أتقدم بأسماء الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين صدقوا لي طريق العلم
والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل

ومن باب رد الفضل لأهلّه، فإنّي أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان لأستاذي ومهربي "بلحسين لخضر" الذي كان عوناً لي في بحثي
هذا ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أمامي طريقتي، فجزاه الله عندي كل خير وأقول له بشارتك قوله صلى الله عليه وسلم
"إن الحور في البحر، والطير في السماء، ليطلون على معلم الناس الخير"

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مدير المكتبة المركزية السيد "تواتي عبد القادر"، وإلى كل من عمالها وخاصة السادة

"سي بهير رايح، المختار، نور الدين، رايح" الذين كان لهم الدور الأكبر خلال مسار دراستي الجامعية

كما وأشكر ابن عمي وأخي "بن نمر (حميدة)" والذي بدوره استقطع جزءاً من وقته الثمين لمساعدتي، والشكر والتقدير موصول إلى
كل من الأساتذة الأفاضل "مصباح حسان، خرفار محمد، زيان بروجية علي، زيان موسى مسعود، عيسى إسماعيل، بن شيخ عبد الرحمان،
بوساحة محمد لخضر، العقاب جمال، العقاب الجيلالي، جنو السعيد، سلمي نوال، سوداني، قوادري وهيد....."

كما أتقدم بجزيل الشكر وفائق الإمتنان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة "جلط إبراهيم، بوساحة محمد لخضر، محاذل رضوان"

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى كل عمال المؤسسة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وأخص بالشكر

"السيد قاسمية، أمينة، ليلي"، كما وأشكر السيد "حزام أحمد" الذي لم يهمل عليّ بمعلوماته فله مني جزيل الشكر والإمتنان

التقدير والعرفان موصول إلى كل من قدم العون والمساعدة وأمدني إلى بنسختة أو أمدني بمشورة، أو قدم لي معلومة مكنيتني من إتمام
المذكورة على هذا الوجه

لهؤلاء جميعاً مني كل الشكر والمحبة ومحيط الإمتنان، وأسأل الله أن يجزيهم عندي خير الجزاء

وختاماً نسأل الله التقدير أن تكون هذه المذكرة بمثابة الهبة التي تقود الباحثين إلا العلى والنور

اللهم أرنا الحق حقاً وارزقنا إتباعه، وأرنا الباطل باطلاً وارزقنا اجتنابه، وإجعلنا ممن يستمعون القول فيتبعون أحسنه،

وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين

والله ولي التوفيق ...

الطالبة/ خديجة نمرين.

الإهداء

"إن الحياة ألو يحويه أمل، والأمل يحققه العمل وينصيه أجل....ووجد ذلك يجزي المرء بما فعل"

إلى حبيب قلبي وحمي روعي وأنيس فؤادي وعمودي من الصرب...

إلى من في قلبي حبه والإيمان به خباء من غير لصيب...بكل الشوق في قلبي

أهدي لك هذا العمل يا ربي

إلى صاحب المجد الأطمر والوجه الأقر والأجيبين الأزهري

إلى نور الأبطار وضيائهما وحبيب القلوب ودوائهما

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

إلى نبي الرحمة ونور العالمين إليك يا حبيبي يا رسول الله

"عليك أفضل وأزكى التمسيم"

إلى من له الفضل بعد الله في أنه علمني أن الحياة أساسها العقل والطق الراقى والضمير النقي

إلى من سترني وغطاه العناية في السراء والضراء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر وإعتزاز، إلى من ذاق مرارة الدنيا ليستقيها خلاوتها

إلى من حاس على الشوك ليمهد لي طريق الحياة، إلى من منحني ولا يزال يمنحني القوة والإرادة على الإستمرار

إلى من حممني وغطاه، إلى من تحمل مشاق الحياة لأجل تعليمنا، إلى تاج رأسي وفخري وخطري وعمودي في هذه الحياة

إليك "أبي الغالي" أطال الله في عمرك وبقيته بدارا ينير درب حياتي

إلى من سهره الليالي لمنحني نور الحياة، إلى سر الوجود إلى منبع العطف والحنان

إلى قرة عيني وتاج رأسي وبسمه حياتي، إلى التي لا يمكن لأي كلمة أن تفيها حقها

إلى من جعلني أسمو بين الناس

إلى من نزعني نوب الحنان من فوقها فرائي قلبها قبل أن تراني عيناها، إلى من أطفأت شمعة حياتها لتبهر حياتنا

إلى من أعتز وأفخر بها، إلى من جعل الله جنة الخلد تحب أقدامها

إلى أختي الحبايب "أمي الحبيبة" وعاك الله وأطال في عمرك

إلى من هم حياتي ونسفي الثاني

إلى إخوتي "نسيرة، الزهرة، سعيدة، حفصة، خالد، إكرام"

إلى أخوا قلبي وأشقائه روعي "الشاذلي، أحمد، محمد، أمينة، فاطمة، مريم، كريمة، خديجة، شيماء....."

إلى الخد المشرق، إلى من أسلمهم رحلة النضال والوحال

إلى كتبخيره العائلة "رفيق، وهيب، نورهان، أمونة، ريمية، أسامة، نجم الدين، محمد، مايا، خديجة، منى، لميس... "

إلى روح أجدادي وحمص الله، وإلى جدي وجدتي "بلطاج ويمينة" أطال الله عمرهما

إلى من ساعدتني في هذا العمل، إلى من شجعتني دون ملل، إلى من أثاره لي شمعة الأمل

إلى التي بجانبها أنسى المتاعب

إلى من قاسمتني فرحتي وفرحتي، إلى ابنة عمي وأختي وحبيبتي "حنان (أمينة)"

إلى كل من تربطني بصو صلة دم، إلى كل عائلة "خديجة، بوناظورة، وزان"

إلى كل طلاب وطالبات المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيممسيلت -

إلى كل طلاب وطالبات وأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل من لم يحرمه مذكري ولخصم في قلبي وخاكري

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا

المقدمة العامة

مقدمة:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلا هاما من مداخل النمو الإقتصادي، كونها تؤدي دورا هاما في ضمان إستدامة التنمية الإقتصادية، لذا أصبح الإتجاه السائد اليوم بين دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية هو تحسين المناخ الإستثماري لهذه المؤسسات والدفع في إتجاه تشجيع قيامها، والعمل على إيجاد جميع الأطر والمتطلبات لنجاحها والإرتقاء بها، الأمر الذي جعلها تكتسي أهمية بالغة على الصعيدين المحلي والدولي.

وقد إزداد التوجه نحو هذه المؤسسات مؤخرا لما لها من دور في توفير مناصب الشغل وميولها أكثر إلى الإبداع والإبتكار اللذان يعتبران عاملان أساسيان من عوامل الإنتاج شأن رأس المال واليد العاملة، إلا أن الدراسات الخاصة بها تشير إلى أنها تتعرض لمشاكل خطيرة تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها، ذلك نتيجة لسوء التخطيط، ولهذا لا بد من دراسة مسبقة ودقيقة قبل إنشاء المؤسسة، وأن يخصص لها الوقت الكافي لدراسة كل الجوانب والنقاط الضرورية المتعلقة بها تفاديا للوقوع في خطر الزوال وضمانا لنجاحها وإستمراريتها.

وبالتالي ولتفادي زوال وفشل هذه المؤسسات، وجب على صاحب المؤسسة أن يقوم بعملية التخطيط من بداية فكرة إنشاء المؤسسة وكيفية المحافظة عليها وإستمرارها وتطويرها، ولهذا يمثل مخطط الأعمال أحد الوسائل الإستراتيجية التي تساعد باعث المشروع على بلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية معينة وبوسائل بشرية، تقنية ومالية محددة، إذ أن الدراسة الجيدة لهذا المخطط تمنحه أكبر نسبة نجاح وتساعد على تفادي خطر الزوال.

يمثل مخطط الأعمال الوثيقة الأولى في إنشاء المؤسسات بشكل عام، إذ يكتسي أهمية بالغة لأنه يعرف المؤسسة لدى مختلف الأعوان والأطراف المانحة والآخذة (بنوك، شركاء، رأس مال المخاطر....)، كما يعتبر وسيلة إتصال إتجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع، وفضلا عن هذه الأهمية يقدم مخطط الأعمال أيضا تصورا عمليا لماهية المنتج، وتمييز السوق الموجه إليه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه لتنفيذ هذا المشروع، ويعطي نظرة تصورية لمستقبل المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

لقد عجلت التحولات والتغيرات السريعة والعميقة التي مست الإقتصاد العالمي إلى تزايد الإهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبروز المشاريع الصغيرة والمتوسطة كدافع للتنمية الإقتصادية وكعنصر أساسي في النسيج الإقتصادي وكأحد الإستراتيجيات الرئيسية للتقليل من البطالة، وعليه إزداد الإهتمام حول البحث على السبل الكفيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية بغية توسيع إسهامها في التنمية الإقتصادية والتقدم الإجتماعي في عصر أصبح فيه لا يمكن الصمود أمام حدة المنافسة، حيث أن أغلب المشروعات تبدأ بداية قوية وتنتهي في غضون

مقدمة:..... أهمية بناء مخطط الأعمال كخطوة أولى لبدء مشروع جديد

شهور من بدئها رغم توافر رأس المال اللازم وتوافر مقومات التسويق، والسبب في ذلك فشل إدارة المشروع في أخذ الوقت الكافي لإعداد مخطط أعمال مناسب وصحيح لإستمرار المشروع.

وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات، فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والإحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين.

وعليه و بناء على ما سبق يمكننا طرح السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن بناء مخطط الأعمال في ظل واقع متغير وغير أكيد؟، هذا بدوره ينجر عنه أسئلة فرعية أخرى حول:

- ✓ ماهي المراحل الأساسية التي يجب المرور بها لإعداد مخطط الأعمال؟
- ✓ هل يختلف مخطط الأعمال باختلاف نشاط المؤسسة؟
- ✓ فيما تكمن أهمية مخطط الأعمال بالنسبة للمؤسسة وصاحبها؟
- ✓ كيف يمكن تقديم نموذجة إقتصادية للمشروع؟

تلك هي الأسئلة وأخرى التي سنحاول التطرق إليها بشيء من التفصيل عبر ما إعتدنا عليه من رؤية ومنهج وأدوات تحليلية وبيانات تفصيلية وأن نقدم إجابات عنها أملا في الإقتراب من الفهم العلمي والموضوعي لموضوع الدراسة.

وللوصول إلى إجابات عن هذه التساءلات سوف نبني دراستنا على الفرضيات التالية:

- ✓ يتم إعداد مخطط الأعمال باتباع مراحل محددة بدقة والمتمثلة في دراسة السوق والبحث عن مصادر التمويل.
- ✓ لا يختلف مخطط الأعمال باختلاف نشاط المؤسسة، إذ يمكن للمؤسسات تبادل مخططات الأعمال فيما بينها.
- ✓ يعتبر مخطط الأعمال وسيلة إستراتيجية تساعد صاحب المشروع على بلوغ أهداف مضبوطة، كما أنه يعطي معلومات واضحة ودقيقة عن المؤسسة وكيفية الحفاظ على مكانها في ظل تزايد التغيرات والتحوللات.
- ✓ تبنى القوائم المالية على تقديرات وفرضيات مستقبلية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الناحية العلمية في كونها تتعرض لأهم وأحدث المراحل التي تمر بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمتمثلة في مرحلة إعداد مخطط الأعمال، بالإضافة إلى المساهمة في التوجيه وكيفية إعداد هذا الأخير من أجل إنشاء مشروع جديد، ومنه تعزيز ثقافة أصحاب المشاريع الجديدة بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجهات المستفيدة منها "مستثمرين، عمال، بنكيين...".

أهداف الدراسة:

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

وعليه نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- ✓ التأكيد على أهمية مخطط الأعمال لحاملي المشاريع وكذا تطوير أفكار جديدة لخلق القيمة.
- ✓ الإلمام بالجوانب المختلفة لمخطط الأعمال والعناصر المتعلقة به.
- ✓ التعرف على تقنيات إعداد مخطط الأعمال.
- ✓ تقديم إطار تعاون لحاملي المشاريع لمساعدتهم على التحكم الأفضل في مشاريعهم.
- ✓ جعل مخطط الأعمال وثيقة مرجعية متداولة بين مختلف الأطراف الآخذة "مقاولين، بنوك، دولة... إلخ".

الدراسات السابقة:

من خلال التتبع والإستقراء النظري تبين أن هناك مجموعة من الدراسات التي إهتمت بموضوع مخطط الأعمال، وسنذكر فيما يلي جزءا منها:

1. Alexandre Haiek, Le Business plan de l'internet pour réussir, Thèse professionnelle Master HEC- Mines de Paris Management des systemes d'information et des technologies, Promotion 2008- 2009.

و قد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها " أن مجرد التلفظ بمصطلح مخطط الأعمال يعطي إضافة للمشروع أمام الممولين، كما يجعل المشروع يظهر بصورة أفضل ".

2. Azeddin Mejhoudi, Le Business plan comme stratégie indispensable à la gestion des entreprises, Faculté des S.E.C.G, Agadir- Maroc, Licence 2009.

وتوصل الباحث إلى أن الهدف الأساسي لمخطط الأعمال هو جعل المشروع أكثر وضوحا خاصة من الناحية المالية " المردودية، بناء جدول التمويل"، ومن أجل هذا فمخطط الأعمال يدخل في ملف واحد مختلف نواحي المشروع بشكل متكامل مع عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة، كما توصل إلى نتيجة أخرى مفادها أن مخطط الأعمال يمكن أن يكون كتكملة لملف مشروع تمويل.

3. Soufiane Riad, Stratégie des entreprise dans un Business plan, Université Kadi Ayyad, Merakech- Maroc, Master en science 2006.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كانت محصورة في السؤال التالي: لماذا نحتاج إلى مخطط الأعمال؟

وعليه وحسب الباحث فإنه من أهم الأسباب التي تجعل الشركات القائمة تحتاج إلى مخطط الأعمال هي أنها تريد الدخول في مشاريع جديدة، أيضا الأزمات التي تواجهها، كما تكلم الباحث عن محتويات وكيفية كتابة مخطط الأعمال.

كانت هذه بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وللإشارة فإن هذه الأخيرة قد تناولت موضوع مخطط الأعمال من الناحية النظرية، على عكس ما سنقوم به في دراستنا هذه والتي سنتناول فيها كيفية إعداد مخطط الأعمال إذ سنقوم بإعطاء صورة شاملة ومتكاملة حول هذا الأخير بالإضافة إلى إعطاء نموذج تطبيقي حول ذلك.

أسباب إختيار الموضوع:

أ- ذاتية:

- ✓ شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الإقتصادية وتأثيراتها الجليّة "الواضحة" على المؤسسات.
- ✓ كون الموضوع جديد "عدم التطرق له من قبل" ومحاولة منا لإثراء المكتبة.
- ✓ يقيننا التام بأن مشكلة الإقتصاد الجزائري تكمن في ضعف خلق المؤسسات.

ب- موضوعية:

- ✓ إيضاح أهمية إعتداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مخطط الأعمال.
- ✓ التعرف على مخطط الأعمال الذي يساعد رجال الأعمال والمستثمرين في تفادي مخاطر الوقوع في مشاريع فاشلة وغير مربحة.
- ✓ كون كيفية إعداد مخطط الأعمال من المواضيع المهمة والأساسية لنجاح واستمرار أي مؤسسة أو مشروع.
- ✓ إبراز الأثر الذي يحدثه مخطط الأعمال السليم والصحيح باعتباره أداة للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

منهج الدراسة:

إن أي عمل أو بحث علمي لا بد له من منهج خاص لذا فقد إعتدنا في دراستنا على ما يلي:

- ✓ إستعمال المنهج الإستنباطي مستخدمين في ذلك الوصف والتحليل، لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا نتيجة لوصف دقيق يلم بالأطراف الظاهرة لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري.
- ✓ أما في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد إستعملنا كل من المنهج الإستنباطي والإستقرائي.
- ✓ كما تم الإعتداد على منهجية الدكتور إبراهيم بختي في إعداد هذه المذكرة إضافة إلى المنهجية المعلن عنها.

حدود الدراسة: سوف تقتصر دراستنا على الحدود التالية:

- ✓ **الحدود المكانية:** تجرى الدراسة في هذا البحث على مؤسسة حزام لتحويل الورق الكائن مقرها ببلدية العيون ولاية -تيسمسيلت-.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تنحصر الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2015-2018.

مقدمة:..... أهمية بناء مخطط الأعمال كخطوة أولى لبدء مشروع جديد

✓ الحدود العلمية: سنة ثانية ماستر علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بمعنى آخر "5+BAC".

تقسيمات الدراسة:

بغية الوصول لأهداف الدراسة التي نقوم بها، ومحاولة منا في الإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، إذ يضم الجانب النظري فصلين، في حين يضم الجانب التطبيقي فصل واحد، بالنسبة للفصل الأول كان معنونا ب " المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال " وقد ضم ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مخطط الأعمال، والمبحث الثاني تناولنا فيه أنواع ومراحل إعداد مخطط الأعمال، أما المبحث الثالث فقد إستعرضنا فيه شكل مخطط الأعمال، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد عنون ب " المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال " وضم هو الآخر ثلاثة مباحث، إستعرضنا في المبحث الأول المخطط التسويقي، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى المخطط التنظيمي وكذا الإنتاجي، وآخرا وليس أخيرا فقد تناولنا في المبحث الثالث النمذجة الإقتصادية والمالية، أما الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة الميدانية في محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إذ قمنا بإعداد مخطط أعمال لمؤسسة مصغرة لمحاولة إقناع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب " *ANSEJ* " بولاية تيسمسيلت لتقديم الدعم المناسب لها، وهي مؤسسة حزام لتحويل الورق فعنونا ب " إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق "، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه وصف المشروع ومحيطه، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى إعداد المخططين الإنتاجي والتنظيمي لمؤسسة حزام، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لإعداد المخطط التسويقي والنمذجة المالية لهذه المؤسسة.

وفي الأخير عرضنا خاتمة عامة تضمنت مجموعة من النتائج والإقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة.

صعوبات الدراسة:

✓ غياب هيئة متخصصة في حصر وتقديم المعطيات والنسب الإحصائية الخاصة بمنتجي البيض والفاكهة في الولاية، مما دفع بنا إلى اللجوء إلى أساليب أخرى وبذل جهد أكبر للحصول على هذه المعطيات.

تمهيد الفصل الأول

في دنيا الأعمال يتحدث الجميع عن الإستثمار و الإستثمارات و يرتبط ذلك بالمشروعات و الإستفادة القصوى من رأس المال و مدى إدارته لعائد معين، وهذا العائد المعين يواجهه مخاطر معينة، وعلى كل حال مادام هناك مشروع يعني أن هناك إستثمار ومادام هناك إستثمار لابد من عائد، وفي حالة وجود وتحقق هذا العائد لابد من وجود مخاطرة.

فرجال الأعمال و أصحاب المشروعات يعرفون معنى الإستثمار بشكل عملي و يدركون جيدا هدف المشروع من تحقيق عوائد معينة، ولكنهم في المقام الأول يحسبون ألف حساب للمخاطرة التي تواجه هذا العائد، ويدركون جيدا أنه كلما إرتفع العائد على الإستثمار إرتفعت المخاطرة التي تواجه هذا العائد، و بالتالي فإن قاعدة القرار الإقتصادي لهؤلاء تنطوي على العائد و المخاطرة المرتبطان بالإستثمار، وعليه وبناء على ذلك فإنهم يسعون دائما لإيجاد أسلوب علمي يتم على أساسه بناء مشروع ناجح، ومما لاشك فيه أن مخطط الأعمال هو الشكل الأرقى و الأسلوب الأمثل لتحقيق تلك الأهداف.

ومنه فمخطط الأعمال هو المرحلة الأخيرة التي تسبق عملية الإنشاء، فهو يدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره و النمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية و خاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الإقتصادية و المالية للمؤسسة، وإعداداته بالطريقة الصحيحة يضمن إهتمام الممولين، ولذلك لابد أن يخصص له الوقت الكافي لدراسة كل الجوانب و النقاط الأساسية و الضرورية المتعلقة بالمشروع تفاديا للوقوع في خطر الزوال و ضمنا لنجاح وإستمرارية المؤسسة.

و عليه فما هو مخطط الأعمال؟

هذا ما سنوضحه في هذا الفصل و الذي يتألف من ثلاثة مباحث تحقق في مجملها الأهداف المرجوة من هذا الفصل، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى تقديم مخطط الأعمال، ويشرح المبحث الثاني أنواع ومراحل إعداد مخطط الأعمال، في حين يبين المبحث الثالث الشكل العام لمخطط الأعمال.

وهذا على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مخطط الأعمال

قبل إنطلاق أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لا بد على المستثمر من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، فالمستثمرون الذين يقفون على أرجلهم في نشاطهم التجاري أو الصناعي دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات و مشاكل متعددة في التمويل و التسيير، وذلك بعد مدة من إنطلاق أعمالهم، وعليه فمخطط الأعمال يلعب دورا أساسيا وفعالا في حياة أي مؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية إنشاءها وتكوينها أو من خلال توسعها وتطويرها، إذ يسمح هذا الأخير بإتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجيتها.

المطلب الأول : مفهوم ووظائف مخطط الأعمال

أولا : مفهوم مخطط الأعمال

تعددت المفاهيم المتعلقة بمخطط الأعمال، وهذا التعدد يعود لتعدد مفهوم مخطط الأعمال هذا من جهة، وتعدد ظروف وواقع نشأة الأعمال من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس وحسب أدبيات المقاولاتية فإن مخطط الأعمال هو:

1) "وثيقة تؤدي إلى الفهم، موجه لمساعدة المقاول أو المنظم في تحليله للسوق وفي محاولة التخطيط لمختلف الإستراتيجيات"، في حالة إنشاء المؤسسة "مخطط الأعمال يساعد المنظم أو المنشأ على تفادي أخطاء قد تكون جد مكلفة، ماعدا هذا فمخطط الأعمال كوثيقة تقديرية يكون جد مهم في عملية الحصول على التمويل المناسب إذ أن البنوك والمستثمرين وغيرهم من أصحاب الأموال يحتاجون إلى مخطط الأعمال من أجل أخذ قراراتهم الإستثمارية، فمخطط الأعمال مكتوب ومبني بطريقة مؤسسة قد يكون إشارة جيّدة على أن المنشأ له القدرة على تسيير المؤسسة¹.

2) مخطط الأعمال عبارة عن ملف ملخص يحوي نشاط المؤسسة وإستراتيجياتها لمواجهة مختلف المراحل "إنشاء، نمو، أو إعادة هيكلة"، وعليه فمخطط الأعمال يفترض أن يقدم الحالة المتوقعة للمشروع في المستقبل من مختلف الجوانب "منتوج، خدمات، أسواق، منافسة، السياسة التجارية، السياسة التسويقية،

¹ Armstrong J.S, *The value of fromal planning for strategic decisions*, Strategic management Journal, 3, 1982, PP(197-603).

الفصل الأول: المفاهيم و الأطر النظرية لمخطط الأعمال

الإتصال"، وبالتالي فمخطط الأعمال يسمح بتهيئة المشروع، يوضح الأهداف والنهايات بالإضافة إلى منطق المؤسسة وطرق تعاملها مع المسارات المستقبلية¹.

(3) مخطط الأعمال هو طريقة وضع علاقة بين مختلف ميادين إدارة الأعمال التقنية "التسويق، المالية، الإستراتيجية"، كما يسمح للمتدخلين الإقتصاديين "بنوك، شركاء، عمال، زبائن، موردين..." بتقدير مخطط التمويل وقدرة المسيرين على تقدير وفهم المشروع هذا من جهة ومن جهة أخرى على تخفيض الخطر، كما يمكن القول بأن مخطط الأعمال موحد غالباً مكون من باين أساسيين، الباب الأول يحوي المحتوى العام للمشروع "من مختلف الجوانب"، أما الباب الثاني فيحوي الجانب المالي "النموذج الإقتصادي" والذي بدوره يحتوي على مختلف القوائم المالية "حسابات النتائج، الميزانية التقديرية..."².

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مخطط الأعمال هو: "وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الإستراتيجيات، يتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل، كما يحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، ويوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها، بالإضافة إلى أنه يغطي ما ينوي المنشأ القيام به في عمله وكيف سيتم ذلك".

من خلال ما سبق يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي: ما هو الشيء المنتظر من مخطط الأعمال؟

مختلف المفكرين يعتبرون مخطط الأعمال صورة مناسبة وصحيحة للواقع، مع الإعتراف بأنه ملخص ومدعم بمعطيات حقيقية للنشاط، كما يتوقع بطريقة تقديرية ومبرهنة نتائج عملية خاصة ما يخص قرارات الأطراف المعنية بالمشروع وبالتالي يمكن إعتباره كصورة وفيية وموضوعية للمعطيات الإقتصادية للنشاط المستقبلي للمؤسسة موضوع الإنشاء وعليه فحجر الأساس لهذا المخطط هو درجة دقته، والبعض الآخر من المفكرين إعتبروا أن أهمية مخطط الأعمال تكمن في كونه وسيلة لجمع المعلومات والإستنتاجات المناسبة، وبالتالي هو طريقة لخفض درجة عدم التأكد الخاصة بمستقبل المشروع ليساعد بذلك على أخذ القرارات الأكثر ملائمة³.

¹ Lave, J, *Perspectives on activity and context*, in schaiklin & J. Lave (Eds), Cambridge University Press, New York, 1996, P(3).

² Fayolle A, *Entrepreneuriat "Apprendre à entreprendre"*, Directeur général EMlyon, Dunod, Paris, P(3).

³ Siegel D, Forde B.R, & Bornstein J.M, *The Ernst & Young Business plan Guide*, 4th édition, Pearson, 1993, P(4).

الفصل الأول: المفاهيم و الأطر النظرية لمخطط الأعمال

وللإشارة فإنه من معوقات مخطط الأعمال والتي تشير إليها النظريات العقلانية هو أن عقل الأفراد وفكرهم يصل إلى حد ما، حيث لا يسمح بإستيعاب الكم الهائل للمتغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه المؤسسة وهذا ما يهدد دقة المعلومات التي يقدمها مخطط الأعمال ومن خلالها الهدف الأساسي وهو خفض درجة عدم التأكد¹.

ثانيا: وظائف مخطط الأعمال

1) وسيلة لإنشاء و تسيير المؤسسة:

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز، إذ أن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة و التي تتمثل فيما يلي²:

✓ **المساعدة على التفكير وإتخاذ القرار:** أولا وقبل كل شيء فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، كما تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في الحد من عدم اليقين، لهذا فإن إتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف بذلك لتحقيق الهدف، تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف البدائل.

✓ **المساعدة على التنبؤ:** الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ و هذا يعني المخطط الفعلي للمشروع، بالإضافة إلى ذلك فإن باعث المشروع في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف البدائل، بعضها تميزه والأخرى بطبيعة الحال تستطيع أن تأخذ شكل تراجع في المستقبل.

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، وعليه فمخطط المشروع يجب إذا أن يكون مرتبط عن قرب بالحقيقة المستقبلية، هذه الحقيقة تبنى من الطموحات التي تمنح لمخطط الأعمال أهمية كبيرة بالنسبة لمنشأ المؤسسة.

✓ **المساعدة للمرحلة القادمة (المستقبل):** 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

¹ Honig B, *Toward a contingency –Based model of Business planning*, Academy of management learning and Education, 2004, PP(258-273).

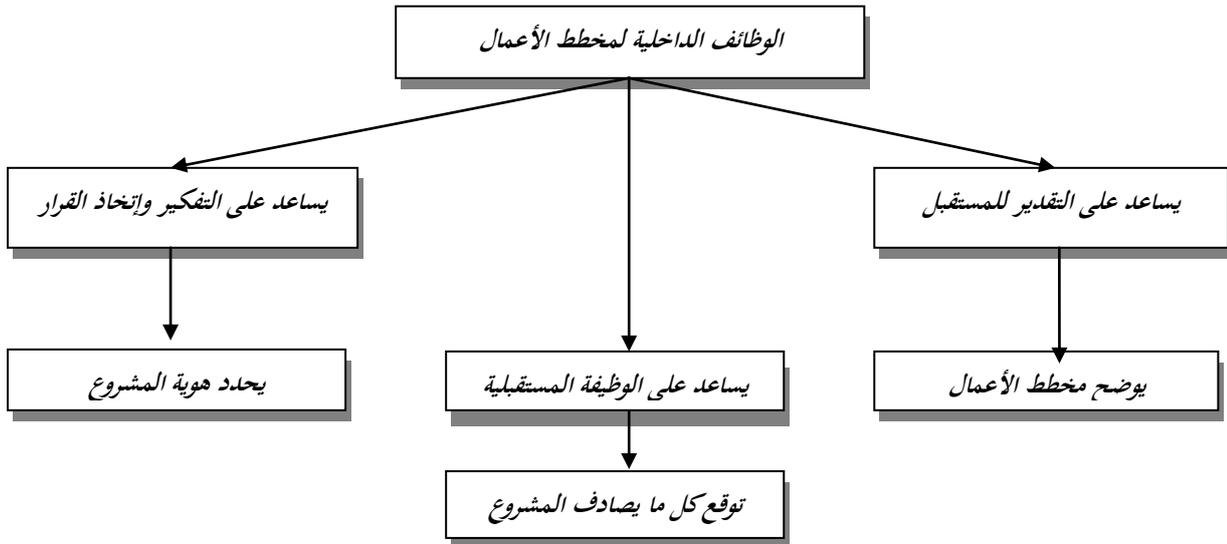
² جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان "فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، أيام 17/18/19 أبريل 2012، ص(3-4).

الفصل الأول: المفاهيم و الأطر النظرية لمخطط الأعمال

في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة، حيث مع إنطلاقة المشروع فإن باعثه يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل و دراية بالبدائل من قبل.

والشكل التالي يوضح الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال:

الشكل 1-1: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source :Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson Education, Paris, France, 2009,P(137) .

2) وسيلة للاتصال و الاقناع:

أي أنه وسيلة للإتصال ومساعد للبحث عن الموارد، وفي هذا المنظور وظيفة مخطط الأعمال أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث بطريقة مستهدفة من ناحية تعبئة الطاقات أو جلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي¹:

✓ **التحدث عن المشروع:** الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية وتجهيز

هذا الأخير بالموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الأربعة التالية:

❖ التعرف على طبيعة المشروع.

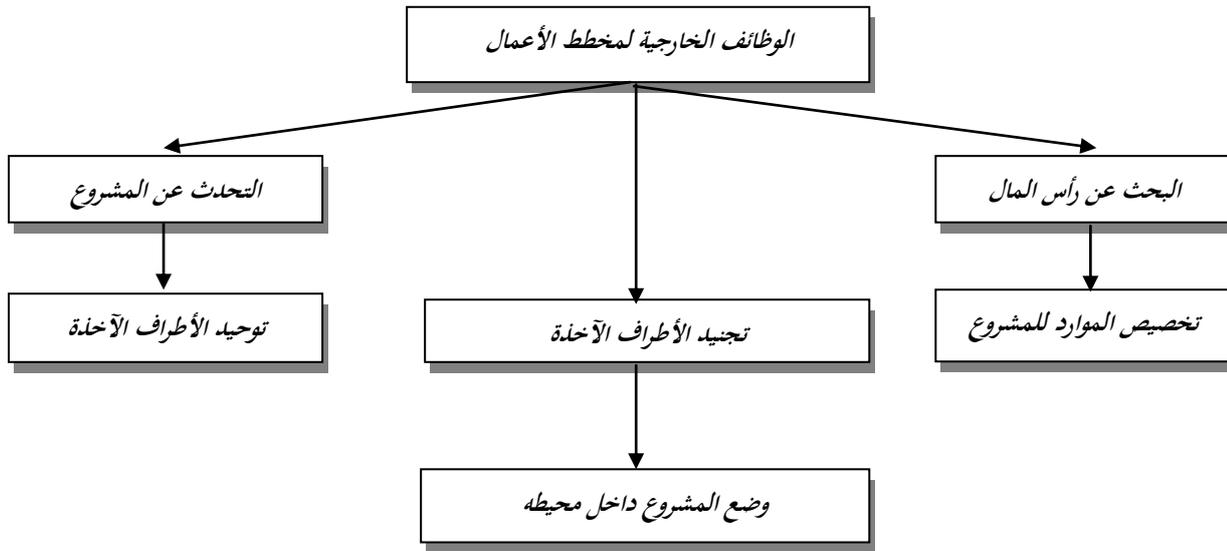
❖ الإستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

¹جلاب محمد ، مرجع سبق ذكره، ص(51).

الفصل الأول: المفاهيم و الأطر النظرية لمخطط الأعمال

- ❖ يسهل ويساعد الأطراف الأخرى لإتخاذ موقف حول المشروع.
 - ❖ يوضح القابلية للتطبيق، الإستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع.
 - ✓ **البحث عن رأس المال:** من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل تخصيص الوسائل اللازمة للمشروع لإعطاء بداية لإنطلاقه، وحسب (T.VERSRAETE) يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي:
 - ❖ يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.
 - ❖ إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة إجتماعات، وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.
 - ❖ هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل الوسيلة وليس القيادة، إذن فهو يصبح وثيقة مفصلة تتضمن عروض مالية مثبتة عن نموذج أعمال جيد يكون ذو قابلية للتطبيق والإستمرارية، وعلى مردودية المشروع بحيث يضمن لحاملي رأس المال عوائد لإستثماراتهم.
 - ✓ **التجنيد :** أي تجنيد الشركاء الاستراتيجيين للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، بالإضافة إلى التجنيد الممكن للأطراف الآخذة مهما كان دورها، وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع، مما يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع.
- "في بداية الأمر الوظيفة الداخلية (إنشاء وتسيير المؤسسة) لمخطط الأعمال، باعث المشروع قام بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، في حين أن الوظيفة الخارجية (الإتصال والإقناع) لمخطط الأعمال تركز على أن باعث المشروع هنا سيبحث عن جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين، متعارضين، حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والتي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة ب باعث المشروع كليا".
- والشكل التالي يوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال:

الشكل 1-2: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, **Entrepreneuriat**, pearson Education, Paris, France, 2009, P(141) .

المطلب الثاني: أهمية وخصائص مخطط الأعمال

أولاً: أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، ومن الأسباب المتعددة التي تجعل مخطط الأعمال ضروري بل حتمي ما يلي¹:

1) 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.

2) مخطط الأعمال هو أداة إتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعداد قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الإستثمار.

3) يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

¹ شوقي جبارة، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان "فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، أيام 16/17/18 أبريل 2012، ص(11)،

الفصل الأول: المفاهيم و الأطر النظرية لمخطط الأعمال

- 4) خطة الأعمال تحتوي على المعلومات المالية الحالية والمخطط لها في المستقبل بالإضافة إلى الأرقام الخاصة بك والتي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
- 5) هي خطة أعمال لعملك والسوق الذي تعمل من خلاله، فمن الممكن أن لا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم إتخاذ القرارات الكافية، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
- 6) خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.
- 7) مخطط الأعمال يعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عن كونك، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار جيدة أو رديئة، لذلك فإن مخطط الأعمال يجب أن يتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل إتخاذ قرار رشيد بشأن إقراضك أو الإستثمار في شركتك، وبدون مخطط الأعمال لن تتمكن من بدء عملك.
- 8) إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها، إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته، وإنما بغرض الحصول على منافع مادية.

ثانيا: خصائص مخطط الأعمال

يخضع مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية، وعلية يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص والعناية، وفي هذا المجال يتميز مخطط الأعمال الجيد بعدة خصائص منها ما يلي¹:

- 1) **الإيجاز والتلخيص**: يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، فكلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية 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 كثيرو الأشغال، ولا يكون لديهم الوقت الكافي

¹ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال "عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية تحت عنوان "فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر، أيام 19/18/17 أفريل 2012، ص(11).

الفصل الأول: المفاهيم و الأطر النظرية لمخطط الأعمال

لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل، وبالتالي فإن الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح إنطباعاً إيجابياً يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

(2) **صياغة مناسبة للمرسل إليهم:** تتعدد المقاصد من إستعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع، وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضاً لمقاصد متعددة فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد، وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يقدم هذا المقصد، وعلى هذا الأساس يتم تكيف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس مال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي...).

(3) **الوضوح وسهولة الفهم:** يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان ويتحقق ذلك بإستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق، كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب إستعمال مفردات تتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص)، كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم بإستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

(4) **العملائية والواقعية:** 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 مهم أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها، كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل علني دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي، وتزداد عملائية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

(5) **المصدقية والدقة:** تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع وإستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة إختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع، وعلى هذا الأساس يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى إستعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق إنطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق إنطباعا سلبيا حول صاحب المشروع، مثل إحتمال وصفه بالغش والكذب

الفصل الأول: المفاهيم و الأطر النظرية لمخطط الأعمال

والخداع، وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضع إهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال، وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية، كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع القيام بتقدير صحيح للمخاطر.

(6) **الهيكلية الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروفا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره، مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل، كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

(7) **التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر الإنسجام في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب المصدقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، ويمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الإنسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، لذا 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 عملا نوعيا بالغ الأهمية، يتحقق بتطهيره كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته، كما يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة إنسجامه، طالما أن وجود تناقضات في هذا المخطط توحي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا إستراتيجيا يصعب معالجته.

ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له "دور" هام يتمثل فيما يلي¹:

- 1) خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- 2) وسيلة للتوضيح بطريقة تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- 3) توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الإستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- 4) تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن إحتلافاتهم.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص (215).

5) يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.

6) عملية للتنفيذ.

7) يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبأ.

المطلب الثالث: محتويات وسياسات مخطط الأعمال

أولاً: محتويات مخطط الأعمال: يشمل مخطط الأعمال على العناصر التالية¹:

1) وصف المشروع: قبل إنشاء أي مشروع لابد من معرفة نشاطه والأسباب التي دفعت لإنشائه،

ولوصف أي مشروع نتطرق للنقاط التالية:

✓ المظهر الخارجي، القانوني وبنية المشروع.

✓ نوع النشاط.

✓ هل للمشروع مردودية وما هي إمكانيات النمو.

✓ المصادر الخارجية المتعاملة مع المؤسسة.

✓ إعداد الوظائف والمهام التي تسمح لنا بتقرير هذا العمل.

2) موجز عن التسيير: ينبغي معرفة إستقلالية الإدارة، وطريقة تسيير المشروع من خلال الإجابة على جملة

من الأسئلة:

✓ من هم أعضاء فريق التسيير، وماهي نقاط قوتهم وضعفهم، وما هي وظائفهم؟

✓ هل نستعين بالخبرة والإستشارة في تسيير المشروع؟

✓ ما هو مشروع إستئجار العمال ومخطط الأجور؟

✓ كيف نسير المشروع ونتخذ القرارات؟

✓ ما هي الأدوات والأساليب المستعملة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، ورقابة نشاط المشروع؟

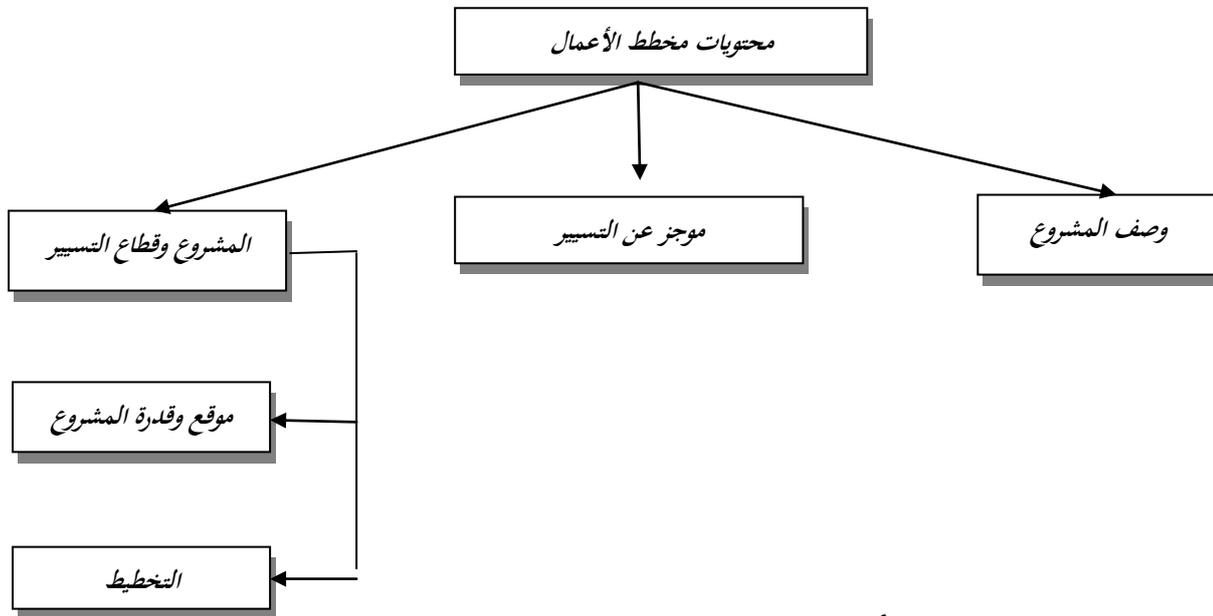
¹ شوقي جبارة وشرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فعاليات الملتقى الوطني حول "استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، أيام 18/19 أبريل 2012، ص (9).

3) المشروع وقطاع النشاط:

✓ موقع وقدرة المشروع: إن موقع المشروع له أثر محدد على النجاح أو الفشل، وأن يكون المشروع في مكان إستراتيجي سهل الوصول إليه ويخدم الزبائن ويكون آمنا، ومنه يمكننا تحضير مخطط الأعمال بعد الإجابة على الأسئلة التالية:

- ❖ ما هي المواد التي نحتاجها لإنشاء المؤسسة؟
- ❖ ما هي المساحة التي نحتاجها، ويجب أن نراعي نقل جماعي بمكان العمل وإضاءة للشوارع؟
- ❖ هل هناك تطور للزيادة السكانية وتحويلات للسوق؟
- ✓ التخطيط:
- ❖ ما هي ساعات العمل اللازمة لخدمة الزبائن؟
- ❖ ما هي الضروريات اللازمة لهذا المخطط: معدات، تكاليف، مواد أولية.....؟
- ❖ ما هي المصادر العامة؟
- ❖ ما هي الطرق الجيدة للتصنيع التي لها أكثر مردودية؟

الشكل 1-3: محتويات مخطط الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة¹.

¹ المرجع السابق، شوقي جبارة وشرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فعاليات الملتقى الوطني حول "إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، أيام 19/18 أبريل 2012. ص(9).

ثانيا: سياسات مخطط الأعمال:

يمكن حصر سياسات مخطط الأعمال في الآتي¹:

1 سياسة التسويق

تهتم سياسات التسويق بتقديم السلع أو الخدمات وإيصالها إلى المستهلك لتحقيق حاجاته ورغباته، ويدور هذا الإهتمام حول المستهلك، السلع أو الخدمات، التوزيع، الترويج، التسعير والإعلان.

2 السياسة المالية

تهتم السياسات المالية بتحديد إحتياجات المشروع من الأموال ومصادر الحصول عليها، كما تهتم بتكاليف الإنتاج، وكيفية استثمار موال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد.

3 السياسة الفنية

تحاول هذه السياسة أن تؤمن عملية إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

4 دراسة المنافسة

عند القيام بأي مشروع يجب معرفة المنافسين وإنتاجهم وسلوكهم في السوق، من خلال معرفة عددهم، منتجاتهم، حصصهم السوقية، نقاط قوتهم وضعفهم، فرصهم والظروف التي تهددهم، ما الذي يميزنا عنهم.

5 السياسة التنظيمية

تهتم هذه السياسة بتحديد الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف، وهذا من حيث تحديد الوظائف الرئيسية الموزعة على الوحدات التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى تحديد المعلومات الأساسية للوظائف وهدفها وواجباتها وصلاحياتها... وغيرها، ويتم ذلك من خلال دراسة الهيكل الوظيفي والوظائف القائمة في المنظمة وتقييمها وتحديد مواضع تطويرها وتحديثها في ضوء الأسس العامة التي يتم إختيارها.

¹ مخطط الأعمال، على الموقع: <http://etudiant.dz.net/vb/t15442.htm> • مطلع عليه بتاريخ: 2014/12/18 على الساعة: 15:30.

المبحث الثاني: أنواع ومراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال بمراحله المختلفة يجيب على العديد من الأسئلة المهمة، ويغطي بعضه الرغبات والقابليات وأفضل الطرق لتحقيق أهداف الريادي صاحب العمل، ورغم عدم وجود طريقة واحدة مثلى لإعداد مخطط الأعمال بشكل متكامل، إلا أنه يمكن إعطاء خطوط عامة تمثل مقترحات مقبولة لمخطط الأعمال من خلالها يستطيع الرياديون تكييف وتغيير بعضها وفق أهدافهم من إعداد المخطط.

المطلب الأول: أسباب إعداد مخطط الأعمال

في الوقت الذي تكون فيه فكرة المنشأ عن المؤسسة واضحة فإنه بحاجة للحصول على المعلومات المدققة، والقيام بحسابات من أجل معرفة هل أن المؤسسة الجديدة تكون ذات مردود؟ وهل تستحق فعلا الإنشاء؟.

إن قلة التخطيط والإعداد تبقى من بين الأسباب لفشل المؤسسات الجديدة، لهذا فإن مخطط الأعمال يساعد على¹:

أولاً: إتخاذ إنشاء المؤسسة أم لا؟ " إن إنشاء المؤسسة تغير كل حياة المنشأ، حيث يجب أن تتحقق من أنه سوف يتخذ القرار المناسب فيما يتعلق بالإنشاء، ومخطط الأعمال يساعد على إتخاذ هذا القرار".

ثانياً: يساعد المنشأ على تنظيم أفكاره قبل أن يعرف كيف ينشأ ويسير مؤسسته في أحسن الظروف، فمخطط الأعمال يقدم في شكل تتابع منطقي أفكار ملائمة ومتطابقة، ومن جهة أخرى فهو يسمح له في الحصول على فكرة واضحة.

ثالثاً: يقدم فكرة مؤسسته إلى مؤسسة مالية كالبنك مثلاً للحصول على قرض، فمن خلال إعداد المنشأ لمخطط الأعمال الخاص به بنفسه يمكنه الإجابة بسهولة على مجمل الأسئلة التي تطرح عليه.

رابعاً: من خلال إعداد خطة العمل غالباً ما يؤدي ذلك إلى إكتشاف وجود ميزة تنافسية أو فرص جديدة.

خامساً: إعلام الموظفين " إستخدامها كوسيلة من وسائل الإعلام، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركة".

¹Claude Annie Duplat, pour gérer une entreprise à croissance rapide, les édition d'organisation, Paris, 2002, P(12-14).

الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

سادسا: الموافقة من مجلس الإدارة/المساهمين: " أي إستخدامها كأساس للحصول على موافقات من مجلس إدارة الشركة والمساهمين".

سابعا: يكون للمنشأ الوقت الكافي للتطلع إلى المستقبل وتجنب المشاكل قبل وقوعها.

ثامنا: إشتقاق الأهداف للموظفين: " المستمدة من تدابير خطة العمل والأهداف للوحدات والأفراد في التنظيم.

تاسعا: تخطيط الأعمال "التأكد من أن كل هذه الإعتبارات متسقة ومنسقة بشكل صحيح".

عاشرا: الحصول على رؤية متكاملة عن عمله من خلال إعداد خطة له، بالإضافة إلى تحصيله على رؤية متكاملة لجميع القضايا المتعلقة به، فعلى سبيل المثال: يساعده على تحديد أفضل العملاء المستهدفين، الخطوط العريضة للقطاع الخاص في السوق بالإضافة إلى ذلك تشكيل إستراتيجية التسعير وتحديد الظروف التنافسية التي بموجبها يجب أن يعمل من أجل تحقيق النجاح.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر فإنه يساعد أيضا على¹:

أولا: تركيز الضوء على الأهداف.

ثانيا: الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.

ثالثا: تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع.

رابعا: المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.

خامسا: المساهمة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع وإستمراره.

¹Gézia Demergy, **Les commandements du business plan**, Séminaire conseil_organisation *Séminaire co-TA.11*, P(14).

المطلب الثاني: أنواع وأهداف مخطط الأعمال

أولاً: أنواع مخطط الأعمال: مخطط الأعمال موجه ليساعدك على مواجهة وضعيات مختلفة أين تحتاج إلى إتخاذ قرارات مهمة في حياة المؤسسة، هذه الوضعيات المختلفة تحدد بما الأفكار والحلول و مخططات الحركة.

يجب أن يكون مخطط الأعمال مستجيباً لهذه الوضعيات المختلفة مما يؤكد على وجود أنواع مختلفة منها بحيث يختص كل مخطط أعمال في الإجابة على أهداف كل مرحلة.

1) مخطط الأعمال لإنشاء المؤسسة: إن مرحلة إنشاء المؤسسة هي المرحلة الأكثر إستعمالاً لمخطط الأعمال لأنه يجب¹:

- ✓ التأكد من نجاعة المشروع.
- ✓ التحديد الدقيق للوسط ومميزاته.
- ✓ حصر الوسائل.
- ✓ إقناع الممولين والحصول على التمويل المناسب.

أبرز صعوبات هذه المرحلة أنك لا تنطلق من إحصائيات تاريخية موجودة عن ماضي المؤسسة، وبالتالي نقطة الارتكاز الوحيدة هي دراسة السوق التي ينبغي أن تكون في هذه الحالة جد دقيقة ويمكن القول أن في هذا النوع من مخططات الأعمال بالإمكان تقديم تقسيم ثانوي متعدد الخواص مثلاً شركة أو مؤسسة فردية أو مؤسسة خدمتية أو إنتاجية، حيث تختلف مستويات الدراسة في كل واحدة من هذه الأنواع بحكم الخصائص المتنوعة.

2) مخطط الأعمال حسب البيئة: يمكن أن يكون مخطط الأعمال خاص بمؤسسات الدولة أو الجماعات العمومية وبالتالي تدخل بعض المعطيات الأساسية مثل²:

- ✓ توازن مالي محدود بغلاف مالي محدد مسبقاً.
- ✓ أسعار ومصاريف مختلفة لها أهداف إجتماعية.
- ✓ نوعية خدمات عالية المستوى للمستعملين.

¹ Saadoun Melissa et Lequeux Jean- Louis, **Quel business plan pour mon entreprise**, Edition d'Organisation, 2008, P (10).

² Leger-Jarinou Catherine et Kalousis georges, **Construire son business plan**, Dunod, 2014, P (23).

الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

الخاصية الأخرى أن الدولة والجماعات العمومية لهم علاقات متشعبة مع مختلف المتدخلين الإقتصاديين وبالتالي يتميز مخطط الأعمال عندهم بالأهمية القصوى لجانب الإتصال بالوسط.

3) مخطط الأعمال في مواجهة أصحاب رؤوس الأموال:

✓ **المساهمين:** هم أول المهتمين والمعنيين بمخطط الأعمال إذ ينتظرون شيئين أساسيين من مؤسستهم¹:

❖ الحصول على مكافآت رأس المال.

❖ إرتفاع قيمة السهم من أجل التنازل عنه مقابل ربح.

وكلا هاتين النقطتين تتأثران بما سيقدمه مخطط الأعمال وكيف سيؤثر على أداء المؤسسة مستقبلا، فهم سيدرسون نتائج النمذجة الإقتصادية وما تقدمه القوائم التقديرية في مخطط الأعمال من عوائد مالية مستقبلية.

✓ **البنكيين:** ما يهم أصحاب البنوك هو القدرة على الوفاء وهو ما يجب برهنته في مخطط الأعمال ولذلك ستجدهم مهتمين بالنقاط التالية²:

❖ **الهيكل المالي المقترح:** أول مسلمة يؤمن بها البنكي أنه لا يجب أن يخاطر أكثر منك بصفتك مساهم في المؤسسة و بالتالي مبلغ الديون الطويلة (أكثر من سنة) لا يجب أن يكون أكبر من الأموال الخاصة.

❖ **العجز المالي:** إذ تتعامل المؤسسات البنكية بشدة مع العجز المالي في مراحل مختلفة من المشروع وتعتبر إشارة للتسيير السيء أو الصعوبات في الحصول على عوائد من المشروع.

❖ **الربحية والخزينة:** من خلال مراقبة قدرة التمويل الذاتي في مخطط الأعمال أي قدرة المشروع على خلق السيولة يمكن للبنكي أن يتأكد من أهمية المشروع.

❖ **إحترام أهم النسب:** يجب إحترام نسب الرافعة المالية كما سبق ذكره، كما أنه يجب تقديم نسب القدرة على الوفاء بمعدلات كافية.

❖ **الضمانات:** يمكن أن تبحث البنوك على الحصول على ضمانات مستقلة على المشروع المقدم في مخطط الأعمال من أجل تقليل المخاطر.

¹ PIC-Jean Christophe, *A chaque enjeu son business plan*, 2^{ème} Edition, Vuibert, 2012,p(196).

² Ibid., PP (204-205).

4) مخطط الأعمال كوسيلة للإتصال الداخلي: من أجل تفادي تضارب القرارات في المؤسسة ومن أجل

تجميع القوى ومن أجل أهداف متبعة يعمل مخطط الأعمال على الحصول على عمل وجهد جماعي عن طريق توزيع المهام، ووصف كل المناصب بشكل واضح والعلاقة بينها.

مخطط الأعمال يجب أن يكون وسيلة حقيقية للحوار بين مختلف مكونات المنظمة، ينظم الموارد البشرية والتكاليف الخاصة بما كما يخطط لمختلف المجموعات والفرق ويقوم بالإستعمال الأمثل للطاقت والموارد البشرية¹.

5) مخطط الأعمال في مواجهة المعوقات:

✓ **المواسم:** يجب أن يقدم مخطط الأعمال الحلول المناسبة لأهم مشكل في السنة المالية وهي المواسم، حيث تختلف المعطيات بشكل يوجب تغير الخطط والتقدير².

✓ **الحماية:** يجب إدراج مختلف الضرائب والرسوم، المبالغ ومراحل ومدد الدفع بشكل دقيق³.

✓ **تطبيق المبادئ المحاسبية:** حيث أصبحت المعايير المحاسبية تتماشى وتطورات الإقتصاد والمال وبالتالي تتغير معها مفاهيم القيمة ومن خلالها مختلف الموجودات في المؤسسة⁴.

6) مخطط الأعمال في مواجهة الأزمات: من أجل تحديد حجم العجز في الخزينة و المردودية وكذلك من أجل وضع خطط للإستجابة لمثل هذه الأزمات⁵.

7) مخطط الأعمال في حالة النمو:

✓ **نمو خارجي:** كل مستوى نمو يعبر عن قيم و تكاليف مختلفة تحتاج إلى دراسات ومخططات مختلفة وبالتالي على مخطط الأعمال أن يحتوي نمذجة إقتصادية لمختلف هذه السيناريوهات الممكنة⁶.

✓ **نمو دولي:** أول ما يجب أن يشرحه مخطط الأعمال في هذه الحالة هو أثر هذا النمو على المشروع المحلي⁷.

¹ Ibid, PP(212-215).

² Bommelaer Hervé, *Booster son business*, Edition d'organisation, 2011, P (22).

³ Ibid, P(22).

⁴ Ibid, p(23).

⁵ Dauchy Denis, *7étapes pour un business model solide*, 2eme Edition, Dunod, 2013, PP(88-93).

⁶ Bommelaer Hervé, OP .Cit, PP(101-103).

⁷ Ibid., P(104).

الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

- ✓ نمو تكنولوجي: يجب أن يقدم مخطط الأعمال مشروعاً مبني على تكنولوجيا متقدمة عن المنافسين ويشرح مختلف العوامل التي تبين تطور التجهيزات الإنتاجية المطلوبة وعلاقتها بخفض التكاليف... إلخ¹.
- ✓ الإستثمارات: من أهم القرارات المالية في حياة المشروع تلك الخاصة بالإستثمارات على أنواعها، مالية، مادية ومعنوية لما تحتاجه من خزينة كبيرة ولذلك على مخطط الأعمال أن يشرح و بشكل وافي أهمية هذه القرارات وتأثيرها على المؤسسة².

8 مخطط الأعمال للشراكة:

- ✓ الوسطاء: من أجل ضمان نجاح مخطط الأعمال ستضطر في مراحل متعددة للتعامل مع وسطاء مختلفين وهؤلاء يعتبرون من أهم مصادر المعلومات الخاصة بعالم الأعمال³.
- ✓ الشركاء: من أهمهم الشركاء الصناعيين إذ تتعدد مراحل إنتاج أنواع مختلفة من المنتجات للمؤسسة، كذلك الشركاء التجاريين أين تتعدد مراحل التوزيع والبيع⁴.
- ✓ إندماج وشراء المؤسسات: من أهم تطورات السوق والمنافسة في عصرنا هو ظهور طرق جديدة للتعامل مع متغيرات السوق كالإندماج بين مؤسستين من أجل جمع الموارد لمواجهة المعطيات الجديدة في السوق⁵.

ثانياً: أهداف مخطط الأعمال

يركز مخطط الأعمال الموجه لداخل المؤسسة على الأهداف الوسيطة اللازمة للوصول إلى الأهداف الخارجية، حيث أنه قد يشمل تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، نظام جديد لتقنية المعلومات، إعادة الهيكلة المالية، إعادة تأهيل مصنع أو إعادة هيكلة مؤسسة، وعليه تكمن أهداف مخطط الأعمال فيما يلي⁶:

- 1) مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.

¹ Ibid., P(107).

² Ibid., P(108).

³ Chauvin Pascal, **Comment rédiger un Business plan efficace et séduire vos investisseurs**, Gualino, 2010, P(20).

⁴ Ibid., P(32).

⁵ Ibid,PP(33-34).

⁶ Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009, P(135).

الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

- (2) إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع، والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
- (3) التنسيق: النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق وتماسك المنشأ، على المستخدمين، وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين، المنتجين والتجارين.
- (4) خلق جو عمل جماعي: يقتضي مخطط الأعمال من منفيديه الإلتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
- (5) إبراز القدرات والإمكانات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- (6) تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- (7) صياغة أهداف واضحة ومحددة.
- (8) تحديد طبيعة ومحيط فرصة العمل والتي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل هذه.
- (9) عرض المدخل المستخدم من قبل المنشأ الريادي لوضع مجمل الخطط لإستغلال وإستثمار الفرصة.

بالإضافة إلى¹:

- (1) التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للعمل.
- (2) التشخيص الوظيفي والتشخيص الإستراتيجي للمشروع.
- (3) التخطيط لمختلف الإحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع.
- (4) تقييم مردودية المشروع في المستقبل.

كما يساعد مخطط الأعمال على²:

- (1) تقييم مخاطر الإختيارات المعدة مسبقا.
- (2) التصدي و الإستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.

¹ علي فلاح الزعي، مخطط الأعمال كمدخل إستشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية تحت عنوان "فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، الجزائر أيام 19/18/17 أبريل 2012، ص (4).

² طارق أحمد المقداد، إدارة المشاريع الصغيرة "الأساسيات والمواضيع المعاصرة"، بحث تخرج الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص (24).

الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

(3) إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة على مشروع العمل من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية للمشروع.

(4) نقطة إنطلاق لمخطط عملي وحيد.

أما Alain Fayolle فيقول أن أهداف مخطط الأعمال مرتبطة بتصورين¹:

(1) أداة إتصال: يشكل حلقة وصل، وهو وسيط بين الثنائية منشأ المشروع/المحيط (المحيط الشخصي والمتمثل في فريق العمل والأصدقاء والعائلة)، (المحيط العملي المهني والمتمثل في الجماعات المحلية، المستثمرين، الإدارات الأخرى).

(2) أداة إستراتيجية: هو أداة توقع أو محاكاة، فهو العمل والفعل المؤسس للمسار المقاولاتي وهذا من خلال:

✓ الإستراتيجية الداخلية: تسمح للمنشأ أن يحدد أفكاره، ويقنع بجدوى الفرصة التي يحوّلها إلى مشروع أي إلى مؤسسة، وأداة قيادة تحتاج توجيه الفريق العامل داخل المؤسسة، التنسيق بين جميع الأعمال التي يقوم بها فريق العمل وجعلها تصب في الهدف العام للمؤسسة.

✓ الإستراتيجية الخارجية: من خلال معرفة هل المشروع قابل للتطبيق أو لا؟.

المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب المشاريع القائمة أو المشاريع الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن، وبالتالي فإن كل مخططات الأعمال تشترك في إحتوائها على البيانات التالية²:

أولا: الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين: وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

(1) هل أنهم من رجال الأعمال أم من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال:

(2) ما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... إلخ)؟

¹ Alain Fayolle, *Entrepreneuriat "Apprendre à entreprendre"*, Directeur général EMlon, Dunod, Paris, P (292).

² *Préparation d'un plan d'affaires*, Centre régional des affaires, www.Régional business.ca, P(03).

(3) ما هي المناطق التي ينشطون فيها؟

(4) هل هم أصحاب مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبرى؟

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

ثانيا: **الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين:** تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسبة للمشروع.

ثالثا: **الخطوة الثالثة: ضبط قائمة الموردين والمجهزين:** وتتضمن هذه القائمة إسم المورد وعنوانه، قائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمدها.

رابعا: **الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق:** بعد تحديك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة الموردين، يمكنك الإنطلاق بإعداد دراسة السوق وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك، وإتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد حصتك في السوق وتكبير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، إذ أن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية¹:

(1) التحديد الدقيق للزبائن المستهدفين.

(2) التوقع في موقع المنافسة.

(3) تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من:

✓ تحديد مستوى أسعار مقبولة.

✓ تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.

✓ تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

¹ Sylvie Martin Védren, **Initiation au marketing**, Les édition d'organisation, Paris, 2003, P (90).

الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

خامسا: الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق: وتتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الإتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجات المؤسسة أو الإقبال على خدماتها، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة¹.

سادسا: الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة: يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاث، وهي تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية إسترجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على²:

1) موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

2) توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.

3) بيان الربح والخسائر.

سابعا: الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات: هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد إحتياجات المؤسسة، وبالتالي وبعد إجراء جرد للإحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث عن حلول فيما يخص ما ينقص من المال³.

ثامنا: الخطوة الثامنة: إختيار هيئة قانونية: هذا الإختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر وبمساعدة مهني، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي والمالي، ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الإعتماد على فكرة معروفة، ولكن الإعتماد على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوى فيما يخص المشروع ووضع الشخصى.

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

عاشرا: الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة: أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بينها وبين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم

¹ Richard Daft, **Organisation "Theory and Design"**, 8th Ed Thomson, South western, USA, 2004, P (43).

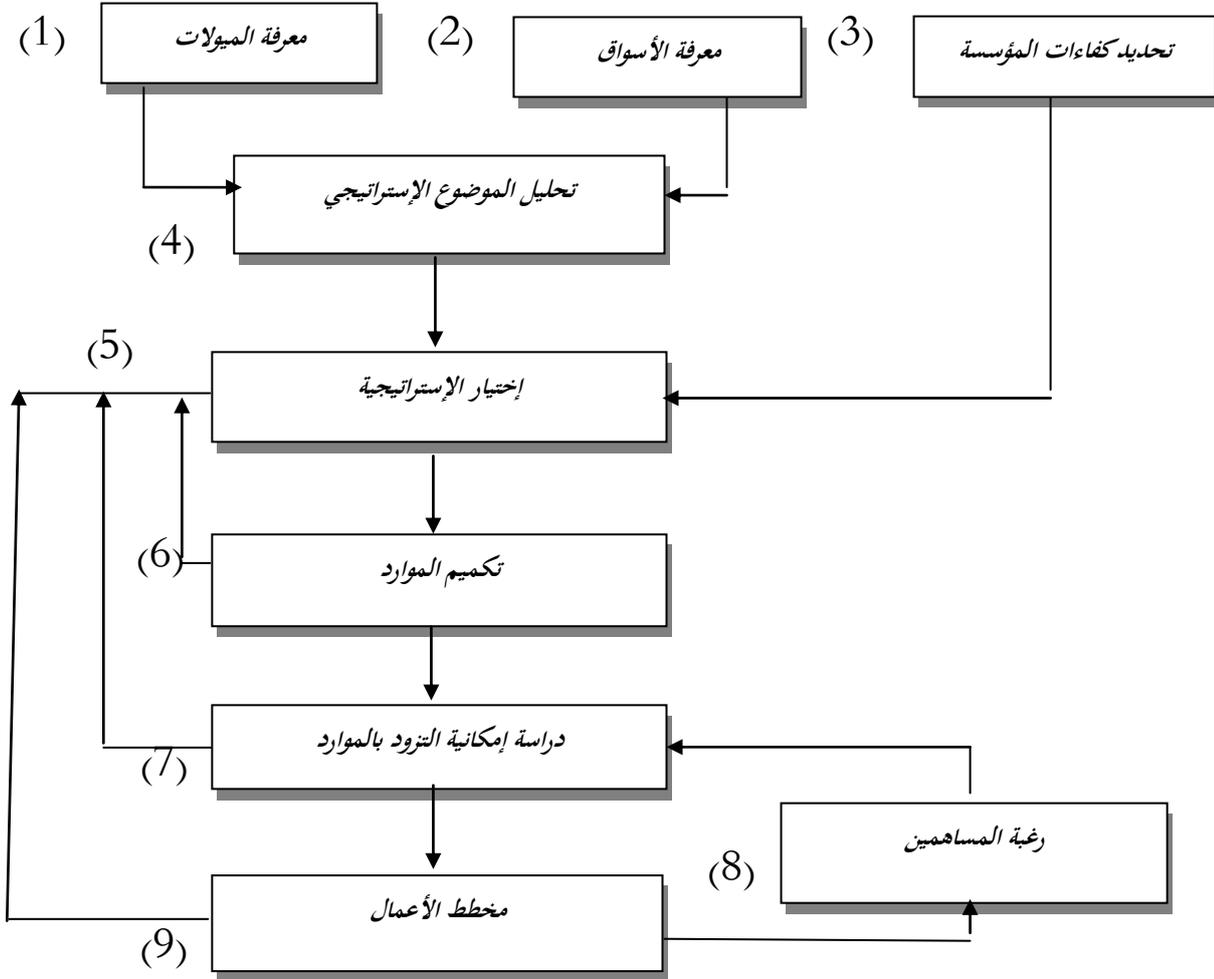
² Farouk Bouyakoub, **L'entreprise et le financement bancaire**, Casbah, Alger, 2000, P (19).

³ Hervé Hutin, **Tout la finance de l'entreprise**, 2ème édition, les edition d'organisations, Paris, 2002, P (17).

الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

تنظيم أسلوب الإنتاج، ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى "دليل"، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث.

الشكل 1-4: مراحل إعداد مخطط الأعمال



Source : Cloude Maire, **Le business plan**, 3ème édition, Les éditions d'organisation, Paris ;1998, p(50).

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن المراحل من (01) إلى (04) تعبر عن مراحل للتزود بالمعلومات التي تمكن من تحديد وضعية المؤسسة، أما المرحلة (05) فتحدد الإستراتيجية المتبعة، والتي سوف تكون مؤقتة، لأنها لن تكون فعلية إلا بعد دراسة قابلية تنفيذها في المراحل اللاحقة.

المبحث الثالث: شكل مخطط الأعمال

باعتبار أن مخطط الأعمال هو الوسيلة التي تظهر الرؤية الإقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن إهتمام وثقة الشركاء، ومن أجل ذلك أصبح من الضروري إحتواءه على مجموعة أساسية من المحاور.

المطلب الأول: طريقة عرض الباب الأول

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين والشركاء والمستثمرين حول المشروع، لابد أن يشمل مخطط الأعمال على¹:

أولاً: الصفحة الرئيسية: وتتضمن كافة العناصر الرئيسية الخاصة بالخطة من حيث إسم وعنوان المؤسسة، وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني...إلخ، وعليه ففي هذه الفقرة يجب التوضيح بشكل جيد بأن باعث المشروع يريد مباشرة نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.

ثانياً: ملخص التنفيذ: يتكون من ثلاث إلى أربع صفحات يتضمن تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية، إجراءات البيع، وعليه ففي هذه الفقرة يجب التوضيح بشكل جيد بأن باعث المشروع يريد مباشرة نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة، وبالتالي يمكننا إستنتاج ما يلي:

(1) إن الملخص ما هو إلا نسخة مختصرة من مخطط الأعمال الكامل، ويجب أن يتضمن العناصر الأساسية التي تشكل الخطة، مع الأخذ في الإعتبار أن كل نقطة تختصر في فقرة أو فقرتين.

¹ Jack Quibel, **Business plan**, cite in :l'entreprise industrielle,sous la direction de Michel Baston et alTechnique de l'ingénieur, Paris, janvier 2001, P AG1030-4.

الفصل الأول:.....المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

(2) إن الملخص يعمل كرؤية كاملة ملخصة لمخطط الأعمال، فأى شخص يقوم بقراءة الملخص فقط يحصل على الفكرة العامة لنوع المشروع الذي تقوم به ولماذا؟ وبالرغم من أن الملخص يجب ألا يتجاوز صفحة واحدة إلا أنه يعد الجزء الأصعب من مخطط الأعمال في الكتابة¹.

(3) يتضمن الملخص تلخيصاً ووصفاً لطبيعة عمل المشروع من حيث أنشطة التسويق والبيع والتمويل والإنتاج.

(4) يعطي الملخص خلاصة ما يوصلنا إليه مخطط الأعمال، وينبغي أن يتم إعداده بالتركيز والوضوح وهذا لإقناع القارئ والإستثمار بإنتباهه لكي يقرأ المخطط بالكامل، ويجيد أن لا يتجاوز الصفحتين².

(5) من المفترض في الملخص أن يكون هناك ذكر لكافة النقاط الرئيسية وبشكل مختصر، وهو "الملخص" الذي يتم تقديمه لممولي المشروع من بنوك أو مستثمرين أو شركاء موضحاً النقاط التالية³:

✓ ما نوع المؤسسة؟

✓ ماهي السلعة أو الخدمة المقدمة؟

✓ بماذا يمتاز عمل أو مشروع المنشأ عن غيره من المشاريع؟

✓ ما هو الهيكل الإداري التنظيمي المناسب ومن هم القائمين عليه؟

✓ ما هو المبلغ الذي يحتاجه المنشأ، وحجم تقسيماته على مراحل العمل، وكيف سيتم إستخدامه من قبل المنشأ؟

ثالثاً: تحليل الصناعة والبيئة: والذي يتم من خلاله تحديد كافة المتغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:

(1) الإقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل، التوزيع السكاني، حجم البطالة.

(2) الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والإتجاهات والعادات والتقاليد.

(3) التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التغيرات التكنولوجية وكيفية الإستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

¹ يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة خطط الأعمال التجارية، الطبعة العربية، الشركة المصرية العالمية لونغمان للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص (145).

² إبراهيم محمد سعيد بدران ومصطفى سعيد الشيخ، الريادة والإبداع في إنشاء المشاريع، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص (420).

³ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال "المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص(147).

4) القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات التشريعية والأنظمة.

رابعاً: وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في:

- 1) الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية.
- 2) مجموع المبيعات لآخر خمس سنوات لنفس الصناعة.
- 3) حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
- 4) أقرب المنافسين "نقاط القوة والضعف".
- 5) الاتجاهات الموجودة في السوق.
- 6) خصائص المستهلكين وإختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.

كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث رسالة وأهداف المؤسسة، وكيف سيتحقق النجاح؟، ومتى وأين ينجز؟ لذا لا بد أن يتضمن المعلومات التالية:

- ✓ ماهي رسالة المؤسسة؟
- ✓ لماذا الإتجاه نحو هذا النوع من المنتجات والخدمات؟
- ✓ لماذا سوف تنجح هذه المؤسسة؟
- ✓ ما الذي تم إنجازه من هذه المؤسسة لحد الآن؟
- ✓ ماهي طبيعة المنتجات أوالخدمات التي سوف تقدم؟
- ✓ ماهو موقع المؤسسة؟
- ✓ هل البناء جديد أو قديم؟ هل يحتاج إلى تحديث؟ وما مقدار التكاليف؟
- ✓ ماهي المعدات التي تحتاجها؟ وهل ستشترى أم تستأجر؟
- ✓ ماهي طبيعة الخبرات التي تمتلكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة؟

الفصل الأول:.....المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

خامسا: خطة الإنتاج أو العمليات: وتتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج وتكاليف المعدات والآلات التي تحتاجها المؤسسة، وإجراءات التخزين والمواد الأولية، الموردن وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة وتتضمن ما يلي¹:

- 1) هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟
- 2) توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.
- 3) ماهي خطوات ومراحل عمليات الإنتاج؟ وماهي المعدات؟
- 4) ماهي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- 5) من هم الموردن للمواد الخام؟ وماهي التكاليف؟
- 6) ماهي آلية تخزين المواد الخام؟ وكذا آلية نقلها؟

سادسا: خطة التسويق: تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات، والتسعير والترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

سابعا: الخطة التنظيمية: وتجب على الأسئلة التالية²:

- 1) ماهو نموذج الملكية في المؤسسة؟
- 2) إذا كان هناك شركاء من هم؟ وماهي الإتفاقيات والعقود؟
- 3) من هم المساهمين وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟
- 4) من هم الأعضاء في المجلس الإداري؟
- 5) ماهي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟
- 6) ماهي آلية الدفع والمبيعات، ونسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

ثامنا: تقدير المخاطر: وهي الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر، والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة عمل المؤسسة.

¹Emanuel Monod, la méthode business plan pour la gestion de vos projets, Editions d'organisation, Paris, 2003,P(71).

²إبراهيم محمد سعيد بدران ومصطفى سعيد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص (416).

الفصل الأول:..... المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

تاسعا: الخطة المالية: وتتضمن الجدوى المالية للمؤسسة وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والربحية، وكذلك التدفقات النقدية وخطة الموازنة للأصول والديون¹.

عاشرا: الملاحق: تحدد وتوضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل: الرسائل، قنوات التوزيع والعقود، خاتمة الأسعار من الموردين والمنافسين.

الجدول: 1-1: المكونات الرئيسية في خطة المشروع

المكونات الرئيسية في خطة المشروع									
صفحة المقدمة	الملخص	التحليل الصناعي	وصف الأعمال	خطة الإنتاج	خطة التسويق	الخطة التنظيمية	طبيعة المخاطر	الخطة المالية	الملاحق
إسم وعنوان العمل.	يتكون من 3 إلى 4	الإتجاهاتالم مستقبلية.	المنتجات، الخدمات. حجم	إجراءات التصنيع. المعد	السعر. التوزيع.	نمط الملكية.	تقييم نقاط الضعف.	مصادر التمويل	الرسائل.
الإسموالعنوان الأساسي.	صفحات	تحليلالمنافسين.	المشروع. معدات	ات والآلات. الترويج.	التحديد المساهمين	الحدیثة.	التكنولوجيا	تحليل نقطة التعادل.	بيانات بحوث السوق.
طبيعة المشروع.	ملخصة عن طبيعة المشروع.	فسين. تجارةالتجزئة.	المكتب والأفراد. خلفيةالريادي.	أسماء الموردین	التنبؤ بالإنتاج. الرقابة.	والأعضاء. الصلاحيات	الحدیثة.	أوراق العقد. قائمة الأسعار	من الموردین.
الحاجات المادية.	تنبؤ الصناعي.	تنبؤ الصناعي.	المواد الأولية.	فرق العمل.					

المصدر: مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال "المفاهيم والنماذج والمداخل الحديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص (143).

المطلب الثاني: طريقة عرض الباب الثاني: "المخطط المالي"

يتمثل الهدف الأساسي من إعداد مخطط أعمال المؤسسات في حصر التقديرات والإحصاءات المالية التي ستحتاجها المؤسسة، إضافة إلى تحديد طبيعة الموارد والمواد التي ستحتاجها وتستعملها في عملية تمويلها ويكون

¹ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص (41).

الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

هذا عن طريق إعداد المخطط المالي الذي يوفر الحساب لإحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة، وكذلك التقديرات المستقبلية والأرباح.

أولاً: مفهوم وأهمية وأهداف المخطط المالي

1) : مفهوم المخطط المالي: من بين التعاريف التي قدمت للمخطط المالي نجد:

✓ يعرف المخطط المالي على أنه: "عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال، يتضمن مجموعة من الجداول المالية والمحاسبية تبين رأس المال العامل وإحتياجاته ومؤشرات المردودية بالإضافة إلى الخزينة، وهذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان إستمراريتها، وتقديمه حجة للأطراف الممولة، مع العلم أن هذه الجداول تتميز بالدقة والوضوح¹.

✓ يتضمن المخطط المالي الجدوى الإقتصادية للمشروع وضرورة الإلتزام بالإستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية، والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات، وخطة الموازنة للأصول والديون².

✓ يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لإحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة، وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح، فهو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية إستثمارها وانتقاءها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الإستثمار³.

✓ التخطيط المالي هو عبارة عن تخطيط للتدفقات التي تدخل المؤسسة (وهي التحصيلات)، والتدفقات التي تخرج منها (وهي المدفوعات)، بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن التناسق بين القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره، وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة⁴.

¹ عاطف وليم أندروس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص(368).

² علي محمد خضر وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الإستثمارية، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا، بدون سنة نشر، ص(129).

³ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص(227).

⁴ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص(210).

(2) أهمية المخطط المالي: تبرز أهمية المخطط المالي من خلال الآتي¹:

- ✓ المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتوفير المرونة.
- ✓ المساهمة في تحسين الإتجاهات الفعلية مما يحقق الميزة التنافسية.
- ✓ تحسين عملية التنسيق.
- ✓ تحسين إدارة الوقت.
- ✓ تسهيل عملية الرقابة.

بالإضافة إلى²:

- ✓ تحديد إحتياجات المؤسسة من الأموال.
- ✓ التخطيط لكيفية تمويل هذه الإحتياجات.
- ✓ التخطيط لإستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.
- ✓ إستعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.

(3) أهداف المخطط المالي: من خلال ما تقدم، عرفنا بأن المخطط المالي هو عملية تحديد مصادر الأموال

لتلبية أهداف الإستثمار والتي من بينها مايلي³:

- ✓ مساعدة المؤسسة في تقدير إحتياجاتها المالية المستقبلية.
- ✓ ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة.
- ✓ التصميم الفاعل للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل.
- ✓ تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها.

ثانيا: مراحل إعداد المخطط المالي

يتطلب إعداد المخطط المالي المرور بجملة من الخطوات يمكن إيجازها كما يلي⁴:

¹ عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي "إتجاهات معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص(169).

² زياد رمضان ومحمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، مصر، 2013، ص(193).

³ عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص(171).

⁴ ستيفن دي شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص(164).

الفصل الأول:.....المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

- 1) تحديد الأهداف المالية للمؤسسة: يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة نقطة الإنطلاق في عملية التخطيط المالي، إذ يجب مراعات الدقة في تخطيطها وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للمنشأة.
- 2) رسم السياسات المالية: تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند إتخاذهم لقراراتهم، ويراعى عند وضع هذه السياسات: سياسة الإقتراض، سياسة التمويل، سياسة توزيع الأرباح...وما إلى ذلك.
- 3) إعداد الموازنات التقديرية: تمثل هذه الموازنات أدوات تكميلية أو تعابير رقمية عن خطط المؤسسة، فهي عبارة عن التنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والإستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة.
- 4) التفعيل الفعلي للخطة: وتتمثل في تجسيد ما تم التخطيط له على أرض الواقع، وخاصة إذا توفرت للمدير المالي مستلزمات المشروع.
- 5) متابعة وتقييم الخطة: يتم هنا مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.

في حين يرى "Couland Alain" أن عملية إعداد المخطط المالي تمر بمرحلتين أساسيتين هما¹:

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

تقدير الإحتياجات ← زيادة في الأصول.

← تراجع الخصوم.

- 2) تحديد وإدراج التمويلات: التي تسمح بتوازن مخطط التمويل.

تقدير الموارد ← زيادة الخصوم.

← تراجع في الأصول.

¹Couland Alain, *Gestion Financiers (Analyse et Décision)*, éd:Démos, 1997, p(190).

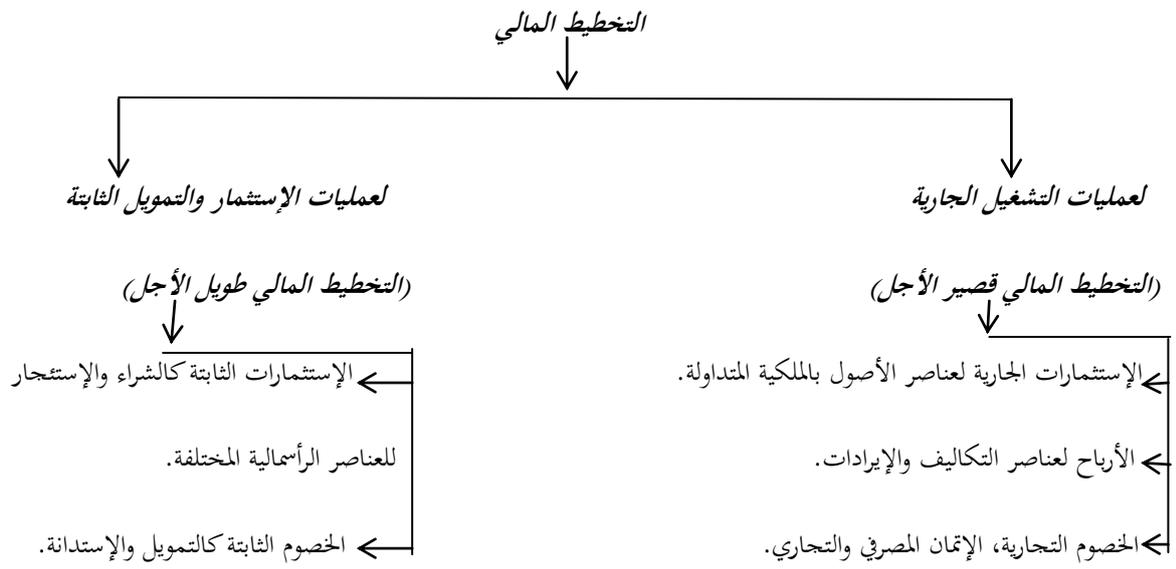
الفصل الأول:..... المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمون)، من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين أو/ و شروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن مناهج التخطيط المالي عديدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع إستخدامها، وهما التخطيط المالي قصير الأجل والتخطيط المالي طويل الأجل.

كما يوضح ذلك الشكل التالي:

الشكل 1-5: أنواع وأدوات التخطيط المالي



ومن أهم الأدوات هي:

- مقاييس الموازنة الرأسمالية.
- تحليل التعادل المالي.
- الميزانية.

ومن أهم الأدوات هي:

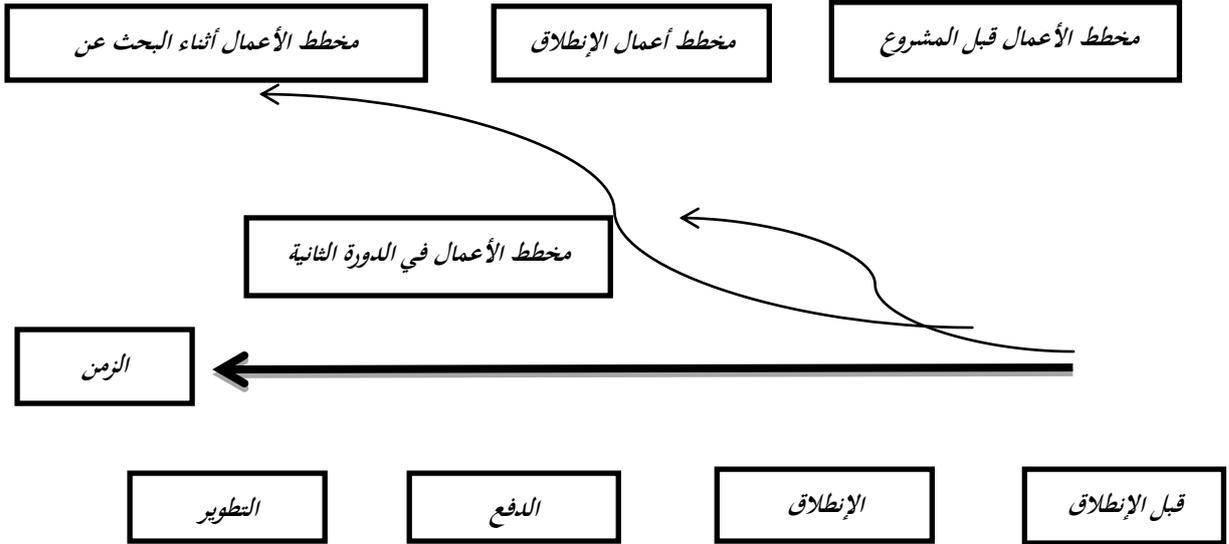
- تحليل نقطة التعادل.
- الموازنة النقدية التقديرية.
- تحليل الدوافع التقديرية.

المصدر: علي محمد خضر وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الإستثمارية، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا، بدون سنة نشر، ص(189).

المطلب الثالث: إستعمالات مخطط الأعمال

يستعمل مخطط الأعمال في عدة مراحل من حياة المؤسسة، أثناء خلق وإنشاء المؤسسة، أو من أجل التوسع والتطوير لمؤسسة موجودة من قبل، والشكل التالي يوضح الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه.

الشكل 1-6: الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه



Source: Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Person Education, Paris-France, 2009, P (143).

من خلال هذه العناصر (خلق وإنشاء مؤسسة أو التوسع والتطوير) سنتطرق إلى مختلف هذه الإستعمالات والفائدة المرجوة من كل إستعمال.

أولاً: مخطط الأعمال الخاص بإنشاء مؤسسة أو فرع

إن مساهمة مخطط الأعمال سواء بالنسبة لخلق أو إنشاء مؤسسة جديدة، أو بالنسبة لإنشاء فرع للمؤسسة الأم هو نفسه، وبالتالي يمكننا إحصاء ثلاث أهداف رئيسية لهذه الحالة¹:

¹ بن عابد مختار وبوهنه علي، مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية "مقاربة بين فعالية الأداء والنظامية الميزانية والقانونية"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية تحت عنوان "فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، أيام 17/18/19 أبريل 2012، ص (4).

الفصل الأول:..... المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

- 1) التأكيد والتركيز على الإمكانيات المالية للمشروع وإحتمالية تحقيقه للمردودية.
- 2) إقناع المساهمين المحتملين بأرباح منتظرة وفائض في القيمة الناتج عن تنازل القيم على المدى الزمني الذي يمكن الحصول عليه من هذا الإستثمار.
- 3) الحصول على التمويل من خلال عرض مخطط الأعمال على المصرفي، حتى يتسنى له تقييم وضبط إحتياجات التمويل للمشروع من جهة، ومن جهة أخرى تقدير المخاطر المحتملة.

ثانيا: مخطط الأعمال الخاص بالتسيير الجاري للمؤسسة

أثناء السير العادي للمؤسسة يمكن إستعمال مخطط الأعمال على أنه أداة وتقنية للتنسيق والتنبؤ و الإتصال كما يلي¹:

- 1) **مخطط الأعمال أداة للتنسيق:** ويمكن إستعماله على مستويين، داخل المؤسسة نفسها أو بين مختلف فروع المؤسسة الأم:

✓ داخل المؤسسة نفسها يعني أن مخطط الأعمال يجب أن يتضمن مختلف النتائج والقرارات المتوصل إليها على مستوى مختلف المصالح الوظيفية للمؤسسة، ومن هنا يظهر دور مخطط الأعمال في التنسيق بين القرارات من أجل ضمان تحقيق الهدف العام والكلية للمؤسسة، أي لا يمكن التصور أن كل مصلحة وظيفية تعمل على حده.

✓ أما على مستوى الفروع والمؤسسة الأم، فنجد أنه عادة ما تكون الفروع مختلفة من الناحية الإقتصادية ومتشابهة من الناحية القانونية، ولهذا يجب أن يكون كل فرع يخدم إستراتيجية المؤسسة الأم، ومن هنا يظهر الدور الجوهرى والرئيسي لمخطط الأعمال في التنسيق بين أهداف الفروع من أجل بلوغ أهداف إستراتيجية المؤسسة الأم.

- 2) **مخطط الأعمال أداة للتقدير والتنبؤ:** بهدف ضمان السير الحسن للمؤسسة يشترط وضع تقديرات وتنبؤات على مختلف المستويات مثلا الخاصة بالمبيعات، المشتريات، الإيرادات، النفقات، على المدى المستقبلي وهذا من أجل الإجابة على مختلف إشكاليات الإستغلال، ومنه فإن مخطط الأعمال يهدف إلى

¹ برحومة عبد الحميد وبوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية تحت عنوان "فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرية، الإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، أيام17/18/19أفريل 2012، ص (5).

الفصل الأول:.....المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

التنسيق بين مختلف هذه التقديرات والتنبؤات، ومن ثم إلقاء نظرة موحدة ومستقبلية عن وضع المؤسسة في المدى المتوسط.

إن إسقاط هذه التقديرات والتنبؤات على المصالح الوظيفية يسمح لهذه الأخيرة بإتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن مسير المؤسسة من خلال مخطط الأعمال وعرض هذه النقاط بإمكانه إقناع المساهمين بعدم توزيع الأرباح للرفع من رأس المال.

(3) **مخطط الأعمال أداة للإتصال:** يمثل مخطط الأعمال أداة إتصال داخل المؤسسة سواء بالنسبة لإنشاء

وخلق مؤسسة، وأيضا بالنسبة لضمان السير العادي والحسن أثناء نشاط المؤسسة، وبالتالي من أجل إعداد مخطط أعمال مناسب لذلك يفترض مناقشة جميع الأعمال والأنشطة حسب المصالح الوظيفية للمؤسسة، وتطرح النقاط العالقة والغير متفق عليها حتى يتم الإتفاق بالإجماع، ومن ثم تتخذ القرارات اللازمة بما يخدم ويساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أيضا إن إتخاذ القرار يفرض على المؤسسة الرجوع إلى مخطط الأعمال من أجل مراجعة مدى مطابقته مع الأهداف المسطرة والمحددة للمؤسسة، وأثناء إعداد الموازنة التقديرية السنوية¹.

¹Thierry Verstraet et Bertrand Saporta, *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, les édition de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (<http://www.edition adreg.net>).

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما سبق نستخلص أن مخطط الأعمال يقود إلى تلخيص نشاطات تشغيل المؤسسة في مدة معينة، إضافة إلى جميع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهو عبارة عن أداة للتخطيط والتسيير يسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما يسمح أيضا لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ماهي الإيرادات الشهرية لجميع التطبيقات المالية، وهذا في إطار تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع والنفقات.

ويتبين لنا مما تقدم أيضا أهمية المعلومات في كافة المراحل والخطوات التي يمر بها مخطط الأعمال بالمؤسسة، ذلك لأن نجاح مخطط الأعمال وصدق تنبؤاته مرتبط ارتباطا كبيرا بصحة وحدثة ودقة المعلومات المستعملة، إلى غير ذلك من التحديات التي تمثل المكونات الأساسية لمخطط الأعمال، حيث يتطلب إعدادها تفكيراً مسبقاً وتحليلاً معمقاً لعوامل المحيط الخارجي: إجتماعية، إقتصادية، المنافسين...، بالإضافة إلى عوامل المحيط الداخلي: المالية والفنية والمعرفية....

لذلك لا بد من إعداد مخطط أعمال جيد يسمح بدراسة الجوانب المختلفة للمشروع (التسويق، الإنتاج، التمويل) والإحاطة بالأخطار، إذ يعتبر مخطط الأعمال بمثابة خريطة الطريق تساعد على تحديد المسار الواجب إتباعه لتحقيق الأهداف المسطرة ودراسة كل الجوانب المتعلقة بالمشروع.

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

تمهيد الفصل الثاني:

تعيش المنظمات الحديثة في محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، ويعتبر الإعداد للمشاريع من أهم الخطوات لنجاحها، حيث أن التخطيط السليم لها يضمن مدى نجاحها وفعاليتها، بالإضافة إلى العائد المادي "الربح المادي" الجيد المتوقع منها، لذا وقبل البدء في أي مشروع إقتصادي يجب التخطيط له، وعليه تبرز أهمية مخطط الأعمال كأحد أهم أنواع وأبرز الطرق وأساليب التخطيط الفعال لنجاح المنظمة بسبب إقترانه بمختلف جوانب المنظمة من حيث عملياتها ومهامها، حيث يشمل كل صغيرة وكبيرة داخل المنظمة من هيكلها التنظيمي أو من حيث سلوك الأفراد العاملين وإتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة وسياساتها المالية، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاءم دائم ما بين نظم المنظمة والتغيرات الحاصلة في المحيط السائد حولها.

وبالتالي نجد أن مخطط الأعمال هو تلك الخطة المعدة سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وعليه فإنه بالإمكان القول بأن مخطط الأعمال يعتبر كوسيلة للوصول إلى أفضل النتائج المرغوب فيها من طرف المؤسسة، فنجد أن مخطط الأعمال ملم بكل جوانب المنظمة نظرا لما يحتويه من مخططات، إذ نجد فيه المخطط التسويقي والتنظيمي ، وكذلك المخطط الإنتاجي مع إهتمامه بالجانب الرئيسي للمؤسسة المتمثل في النمذجة الإقتصادية والمالية.

ولتسليط الضوء أكثر على هذه المخططات البالغة الأهمية سوف نتناولها في هذا الفصل، والذي قسم إلى ثلاثة مباحث تتناول في مجملها تلك الدراسات وهذا على النحو الآتي: المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي و المخطط الإنتاجي، وآخرها وليس أخيرا النمذجة الإقتصادية والمالية.

المبحث الأول: المخطط التسويقي

يمثل المخطط التسويقي نافذة النجاح التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت هذه الأخيرة قيد الإنشاء والتكوين أو قيد التطوير، ففي الواقع نجد أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات: تلك التي تجعل الأشياء والأحداث تحدث، وتلك التي تراقب الأحداث وهي تحدث، وتلك التي تتعجب مما يحدث، وعليه فالمخطط التسويقي يجب أن يجعل الأشياء تحدث، فوجود مخطط تسويقي جيد يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها على كل من المدى البعيد والقصير في آن واحد.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي

التسويق عبارة عن عملية إجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه أو ما يرغبون فيه، وذلك من خلال تبادل السلع والمنافع مع الآخرين.

أولاً: مفهوم المخطط التسويقي:

من بين التعاريف التي أعطيت للمخطط التسويقي نجد:

- 1) المخطط التسويقي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة¹.
- 2) هو مخطط يعرض كيفية الوصول لتحقيق المبيعات التي تم التنبؤ بها، وتبدأ بتوضيح إستراتيجية التسويق الشاملة التي تعتمد في المشروع².
- 3) كما يعرف بأنه: "وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين والبيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف والإجراءات التسويقية، وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة³.

¹ بشير العلاق، *التخطيط التسويقي " مفاهيم وتطبيقات "*، الطبعة العربية الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص (23).

² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص (222).

³ غسان قاسم داود اللامي، *إدارة التسويق " أفكر وتوجيهات جديدة "*، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص (81).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

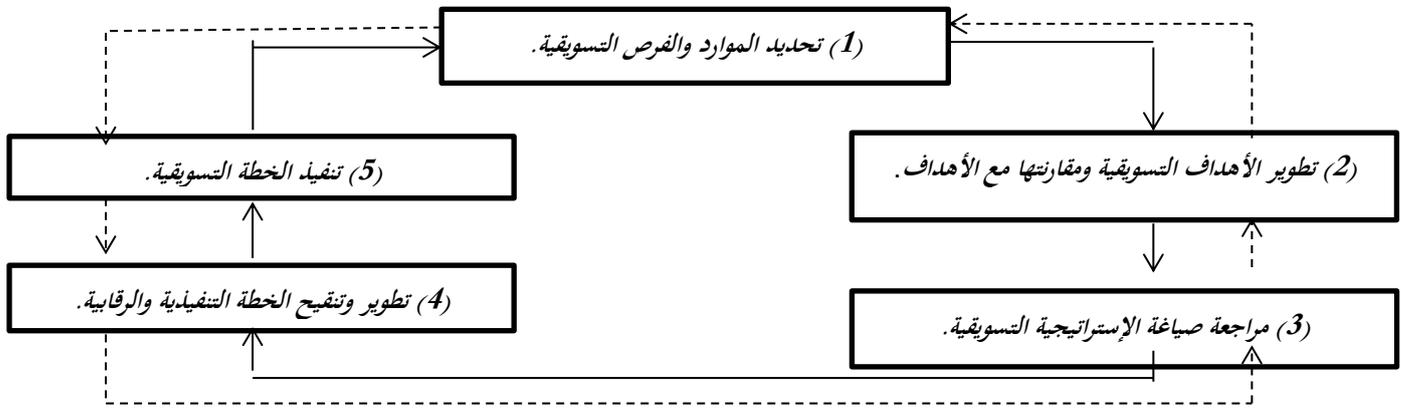
4) يعرف المخطط التسويقي على أنه: "العملية الإدارية التي يتم من خلالها ما يلي"¹:

- ✓ تحديد الأهداف التسويقية.
- ✓ تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل.
- ✓ إختيار المزيج التسويقي المناسب.
- ✓ خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار.

فالمخطط التسويقي لا يمكن أن يبقى ثابت بل يتغير تبعاً للإستراتيجية التسويقية والتي تتأثر بدورها بالتغيرات البيئية الحاصلة والتي يصعب في كثير من الأحيان السيطرة عليها، مما يتوجب على المؤسسة الإستجابة لها وتكييف إستراتيجياتها التسويقية بما يتوافق مع تلك التأثيرات².

وأن تقوم بوضع مخطط تسويقي جيد أو مكمل أو معدل للمخطط السابق وهذا ما يصطلح عليه بدورة التخطيط التسويقي « Marketing planning cycle » والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل 2-1: دورة التخطيط التسويقي



التغذية العكسية

المصدر: تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جهينة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص (158).

¹ عصام الدين أمين أبو علقة، التسويق "مفاهيم إستراتيجية" بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص (111).

² تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص (258-259).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

يتضح من خلال الشكل بأن المخطط التسويقي يبدأ بتحديد الموارد المتاحة التي ستكون في المؤسسة والفرص التي يمكن استثمارها، لتحوّل إلى الخطوة الثانية لتطوير الأهداف التسويقية التي يتم تحديدها على ضوء الإمكانيات المتاحة في الأداء والتنفيذ لها، مع إمكانية مراجعة صياغة الإستراتيجية التسويقية مع أية تغييرات آنية قد حصلت و لإجراء التنقيح لغرض التنفيذ النهائي للمخطط، وهذا ما يمثل بدورة المخطط التسويقي، أما عملية التغذية العكسية والرقابة على المخطط فإنها تجري في الإتجاه المعاكس، أي أن الخطوة اللاحقة تكون نتائجها بمثابة تغذية عكسية للخطوة السابقة لها، وهكذا يستمر دورها بالإتجاه المعاكس لدورة المخطط التسويقي¹.

ثانيا: أهمية المخطط التسويقي

المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي يتم من خلالها تحديد الأهداف، كما أنه عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة، وعليه تكمن أهمية المخطط التسويقي في²:

- 1) يعتبر أسلوب علمي لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الإستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتحديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- 2) يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العملي في نطاق محدود بإستخدام النماذج، مثل إختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- 3) ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.
- 4) يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- 5) يساعد على تحديد الفرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- 6) يساعد على إتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

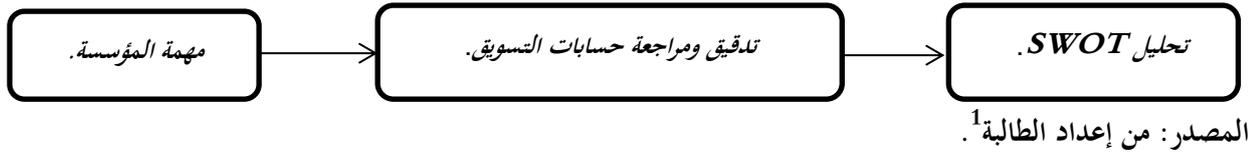
وعليه يمكن إعداد المخطط التسويقي وفقا للشكل التالي:

¹ المرجع السابق، ص (159).

² مراد إسماعيل وشلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية تحت عنوان "فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، أيام 19/18/17 أفريل 2012، ص (4).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

الشكل 2-2: عملية إعداد المخطط التسويقي



حيث يوضح الشكل أعلاه أن²:

(1) مهمة المؤسسة: هي أول خطوة لتخطيط النشاط وتكون في شكل مهام محددة وواضحة بعيدة عن الغموض.

(2) تدقيق ومراجعة حسابات التسويق (المؤسسة): من خلال التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم وإستيعاب نقاط ومكامن القوة والضعف المرتقبة في نشاطها وفعاليتها المختلفة، ومن خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية، كما أن هذا النوع من التدقيق يمكنها من الحصول على معلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية والعمل بإتجاه بلوغها والمحافظة عليها.

(3) تحليل SWOT: يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الإستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف وكذا التهديدات التي تواجهها، ويمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة/ منتج، الفرص والتهديدات القائمة في السوق/ البيئة، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق والبيئة والمنتج والمؤسسة³، ويلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:

✓ تشخيص وتحديد أولويات القطاعات السوقية.

✓ تشخيص وتحديد أولويات الفرص التسويقية.

¹ المرجع السابق، مراد إسماعيل وشلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية تحت عنوان "فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، أيام 19/18/17 أبريل 2012، ص(6).

² نفس المرجع والصفحة سابقا،

³ مروة أحمد ونسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص (145).

المطلب الثاني: مراحل وإستراتيجيات المخطط التسويقي

أولاً: مراحل المخطط التسويقي: يمكن حصر مراحل المخطط التسويقي فيما يلي¹:

1) دراسة البيئة الكلية: والتي تشمل:

- ✓ البيئة الإقتصادية، الإجماعية والديمغرافية.
- ✓ البيئة القانونية والبيئة التكنولوجية.
- ✓ البيئة الثقافية والبيئة الطبيعية.
- ✓ تقييم المخاطر وتحديد الفرص.

2) دراسة السوق على مستوى الطلب:

- ✓ نمو وتطور حديث، ميول مستتجة، نمو متوقع على مستوى الأحجام وأرقام المبيعات.
- ✓ دراسة خصائص الطالبين.
- ✓ دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح ومختلف المؤثرات على قرار الشراء.

3) دراسة السوق على مستوى العرض:

- ✓ هيكلية الأسواق وأجزائها.
- ✓ خصائص المنافسين.
- ✓ إستراتيجيات المنافسين.

4) دراسة الموردين.

5) دراسة مفصلة للمؤسسة: دراسة معمقة للمؤسسة حسب المهام.

6) تشخيص الوضع:

- ✓ التذكير بالقيود البيئية الخارجية، وإظهار القيود الداخلية.
- ✓ التذكير بتنبؤات وتوقعات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة وللمؤسسة نفسها.
- ✓ التذكير بالأخطار والفرص.
- ✓ إعداد تشخيص مفصل لكل مهمة، يظهر نقاط القوة والضعف.

¹ نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص (274).

ثانيا: إستراتيجيات المخطط التسويقي:

يوجد هناك ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات في السوق، وهي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، وفيما يلي إشارة إلى هاته الإستراتيجيات¹:

(1) **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تتضمن هذه الإستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المؤسسة من

الإستفادة من وفرات الحجم الكبير، ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة، الأمر

الذي يساعده على زيادة نصيبه في السوق، وتمثل هذه العناصر في:

✓ زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال مزيد من الإستثمارات الحقيقية.

✓ تطوير المنتج بما يحقق سرعة الإنتشار.

✓ تبني نظام توزيع منخفض التكلفة.

✓ تبني نظام إشراف شامل ودقيق على العمالة لتخفيض التكلفة.

(2) **إستراتيجية التمييز:** يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته وتنويعها بالمقارنة مع

منافسيه، بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عرضة من المستهلكين، ويولد إنطبعا قويا بين العملاء

ومنتجاته، وتضم هذه الإستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في:

✓ تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتنويعها.

✓ تحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن متعددة.

(3) **إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، وقطاع محدد

من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع، وعادة ما

تنجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة

الشرائية العالية، وعندئذ سوف تنطوي هذه الإستراتيجية على البيع عند سعر مرتفع.

¹ المرجع السابق، ص (276).

المطلب الثالث: دراسة السوق والمزيج التسويقي

أولاً: دراسة السوق: تعتبر دراسة السوق مفتاحاً لخارطة السوق، فهي تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة المنتجة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين، ومن ثم فإن الإلمام بكل هذا السلوك لهذا الجهاز يتطلب دراسة تدعى دراسة السوق.

1) **تعريف دراسة السوق:** من بين التعاريف التي أعطيت لدراسة السوق نجد¹:

✓ تعرف دراسة السوق على أنها "مختلف الأنشطة المنظمة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للإستفادة أساساً من القرارات التسويقية وتخفيض المخاطر".

✓ مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على إتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق.

✓ وسيلة بيد إدارة التسويق تستخدم لتمكين المسوق ومن ثم المسيرين من إتخاذ قرارات تسويقية مناسبة، وذلك من خلال الإستفادة من معلومات السوق والسلع والخدمات الموجودة والغير موجودة داخله.

2) أهداف دراسة السوق:

إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الحصول على المعلومات اللازمة لرسم سياسات الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، وإكتشاف الفرص التسويقية المتاحة، فغن طريق هذه الدراسة يستطيع المسوق الحصول على إجابات عن الكثير من التساؤلات التي تدور بذهنه، والمتعلقة بما يلي²:

✓ ما هو حجم السوق المرتقب؟ أو ماهي معدلات نموه؟

✓ ما هو حجم الإنتاج الذي تأمل المؤسسة في بيعه حالياً؟ ومستقبلاً؟ مع أخذ ردود فعل المستهلكين والمنافسة في الإعتبار.

✓ ما هو هيكل السوق؟ وماهي درجات المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة؟

✓ ما هو نمط الأسعار وإتجاهاتها في الماضي والحاضر والمستقبل؟

¹ يحي عيسى ولعلاوي عمر، **تسويق وتحليل السوق**، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة نشر، ص ص (42-43).

² المرجع السابق، ص ص (44-45).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

✓ ما هو التقسيم الجغرافي للسوق؟

✓ ما هو التقسيم القطاعي للسوق "حسب نوعيات المستهلكين ودخولهم وأعمارهم؟

✓ ما هو الوصف الدقيق للمنتج "سلعة أو خدمة"؟ وما هو الوصف الدقيق للسوق الخاص بهذا

المنتج؟

✓ ما هو الأسلوب الملائم لتقدير حجم الطلب على المنتجات في المستقبل؟

✓ ما هو الأسلوب الملائم لتقدير حجم العرض الحالي؟

(3) أهمية دراسة السوق: تتمثل أهمية دراسة السوق فيما يلي¹:

✓ تظهر أهمية دراسة السوق فيما يترتب على نتائجها من إتخاذ قرار بالبدء في المرحلة التالية من

دراسات الجدوى أو التوقف عند هذا الحد، بحيث إذا كانت مشجعة يتخذ القرار بالبدء في دراسات

الجدوى التقنية والهندسية للمؤسسة، أما إذا كانت غير مشجعة فيتخذ القرار بالتوقف عند دراسات

الجدوى الإقتصادية.

✓ إن قصور دراسات السوق وعدم التحقق من وجود سوق محلي أو خارجي ودراسة قدرتها الإستيعابية

قد يكون أخطر بكثير من قصور رأس المال اللازم لإنشاء المؤسسة.

✓ تفيد في إختيار مواقع المؤسسات أو التوسعات المقترحة.

✓ تؤدي إلى ترشيد في التكاليف مما يحقق زيادة ربحية المؤسسة أثناء التشغيل.

ثانيا: المزيج التسويقي

1) مفهومه: يمثل المزيج التسويقي في حقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل، وهو جوهر إستراتيجية

التسويق المنفذة في السوق، وبالتالي فإن القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساسا

حول فهم المؤسسة الدقيق للسوق المستهدف، عبر البحث الدقيق والمعمق للخصائص والصفات

التي يتميز بها السوق المستهدف عن غيره من حيث البيانات الديمغرافية، حاجات المشتري، تصميم

المنتج، المنافسة... إلخ، وعلى العموم يمكن القول بأن القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة

إستراتيجية التسويق تتضمن خاصيتين هما²:

¹ المرجع السابق، ص (47).

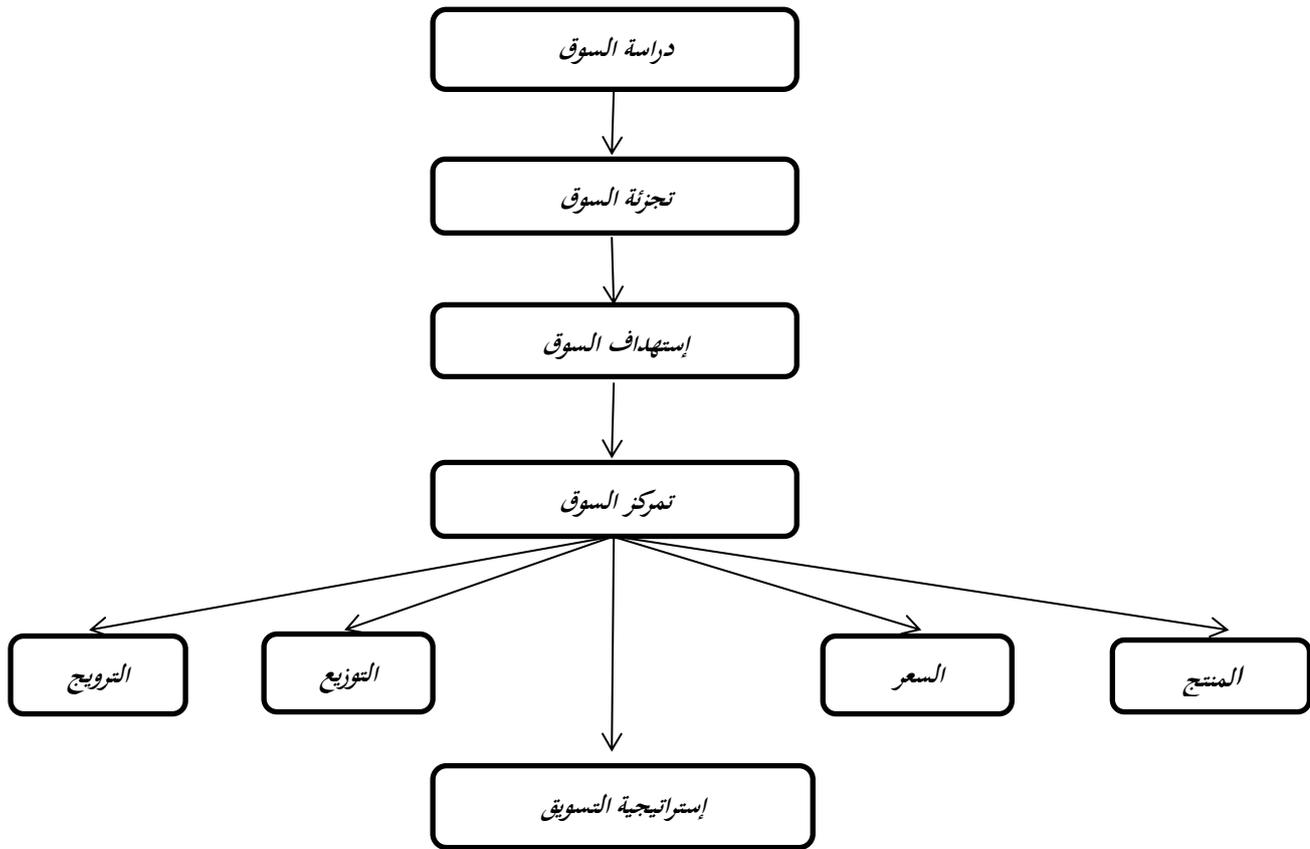
² إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص (154).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

✓ **الإتساق:** يقصد بها أن تكون جميع قرارات المزيج التسويقي منسقة مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ومع وحدة الأعمال الإستراتيجية، وهذا الإتساق من شأنه أن يجعل المؤسسة قادرة على إنجاز أهدافها على مستوياتها.

✓ **المرونة:** وهو جعل المزيج التسويقي مستجيب للتغيرات الحاصلة في حالة السوق في مجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أية تغيرات بيئية عامة وتسويقية.

الشكل 2-3: مراحل عملية التسويق الإستراتيجي ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي



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

(2) عناصره:

✓ المنتج:

❖ مفهومه: قد يأتي المنتج في شكل فكرة أو خدمة أو سلعة محسوسة يمكن الحصول عليها من قبل

المستهلك من خلال عملية مبادلة نقدية أو عينية، ما أدى إلى وجود تعاريف متعددة للمنتج منها¹:

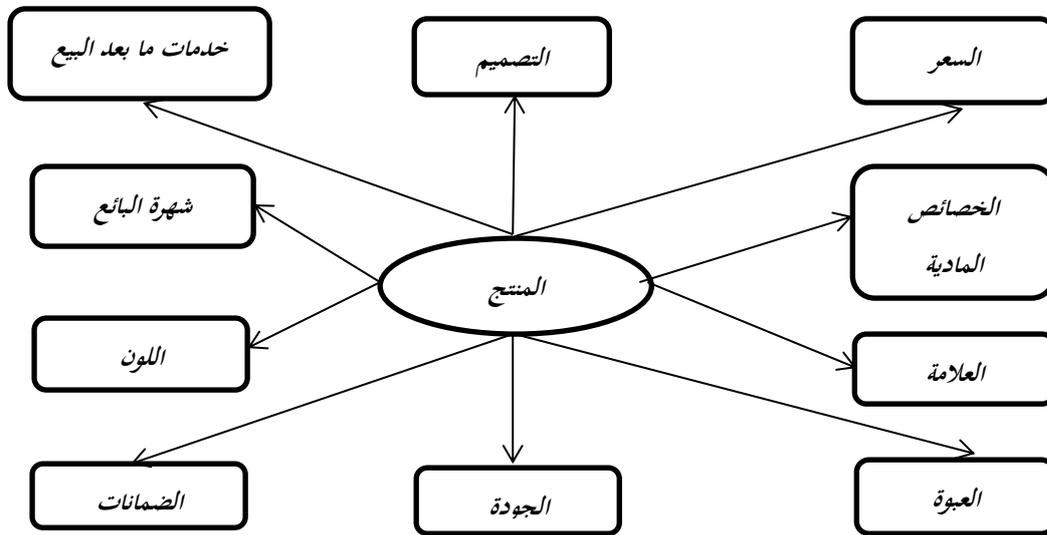
➤ المنتج مصطلح يشير إلى ما تقدمه المنشآت الاقتصادية أو تلك غير الهادفة للربح إلى عملائها الحاليين أو المرتقبين من سلع أو خدمات أو أفكار.

➤ كل كيان سواء كان مادي أو غير مادي موجه لسوق المستهلكين بهدف إشباع حاجاتهم، وقد يأتي هذا الكيان في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة أو حتى تنظيم معين، وعلى المسوق الناجح إدراك المنتجات الأكثر ملائمة لعملائه وهذا لا يتم إلا من خلال القيام بالعديد من الوظائف الرسمية.

❖ خصائص المنتج:

يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي"

الشكل 2-4: الخصائص التي يتكون منها المنتج



المصدر: تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جبهة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص (267).

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مهارات عرض المنتج، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص (2).

✓ التسعير

❖ مفهومه: للتسعير عدة مفاهيم منها¹:

➤ يرى "كوتلر" أن التسعير هو: قيمة المال أو المبلغ الذي يدفع مقابل المنتج أو الخدمة، أو مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك مقابل المنافع التي يحصل عليها لقاء حق إقتناء أو إستخدام السلعة أو الخدمة، وهو كذلك التعبير النقدي لقيمة المنتج في وقت ومكان معين، وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل الإيرادات، أما بقية العناصر فإنها تمثل النفقات والمصروفات، ومن ثم وجب على المؤسسة أن تولي السعر إهتماما كبيرا.

➤ هو كمية النقود "أو ما يقوم مقامها" التي تدفع للحصول على وحدة واحدة من منتج معين "سلعة أو خدمة أو فكرة".

✓ أهمية التسعير: وتتمثل في²:

➤ من الناحية العملية تعود إلى أنه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح، وهي السعر، التكلفة، وكمية المبيعات، ذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

➤ تنعكس أهميته في تطوير إستراتيجية التسويق في إستعمالات متعددة.

➤ في بداية حياة الخدمة يستعمل التسعير لكسب الدخول لسوق جديدة.

➤ يستعمل السعر كوسيلة للمحافظة على حصة الخدمة في السوق طيلة عمرها، ويستعمل تكتيكيا لتحديد موقعها في مواجهة المنافسين.

➤ وأخيرا بالنسبة للشركات التي تعمل من أجل أهداف مالية يجب تثبيت الأسعار عند مستوى يسمح لها بتحقيق تلك الأهداف.

✓ أهداف التسعير: ويمكن تلخيصها إلى³:

➤ تعظيم العائد على الإستثمار.

➤ تعظيم العائد على المبيعات.

¹ محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع الإستخدام التسويقي وأثره على ولاء الزبائن "دراسة حالة شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2008، ص (38).

² فايزة جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص ص (147-148).

³ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنز، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص (339-340).

- تعظيم الأرباح.
- زيادة كمية الوحدات المباعة.
- زيادة كمية القيمة النقدية للوحدات المباعة.
- زيادة الحصة السوقية.
- البقاء و الإستمرار.
- زيادة التدفقات النقدية.
- المحافظة على مستوى عالي من الجودة.
- ✓ طرق التسعير: تستخدم المؤسسة عددا من الآليات أو الأساليب المختلفة في تحديدها لأسعارها، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي¹:
 - التسعير بهامش مضاف.
 - التسعير بنقطة التعادل.
 - التسعير على أساس المنافس.
- ✓ التوزيع

يلعب التوزيع دورا أساسيا في الإستراتيجية التسويقية، فهو الأداة التي يتم من خلالها إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين.

❖ مفهومه: لقد تعددت المفاهيم التي قدمت للتوزيع والتي منها²:

- يمثل التوزيع الكيفية التي تصل بها السلع أو الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن إدراكها، وضمان عملية التبادل من جانب المستهلك.
- وسيلة فعالة لزيادة المبيعات والحصة السوقية، وكذلك لإيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

¹ عبلة عبد الرحمان بخاري، سياسات التسعير، ص (115)، متاح على الموقع: www.kau.edu.sa/fihs/002132/mlyects/net page:16:04، على الساعة 2015/2/4.

² زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص (87).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

❖ **سياسات التوزيع:** إن التركيز على إستعمال كفاءات توزيعية يعتمد على إستراتيجية خاصة تتصل بنوع

المنتجات وبنسبة التغطية المطلوبة للطلب في الأسواق، ومن هذا المنطلق تعتمد المؤسسة على ثلاث

سياسات أساسية في التوزيع وهي¹:

- سياسة التوزيع الحصري.
- سياسة التوزيع الشامل أو المكثف.
- سياسة التوزيع الإنتقائي.

❖ **قنوات التوزيع:**

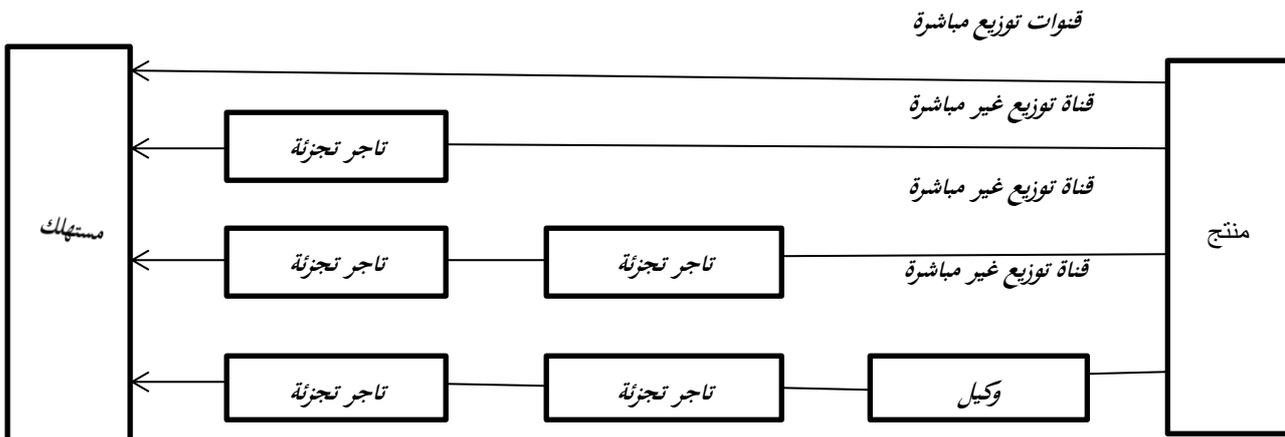
تعنى قنوات التوزيع بنقل المنتج وتخزينه وتوصيله وتوفيره للعملاء الحاليين والمتوقعين في المكان والوقت المناسبين،

حيث يتم إنسياب وتدفق المنتج بالأسواق وفق هذه القنوات، والتي تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما²:

- قنوات توزيع مباشرة.
- قنوات توزيع غير مباشرة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2-5: أنواع قنوات التوزيع



المصدر: محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنت، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

2007، ص (379).

¹ طارق بلحاج، المسار التسويقي لإستهداف السوق "دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص (341).

² محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، مرجع سبق ذكره، ص (380).

✓ الترويج

❖ مفهومه:

➤ الترويج هو الجهد المبذول من المشروع لإيصال أية معلومات إيجابية عنه و عن ما يقدمه من خدمات ومنتجات إلى عملائه الحاليين والمحتملين، وكل مشروع يجب أن يحدد ميزانية الترويج وفق الأرباح المتوقعة، إذ تعد تكاليف الترويج في أغلب المشاريع أكبر التكاليف، ويعد الترويج عملية إتصالية تعمل من خلالها على التأثير في المستهلك وإستمالة سلوكه الشرائي¹.

➤ مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتج وخصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين وكذا المحتملين².

❖ أهمية وأهداف الترويج

من المعروف أن في عالمنا المعاصر والمعقد التركيب، وبعد التطور الهائل في حجم المشاريع ودخول المنتجات لأسواق جديدة، وكذلك ظهور منتجات جديدة في الأسواق بشكل سريع ومستمر، كل هذا يتطلب القيام بالنشاط الترويجي الذي يسهل من مهمة الإتصال بين البائع والمشتري.

➤ أهمية النشاط الترويجي: يمكن تأشير أهمية النشاط الترويجي من خلال³:

- تحقيق الإتصال والتفاهم بين الطرفين.

- تنوع وزيادة عدد الأفراد الذين يتصل بهم المنتج.

- الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد.

➤ أهداف الترويج: تظهر أهمية الترويج من الأهداف التي يسعى إليها وإستراتيجية الوصول إليها، ولكن

بشكل عام هناك عدة أهداف للترويج من بينها⁴:

- تقديم المعلومات التي تساعد المستهلك على التعرف على المنتج وحثه وإقناعه وترغيبه على الشراء.

- زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات.

¹ إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص (420).

² محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص (203).

³ إبراهيم محمد سعيد بدران ومصطفى سعيد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص (420).

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص (421).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

- زيادة قيمة المنتج.
- إستقرار المبيعات.
- دعم رجال البيع و وكلاء البيع.
- تحسين صورة المنشأة.

❖ عناصر المزيج الترويجي: تمتاز أشكال الترويج بالإبتكار فيها، ومنها¹:

- **الإعلان:** يمثل أداة بيع غير شخصية، وهذا كون المؤسسة لا تعتمد على الإتصال مباشرة مع المستهلكين، وإنما تلجأ إلى وسائل إعلان عامة كالجرائد، التلفزيون، الإذاعة، الملصقات وغيرها.
- **البيع الشخصي:** يتمثل في الجهود الذي يقوم به رجل البيع من أجل تقديم وتعريف العملاء بمنتجات المؤسسة وإقناعهم بشراءها، وذلك من خلال الإتصال الشخصي أثناء المقابلات والمواقف البيعية في نقاط التوزيع أو أماكن تواجد المستهلكين.
- **العلاقات العامة:** وهي إجمالي الجهود الترويجية التي تقوم بها المؤسسة بهدف بناء علاقات جديدة مع البيئة التي تنشط فيها وهذا عن طريق تكوين صورة ذهنية جديدة لدى الجماهير، أو منع ومعالجة ما يشاع عنها من أخبار سلبية.
- **تنشيط المبيعات:** وتمثل في التقنيات المختلفة التي تلجأ إليها المؤسسة لتحفيز إستهلاك منتجاتها من قبل المستهلك كتخفيض الأسعار لفترة محددة، تقديم هدايا ومكافآت مجانية وغيرها من التقنيات التي تزيد من الطلب على منتجات المؤسسة. ويعد الترويج مصدر للمعلومات إذ يكون لدى المستهلك صورة ذهنية عن المؤسسة ومنتجاتها، ما يزيد من مبيعاتها ويعزز من تنافسيتها.

1-2: متغيرات المزيج التسويقي (4P)

عناصر المزيج التسويقي			
المنتج	السعر	الترويج (الإعلام)	التوزيع (مكان البيع)
- النوعية.	- التعريف أو التسعيرة.	- الإشهار.	- قنوات التوزيع.
- خصائص المنتج.	- تخفيض التسعيرة.	- قوة البيع.	- إقليم البيع.
- المحافظة.	- الماركة.	- ترقية المبيعات.	- نقاط البيع.

المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص (293).

¹ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص (110).

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي

إن التنظيم والإنتاج وظيفتان هامتان وأساسيتان في المؤسسة، فإستمرارية المؤسسة ونموها مرهون بتطور جانبها التنظيمي والإنتاجي، ذلك لأنه لا يمكن تصور نجاح أية مؤسسة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لتنظيمها وإنتاجها، ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسة إعتتماد مخطط تنظيمي وكذا مخطط إنتاجي فعالان يتماشيان والأهداف العامة لها.

المطلب الأول: المخطط التنظيمي

المخطط التنظيمي هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل، وبهذا الشكل فإنه يعبر عن العلاقات الرسمية داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فهو وسيلة لتحقيق هدف المنظمة.

أولاً: ماهية التنظيم:

(1) مفهوم التنظيم:

✓ يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ويرتبط هذا بهيكل السلطة حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي¹.

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

(2) التنظيم الرسمي والغير رسمي

تخضع تصرفات وسلوك الأفراد لنظام من العلاقات الإجتماعية ويشكل التنظيم الرسمي جزءاً من هذا النظام.

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص(8).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

✓ **التنظيم الرسمي:** يشير بعض المفكرين إلى أن التنظيم يعتبر رسمياً إذا خضع شخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف موحد، وبذلك يكون التنظيم رسمياً عندما يكون الأفراد على استعداد للإتصال فيما بينهم ولديهم الرغبة في العمل مع وجود هدف مشترك¹.

هذا المفهوم يعتبر واسع وشامل حيث يتضمن أي جماعة من جماعات العمل لها هدف مشترك، ويصعب وجود تنظيم يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم، فإذا كان هيكل السلطة يحدد نطاق ومسؤولية إتخاذ القرار فإن الفرد يمكنه ممارسة ذلك خارج نطاق التنظيم الرسمي.

❖ وقد ذكر **(Wilfred Brown)** على ضوء ممارسته للعمل الإداري لعديد من السنوات ومشاركته في كثير من الدراسات المتعلقة بالتنظيم، "أن التنظيم الرسمي هو الشائع ومن خلاله يمكن معرفة حدود نطاق السلطة، حدود المسؤولية، وأن السياسة الموضوعية تشكل إطار التصرف والممارسة للعمل الإداري، وأنه لا توجد حرية فعلية بدون وجود قوانين وتشريعات ولوائح منظمة للممارسة².

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

✓ **التنظيم الغير رسمي:** من بين التعاريف التي قدمت للتنظيم الغير رسمي نجد³:

❖ هو تنظيم ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعات العاملين أثناء العمل.

ففي كل منظمة رسمية قد يوجد أكثر من منظمة غير رسمية، تتكون تلقائياً بناءً على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليس بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل، بل إنه في بعض الحالات يسبق التنظيم الغير رسمي التنظيم الرسمي في نشأته، حيث لا بد - لإقامة التنظيم الرسمي - من الإتفاق على هدف أو الإشتراك في رغبات أو ميول أو تطلعات، أي لا بد من وجود تنظيم غير رسمي أولاً يتكون من مجموعة من الناس على إتصال وفهم

¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص(57).

² المرجع السابق، ص(57).

³ بشير العلق، الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص(198-201).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

متبادل والذين متى تعارفوا سويا وتناسقت الروابط بينهم و إتفقوا على هدفهم، تكوّن التنظيم الذي بمقتضاه يعرف كل عضو في الجماعة موقعه بالنسبة لغيره، وما هو مكلف به من عمل، وعلاقاته ببعض الأعضاء وما له من حقوق وما عليه من واجبات، و حينئذ يكون التنظيم قد إكتسب صفة الرسمية.

❖ التنظيم الغير رسمي غير محدد الشكل، ونطاقه يتسع أو يضيق وفقا للأحوال، وقوة تماسكه تختلف في صلابتها، حيث أنه يتسع في النطاق فيشمل العديد من الأفراد ويزداد صلابة إذ يربط بين أعضائه برباط متين، طالما تعارضت أهداف المنظمة أو المنشأة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين، أو متى ضعف كيان التنظيم الرسمي أو عندما يسيء المدبرون في تصرفاتهم الإدارية.

وهناك ثلاثة مصادر للتنظيم غير الرسمي : الصلة الشخصية، الصلة الوظيفية و مركز النفوذ.

(3) مبادئ التنظيم: تلخص هذه المبادئ فيما يلي¹:

- ✓ مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل، ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة وهذا لتحقيق الهدف النهائي.
- ✓ مبدأ الفاعلية: يعتبر التنظيم فعالا إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة.
- ✓ مبدأ الشرعية: يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها.
- ✓ مبدأ الثبات: بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم.
- ✓ مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل يؤدي إلى الإستفادة من مزايا التخصص وأيضا التعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.
- ✓ مبدأ الوظيفة: ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد.
- ✓ مبدأ تحديد المسؤولية: يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن إستخدام السلطة المفوضة إليه.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص(350).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

- ✓ مبدأ التعادل بين السلطة والمسؤولية: حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- ✓ مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة: بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد وإليه يرفع تقاريره.
- ✓ مبدأ نطاق الإشراف الإداري: يعني تحديد النطاق الملائم للمساعدة في إنجاز الأهداف.
- ✓ مبدأ ديناميكية التنظيم: بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث.

ثانيا: مفهوم المخطط التنظيمي

1) تعريفه: يعرف المخطط التنظيمي على أنه¹:

- ✓ الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني للمؤسسة، وكذا السياسات والهياكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين الأقسام الإدارية، وكذا تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.
- ✓ يحدد المخطط التنظيمي المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والإحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير المخطط التنظيمي وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.
- ✓ عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس الأفكار، لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الإستثمارية بتفحص إدارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية، وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة ستكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع².

2) الإدارة والقوى العاملة: من المتوقع أن يتضمن مخطط الأعمال رؤية واضحة لكيفية إدارة المشروع و حجم هذه الإدارة والقوى العاملة ومؤهلاتها، ومستويات تدريبها، وبرامج التأهيل والتدريب المستمر وطرق الإستثمار الأمثل للقوى البشرية في المشروع، آخذين بعين الإعتبار أن الرواتب والأجور تأخذ جزءا كبيرا من النفقات الجارية للمشروع وبالتالي ينبغي أن تكون في الحدود العملية والعلمية، ومن المفيد في بداية المشروع عدم التوسع في أعداد العاملين سواء كانوا إداريين أو فنيين، بل ومن المفيد أن

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص(45).

² أحمد غازي أنيس، خطة العمل لإنطلاقة ناجحة، الطبعة الأولى، مكتب العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص(65).

يعتمد المشروع على بعض المدخلات الجاهزة بدلا من تصنيع أو إعداد أي شيء في المشروع وعلى حسابه، إذ يؤدي تضخم الجهاز الوظيفي في بداية المشروع إلى إشكالات مالية لا مبرر لها ولا ضرورة¹.

ثالثا: كيفية إعداد الهيكل التنظيمي

قبل التطرق إلى كيفية إعداد الهيكل التنظيمي لابد من الإشارة إلى مفهوم هذا الأخير

1) مفهوم الهيكل التنظيمي: هناك عدة تعاريف للهيكل التنظيمي نذكر منها²:

✓ يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إل تصميم هياكل تنظيمية تركز على أسس علمية سليمة، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الإنسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسات رغبة في الوصول إلى الأهداف.

✓ كما يعرف أيضا بأنه: "ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووحدات المؤسسة".

✓ يحدد الهيكل التنظيمي الشكل العام للمؤسسة إسمها، شكلها، إختصاصاتها، مجال عملها، التقسيم الإداري، تخصصات العاملين بها... إلخ، أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة.

2) كيفية إعداد الهيكل التنظيمي: لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية³:

✓ تحديد إستراتيجيات المؤسسة: أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد إستراتيجياتها، وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تحديد رسالتها وكذا رؤيتها.

✓ تحديد إدارات المؤسسة: وذلك من خلال:

❖ إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة.

❖ رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.

❖ إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرية أعلى في التصرف وإتخاذ القرار.

❖ تخصيص إتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

¹ إبراهيم محمد سعيد بدران ومصطفى محمد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص(428).

² حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص(262).

³ أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص(175-177).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

- ✓ **تحديد الوظائف:** بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل قسم من الأقسام والإدارات وذلك من خلال:
 - ❖ تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
 - ❖ وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها.
 - ❖ تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.
- ✓ **تحديد سلطات الإدارات والوظائف:** ويعني كل ذلك تحديد ما يلي:
 - ❖ الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية الذي يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
 - ❖ حدود تفويض الصلاحيات والسلطات، أي تحديد ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها وإلى من يمكن التفويض.
 - ❖ تحديد الإختصاصات والمهام التي تخص كل إدارة أو قسم، والتي سيتم ترجمتها لاحقاً إلى مهام على مستوى كل وظيفة.
 - ❖ تحديد العلاقات التنظيمية، أي العلاقات الداخلية بين الإدارات فيما بينها وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.
- ✓ **القيادة في المشروع:** القيادة الإدارية هي "مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والإستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه ويثقون به كقائد"¹.
- ✓ **تحديد مدير المشروع ومسؤولياته:**
 - ❖ يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الإنتهاء، فهو الشخص الذي سيتحمل مسؤولية تخطيط المشروع، تنفيذه وإنهائه.
 - ❖ العصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع.
 - ❖ التنفيذ والإنجاز.

¹ مؤيد الفضل، *تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة*، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص(119).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

ووفقا لمفهوم " **DRAKER** " فإنه يوجد ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع مؤسسة معينة¹:

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

✓ **مدخل تحليل القرارات:** بمعنى أنه يحدد نوع القرارات المطلوبة وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي، ومدخل وأسلوب مشاركة المدير في القرار، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه الأقسام.

✓ **مدخل تحليل العلاقات:** يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في البرنامج، ومع من، ومساهمة الآخرين معه.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

إن المؤسسة التي تطمح للنمو و الإستمرار لا بد لها من تطوير جانبها العملياتي والإنتاجي مع ما يتطلبه السوق وما يرغب به المستهلك، ذلك لأن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية مؤسسة.

أولا: مفهوم المخطط الإنتاجي والعمليات

(1) مفهوم المخطط الإنتاجي:

للمخطط الإنتاجي عدة مفاهيم نذكر منها:

✓ يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة، ويشمل على خطة قصيرة، متوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين²، كما يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام" بالعمليات التي تستهدف تحويل

¹ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص(11).

² خضير كاظم محمود وهمايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص(267).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

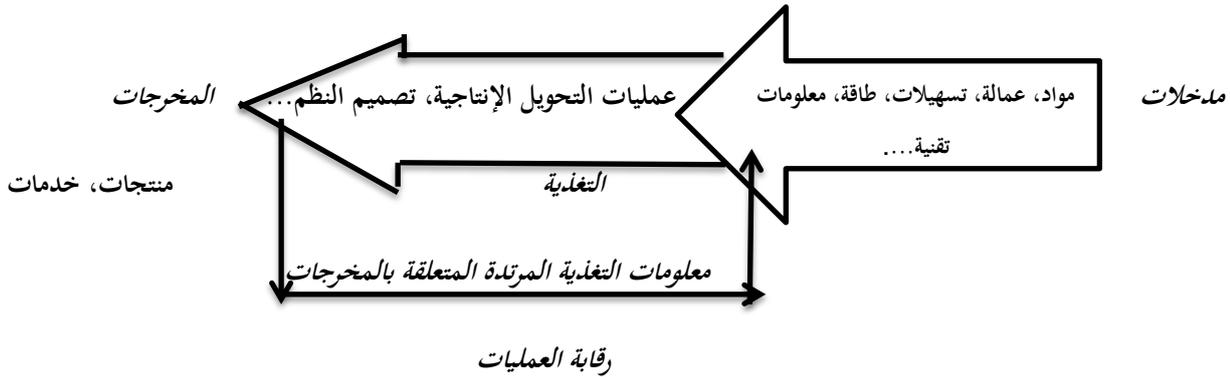
المدخلات إلى مخرجات، ويتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات (التنظيمي، التسويقي والمالي) بكون أهدافه أكثر مركزية وقربا من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في الربح¹.

✓ المخطط الإنتاجي هو الإطار الذي يتم وفقه توظيف كل من العمالة والمعدات وغيرها من المدخلات لخلق منتج أو خدمة تحقق قيمة مضافة، بمعنى آخر هو عبارة عن الآلية التي تسمح بوضع الأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات².

2) مفهوم العمليات "Opérations"

✓ هي توليفة الأنشطة والعمليات التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتأتي إدارة الإنتاج والعمليات مركزة على الجانب الفني الذي يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، ومن الطبيعي أن يتم ذلك من خلال وظائف التخطيط والتنظيم، القيادة والرقابة في هذه الإدارة³.

الشكل 2-6: مكونات نظام العمليات



المصدر: محمد محمود الشوارد، إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل حديث"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، ص(26).

وعليه يظهر الشكل أعلاه ما يلي⁴:

❖ المدخلات (Inputs): جميع الموارد التي تدخل المؤسسة.

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 2008، ص(16).

² حضير كاظم محمود وهمايل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، ص(268).

³ محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص(431).

⁴ محمد محمود الشوارد، مرجع سبق ذكره، ص(26).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

- ❖ مراحل التحويل (Transformation process): ما تفعله المؤسسة لإضافة قيمة للمدخلات لتحويلها إلى مخرجات.
- ❖ المخرجات (Out puts): المنتجات الملموسة وغير الملموسة التي ينتجها المشروع الصغير.
- ❖ أنظمة الرقابة (Control system): الوسائل التي تراقب بما المدخلات، مراحل التحويل والمخرجات لتحديد المشاكل إن وجدت لغرض تصحيحها.
- ❖ التغذية العكسية (Feed-back): أدوات الإتصال لربط أنظمة الرقابة مع مراحل الأعمال والإنتاج.

ثانيا: متطلبات ومراحل إعداد المخطط الإنتاجي

1) متطلبات المخطط الإنتاجي: يمكن إستعراض المتطلبات الأساسية للمخطط الإنتاجي على النحو التالي¹:

- ✓ الرسم التخطيطي للإنتاج: يظهر الحدود والطاقات ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.
- ✓ بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية، ومدى التحمل.
- ✓ بيانات عن الأدوات: توزيعها وحالة كفاءتها....إلخ.
- ✓ بيانات عن المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن، وطلبات الشراء الخاصة بالمواد الأولية.
- ✓ بيانات عن الأفراد: مهارات العمال....إلخ.
- ✓ بيانات عن المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة بعين الإعتبار. وهنا لا بد من الإشارة إلى العوامل المؤثرة في المخطط الإنتاجي، والمتمثلة في أربعة عوامل رئيسية من حيث إختيار وسائله وهي²:
- ✓ تعقيد الإنتاج الحديث.
- ✓ الحاجة إلى تحديد أوقات الإنجاز.
- ✓ الحاجة إلى المرونة بسبب تعرض العمليات للتغيير.
- ✓ الحاجة إلى تنسيق كافة العناصر التي تؤثر في التكاليف.

¹ محمد صالح الخناوي ومحمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص(12).

² غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات " مرتكزات معرفية وكمية"، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص(57).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

ويظهر مشكل التنسيق بسبب التخصص الكبير في العمل، بالإضافة إلى أن تحديد دورة الإنتاج مهمة لتحديد الأزمنة اللازمة للإنتاج لأن لها علاقة مباشرة بطلبات المستهلكين، فإذا كان الطلب لا يمكن إحتسابه فإن المخزون سيزيد والآلات ستبقى عاطلة، وعليه فالتنسيق التام يؤثر على العمال وتتأثر به المواد والآلات ويعمل على تخفيض التكاليف.

(2) مراحل إعداد المخطط الإنتاجي: يتطلب إعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين هما¹:

✓ **مرحلة تحديد المتطلبات:** حيث يتوجب على المؤسسة خلال هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازمة لأفق المخطط، ولهذا يتعين عليها الإلمام بالعوامل المختلفة التي من شأنها التأثير في دقة توقعات الطلب، إذ تلعب هذه الأخيرة دوراً مهماً في تنفيذ المهام الثلاث التالية:

❖ إعداد توقعات المبيعات لكل منتج على مدار فترة التخطيط المناسب.

❖ الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.

❖ ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر الإنتاج.

وثمة عوامل من شأنها التأثير في مستوى الطلب على منتجات المؤسسة، وقد تكون هذه العوامل داخلية مثل الجهود التسويقية للمؤسسة، تصميم المنتج في حد ذاته، إستراتيجيات تحسين خدمة العملاء وجودة المنتج وسعره. كما قد تكون عوامل خارجية أو ما يطلق عليها عوامل السوق وهي عوامل لها الأثر البالغ على الطلب مثل مستوى المنافسة أو رد الفعل المحتمل من قبل المنافسين إلتجاه إستراتيجية الأعمال في المؤسسة، وإنطباع المستهلك حول المنتجات وكذا سلوكهم في ظل تأثير السمات الإجتماعية والديمغرافية، إضافة إلى العوامل العشوائية التي من شأنها أيضاً التأثير على دقة الطلب مثل الحالة الإقتصادية العامة وغيرها.

✓ **مرحلة إستيفاء المتطلبات:** تقوم هذه المرحلة على تحديد البدائل التي قد توظفها المؤسسة لتلبية توقعات الإنتاج، وكذا تحديد القيود والتكاليف ذات الصلة، وتقوم هذه المرحلة على وجه التحديد على المهام التالية:

❖ إعداد خطة موارد بديلة لتلبية المتطلبات.

❖ الوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل.

¹ بن عدتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص(102).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

❖ حالما يتم تحديد أكثر الخطط ملائمة، تقوم المؤسسة بتقييم الخطة وترسم ملامحها الأخيرة لوضعها حيّز التنفيذ.

ولضمان مخطط إنتاجي فعال يستحسن تشكيل فريق عمل مكوّن من مدراء من أقسام التصنيع، التسويق، المشتريات والشؤون المالية، ذلك لأن مخطط الإنتاج يتطلب جملة من المعلومات من هاته الأقسام نذكر منها¹:

✓ معلومات المواد/ المشتريات.

✓ معلومات العمليات/ التصنيع.

✓ التصميمات الهندسية/ تصميمات العمليات.

✓ معلومات المبيعات والتسويق والتوزيع.

✓ المعلومات المالية والمحاسبية.

✓ معلومات الموارد البشرية.

ثالثا: أنواع وإستراتيجيات المخطط الإنتاجي

1) أنواع المخطط الإنتاجي:

إذا ما أردنا الحديث عن المخطط الإنتاجي فإننا نشير إلى أنه من حيث مدة التخطيط ينقسم إلى ثلاثة أنواع متباينة²:

✓ **المخطط الإنتاجي طويل الأجل:** خطة توضع بهدف تحديد مستوى الإنتاج في المستقبل البعيد إذ قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وبالتالي فهي خطة ذات أهداف طويلة المدى وغالبا ما تتناول بالدراسة والتحليل إختبار موقع المؤسسة وتصميم المباني ومستوى إكتساب التكنولوجيا والتقنية والعمليات طويلة الأجل في المؤسسة.

✓ **المخطط الإنتاجي متوسط الأجل:** تعد الخطة متوسطة الأجل تفصيلا للمخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة وخمس سنوات، هذا وتعد الخطة متوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرضة للتغير قياسا بالمخطط طويلة الأجل.

¹ سليمان خالد العبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص(114).

² عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ص(28).

✓ **المخطط الإنتاجي قصير الأجل:** تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد وهي بذلك تركز على ما يعرف بجدولة الإنتاج.

2) إستراتيجيات المخطط الإنتاجي:

إن المؤسسة وخلال مواجهاتها لتقلبات الطلب تفاضل بين إستراتيجيتين تتعلقان بتخطيط الإنتاج وهما¹:

✓ **إستراتيجية المحافظة على معدل ثابت للإنتاج:** هذه الإستراتيجية تعني محافظة المؤسسة الإنتاجية على معدل إنتاج ثابت (مستوى ثابت لحجم العمالة) بحيث يتم تخزين الفائض في فترات الركود لإستخدامه في فترات الذروة، وعند الحاجة لكميات إضافية يتم توفيرها من خلال الكميات الأخرى كالوقت الإضافي وغيرها.

✓ **إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب:** وتعني السماح بتذبذب الإنتاج مع الطلب من خلال الإعتماد بشكل أساسي على خيار التعاقد في فترات الذروة، والتسريح في فترات الركود.

والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب كلا الإستراتيجيتين:

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص(122).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

الجدول 2-2: مزايا وعيوب الإستراتيجيتين

العيوب	المزايا	
<ul style="list-style-type: none"> - الإعتقاد على المخزون لإمتصاص تقلبات الطلب له سلبيات من أبرزها ربط رأس المال وتكلفة المخازن. - بالنسبة لمؤسسات الإنتاج العاملة في مجال الخدمات قد لا يكون الإعتقاد على المخزون خيارا ممكنا. 	<ul style="list-style-type: none"> - التخلص من تكاليف التعاقد والتسريح. - المحافظة على الروح المعنوية للعاملين. - الإستغلال المستقر والمنتظم لمعدات ووسائل الإنتاج. 	إستراتيجية المحافظة على معدل ثابت للإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الإستقرار في بيئة العمل نتيجة لتذبذب الإنتاج مع الطلب. - إنخفاض معنويات العاملين وفقدان ولائهم نتيجة ترقبهم الدائم للتسريح. - ارتفاع تكاليف التدريب والتسريح. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة لتخزين المنتجات. - ضمان تسليم المنتجات في مواعيدها. 	إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب

المصدر: من إعداد الطالبة¹.

وهنا لابد من الإشارة إلى إستراتيجيات تخطيط المنتج والتي تتمثل في²:

✓ إستراتيجية السحب السوقي: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ "يجب صنع ما يمكن بيعه"، ويتم تحديد المنتج الجديد من خلال معرفة حاجات السوق مع إختيار بسيط للتكنولوجيا المتوفرة وعملية الإنتاج، ولكنها تحمل نقاط الضعف وبالتالي قد تكون العمليات غير مناسبة لهذا المدخل مهما تضطر المؤسسة لإجراء تغييرات كثيرة، وتعد حاجة المستهلك هي الأساس الذي يستند إليه في تقديم المنتج المقدم "الجديد"، و بالإعتماد على بحوث السوق لتحديد الوقوف على متطلبات الزبائن والحاجات التي يحتاجها السوق.

¹ المرجع السابق، بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص(122).

² جلال جويده القصاص، تخطيط المشروعات ودراسات الجدوى الاقتصادية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص(59-60).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

✓ إستراتيجية قيادة التكنولوجيا: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ "يجب بيع ما يمكن إنتاجه" ويتم من خلاله تحديد المنتج الجديد من خلال هذه الإستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار الإهتمام البسيط بالأسواق، إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب عملا تسويقيا خلاقا من خلال الإستخدام الفعال للتكنولوجيا.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب تأسيس آفاقا للبحث والتطوير والعمليات لخلق منتجات جديدة متوقعة لما يعرض في السوق مما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لها.

✓ إستراتيجية التكامل الوظيفي: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ "التكامل الوظيفي"، حيث أن إنتاج منتج جديد يتطلب التفاعل والتعاون بين الأقسام الوظيفية كالتسويق، العمليات، الهندسة، وتحديد نقاط القوة والضعف وتوحيد الجهود والعمليات لطرح منتجات جديدة تتوافق مع إحتياجات الزبائن، ويعطي إستعمال هذه الإستراتيجية أفضل النتائج لإتسامها بالصعوبة في التطبيق لشدة التنافس والإحتكاك بين الوظائف الداخلية.

✓ إستراتيجية مدى المنتجات المعروضة: تعمل هذه الإستراتيجية على أساس الموازنة بين المواد المعروضة، والتي يحكمها عاملين تنافسيين هما:

❖ إذا عرضت المؤسسة منتجات محددة تصبح متخصصة، لكنها ستخسر مستهلكين مختلفين أي مبيعات مفقودة لذهاب الزبائن.

❖ فقدان المؤسسة للتخصص نتيجة إنتاج منتجات واسعة إرضاء للزبائن.

المطلب الثالث: أهمية المخططين التنظيمي والإنتاجي

للمخططين التنظيمي والإنتاجي أهمية بالغة نبرزها فيما يلي:

أولا: أهمية المخطط التنظيمي:

إن التنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المؤسسة أيا كان حجمها أو طبيعة عملها، وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بفوائد كثيرة وأهمية كبيرة، منها مايلي¹:

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدائل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص(117-118).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

- 1) يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة.
- 2) يحقق أفضل إستخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- 3) يحدد شكل الإطار العام للإتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم "الهيكل التنظيمي"، ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- 4) يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- 5) يسهل مهمة الرقابة والمتابعة، ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والإنحرافات وتصحيحها قبل إستفحالها.
- 6) يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- 7) يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- 8) يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال.

ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي:

يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال ضمانه ل¹:

- 1) تبني إستراتيجيات التخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- 2) تخطيط إمدادات الخامات.
- 3) التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح وبالكميات الصحيحة.
- 4) الإستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.
- 5) رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.
- 6) تبني إستراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.
- 7) يعمل المخطط الإنتاجي على توضيح الأهداف أمام العاملين إلى جانب طرائق ووسائل تحقيقها.
- 8) يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية، وهذا عن طريق تأمين مقاييس ومعايير السيطرة على الأداء في إنجاز تلك الوظائف.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص(133-134).

المبحث الثالث: النمذجة الاقتصادية والمالية

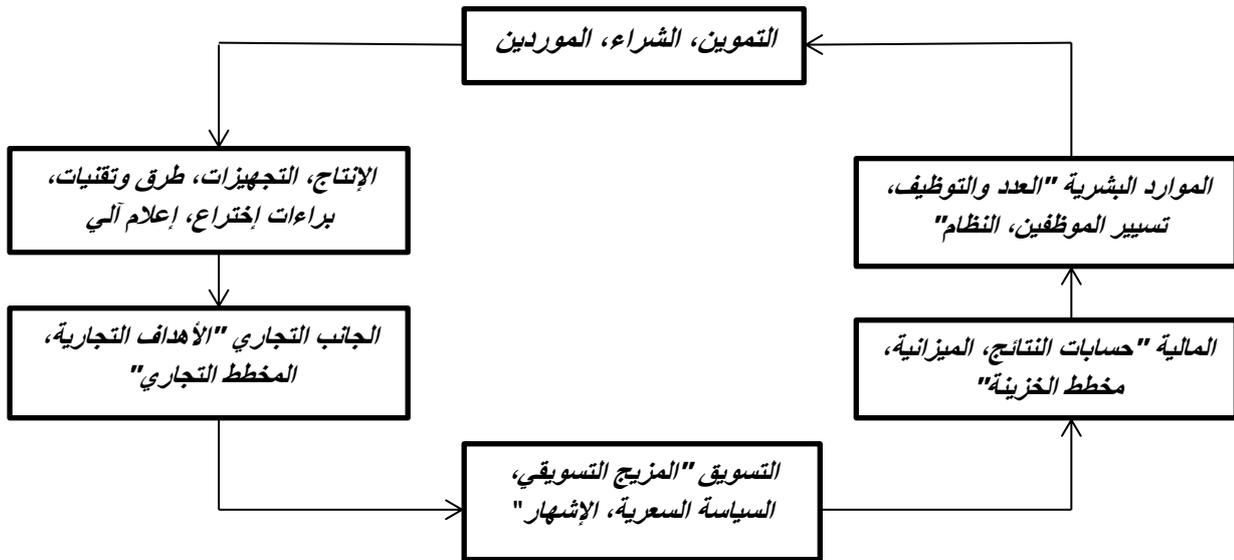
إن الهدف الأساسي من هذا الجانب لمخطط الأعمال هو تقديم مخطط دقيق وبالارقام للمشروع الجديد مع وضع الإستراتيجية خطوة بخطوة وتخطيط القرارات المستقبلية المختارة، وكذا الشرح وبطريقة دقيقة كيفية الوصول لتحقيق الأهداف.

المطلب الأول: القوائم المالية.

يبني مخطط الأعمال على كل القرارات المولدة للإيرادات هذا من جهة، ومن جهة أخرى كل التكاليف الخاصة بكل وظيفة ويأخذ بعين الإعتبار العلاقات والتداخلات بين مختلف هذه الوظائف.

أولاً: النمذجة الاقتصادية:

الشكل 2-7: مراحل إعداد النموذج الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبة.

إن هذا التحليل يهدف إلى الوصول إلى مبالغ معينة متعلقة بالعوائد والمصاريف الخاصة بالمؤسسة الجديدة، وكلا هذين القطبين متعلقين بأحد أهم النواتج المالية وهو "حسابات النتائج"، الذي يمكن الحصول عليه اعتماداً على الوظائف المختلفة في المؤسسة.

الشكل 2-8: بناء حسابات النتائج حسب الطبيعة.

رقم الأعمال	الهامش على تكلفة الشراء	الهامش على تكلفة الإنتاج	تكاليف تجارية	تكاليف مختلفة
	تكلفة الشراء والتمويل	تكاليف الإنتاج وظيفة الإنتاج تكلفة الشراء	- - -	- - -

Source :Pic Jean-Christophe, *Achaque son business plan*, 2ème édition, Vuibert, 2012, P(113).

وبالتالي يرتبط النموذج الإقتصادي أساسا بالوظائف المختلفة للمؤسسة "تسويق، إنتاج، موارد بشرية..."، وعليه وبعد تحديد الوظائف المختلفة ومكوناتها يمكن تحويل محتوى كل وظيفة إلى أرقام، حيث يتعلق الأمر بفرضيات تقديرية مبنية على أساس إمكانيات منشأ المؤسسة تتعلق بالعوائد والتكاليف¹.

من أجل الحصول على التقديرات الخاصة بالعوائد والتكاليف يجب الحصول على: حسابات النتائج التقديري "النتيجة"، الخزينة التقديرية "الخزينة"، الميزانية التقديرية "الشروة أو الموجودات".

ويجب أن تتبع ب²:

تحليل إحتياجات رأس المال "إحتياج التمويل".

جداول التمويل التقديرية "التمويل".

من أجل الحصول على القوائم السابقة نحتاج إلى بناء جداول تقديرية أقوى متمثلة فيما يلي³:

¹ Pic Jean-Christophe, *Achaque son business plan*, 2ème édition, Vuibert, 2012, P(108).

² Ibid, PP(109-112).

³ Ibid, PP (90).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

الميزانية التقديرية للمبيعات.

الميزانية التقديرية للإنتاج.

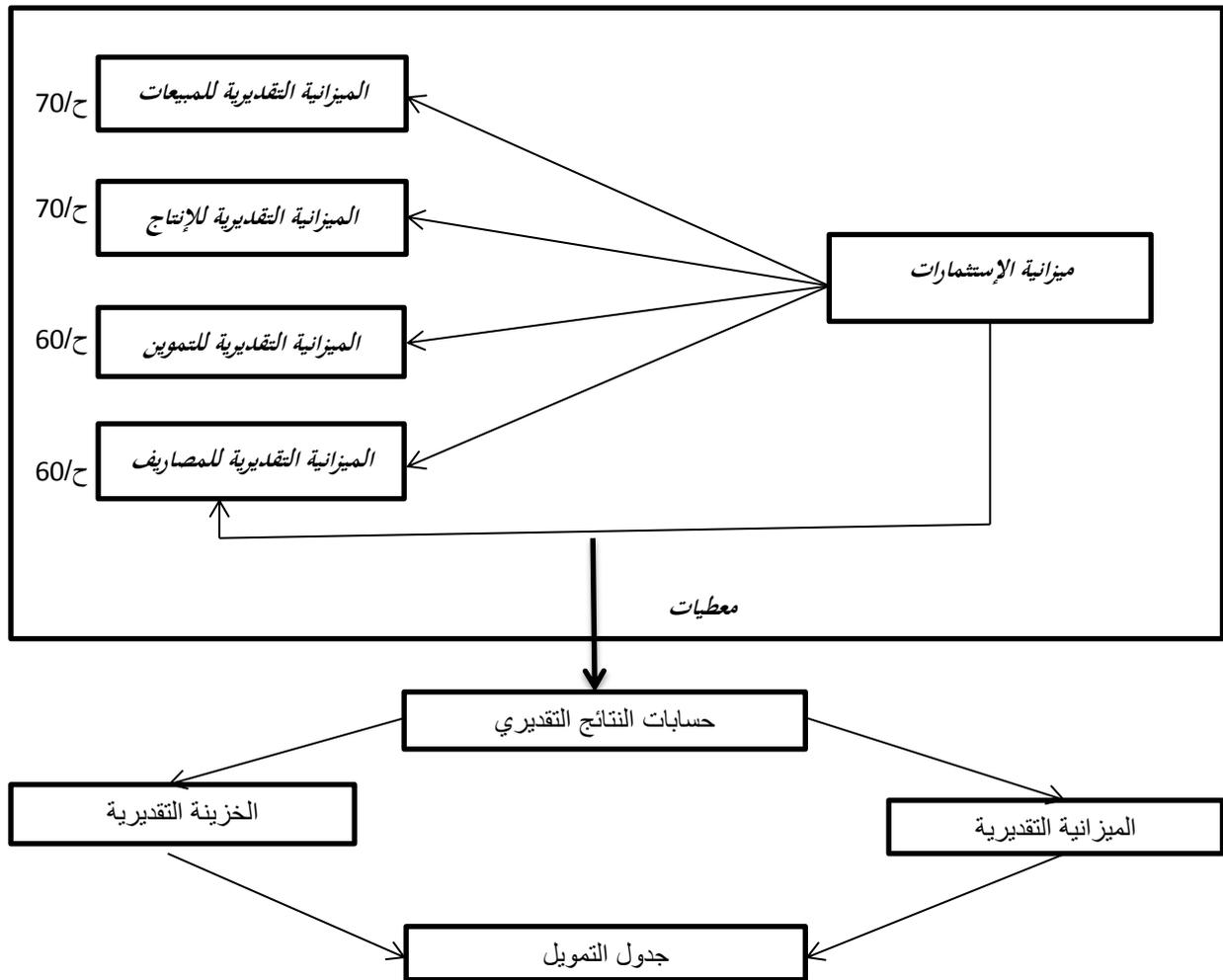
الميزانية التقديرية للتمويل.

الميزانية التقديرية للمصاريف.

الميزانية التقديرية للإستثمارات.

والشكل التالي يوضح سيرورة الحصول على النموذج الإقتصادي.

الشكل 2-9: سيرورة بناء النموذج الإقتصادي.



Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(92).

ثانيا: حسابات النتائج التقديري

الشكل 2-10: نموذج حسابات النتائج التقديري.



Source : Pascal Quiry Yan lefvr, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 8ème Edition, 2010, P(25).

ثالثا: الميزانية التقديرية للمبيعات:

1) المداخيل: وتعلق أساسا بقرارات الوظيفة التجارية التي تتأثر بعدة متغيرات داخلية وخارجية "المخطط التجارية، السياسة السعرية، تطور الفاعلين الإقتصاديين"، أين يجب حصر المتغيرات التالية "عدد الزبائن، حجم السوق، متوسط المشتريات، تذبذب الأسعار، معدلات التخطيطات المختلفة، معدلات التكاليف ودورة حياة المنتج"¹.

هذه الميزانية التقديرية يجب أن تركز على تقديرات تجارية منطلقة من دراسات سوقية، تقديرات للمبيعات، إحصائيات تجارية، إذ يجب طرح فرضيات حول السوق وطرق نموه وقدرة المؤسسة على الإستجابة لهذه التغيرات مما يسمح بالحصول على متغير مهم وهو رقم الأعمال التقديري الذي يؤثر بشكل كبير على النتيجة المتحصل عليها ومنه على مردودية المشروع².

¹ Pascal Quiry Yan lefvr, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 8ème Edition, 2010, P(30).

² Ibid,P(33).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

2) المبيعات التقديرية: إعتقادا على فرضيات، يجب تحديد حجم السوق والتطورات الممكنة له ثم حصص السوق المراد الحصول عليها¹:

- ✓ المنتج ← الزبائن ← التوزيع الجغرافي ← قوة المنتج في الإقناع بالشراء.
- ✓ تصرفات الزبائن المحتملة/ المشتريات "منتظمة، مبرمجة، غير منتظمة، متغيرة"/ تردد الشراء/ المستعمل الأخير للمنتج/ متى يتحدد المنتج.

يتم دراسة كل هذه المتغيرات من ناحية السعر والكمية، وفي نهاية هذه العملية سنحصل على محفظة المنتجات و ثقل كل المنتج في رقم الأعمال.

الجدول 2-3: الميزانية التقديرية لكمية المبيعات

السنة "ن+1"		السنة "ن"			حجم السوق
الكميات المباعة	حصة السوق %	حجم السوق	الكميات المباعة	حصة السوق %	حجم السوق
					سوق المنتج "أ" زبائن. زبائن "مؤسسات". زبائن "دولة، جماعات".
					سوق المنتج "ب" زبائن. زبائن "مؤسسات". زبائن "دولة، جماعات".
					سوق المنتج "ج" زبائن. زبائن "مؤسسات". زبائن "دولة، جماعات".
					المجموع

Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(97).

¹ Pic Jean-Christophe, OP.Cit, P(93).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

تأتي الآن المرحلة الثانية وهي التسعير والتي ترتبط بعدة متغيرات كحدة المنافسة، تطور القدرة الشرائية، التضخم...، فنتحصل عندئذ على رقم الأعمال السنوي والذي يمكن أن يقسم إلى أشهر من أجل التماشي مع الفصول المختلفة للسنة¹.

الجدول 2-4: الميزانية التقديرية لرقم الأعمال

السنة "ن+1"			السنة "ن"				حجم السوق
رقم الأعمال "CA"	معدل التخفيضات	سعر البيع	حجم المبيعات	رقم الأعمال "CA"	معدل التخفيضات	سعر البيع	حجم المبيعات
							سوق المنتج "أ" زيائن. زيائن "مؤسسات". زيائن "دولة، جماعات".
							سوق المنتج "ب" زيائن. زيائن "مؤسسات". زيائن "دولة، جماعات".
							سوق المنتج "ج" زيائن. زيائن "مؤسسات". زيائن "دولة، جماعات".
							المجموع

Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(99).

3) المصاريف: وتضم²:

✓ **تقدير القرارات التجارية:** وتحتوي هذه القرارات الحملات الإشهارية، التخفيضات، الهدايا "الإشهارية"،

المشاركة في المعارض "التجارية، التقنية..."، العلاقات العامة، مصاريف الدراسات التسويقية "دراسة

السوق، الإحصاء، تجربة المنتج الجديد...".

إذ يجب إنشاء ميزانية لكل هذه النقاط تكون مرفقة بمخططات التنفيذ.

¹ Ibid, P(98).

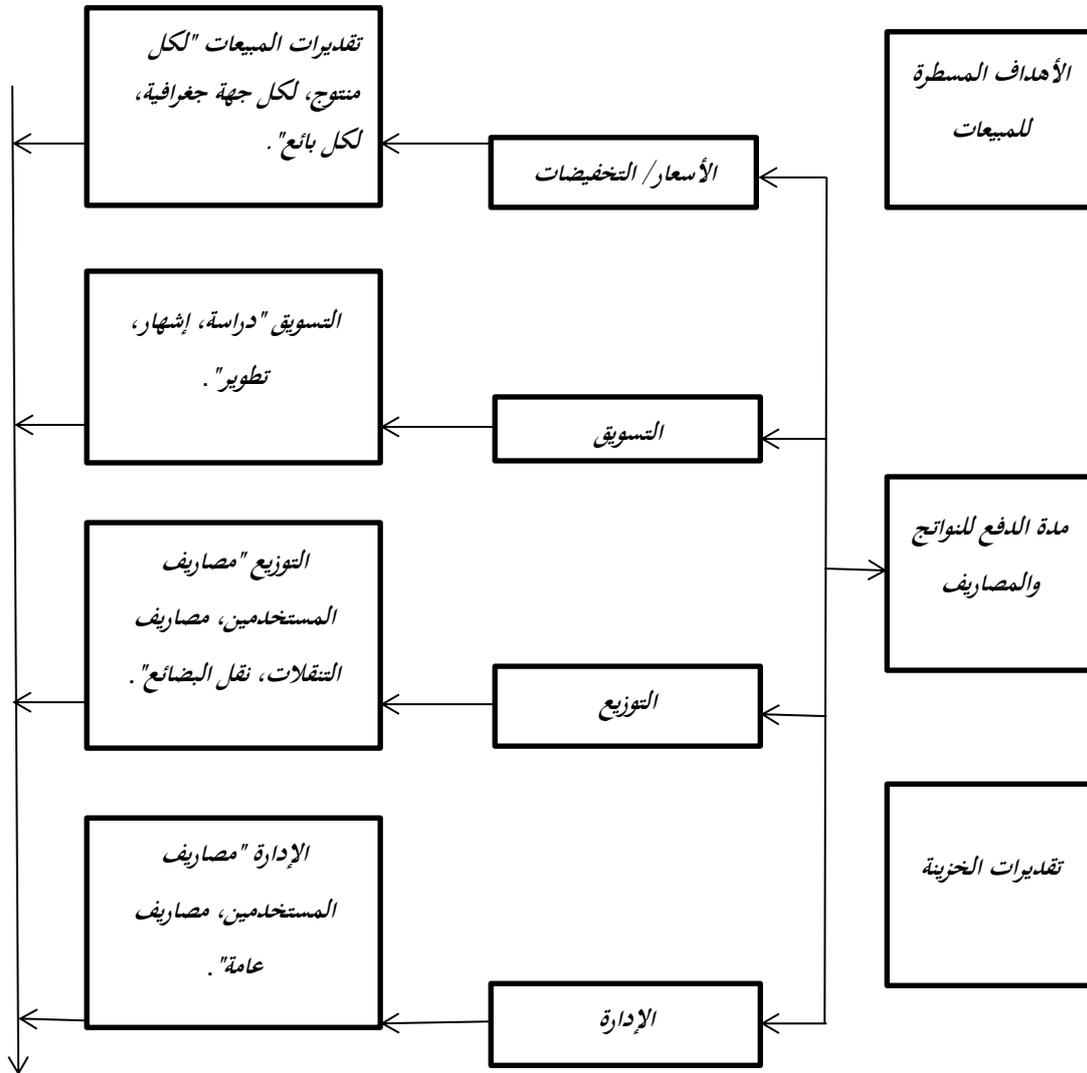
² Ibid, P(100).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

✓ مصاريف الوظيفة التجارية: الوظيفة التجارية مكونة من عدة متدخلين ويتعلق الأمر بالتجارين، الفوترة، مصلحة التسليم، خدمات ما بعد البيع، قروض الزبائن.

كما يمكن أن يكون المستخدمون داخليين "موظفين" أو خارجيين "متعاقدين"، وبالتالي يجب تحديد التكاليف الخاصة بهم بكل ما تحمل من مكونات "راتب، منح، علاوات، تكاليف التمويل والنقل، الكراء، السفر والإجتماعات"، وفق الشكل التالي:

الشكل 2-11: الشكل العام للتقديرات

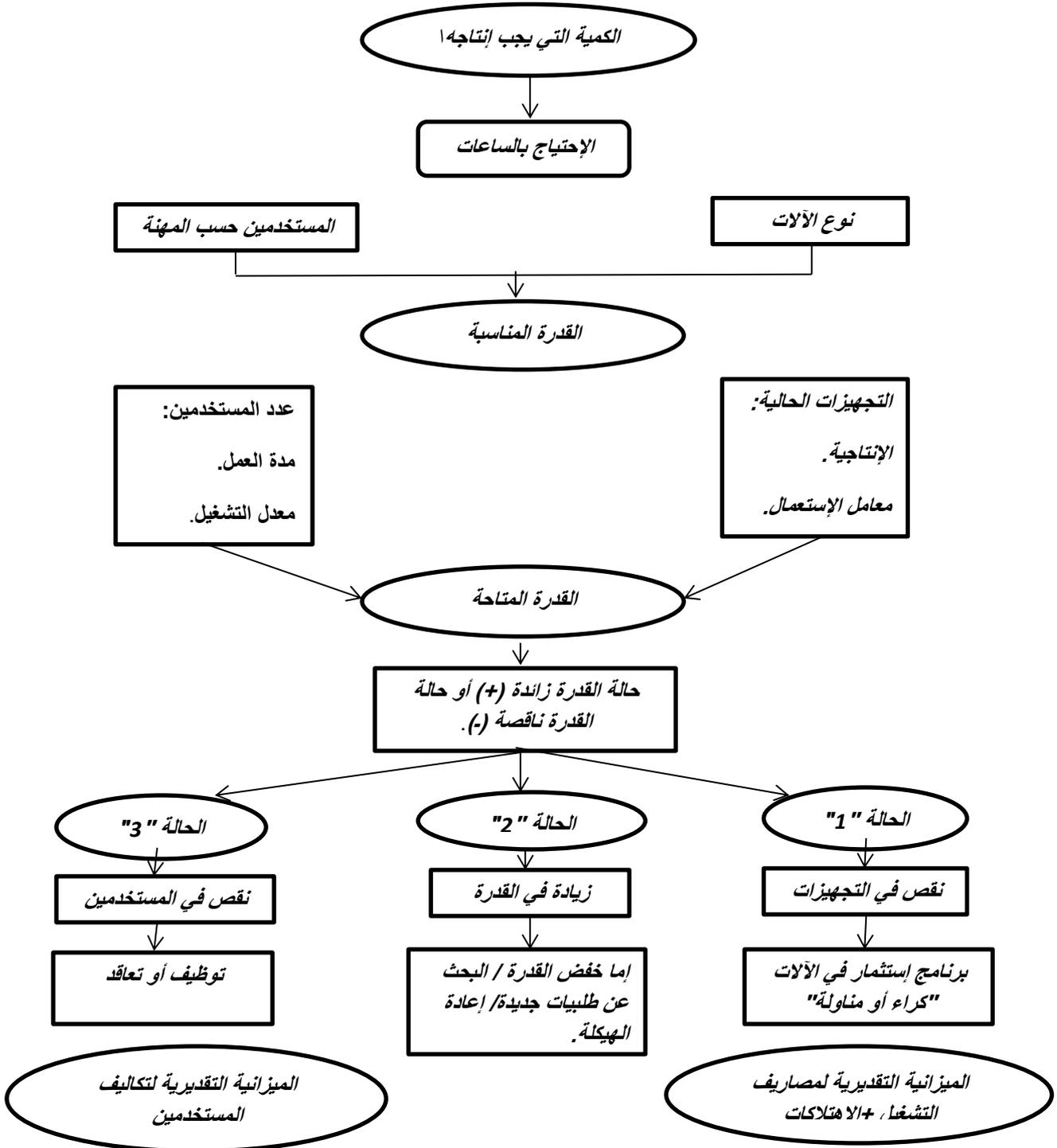


Source : Brémont, Mathieu et Autre, **Le business plan du créateur d'entreprise**, Afnor, 2009, P(57).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

رابعاً: الميزانية التقديرية للمنتوجات: إنطلاقاً من الميزانية التقديرية للمبيعات والإمكانات المتوفرة للتخزين، يمكننا بناء برنامج للإنتاج المناسب.

الشكل 2-12: حساب الإمكانيات المتاحة



Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(99).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

خامسا: الميزانية التقديرية للمشتريات

تعتمد أساسا على الكميات المستعملة للإنتاج (الموجودة في الميزانية التقديرية للإنتاج)، إذ نجد فيه مختلف المواد الأولية، أسعار الشراء والتكاليف الملحقه، كما أنه يجب عزل كل متغير على حده "مختلف المواد الأولية، سعر الشراء والتكاليف الملحقه، مصاريف التشغيل الداخلي لوظيفة الشراء، النقل، العمولات الوسيطة، الجمارك..."¹.

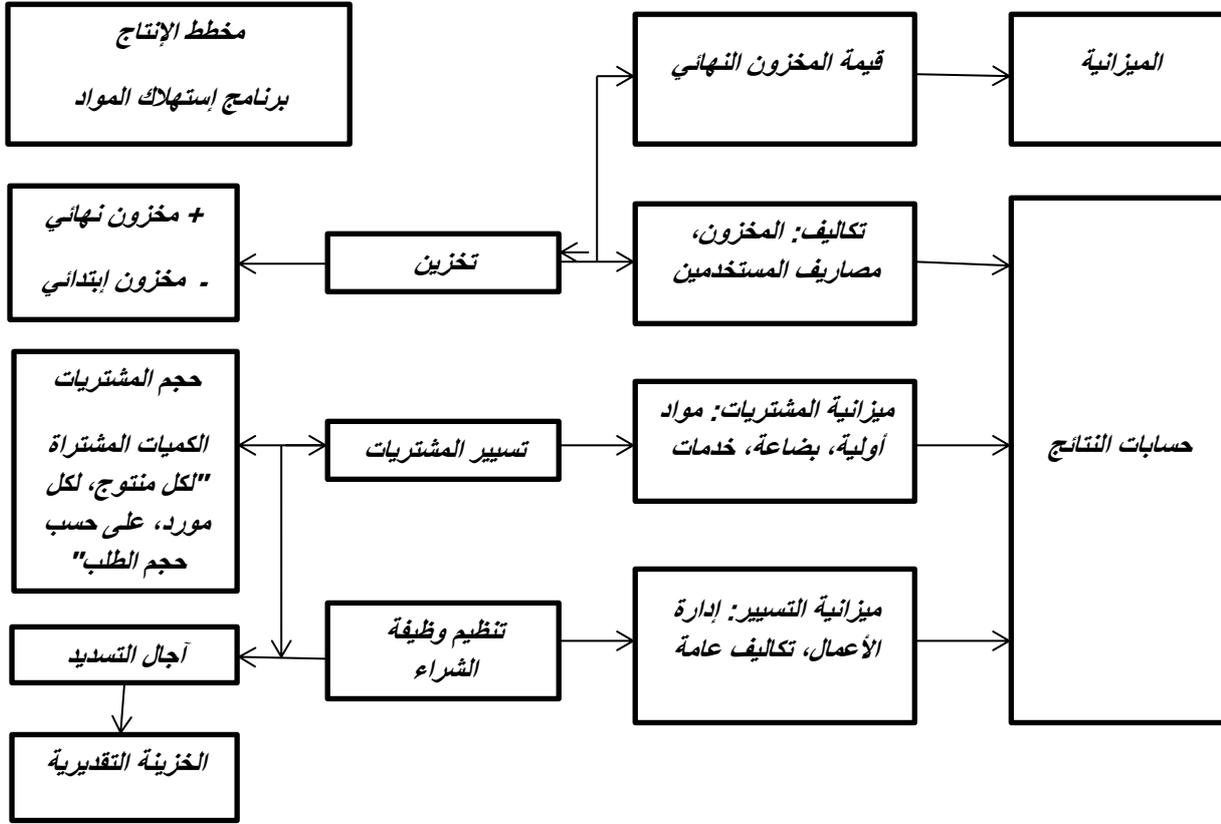
الجدول 2-5: الميزانية التقديرية للمشتريات

السنة "ن"	السنة "ن+1"	السنة "ن+2"	-----	السنة "ن+N"

Source : Henri Bouquin, **La maithode des budgets dans l'entreprise**, Edition VREF, 1992, P(77).

¹ Henri Bouquin, **La maithode des budgets dans l'entreprise**, Edition VREF, 1992, P(72).

الشكل 2-13: الأثر المالي لوظيفة الشراء



Source : Pascal Qminy Yanlefv, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 8ème Edition, 2010, P(45).

سادسا: الميزانية التقديرية للإستثمارات

يجب ترتيب الإستثمارات المستقبلية على أساس "الإستثمارات المعنوية، الإستثمارات المادية، الإستثمارات المالية"، هذه الإستثمارات تؤثر مباشرة على حسابات النتائج بسبب حساب مخصصات الإهلاكات وكذلك الخزينة التقديرية أين تستهلك هذه الإستثمارات خزينة كبيرة¹.

¹ Ibid, P(105).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

الجدول 2-6: الميزانية التقديرية للإستثمارات

برنامج إستثمارات				
N	-----	2	1	القدرات
				الإستثمارات المعنوية برمجيات شهرة محل -
				- -
				المجموع "1"
				الإستثمارات المادية بنايات -
				- -
				المجموع "2"
				الإستثمارات المالية -
				- -
				المجموع "3"
				مجموع الإستثمارات

Source : Pascal Quiry Yan lefvr, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 8éme Edition, 2010, P(88).

سابعاً: تقديرات مصاريف المستخدمين

على حسب حجم النشاط يجب على كل منشأ تحديد عدد الموظفين والتكاليف المتعلقة بهم كالأجر القاعدي لكل منصب وكيفية الإرتقاء عبر السنوات "التوظيف، العمال (رتب ومستويات)، مستوى رفع تكلفة الأجور السنوي، التكوين، الرسكلة، العلاوات والمنح، كل هذه النقاط يجب أن ترتبط بتحديد أجندة توظيف دقيقة، تحديد مستوى الأجور وكذا المنح والعلاوات¹.

¹ Pascal Quiry Yan lefvr, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 8éme Edition, 2010, P(117).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

الجدول 2-7: تقديرات مصاريف المستخدمين.

معدل الزيارات	معدل الزيارات	مصاريف إجتماعية	منح، علاوات... إلخ	معدل الراتب	العدد	
						الشراء
						الإنتاج
						التجارة
						الخدمات العامة
						الإدارة
						الإدارة المركزية
						البحث والتطوير
						----- -----
						المجموع

Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(188).

ثامنا: تقديرات التكاليف الأخرى

وهنا تتغير هذه المصاريف من شركة إلى أخرى ويفضل في هذه الحالات إستعمال النظام المحاسبي المالي لجرد مختلف المصاريف، إذ يتم عرض هذه المصاريف بعدة طرق "حسب الوظائف، حسب طبيعة التكلفة بغض النظر عن الوظيفة (مواد أولية، كراء...)، حسب علاقتها بالنشاط (تكلفة متغيرة، تكلفة ثابتة)"¹.

1) حساب عتبة المردودية:

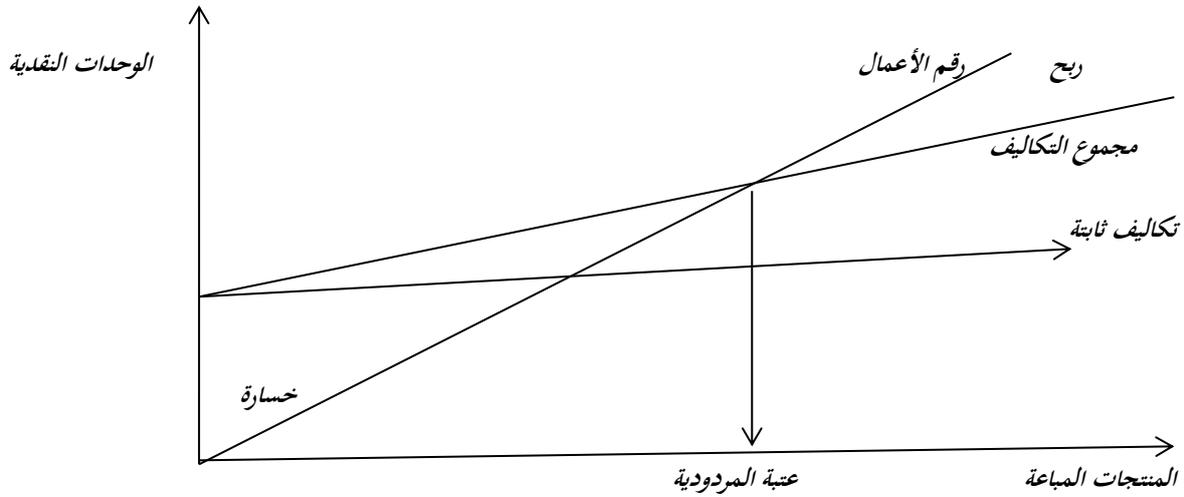
في هذه المرحلة من المهم بما كان حساب المستوى الأدنى للنشاط (المبيعات) الذي يسمح بالانتقال من منطقة الخسارة إلى منطقة الربح².

بعد تقسيم المصاريف إلى ثابتة ومتغيرة يمكننا الحصول على المنحنى التالي:

¹ Pascal Quiry Yan lefvr, Loc.Cit.

² Pic Jean-Christophe, OP.Cit, P(189).

الشكل 2-14: عتبة المردودية.



Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(189).

و إنطلاقا من عتبة المردودية يمكننا معرفة رقم الأعمال الواجب الحصول عليه¹:

$$\text{رقم الأعمال} - \text{التكاليف الكلية} = 0.$$

$$(\text{الكمية} * \text{السعر الوحدوي}) - (\text{الكمية} * \text{التكلفة الوحدوية المتغيرة}) - \text{مصاريف ثابتة} = 0.$$

$$\text{الكمية} * \text{هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوية} - \text{المصاريف الثابتة} = 0.$$

$$\text{الكمية} * \text{هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوية} = \text{المصاريف الثابتة}.$$

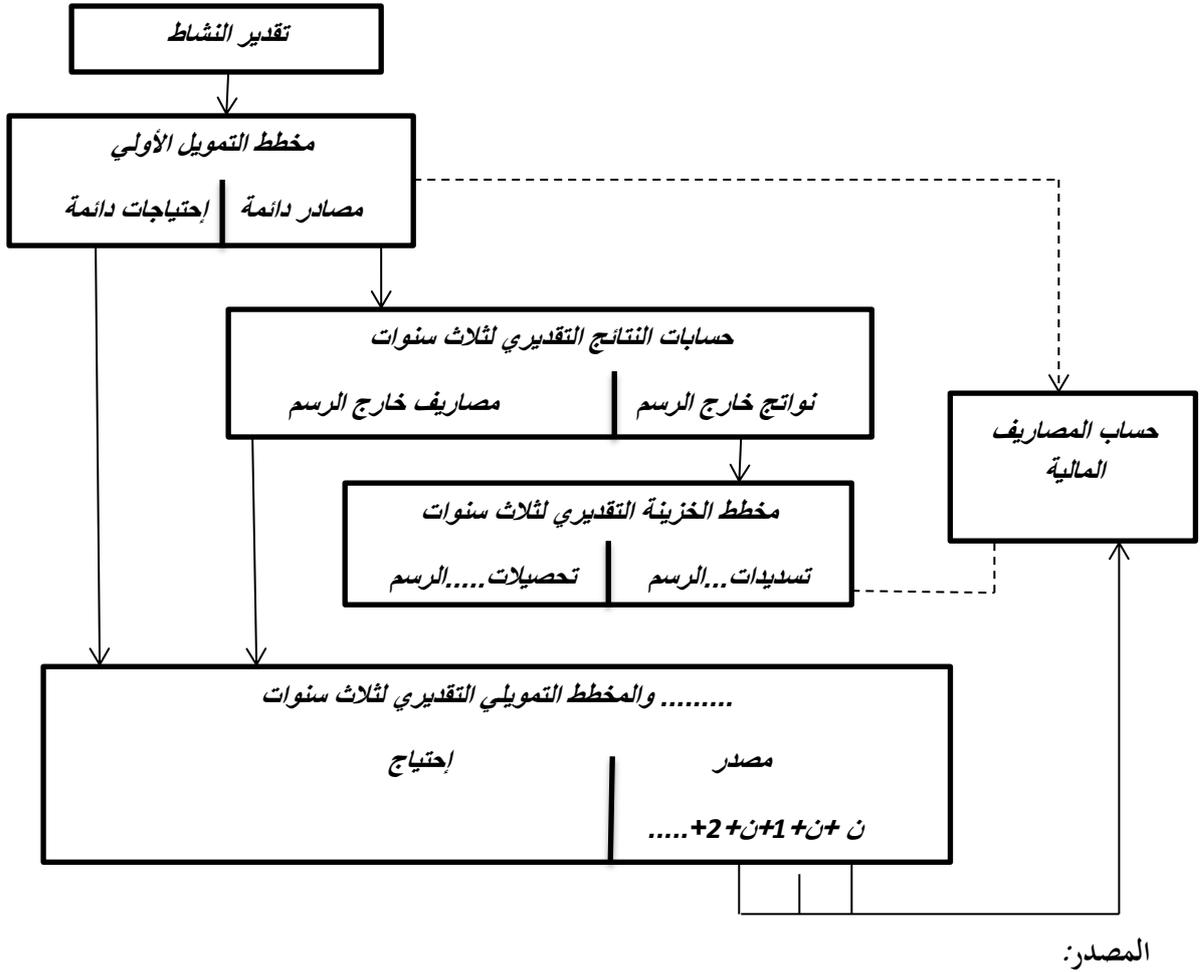
$$\text{الكمية المحرجة} = \text{الكمية} = \text{التكاليف الثابتة} / \text{هامش على التكلفة المتغيرة الوحدوية}.$$

المطلب الثاني: العلاقة بين النتائج، الثروة والخزينة

في هذا المطلب سيتم توضيح العلاقة بين النتائج " موجودات أو نقود داخل المؤسسة " ، الثروة " الموجودات داخل المؤسسة "، وكذا الخزينة " والتي تعبر عن النقود الموجودة داخل المؤسسة فقط وليس الموجودات "، ولالإشارة فإن الثروة تعبر عن سيرورة النشاط في حين تعبر النتيجة عن سنة واحدة في نهاية النشاط.

¹ Idem.

الشكل 2-15: مخطط تقدير النشاط



أولاً: تقديرات الخزينة (الخزينة): نحصّر كل التحصيلات والتسديدات المتعلقة بكل الميزانيات التقديرية.

الجدول 2-8: هيكل الخزينة التقديرية الشهري.

الشهر	جانفي	فيفري	ديسمبر
خزينة أول الشهر	Xx	Xx	Xx
+ تحصيلات - تسديدات			
خزينة نهاية الشهر	Xx	Xx	xx

المصدر: من إعداد الطالبة.

إلى الميزانية

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

فقط يجب التأكيد على ضرورة الفصل بين: تحصيل / تسديد لعمليات الإستغلال، تحصيل / تسديد لعمليات الإستثمار، وكذا تحصيل / تسديد للعمليات المالية. ليتم الحصول على تقديرات تخص:

إحتياجات الخزينة في فترة معينة وفائض الخزينة في لحظة معينة كذلك.

وبالتالي يمكن التنبؤ بالصعوبات المحتملة التي يمكن أن تواجه الخزينة (أو الفوائض)، وهنا يمكن بناء نوعين من الخزينة التقديرية¹:

(1) **الخزينة التقديرية (تحصيلات):** وتتكون من الخزينة المتأتية من الإستغلال، الخزينة المتأتية من الإستثمار، الخزينة المتأتية من التمويل، الخزينة الإستثنائية.

(2) **الخزينة التقديرية (تسديدات):** وتتكون من تسديدات الخزينة في الإستغلال، تسديدات الخزينة في الإستثمار، تسديدات الخزينة في التمويل، تسديدات الخزينة الإستثنائية.

ثانيا: **الميزانية التقديرية (الثروة):**

وهي جرد لموجودات المؤسسة تتكون من أصول وخصوم كما هو مبين في النظام المحاسبي المالي، لكن بناءه يعتمد على القائمة التالية:

الجدول 2-9: الميزانية.

جانب الأصول		
حسابات الميزانية	طريقة الحساب	الوثائق المستعملة
= مبلغ الشبثيات الإجمالي	الإستثمارات الإبتدائية + الإستثمارات الجديدة - التنازل	الميزانية الإفتتاحية + مخطط الإستثمارات
= الإهلاكات المجمعة	الإهلاكات المجمعة + مخصصات الإهلاكات	الميزانية الإفتتاحية + حسابات النتائج التقديرية
= المخزون النهائي من المنتجات والمواد الأولية	المخزون من المنتجات التامة والمواد الأولية	تقديرات المخزون
= الزبائن	رصيد الفوائد قيد التحصيل	تقديرات الخزينة
= ديون على الشبثيات	التنازل على الشبثيات	تقديرات الخزينة
= مناحات	الحالة النهائية للخزينة "في حالة الإيجاب"	تقديرات الخزينة

Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(201).

¹ Pic Jean-Christophe, P(199).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

جانب الخصوم		
حسابات الميزانية	طريقة الحساب	الوثائق المستعملة
الميزانية الإفتتاحية	رأس المال الإجماعي +الرفع من رأس المال	الميزانية الإفتتاحية
الميزانية الإفتتاحية	حساب الإحتياجات (+نتيجة صافية - أرباح موزعة)	الميزانية الإفتتاحية
حسابات النتائج التقديري	النتيجة الصافية	حسابات النتائج التقديري
الميزانية الإفتتاحية +مخطط عمليات التمويل	ديون +ديون جديدة - تسديد الديون	الميزانية الإفتتاحية +مخطط عمليات التمويل
الخزينة التقديرية	فواتير الموردين	الخزينة التقديرية
الخزينة التقديرية	مصاريف إجتماعية على الأجور واجبة الدفع	الخزينة التقديرية
الخزينة التقديرية	رصيد فواتير الشبثيات واجبة الدفع	الخزينة التقديرية
الرسم على القيمة المضافة التقديري	الرسم على القيمة المضافة قيد التسديد للشهر الماضي	الرسم على القيمة المضافة التقديري
حسابات النتائج التقديري +الخزينة التقديرية	الضرائب على الشركات - الدفوعات السابقة	حسابات النتائج التقديري +الخزينة التقديرية
الخزينة التقديرية	رصيد الخزينة في الحالة السلبية	الخزينة التقديرية

Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(202).

المطلب الثالث: إحتياج ومصادر التمويل

أولاً: إحتياج رأس المال العامل:

كنتيجة للعلاقة الوطيدة بين إحتياج رأس المال العامل ودوران المخزون، الزبائن والموردين، وجب إدراجه في الجانب المالي من مخطط الأعمال وذلك بالإعتماد على الميزانية التقديرية لحسابه¹.

إن نشاط المؤسسة الإستغلالي عملية يتوجب منها توفير مجموعة من العناصر إضافة للقيم الثابتة وهي المخزونات والمدينون، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل متجددة وهي الديون الممنوحة من الموردين أو تسبيقات ممنوحة، هذه المصادر تمول جزء من الأصول المتداولة ويجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسمى "إحتياج رأس المال العامل"، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزونها ومدينوها (إحتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، ونلاحظ أن القيم الجاهزة لا تعتبر من إحتياجات الدورة وكذلك السلفات المصرفية وهي ديون سائلة مدتها قصيرة جدا لا تدخل ضمن موارد الدورة لأنها تقتض غالبا في آخر الدورة للتسوية².

¹ Pascal Quiry Yan lefvr, OP.Cit, P(201).

² Ibid, P(203).

الفصل الثاني:.....المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

إن إحتياج رأس المال العامل هو ذلك الفرق بين إحتياجات الدورة ومواردها، أي ذلك الفرق في الأموال بين مجموع قيم الإستغلال (المخزونات)، القيم الغير جاهزة ومجموع الديون قصيرة الأجل دون سلفات مصرفية، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية¹:

إحتياج رأس المال العامل = إحتياجات دورة الإستغلال - موارد دورة الإستغلال. "أو"

إحتياج رأس المال العامل = (المخزونات+ قيم غير جاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية).

ثانيا: جدول التمويل:

وهو أحد النواة المالية المفتاحية في مخطط الأعمال حيث يقابل بين المصادر والإستعمالات لكي يتوصل إلى معرفة ما إذا كان هناك فائض أو عجز في التمويل.

الجدول 2-10: جدول التمويل

N+ن	-----	3+ن	2+ن	1+ن	
					المصادر
					قدرة التمويل الذاتي مساهمات رأس المال مساهمات الحساب الجاري ديون طويلة ومتوسطة الأجل التنازل على الأصول إنخفاض إحتياج رأس المال العامل = مجموع المصادر (1)
					الإستعمالات
					الإستثمارات (مادية، معنوية) الإستثمارات المالية إرتفاع إحتياج رأس المال العامل تسديد الديون طويلة ومتوسطة الأجل مكافأة رأس المال = مجموع الإستعمالات (2)
					التغير في الخزينة (1)-(2)=(3)
					خزينة أول السنة (4)
					خزينة نهاية السنة =(3)+(4)

Source :Pic Jean-Christophe, **Achaque son business plan**, 2éme édition, Vuibert, 2012, P(211).

¹ Idem.

خاتمة الفصل الثاني:

وفي الأخير يمكن القول بأن نشأة المؤسسة ونجاحها وإستمرارها يعتمد إعتقادا واضحا على مخطط الأعمال، إذ يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لإنطلاق المؤسسة ونشأتها نشأة صحيحة تمكنها فيما بعد من مواكبة التطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى، ولهذا فإن وضع الموارد الكافية وإتباع أفضل الأساليب والوسائل والصيغ وعدم إحتكار أي مجهود هو أمر واجب لوضع مخطط الأعمال، لأن هذا سيقابله في المستقبل نجاح المؤسسة وإستمراريتها.

وعليه فمخطط الأعمال هو عبارة عن ملف نستعرض فيه المشروع المقاولاتي ومسار التحليل الإستراتيجي (التشخيص) وإسقاطات مستقبل المؤسسة، وأيضا يمكننا من خلاله معرفة الموارد التي يحتاجها المشروع وتحديدتها من موارد مالية وبشرية، وإقناع الأطراف الآخذة بنجاح المشروع للحصول على التمويل المناسب.

تمهيد الفصل الثالث:

حتى يصل المقاول إلى إنشاء مؤسسة ناجحة يبدأ بخطة عمل، ثم تجهيزها وتشغيلها وإدارتها وأخيرا تقييمها، إذ لا بد أن يجيب على العديد من التساؤلات التي تطرحها كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروعها منذ أن كان فكرة إلى أن يصبح مؤسسة حقيقية مجسدة على أرض الواقع.

سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تم عرضه في الفصلين السابقين وهذا من خلال تقديم مشروع ليتم دعمه من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب * ANSEJ*، بحيث سنتطرق فيه إلى كيفية إنشاء مؤسسة من فكرة وتحويلها إلى واقع ملموس، وذلك عن طريق إتباع الخطة المرسومة والمتمثلة في إسقاط مخطط الأعمال على مشروع إنشاء مؤسسة لتحويل الورق، بالإضافة إلى تجسيد الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية، لذلك تناولت دراستنا المباحث التالية:

المبحث الأول: وصف المشروع ومحيطه.

المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثالث: المخطط التسويقي و النمذجة الاقتصادية للمؤسسة.

وهذا على النحو التالي:

المبحث الأول: وصف المشروع ومحيطه

المطلب الأول: فكرة المشروع وأسباب إختياره

أولاً: فكرة المشروع:

تتلخص فكرة المشروع في إنجاز مؤسسة لتحويل الورق ببلدية العيون التابعة لدائرة خميستي ولاية تيسمسيلت، وذلك نتيجة للطلب المتزايد على المنتجات الورقية نظرا لطبيعة النشاط في المنطقة.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة أطباق البيض والفاكهة وكذا أطباق الأدوية نتيجة زيادة الطلب على هذا النوع من المنتجات وذلك للخصائص التي تمتاز بها، حيث ظهر هذا النمط من المنتجات وإنتشر في العالم وخصوصا في الغرب منذ مدة طويلة بسبب سرعة إنجازها وقلة تكلفته، و هذا النمط مبني على أسلوب الإنتاج بإستخدام الورق.

ثانياً: موقع المشروع

يكمن موقع المؤسسة ببلدية العيون، دائرة خميستي، ولاية تيسمسيلت، بلدية العيون هي إحدى البلديات التابعة لدائرة خميستي بولاية تيسمسيلت، تقع بقرابة الطريق الوطني رقم 14 الرابط بين ولاية تيسمسيلت وولاية تيارت، يحدها شرقا ولاية المدية، غربا بلدية خميستي، جنوبا ولاية الحلفة، وشمالا بلدية ثنية الحد، أما من الجنوب الغربي فتحدها ولاية تيارت، تقدر مساحتها 47063 هكتار، وعدد سكانها 22477 نسمة حسب تقديرات الديوان الوطني للإحصاء سنة 2012، تتميز بمناخها الحار صيفا والبارد شتاء¹.

(1) **التعريف بالدائرة "خميستي":** تعد بلدية خميستي من أهم بلديات الولاية وتعتبر ذات موقع مهم كونها تصنف جغرافيا ضمن منطقة سهل السرسو، يمر بها محور مهم يتمثل في الطريق الوطني رقم 14 ولا تبعد عن عاصمة الولاية سوى 17 كلم، تتربع على مساحة تقدر ب 15900 هكتار بكثافة سكانية تقدر ب 25277 نسمة حسب الديوان الوطني للإحصاء سنة 2012، يحدها شمالا بلدية سيدي بوتشنت، جنوبا ولاية تيارت، شرقا بلدية العيون، أما من الغرب فيحدها كل من بلديات بني شعيب، أولاد بسام وتيسمسيلت².

¹ من إعداد الطالبة، أنظر إلى الملحق رقم 1.

² من إعداد الطالبة، أنظر إلى الملحق رقم 2.

الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

(2) التعريف بالولاية "تيسمسيلت": تعد مدينة تيسمسيلت قطب مهم وفعال في تسيير وخلق التوازن بين مختلف بلديات الولاية من حيث تصنيفها جغرافيا كعاصمة لسهل السرسو، تتربع على مساحة تقدر ب 210 كم² بعدد سكان يقدر ب 75179 نسمة (حسب إحصاء 2008)، يحدّها إداريا من الشمال بلدية أولاد بسام وسيدي عابد، من الجنوب ولاية تيارت، من الشرق بلدية خميستي ومن الغرب بلدية عماري¹.

✓ أهم النشاطات في المنطقة:

- ❖ الأشجار المثمرة "التفاح، المشمش.....".
- ❖ تربية المواشي.
- ❖ تربية النحل.
- ❖ تربية الدواجن.

ويخترقها عدة طرق هامة من الشمال إلى الجنوب على غرار الطريق الوطني رقم 14.

ثالثا: أسباب إختيار المشروع: إن إقامة أي مشروع تكون ناتجة عن مجموعة من الدوافع والأسباب، ولعل أهم أسباب إختيار هذا المشروع هي:

- 1) الإقتناع بالفكرة بعد البحث والإطلاع الأولي على الموضوع.
- 2) عدم وجود هذا النوع من المؤسسات في المنطقة.
- 3) زيادة إهتمام سكان المنطقة بهذا المنتج نظرا لطبيعة نشاطهم، مما يؤدي إلى زيادة الطلب "من قبل مربي الدواجن، الفلاحين، الصيادلة...".
- 4) قرب مصادر التوريد بالمادة الأولية، وكذا القرب من الأسواق.
- 5) توفر كل شروط المشروع من "خطوط الكهرباء، المياه، المواصلات، قنوات الصرف، الطريق المعبد".
- 6) لا توجد صعوبات في دخول هذا المجال لتوفر فرصة تمويل المشروع.
- 7) الزيادة المستمرة في إنتاج مادة البيض و الفواكه وكذا الأدوية نظرا لزيادة الطلب عليها.
- 8) العتاد الداخل في المشروع لا يتطلب ضغط عالي للكهرباء "لا يتطلب منطقة صناعية".

¹ من إعداد الطالبة، أنظر إلى الملحق رقم 3.

الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

9) يعد المشروع من المشاريع الصديقة للبيئة.

بالإضافة إلى:

- 1) وجود فرص لتوفر المادة الأولية، حيث تم إنجاز مراكز للردم التقني تساهم في معالجة أكثر من 26000 طن من النفايات سنويا حسب مدير البيئة "مراد بحة" في كل من بلدية خميستي، برج بونعام، برج الأمير.
- 2) باعتبار المنتج مادة أساسية مطلوبة على مدار السنة.
- 3) غياب شبه تام للمنتج في المنطقة.
- 4) توفير مناصب شغل أي الحد من البطالة ولو بنسبة ضئيلة.

رابعاً: البيانات العامة للمشروع

- 1) **التعريف بالمشروع:** مؤسسة حزام لتحويل الورق هي مؤسسة متخصصة في إنتاج مختلف الأطباق الكرتونية للبيض والفاكهة وكذا الأدوية، تقع المؤسسة ببلدية العيون دائرة خميستي، حيث تم إختيار هذا الموقع نظرا لقرب الزبائن مما يعني الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات من قبل الفلاحين ، بالإضافة إلى إنعدام هذا النوع من المؤسسات في المنطقة، وكذا قرب مصادر المواد الأولية وتوافرها.

الجدول 3-1: الملخص التنفيذي للمؤسسة

مؤسسة حزام لتحويل الورق	إسم المؤسسة
مؤسسة تحويل الورق "صنع الأطباق الورقية للبيض والفاكهة والأدوية"	إسم المشروع
111302	رمز النشاط
شخص معنوي "مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة"	الشكل القانوني
بلدية العيون - تيسمسيلت -	موقع المشروع
أطباق البيض والفاكهة، وكذا أطباق الأدوية	منتجات المشروع
7 عمال	اليد العاملة الدائمة
صناعي	القطاع الإقتصادي
المستوى المحلي	السوق المستهدفة
منتجات البيض، منتجات الفاكهة، منتجات الأدوية، أصحاب المراكز التجارية....	الفئة المستهدفة

المصدر: من إعداد الطالبة.

خامسا: الإنشاء القانوني

1) الشكل القانوني: إن النظام القانوني للمؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة حديث في التشريع الجزائري، أخذ به المشرع لمواكبة التطورات التي حصلت في مختلف القطاعات بعد صدور دستور 96 والذي سمح بحرية التجارة والصناعة، وفتح المجال أمام الخواص للإستثمار في مختلف النشاطات الإقتصادية، وكذلك للإستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال والتي أثبتت نجاعة هذا النظام إلى حد ما في الإستجابة للمتطلبات الإقتصادية الحديثة.

بإستقراء نص المادة 416 من القانون المدني، نجد أن الشركة لا تكون إلا بين شريكين أو أكثر لكن وفقا للأمر 27/96 المعدل لأحكام المادة 1/564 من القانون التجاري نجد أنه "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد، ووفق الفقرة الثانية إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقا للفقرة السابقة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات شخص وحيد وذات المسؤولية المحدودة".

2) الملف القانوني: بما أن المؤسسة تدرج ضمن المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ"، فإنه لبداية هذا النشاط يستوجب الإتصال بمصالح الوكالة وهذا للحصول على الإمتيازات الجبائية والإعانة المالية، ووفقا لمسار إنشاء مؤسسة في إطار إجراءات الوكالة السارية المفعول بداية من 2014/4/20، حيث أن التسجيل يكون بالإستمارة الوحيدة والتي يتم تحميلها من موقع الوكالة أو بالتقرب من الوكالة نفسها إضافة إلى صورة شمسية مصحوبا ببطاقة التعريف الوطنية أين يتم عرض الملف أمام اللجنة الولائية في أجل لا يتعدى (15) يوما.

و الإنشاء القانوني للمؤسسة يكون بعد الحصول على الموافقة البنكية في أجل لا يتعدى شهرين، وهذا الإنشاء يمر على مراحل هي¹:

¹ من إعداد الطالبة، أنظر إلى الملحق رقم 5.

✓ المرحلة الأولى: التسجيل في جهاز الوكالة

ويتم في هذه المرحلة ملء الإستمارة الصادرة عن الوكالة والتي يمكن تحميلها من موقع الأنترنت أو تقديم من طرف الوكالة، وتتكون هذه الإستمارة من شطرين:

❖ الشطر الأول: يتعلق بالمعلومات الخاصة بالتعريف بصفة حامل المشروع "مسيّر أو شريك"، وعند إيداع

هذه الإستمارة على مستوى مصالح الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب تكون مرفوقة بصورة شمسية وببطاقة التعريف الوطنية.

❖ الشطر الثاني: يتعلق بالعتاد والخدمات المرتبطة بالنشاط المرتقب "جدول ملّخص خاص بالعتاد والخدمات".

بعد تفحص هذه الإستمارة يتم تسليم وصل إيداع.

تقوم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالتحقق من عدم إنتساب حامل المشروع لدى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء "CNAS"، وكذلك على مستوى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء "CASNOS".

✓ المرحلة الثانية: إعتداد المشروع

❖ مقابلة شخصية، وضع خطة عمل والتحضير للمثول أمام لجنة إنتقاء إعتداد وتمويل المشاريع في غضون (15) يوما بداية من تاريخ التسجيل.

❖ تقوم الوكالة بإعداد إستمارة لعرض المشروع أمام اللّجنة.

❖ تفحص وإعتداد المشروع من قبل اللّجنة.

❖ إشعار صاحب المشروع بقرار اللّجنة.

✓ المرحلة الثالثة: إستقبال الملف الإداري والمالي

يتكون الملف الذي يتم إيداعه على مستوى الوكالة لدعم وتشغيل الشباب بعد إعتداد المشروع من طرف اللّجنة من:

❖ نسختين (2) من شهادة الميلاد تحمل رقم الشهادة "للوكالة والبنك".

الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

- ❖ نسخة (1) من الوثائق التي تثبت المؤهلات المهنية/أو إتقان عمل معتمد.
- ❖ نسختين (2) من شهادة الإقامة "للكوالة والبنك".
- ❖ نسخة (1) للفاتورة الشكلية للمعدات ورأس المال العامل.
- ❖ نسخة (1) من الفاتورة الشكلية للتأمين متعدد المخاطر للمعدات/أو التأمين عن جميع المخاطر.
- ❖ نسخة (1) من كشف التهيئة للمحلات "من دون إحتساب الرسوم" عند الضرورة.
- ❖ نسخة (1) من إتفاقية مورد/مستثمر ممضية "تحمل من الموقع".

يتم إستخراج وتقديم شهادة تأهيل المشروع بعد التحقق من المعلومات الواردة في الإستمارة ومقارنتها مع الوثائق المقدمة، وذلك بالتاريخ المحدد من قبل المرافق.

✓ المرحلة الرابعة: القانون الأساسي للمؤسسة

مثل أي شخص معنوي فإن القانون الأساسي لهذه المؤسسة يعتبر نواتها وقانون تسييرها أين يتم تحديد المسير وحدود صلاحياته، ففي حالة هذه المؤسسة تم إختيار "مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة" حيث سيتم إنشاءه "القانون الأساسي" على مستوى الموثق.

✓ المرحلة الخامسة: القيد في السجل التجاري.

ويتم على مستوى المركز المحلي للسجل التجاري وذلك بتقديم الوثائق التالية:

- ❖ شهادة ميلاد أصلية.
- ❖ شهادة السوابق العدلية.
- ❖ عقد الكراء أو عقد الملكية.
- ❖ حقوق التسجيل.

والجدول أدناه يوضح الشكل القانوني للمشروع

الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

الجدول 3-2: الشكل القانوني للمشروع

مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة	نوع المنشأة
شخص معنوي "مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة"	الطبيعة القانونية
111302	رقم النشاط
مؤسسة حزام لتحويل الورق	الإسم التجاري
إنتاج الأطباق الكرتونية للبيض والفاكهة وكذا الأدوية	النشاط المصرح به
السجل التجاري "من المركز الوطني للسجل التجاري"، وتصريح البلدية بفتح المؤسسة.	التصاريح المطلوبة "المستخرجة"
مؤسسة حزام لتحويل الورق ببلدية العيون - تيسمسيلت -	العنوان
06/58/73/14/50	رقم الهاتف

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المشروع

أولاً: أهمية المشروع: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1) توفير مناصب عمل مما يؤدي إلى تقليل نسبة البطالة في المنطقة ولو بنسبة ضئيلة.
- 2) المساهمة في تغطية الطلب المحلي والمساهمة في الإنتاج الوطني.
- 3) خلق فرص استثمارية.
- 4) تلبية وتوفير رغبات المستهلكين وإشباعها، لاسيما منتجو البيض والفاكهة وكذا صانعي الأدوية.
- 5) التخلص من إستيراد هذا المنتج.

ثانياً: أهداف المشروع: يهدف المشروع إلى:

- 1) المساهمة في التنمية الاقتصادية.
- 2) تحقيق الإستمرارية والنمو والبقاء.
- 3) تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح ومنه التصدير والدخول للسوق الخارجية في المدى البعيد.
- 4) الإستحواذ على أكبر حصة سوقية محلية (المنطقة) ودخول السوق الوطنية بأكبر الفرص.
- 5) إنشاء منتج ذو جودة عالية لدخول السوق بكل قوة وباستخدام تكنولوجيا حديثة.
- 6) العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والإتصال في المنطقة.

الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

- 7) تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة لحصول المشروع على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق.
- 8) تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية بتطبيق الرقابة والصيانة.
- 9) تحقيق عائد جيد لصاحب المشروع، وكذا الريادة في هذا المجال.

المطلب الثالث: تشخيص المحيط بالنسبة للمشروع

أولاً: تأثير البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية للمشروع الإستثماري في البيئة المحيطة بالمشروع من الخارج، والتي تؤثر على أدائه وربحيته، أي البيئة التي لا تخضع لسيطرة المشروع ولا يستطيع التحكم فيها، وتشمل نوعين رئيسيين:

1) البيئة الخارجية المؤثرة على أداء المشروع وتشمل البيئة الاقتصادية، الإجتماعية، القانونية، السياسية وكذا التكنولوجية.

2) البيئة الخارجية الناتجة عن أداء المشروع.

وفيما يلي تأثير هذه البيئة على مؤسسة حزام لتحويل الورق، وكذا تأثير هذه المؤسسة على البيئة:

1) البيئة الخارجية المؤثرة على أداء المشروع:

✓ **العوامل الاقتصادية:** ويمكن حصرها فيما يلي¹:

❖ تسهيلات جبائية وشبه جبائية، كالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات تدخل مباشرة في تنفيذ الإستثمار.

❖ الإعانات المالية الممنوحة من طرف الوكالة والبنك.

❖ تخفيض نسبة الفائدة البنكية إلى 100%، في حالة تسديد القرض في المدة المحددة.

❖ الإرجاء من تسديد القرض البنكي لمدة 3 سنوات.

❖ الإعفاء من تسديد قيمة "IRG" الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات "TBS"،

والرسم على النشاط "TPA" لمدة 6 سنوات.

❖ الإعفاء من تقديم الحساب الإجتماعي لمدة 3 سنوات الأولى.

❖ القرب من مصادر المادة الأولية.

¹ من إعداد الطالبة، أنظر إلى الملحق رقم 9.

الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

❖ توفر اليد العاملة وبأجور مناسبة.

✓ العوامل التكنولوجية:

❖ توفر الآلات والمعدات الحديثة اللازمة لهذا النشاط.

✓ العوامل القانونية والسياسية

❖ تدعيم الدولة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تمويلها، بالإضافة إلى إستقرار أمني يساعد في

توزيع المنتجات بسهولة.

✓ العوامل الإجتماعية

❖ طبيعة المنتج "النشاط" لا تتنافى وعادات وتقاليد المنطقة.

ولقد توصلنا بعد تحليل البيئة الخارجية إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الفرص والتهديدات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 3-3: الفرص والتهديدات التي تواجهها مؤسسة حزام لتحويل الورق

التهديدات	الفرص
* شبه غياب لأي برامج رسمية على مستوى دعم الأسعار. * إمكانية دخول منافسين جدد.	* نسبة البطالة مرتفعة مما يعني نقص أجرة اليد العاملة. * غياب مؤسسات مماثلة. * تحفيزات الدولة من خلال تسهيل وترقية الإستثمار في كل المجالات. * عدم وجود منتجات بديلة مطبقة في المنطقة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

(2) تأثير المشروع على البيئة:

لا يوجد أي تأثير سلبي للمشروع على البيئة، حيث نجد أن تحويل الورق لا يخلف أي فضلات مضرّة بالبيئة بل على العكس فهو من المشاريع الصديقة للبيئة إذ أن المادة الأولية الداخلة في هذا النشاط تكون من النفايات " الجرائد، الورق، نجارة الخشب...".

الفصل الثالث:.....إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

ثانيا: تأثير البيئة الداخلية:

تمثل البيئة الداخلية للمشروع الإستثماري في البيئة المحيطة بالمشروع من الداخل، والتي تخضع لسيطرة المشروع ويمكن التحكم فيها.

إذ توصلنا بعد تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة حزام لتحويل الورق أيضا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف.

كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3-4: نقاط القوة والضعف لمؤسسة حزام لتحويل الورق

نقاط القوة	نقاط الضعف
* توفر المعدات والأجهزة الحديثة. * توفر اليد العاملة. * اعتماد طرق التسيير الحديثة. * تغطية جغرافية واسعة وتوفر الأسواق. * علاقة طيبة مع الموردين. * إنعدام إنتاج مثل هذه المنتجات في المنطقة. * انخفاض أسعار المواد الأولية.	* عدم وجود خبرة كبيرة في هذا المجال لأغلبية العمال. * عدم وجود مختصين في صيانة الآلات. * ضعف المستوى الفني للعمال والنقص في المهارات والخبرات اللازمة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

و إذا تأملنا قليلا في نقاط الضعف نجد أنه يمكن للمؤسسة إجتيازها والتغلب عليها، إذ يجب على المؤسسة في هاته الحالة تكثيف الجهود لتمكين من مواجهة التهديدات من جهة وإستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى.

وبالتالي وللتغلب على نقاط الضعف هاته وتحويلها إلى نقاط قوة لابد من:

- 1) الإهتمام بعملية تكوين وتدريب العمال.
- 2) توظيف شخص مؤهل من أجل تشجيع عمليات البحث والتطوير.
- 3) إبرام عقود مع أشخاص مؤهلين لصيانة مثل هذا النوع من الآلات.

المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي والتنظيمي لمؤسسة حزام لتحويل الورق

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي للمؤسسة

يشمل هذا الجزء من الخطة تحديد جميع العمليات والآلات والمواد الأولية وغيرها الخاصة بالمشروع، حيث تختلف هذه الإحتياجات باختلاف طبيعة المشروع والمعبر عنها بالتساؤلات التالية:

- ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع؟

- ما هي متطلبات إنتاج السلعة؟

وكذلك يجب معرفة الموقع المقرر للمشروع، توفر المياه والكهرباء والمواصلات، ومعرفة مدى الحاجة للآلات والمعدات الثابتة، أجور العمال ومراحل الإنتاج وغيرها من الأمور المتعلقة بالنواحي الفنية.

أولاً: النشاطات المتعلقة بالمؤسسة

يتمثل نشاط مؤسسة حزام لتحويل الورق في صناعة مختلف الأطباق الكرتونية لأصحاب المراكز التجارية، منتجو البيض، منتجو الفواكه وكذا صانعو الأدوية، وبالتالي فالتركيز سيكون بصورة كبيرة على القطاع الفلاحي.

مبدئياً يمكن القول أن نشاطات مؤسسة حزام لتحويل الورق ستتركز في بداية نشاطها على إنتاج الأطباق الكرتونية الخاصة بالبيض، وبالتالي يتم إنجاز هذا المنتج على ثلاثة مراحل وهي: مرحلة الخلط والعجن، مرحلة القولية ومرحلة التجفيف.

1) **مرحلة الخلط والعجن:** تتم عملية بل أولي بإضافة الماء، فالأمر هنا يتعلق بعملية ترطيب للمكونات داخل جهاز الخلط والبل مع إضافة بعض المواد المنظفة مثل ماء جافيل وغيرها، إن هاته العملية تعطي خليط متجانس بالتمام وعجينة مرنة مهيئة للتشكيل.

2) **مرحلة القولية:** في هذه المرحلة يتم تشكيل الأطباق المرغوب فيها من الخليط الذي يصل إلى ماكينة صنع الأطباق والمسماة "المقولب".

3) **مرحلة التجفيف:** وفيها يتم تجفيف الأطباق بواسطة جهاز مخصص لذلك، وبعدها يتم تنظيمها وترتيبها.

ثانيا: موقع المشروع

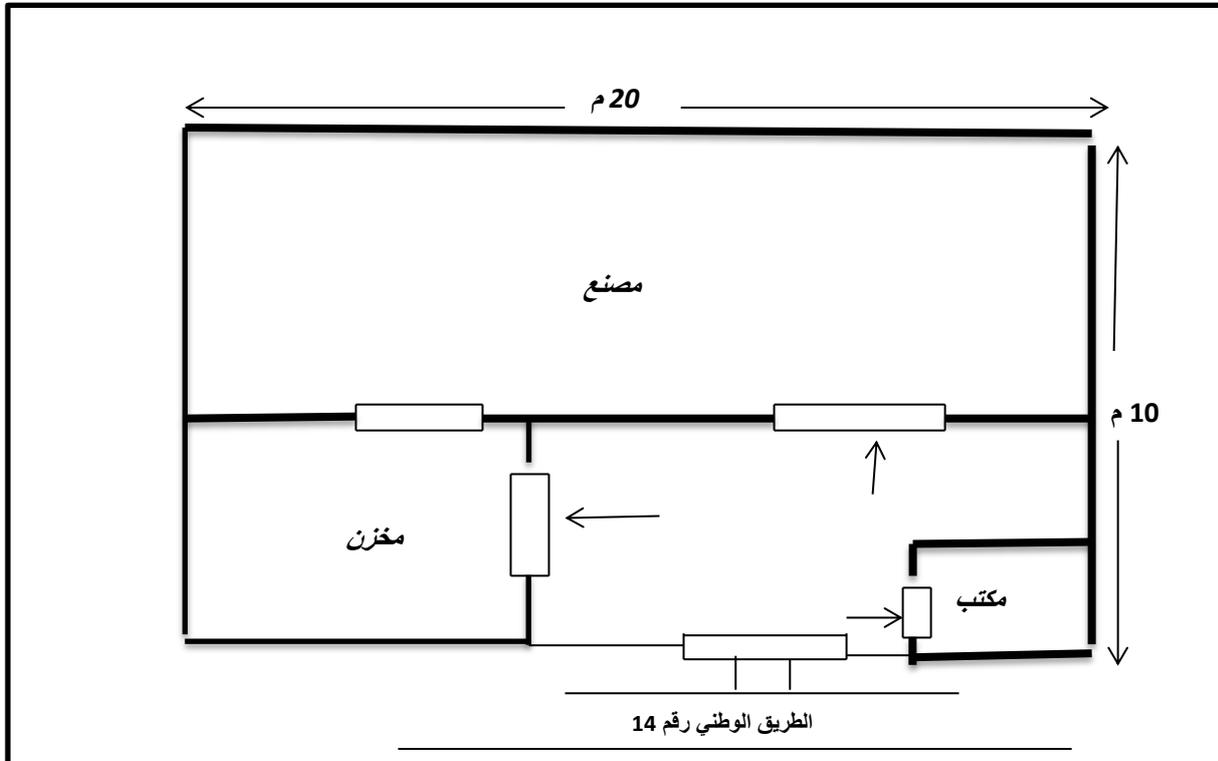
تقع أرض المشروع بقرابة الطريق الوطني رقم 14 الرابط بين ولاية تيسمسيلت و ولاية تيارت مرورا بدائرة خميستي في بلدية العيون، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب 200 م² وهو مستأجر، يتكون من طابق أرضي بأربعة أقسام وهي: قسم الإدارة، قسم الإنتاج، قسم التخزين وساحة.

من تحليل الموقع الجغرافي للمشروع يتضح ما يلي:

- 1) تطل المؤسسة على الطريق الوطني رقم 14 مما يسهل عملية الوصول إلى موقع المؤسسة.
- 2) توافر كافة المرافق اللازمة للمشروع والمتمثلة في الكهرباء والغاز والمياه و وسائل المواصلات.
- 3) الموقع الإستراتيجي لبلدية العيون والتي تتوفر على النشاطات التالية: تربية الدواجن، غرس الأشجار المثمرة "تفاح، مشمش...."، وباعتبار الولاية فلاحية فإن سكان البلدية مهتمون جدا بغرس الخضر والفواكه.

وعليه يتم توزيع أقسام المشروع في موقع العمل كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 1-3: المخطط الداخلي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

ثالثا: تحديد إحتياجات المشروع

1) المعدات والآلات: تضم مؤسسة حزام لتحويل الورق مجموعة من الآلات والمعدات اللازمة للمشروع والتي يتم الحصول عليها محليا من طرف مؤسسة "SINO TOPONE MACHINERY" المتواجدة بولاية تيارت، والجدول التالي يحدد إحتياجات المشروع.

الجدول 3-5: قائمة المعدات والآلات

الرقم	إسم الآلة	العدد	سعر الوحدة	السعر
1	Ligne de fabrication des alvéoles Automatique Top 1000	1	560 000 000 دج	560 000 000 دج
2	Four électrique	1	260 000 000 دج	260 000 000 دج
3	Malaxeur 100 KG papier- 100L deau	1	100 000 000 دج	100 000 000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة "أنظر إلى الملحق رقم 7".

2) تجهيزات مكتبية: لبداية ومزاولة النشاط نحتاج إلى التجهيزات المكتبية المخصصة في الجدول التالي:

الجدول 3-6: قائمة التجهيزات المكتبية

التجهيزات	العدد	السعر
مكتب	1	30 000 دج
كمبيوتر	1	30 000 دج
طابعة	1	10 000 دج
لوازم أخرى	/	10 000 دج
المجموع		80 000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

3) الإحتياجات التشغيلية: يلخص الجدول التالي الموارد البشرية اللازمة للمشروع

الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

الجدول 3-7: قائمة الإحتياجات التشغيلية

الوظيفة	العدد اللازم	المؤهل الدراسي	وصف الوظيفة
مسير	1	شهادة جامعية	مالك المؤسسة
موظف مساعد	1	شهادة تأهيل في الإعلام الآلي	تسيير الإنتاج
موظف عادي	3	/	المساعدة في الإنتاج وتنظيم الأطباق
حارس	1	الخدمة الوطنية	القيام بحراسة العتاد والمخزون
منظف (ة)	1	/	تنظيف أقسام المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة.

4) متطلبات المشروع من المواد الأولية ولوازمها: حيث نجد أن متطلبات المشروع من المواد الأولية في السنة الأولى كما يلي، وهي غير ثابتة وتتغير في السنوات الثلاثة المقبلة بنسبة 10% مبدئياً، أما باقي السنوات فتتغير بتغير سوق الطلب والعرض على هذه المنتجات.

الجدول 3-8: قائمة المواد الأولية ولوازمها

المواد	الكمية/ غ أول	السعر الوحدوي/ دج	التكلفة السنوية/ دج
الماء	160 000-80 000	0,5 دج	920 000 دج
الأوراق	38 400-19 200	15 دج	6 624 000 دج
نجارة الخشب	20 000-10 000	1 دج	230 000 دج
مواد منظفة	10 000-5000	3 دج	345 000 دج
مواد ملونة	20 000-10 000	1 دج	230 000 دج
المجموع			8 349 000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

5) المستلزمات الأخرى: ملخصة في الجدول التالي

الجدول 3-9: قائمة المستلزمات الأخرى

الإحتياجات	التكلفة السنوية/ دج
الإيجار	250 000 دج
الكهرباء والغاز	180 000 دج
الهاتف	24 000 دج
الأنترنت	0 دج
التأمين	168 000 دج
النقل	240 000 دج
الإشهار	288 000 دج
المجموع	1 150 000 دج

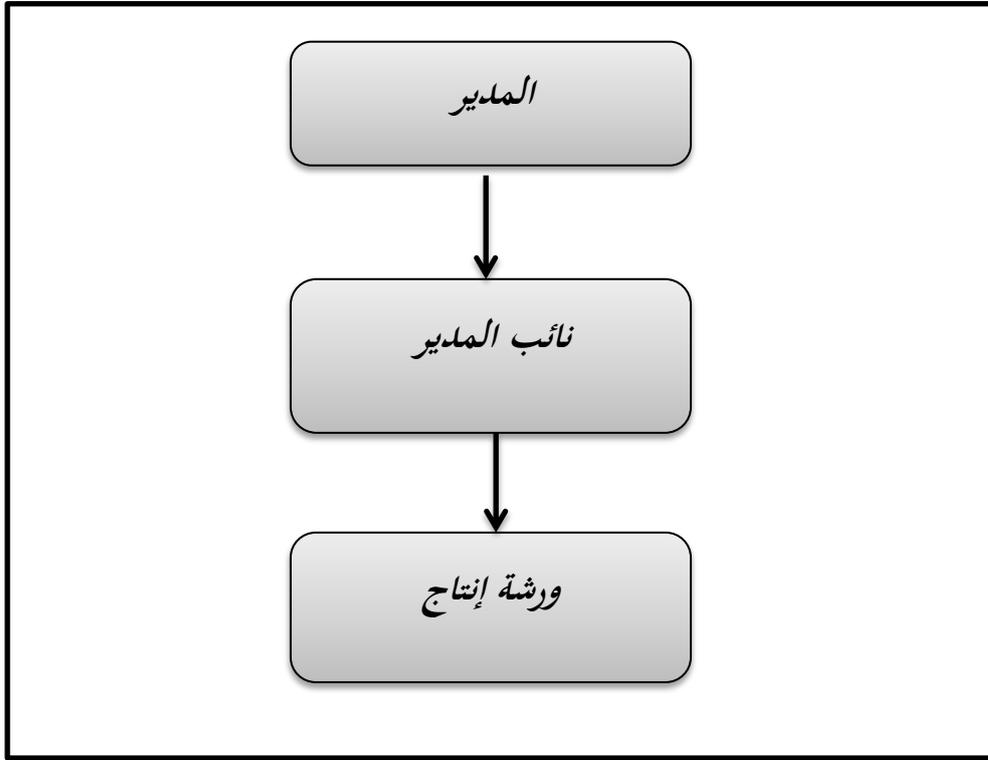
المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نجد أن مؤسسة حزام لتحويل الورق تتكون من سبعة (7) أفراد تختلف مهامهم ومسؤولياتهم حسب تقسيمهم، فهي تتكون من مدير ونائب مدير والباقي عمال لكل واحد منهم تخصص محدد كما تم الإشارة إليه سابقاً، كما أنه لا بد من التنويه على أن كل العمال لهم صفة دائمة في المؤسسة، كما أنه يمكن أن تحتاج المؤسسة إلى عمال مؤقتين في حالات أخرى، وقد تم تقسيمهم حسب الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل 3-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حزام لتحويل الورق



المصدر: من إعداد الطالبة.

الهيكل التنظيمي السابق يوضح المستويات التنظيمية للمؤسسة والتي تتلخص في:

- 1) **المدير:** يوجد على رأس الهيكل التنظيمي وهو مالك المؤسسة ومركز قيادتها، بالإضافة إلى تسييرها حيث يتكفل بوضع إستراتيجيات المؤسسة، وله عدة وظائف إذ يقوم بجميع المهام الرئيسية ، ودوره مراقبة السير الحسن للعمل وأيضاً يقوم بجميع الأعمال ذات الصلة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، والتخطيط للأهداف ومراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة والسعي إلى ترقيتها.
- 2) **نائب المدير:** وهو المكلف بتسيير العمل في الدوام الثاني وهو المسؤول عن تسيير الإنتاج وكذا تنظيم العمل داخل المؤسسة في غياب المدير مثل مراقبة سير العمل وحضور أو تأخر العمال وغيرها، فهو يحتل المركز الثاني بعد المدير في الهيكل التنظيمي.
- 3) **ورشة الإنتاج:** وتتكون من العمال كل حسب مهامه وتخصصه.

الفصل الثالث:.....إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

" وقد برمجت مدة العمل اليومية ثمانية (8) ساعات مع يوم راحة وهو يوم الجمعة، وإحتساب العطل الموسمية كالمناسبات مثل: الأعياد، والعطل السنوية شهر واحد".

ثانيا: المدة الزمنية للمشروع في العمل:

وفقا لإجراءات تمويل المشاريع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فإن حساب المدة الزمنية اللازمة لبداية النشاط يكون كالتالي:

- 1) عرض الملف أمام اللجنة خلال (15) يوما.
 - 2) إيداع الملف على مستوى البنك يكون بعد (7) أيام من إيداعه على مستوى الوكالة.
 - 3) دراسة الملف على مستوى البنك لا تتعدى مدة شهرين كأقصى تقدير، ولأجل إختصار الوقت يمكن إستغلاله للإنشاء القانوني للمؤسسة.
 - 4) تمويل المشروع من طرف الوكالة وحسب مبلغ قرض الوكالة في أجل لا يتعدى (30) يوم من تاريخ التحويل من حساب الوكالة إلى حساب المؤسسة.
 - 5) كون العتاد متوفر لدى المورد فإن تسليمه يكون بمجرد دفع الشيكات بقيمة 30% و70% .
- " مما سبق وبحساب الوقت نلاحظ أن المدة تتراوح في حدود (120) يوما أي أربعة أشهر"

ثالثا: شعار المؤسسة

لقد تم إختيار الشعار بدقة بما يتناسب و الغرض من المشروع، إذ يمثل الشعار ما تقوم به المؤسسة، وعليه تم وضع إسم المؤسسة والذي جاء مقابل وفي الوسط، أما النجوم فنعني بها ضمان الخدمة الموجهة مع التطور والرقى.

الشكل 3-3: شعار مؤسسة حزام لتحويل الورق



TRANSFORMATION INDUSTRIELLE DU PAPIER

المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه:

(1) رسالتنا:

مؤسسة حزام لتحويل الورق تسعى لغزو الأسواق المحلية والصعود للعالمية.

(2) رؤيتنا:

السمو والإرتقاء بمنتجاتنا في الجزائر والعالم.

(3) شعارنا:

النفائات مصدر للشروات.

(4) قيمنا الجوهرية: يلتزم موظفو المؤسسة بمجموعة من القيم التي تحكم مسار عمل المؤسسة وعلاقاتها

الداخلية والخارجية:

- الريادة "الإبتكار، الإبداع، التميز".
- التحسين والتطوير المستمر "الإحتراف، الإتيقان".
- أخلاقيات المهنة، العمل الجماعي، الولاء والإنتماء، النظافة وإحترام البيئة.

المبحث الثالث: المخطط التسويقي والمالي لمؤسسة حزام لتحويل الورق

المطلب الأول: المخطط التسويقي

قبل الإنشاء تم وضع خطة تسويقية تتماشى مع الأهداف المرغوب الوصول إليها مع ضمان إستمرارية المشروع، وعليه فقد بنيت الخطة على عدة أساسيات وتساءلات يمكن طرحها في شكل:

- ما هي خصائص سوق سلعتك؟
- كم حصتك في السوق؟
- كيف يمكنك أن تبيع سلعتك بحيث تستطيع أن تكون لك حصة في السوق؟

أولاً: دراسة السوق: وذلك من خلال:

1) دراسة الطلب والعرض:

✓ **الطلب:** كون سياسة الدولة ترمي إلى تشجيع الفلاحة بشتى الطرق، وكون المنطقة ذات توجه فلاحي أكثر من صناعي، وبعد توجهنا إلى الغرفة الفلاحية تم الحصول على الإحصائيات التالية حول كمية إنتاج البيض والفواكه بالولاية والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول 3-10: جدول دراسة الطلب

2014/2013	2013/2012	2012/2011	2011/2010	2010/2009	
6 412380	5 065852	3 318620	2 481670	2 021 700	إنتاج البيض (طن)
529 377	415 006	263 333	278 424	209 314	إنتاج الفواكه (طن)

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن خلال دراسة إحصائية قمنا بها على مستوى منطقة العيون مكان تواجد المؤسسة وبعد التوجه إلى إبتدائية عبد الحميد بن باديس المركزية تم الحصول على المعلومات التالية حول كمية إستهلاك البيض والفواكه في كل المؤسسات التربوية بالمنطقة خلال عام 2015 كما يلي:

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

الجدول 3-11: معدل إستهلاك البيضوالفواكه في المؤسسات التربوية بالعيون

الإبتدائي	المتوسط	الثانوي	
761 900	388 800	302 440	البيض (طن)
49 140	311 040	311 040	الفاكهة (طن)

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبالتالي يزداد الطلب على الأطباق الكرتونية يوما بعد يوم وهذا يعود إلى كثرة إنتاج البيض والفواكه، وكذا تزايد عدد السكان في المنطقة ومنه الولاية مما يؤدي إلى زيادة إستهلاك هذه المادة، والطلب الإجمالي يكون حسب الطلب، حسب تقدير المؤسسات الناشطة في السوق.

✓ **العرض:** بعد الدراسة الإحصائية المتعلقة بنشاط تربية الدجاجالمنتج للبيض وكذا إنتاج الفواكه، لاحظنا أن أغلب الفلاحين يعانون من نقص فادح في الأطباق الكرتونية، وبما عدد المؤسسات المنتجة لهذا النوع من الأطباق قليلة والموجودة منها متواجدة في المدن الكبرى وهذا غير كافي لتغطية طلبات المستهلكين، فالطلب كبير لكن العرض الموجود منها ضئيل جدا وكل ما ينتج يباع وبالتالي فرصة الإستثمار في هذا النوع من المنتجات قوية جدا.

وبالتالي وكون المنتج جديد على المنطقة وذو تكلفة منخفضة مع غياب المنافسين المحليين، ووفقا لسياسة الدولة الداعمة للإستثمار من خلال إعطاء جميع التسهيلات لإنشاء مؤسسات إنتاجية، سيزداد الطلب على جميع المنتجات المتعلقة بالأطباق الكرتونية.

2) **تحليل المنافسة:** قمنا بجمع المعلومات عن المنافسين وخرجنا بنتيجة تتمثل في غياب المنافسين في السوق التي ستتواجد فيها المؤسسة من صنف مؤسسات تحويل الورق.

3) **تحليل الزبائن:** بناء على السوق التي ستتواجد فيها مؤسسة حزام لتحويل الورق، فإن الزبائن هم عبارة عن فلاحين بالدرجة الأولى وذلك للإستخدامات الواسعة والإحتياج لهذا المنتج، كما يمكن للمؤسسة أيضا أن تعمل مع تجار الجملة والتجزئة.

كما نجد أن المؤسسة سيكون لها العديد من نقاط البيع تغطي بها الطلب المحلي في المنطقة، وكذلك المساهمة في تغطية الطلب في عدة ولايات نذكر منها: تيارت، عين الدفلى، شلف، المدية، غليزان.

ثانيا: الإستراتيجية التسويقية

بطبيعة الحال المؤسسة جديدة لذلك رأينا أن أفضل إستراتيجية تبدأ المؤسسة العمل بها هي إستراتيجية التميز وإستراتيجية الجودة، ولأن مفهوم الإستراتيجية التسويقية يعبر عن الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق والهادفة إلى تطوير أو وضع خطة تسويقية طويلة الأمد.

ومن هذا المفهوم يتبين لنا الخطة التسويقية يجب أن تبنى على إختيار إستهداف سوق معينة من جهة أولى وتحديد المزيج التسويقي من جهة ثانية.

1) إستراتيجية التميز: وقد طبقت هذه المؤسسة للبحث عن التميز والإفراد بخصائص إستثنائية في هذا الميدان لتكون للمؤسسة قيمة كبيرة لدى الزبائن مثل الإفراد بالأسعار "أسعار تشجيعية" والتسمية والتنوع في شكل المنتج ولونه مما يجذب إنتباه الزبون.

ومن فوائد هذه الإستراتيجية:

- ✓ إكتساب سمعة وشهرة واسعة مما يؤدي إلى رواج السلعة.
- ✓ توقع ردود فعل المنافسين وإعداد ردة الفعل المعاكسة لها.
- ✓ تحديد الطلب ومدى إقبال الأفراد على منتجات المؤسسة.

2) إستراتيجية التركيز: حيث إستندنا فيها على أساس إختيار مجال تنافسي محدود داخل هذا القطاع بحيث ركزنا على جزء معين من السوق "السوق الجهوية"، وقمنا بتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة.

وعليه فقد قمنا بإستهداف المنطقة المحلية والمتمثلة في ولاية تيسمسيلت ثم باقي الولايات المجاورة مثل: تيارت، عين الدفلى، شلف، ومن ثم التوسع نحو الولايات الأخرى البعيدة كأقصى الصحراء.

ثالثا: المزيج التسويقي

والذي يمكن حصره في العناصر الأربعة التالية: المنتج، السعر، التوزيع وكذا الترويج

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

1) المنتج: المنتج هو عبارة عن أطباق كرتونية ناتجة عن طريق تحويل الورق، يتطابق هذا المنتج مع إحتياجات ومتطلبات الزبائن "تجار الجملة والتجزئة...."، كما يتميز هذا المنتج بالخصائص التي يرغب فيها الزبون والمتمثلة في الجودة والتنوعية وكذلك اللون والحجم.

الشكل 3-4: وصف المنتج



المصدر: من إعداد الطالبة.

كما يدخل في إنتاج هذا المنتج مجموعة من المواد تتمثل في الماء، الورق، جرائد، منظفات، نجارة الخشب، كما يمكن إضافة بعض الملونات حسب الطلب.

الشكل 3-5: المنتجات المستخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة.

2) التسعير: إن تحديد السعر هو عنصر أساسي يمثل الميزة التي تتميز بها المؤسسة على المنافسين، وعادة ما يكون سعر منتج المؤسسة في مكان ما بين سعرين أحدهما سعر منخفض لا يتوقع أن يحقق أية أرباح، والآخر سعر مرتفع لا يتوقع أن يحقق أية مبيعات، وعليه إرتأينا تطبيق سياستين مختلفتين لتحقيق أكبر

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

عدد من المبيعات وهما الأنسب والأسرع في تحديد المدة الزمنية لإسترجاع وتغطية التكاليف وتمثلان في سياسة الإغراق الموجهة لإستهداف الزبائن وسياسة أسعار الخصم الموجهة لتجار الجملة والمراكز التجارية، بالإضافة إلى طريقة السعر على أساس التكلفة.

✓ سياسة الإغراق: تعتمد في الأساس على إغراق السوق بأسعار تكون أقل من الأسعار الموجودة في السوق لجميع أنواع المنتجات "أطباق البيض، أطباق الفواكه، أطباق الأدوية"، وهذا للفت إنتباه الزبائن وكسب ولائهم.

✓ سياسة خصم الأسعار: تقوم هذه السياسة على أساس تعديل أسعار البيع وذلك للتعويض عن بعض الوظائف أو الأنشطة التسويقية أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع ومن أهمها:

❖ الخصم التجاري: يمنح للوسطاء نظير قيامهم بأداء مهام تسويقية مثل النقل والتخزين.

❖ الخصم الكمي: ويعطى نظير الشراء بكميات كبيرة ويكون على شكلين هما:

الخصم الكمي غير المتجمع: حيث يمنح إذا زادت الكمية المشتراة في الصفقة الواحدة عن قيمة معينة.

الخصم الكمي المتجمع: ويمنح إذا زادت كمية الشراء خلال مدة زمنية معينة عن كمية أو قيمة معينة.

❖ الخصم النقدي: ويمنح هذا الخصم عند البيع الآجل وذلك للتشجيع على سرعة الدفع قبل موعد الإستحقاق.

✓ طريقة السعر المرتبط بالتكلفة: إذ يمكن للمؤسسة إتباع هذه الطريقة أي سعر البيع يكون أكبر من تكلفة الوحدة وذلك لإستخراج نتيجة صافية.

❖ إجمالي المصاريف = مصاريف ثابتة + مصاريف متغيرة.

❖ السعر = إجمالي المصاريف + هامش الربح + الضريبة على القيمة المضافة.

الجدول 3-12: السعر المقترح بالمقارنة مع أسعار المنافسين

المنتج	السعر الأعلى	السعر الأدنى	السعر المقترح	سعر التكلفة
الأطباق الكرتونية بكل أنواعها "بيض،فواكه،أدوية".	7 دج	4,5 دج	5 دج	2,69 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

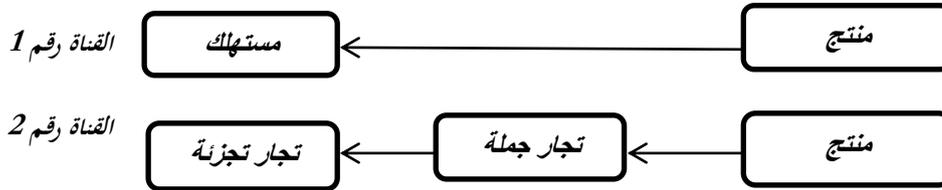
إن عملية التسعير في المؤسسات المصغرة تعد من أهم الخطوات التي تعتمد عليها لضمان إستمراريتها والتحكم في عائداتها.

3) **الترويج:** قد تمثل حملات الترويج سببا في نجاح أي مؤسسة، فهي تساهم في إقناع المستهلك بالمنتج وتهيء أجواء السوق للمنتج لذلك رأينا أنه يجب التنوع في الحملات الترويجية الخاصة بمؤسسة حزام لتحويل الورق بتخصيص مبلغ 20 000 دج، وهذا من خلال إستعمال كل الوسائل من إذاعة، جرائد وتلفزيون وكذا عبر الوسائل الإلكترونية كموقع التواصل الإجتماعي وموقع

المؤسسة **www.HAZAM.com**، بالإضافة إلى لوحة إخبارية (لافتة) على الطريق الوطني رقم 14 وأخرى للمؤسسة، وكذا الإتصال المباشر مع الزبائن الذين يقومون بدورهم بعملية الإعلان عن المنتج والمؤسسة.

4) **التوزيع:** من أجل توزيع المنتج بشكل يؤدي إلى تحقيق النجاح، ولكي تؤدي المؤسسة عملياتها التوزيعية بشكل جيد خرجنا بنتيجة تتمثل في أن عملية عملية التوزيع لا بد أن تتم على مستويين بمعنى الآخر بإختيار أحد القناتين أو كلاهما، والشكل التالي يظهر ذلك:

الشكل 3-6: قنوات التوزيع المعتمدة من قبل مؤسسة حزام لتحويل الورق



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: النمذجة المالية

في هذا المطلب سوف يتم إعداد مختلف الميزانيات والقوائم المالية المتعلقة بمؤسسة حزام لتحويل الورق، بناء على مجموعة المعطيات التي تم الحصول عليها من المخططات السابقة " الدراسة السوقية، الإنتاجية والتنظيمية" وهذا على النحو التالي:

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

أولاً: الميزانيات التقديرية للمؤسسة

(1) الميزانية التقديرية للمبيعات

الجدول 3-13: الميزانية التقديرية للمبيعات الخاصة بالمؤسسة

2018	2017	2016	2015	السعر	الكمية	
12 458160	11 325600	10 296000	9 360000	5	1 872000	أطباق البيض حصّة السوق
12 458160	11 325600	10 296000	9 360000	/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

(2) الميزانية التقديرية للإنتاج

الجدول 3-14: الميزانية التقديرية للإنتاج الخاصة بالمؤسسة

2018	2017	2016	2015	السعر	الكمية	
12458160	11325600	10 296000	9 360000	5	1 872000	أطباق البيض حصّة السوق
12458160	11325600	10296000	9 360000	/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

(3) الميزانية التقديرية للمشتريات

الجدول 3-15: الميزانية التقديرية للمشتريات الخاصة بالمؤسسة

المبلغ خلال سنة 2018	المبلغ خلال سنة 2017	المبلغ خلال سنة 2016	المبلغ خلال سنة 2015	السعر	الكمية	البيان
548159	498326	453024	411840	0,5	823680	الماء/ل
3 139 456	2 854 051	2 594 592	2 358 720	15	157 248	الورق المشتري/كغ
139 532	126 847	115 315	104 832	6	17 472	الورق المجموع/كغ
159720	145200	132000	120000	1	120000	النجارة/كغ
718740	653400	594000	540000	3	180000	مواد منظفة/ل
159720	145200	132000	120000	1	120000	مواد ملونة
4 865 327	4 423 024	4 020 931	3 655 392	/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

4) الميزانية التقديرية للتكاليف الأخرى

الجدول 3-16: الميزانية التقديرية للتكاليف الأخرى الخاصة بالمؤسسة.

2018	2017	2016	2015	البيان
3593700	3267000	2970000	2700000	أجور العمال
319440	290400	264000	240000	النقل
239580	217800	198000	180000	الكهرباء والغاز
31944	29040	26400	24000	الهاتف
250000	250000	0	0	الإيجار
223608	203280	184800	168000	التأمين
383328	348480	316800	288000	الإشهار
26620	24200	22000	20000	الصيانة
5068220	4281720	3982000	3620000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

5) الميزانية التقديرية للموجودات "الإستثمارات"

الجدول 3-17: الميزانية التقديرية للموجودات الخاصة بالمؤسسة

2018	2017	2016	2015	البيان
6440000	7360000	8280000	9200000	الآلة
32000	48000	64000	80000	تجهيزات مكتب
100000	80000	60000	40000	المحرك "Diver"
6572000	7488000	8404000	9320000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

6) إهتلاك الديون: يبلغ مبلغ القرض 9780000 دج، بنسبة فائدة 0%، ويكون التسديد بعد 3 سنوات

من بداية النشاط.

نسبة مساهمة البنك هي 70% من رأس المال، في حين تساهم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بنسبة 28% من رأس المال بالإضافة إلى 500 000 دج قرض للكراء* .

* هناك فرق بين التمويل الثلاثي والتمويل الثنائي، أنظر إلى الملحقين 9-10.

الجدول 3-18: جدول إهلاك القرض

بالنسبة للبنك			
السنوات	المبلغ المتبقي	القسط السنوي	الباقى
1	6846000	0	6846000
2	6 846000	0	6 846000
3	6846000	0	6 846000
4	6846000	1369200	5 476800
5	5476800	1 369200	4 107600
6	4 107600	1 369200	2 738400
7	2 738400	1 369200	1 369 200
8	1369200	1369200	0
بالنسبة للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ENSEJ"			
9	3 238400	647680	2590720
10	2 590720	647680	1 943040
11	1 943040	647680	1 295360
12	1 295360	647680	647680
13	647680	647680	0

المصدر: من إعداد الطالبة.

7) إهلاك الآلة: الجدول التالي يبين إهلاك الآلة والتي يقدر معدل إستعمالها " عمرها " 10 سنوات.

الجدول 3-19: جدول إهلاك الآلة

السنوات	الإهلاك السنوي	الإهلاك التراكمي	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	920000	920000	8 280000
2	920000	1840000	7 360000
3	920000	2760000	6 440000
4	920000	3680000	5 520000
5	920000	4600000	4 600000
6	920000	5520000	3 680000
7	920000	6440000	2 760000
8	920000	7360000	1 840000
9	920000	8280000	920000
10	920000	9200000	0

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

8) إهلاك اللوازم المكتبية: "عدد سنوات الإستعمال هو 5 سنوات".

الجدول 3-20: جدول إهلاك اللوازم المكتبية

السنوات	قيمة الأصل	قسط الإهلاك	الإهلاك المتراكم	القيمة المتبقية
1	80000	16000	16000	64000
2	80000	16000	32000	48000
3	80000	16000	48000	32000
4	80000	16000	64000	16000
5	80000	16000	80000	0

المصدر: من إعداد الطالبة.

9) إهلاك المحرك:

عدد سنوات الإستعمال هو 6 أشهر، قيمة الأصل: 40000 دج.

قسط الإهلاك = قيمة الأصل * 12/6

قسط الإهلاك = 12/6 * 40000 = 20000

ومنه قسط الإهلاك هو: 20000 دج.

" وعليه وبناء على مختلف الميزانيات السابقة يمكننا الآن الإنتقال إلى المرحلة الثانية وهي معرفة حركة إنتقال الثروة، وكذا إعداد الخزينة وجدول التمويل "

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

ثانيا: الشرة، الخزينة والتمويل

(1) جدول حسابات النتائج

الجدول 3-21: جدول حسابات النتائج

2018	2017	2016	2015	البيان
12 458 160	11 325 600	10 296 000	9 360 000	إنتاج مباع
244 278	222 071	201 882	183 529	إنتاج مخزون
0	0	0	0	إنتاج مثبت
0	0	0	0	إعانات الإستغلال
6 339 847	5 437 744	5 032 931	4 575 392	- مواد أولية مستهلكة
0	0	0	0	- خدمات خارجية أخرى
3 593 700	3 267 000	2 970 000	2 700 000	- مصاريف المستخدمين
0	0	0	0	- ضرائب ورسوم
2 768 891	2 842 927	2 494 951	2 268 137	الهامش الإجمالي للإستغلال
956 000	956 000	956 000	956 000	- الإهتلاكات
0	0	0	0	+ نواتج مالية
0	0	0	0	- مصاريف مالية
0	0	0	0	+ نواتج إستثنائية
0	0	0	0	- مصاريف إستثنائية
0	0	0	0	- الضرائب
1 812 891	1 886 927	1 538 951	1 312 137	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال جدول حسابات النتائج السابق والخاص بالمؤسسة محل الدراسة، يظهر لنا أن هذه الأخيرة تحقق ربحاً صافياً قدره 1 312 137 دج خلال سنة 2015، ليبدأ هذا الأخير في الإرتفاع خلال السنتين القادمتين، ثم ينخفض وبنسبة قليلة خلال سنة 2018 نتيجة تحمل تكاليف جديدة والمتمثلة في الإيجار.

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

2) الميزانية التقديرية:

الجدول 3-22: الميزانية الإفتتاحية

الأصول												
2018			2017			2016			2015			
ق. الصافية	الإهلاك	ق. الإجمالية										
												الأصول غ. الجارية
												التبنيات المعنوية
												التبنيات المادية
5520000	3680000	9200000	6440000	2760000	9200000	7360000	1840000	9200000	8280000	920000	9200000	معدات وأدوات صناعية
16000	64000	80000	32000	48000	80000	48000	32000	80000	64000	16000	80000	تجهيزات مكتب
0	40000	40000	0	40000	40000	0	40000	40000	0	40000	40000	معدات أخرى
												الأصول الجارية
												المخزونات
244278		244278	222071		222071	201882		201882	183529		183529	المنتجات
62796		62796	57966		57966	53135		53135	18350		18350	الورق
3132		3132	2847		2847	2588		2588	2353		2353	النجارة
17225		17225	15659		15659	14235		14235	12941		12941	المواد المنظفة والملونة
250000		250000	500000		500000	250000		250000	500000		500000	تكاليف مقيدة سلفا
		1699769			2360878			1754698			247227	البنك
11 579 975			12 479 421			11 596 538			10284400			المجموع

الخصوم								
2018		2017		2016		2015		
2 569 009		1 625 545		856 069		200000		رأس المال
								خصوم غير جارية
5476800		6846000		6846000		6846000		قروض بنكية
2590720		3238400		3238400		3238400		قروض أخرى
943446		769476		656069				أرباح موزعة
11 579 975		12 479 421		11 596 538		10284400		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

3) الخزينة التقديرية: من أجل إعداد جدول الخزينة لا بد أولاً من حساب إحتياج رأس المال العامل:

الجدول 3-23: إحتياج رأس المال العامل

2018	2017	2016	2015	
327431	298543	271840	217173	إحتياج رأس المال العامل
28888	26703	54667	217173	التغير في إحتياج رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

الجدول 3-24: الخزينة

2018	2017	2016	2015	البيان
1 812 891	1 886 927	1 538 951	1 312 137	النتيجة الصافية
28 888	26 703	54 667	217 173	-التغير في إحتياج رأس المال العامل
956 000	956 000	956 000	956 000	+الإهلاكات
40 000	40 000	40 000	8 344 000	-الإستثمارات
0	0	0	0	+التنازل
906 446	943 464	769 476	656 069	-مكافآت رأس المال
943 464	769 476	656 069	200 000	+الرفع من رأس المال
0	0	0	0	-الخفض من رأس المال
2 016 880	0	0	0	-تسديد القروض
0	0	0	10 084 400	+الإقتراض
720 141	2 602 236	2 286 877	3 335 295	الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبة.

وعليه: إحتياج رأس المال العامل كان كالتالي:

327431	298543	271840	217173	إحتياج رأس المال العامل
--------	--------	--------	--------	-------------------------

رأس المال العامل 217173 <

الأموال الدائمة - الأصول الثابتة 217173 <

10284400 - الأصول الثابتة 217173 <

الأصول الثابتة أقل من 10250756، ومنه الخزينة موجبة

وعليه الأصول الثابتة في السنوات الأربع كالتالي:

الجدول 3-25: الأصول الثابتة للسنوات الأربع

2018	2017	2016	2015	
5 536 000	6 472 000	7 408 000	8 344 000	الأصول الثابتة

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق

(4) التمويل:

الجدول 3-26: جدول التمويل

2018	2017	2016	2015	البيان
				المصادر
2 768 891	2 842 927	2 494 951	2 268 137	قدرة التمويل الذاتي
943 464	769 476	656 069	200 000	رأس المال الخاص
0	0	0	6 846 000	قروض بنكية
0	0	0	3 238 400	قروض أخرى
0	0	0	0	إنخفاض إحتياج رأس المال العامل
3 712 355	3 612 403	3 151 020	12 552 537	مجموع المصادر (1)
				الإستعمالات
40 000	40 000	40 000	8 344 000	التشبيات
28 888	26 703	54 667	217 173	إرتفاع إحتياج رأس المال العامل
2 016 880	0	0	0	تسديد الديون
906 446	943 464	769 476	656 069	مكافأة رأس المال
2 992 214	1 010 167	864 143	9 217 242	مجموع الإستعمالات (2)
720 141	2 602 236	2 286 877	3 335 295	التغير في الخزينة (1) - (2) = (3).
720 141	2 206 236	2 286 877	3 335 295	الخبزينة التقديرية

المصدر: من إعداد الطالبة.

خاتمة الفصل الثالث:

إن عملية إنشاء مشروع ليس أمرا سهلا ولا فوريا، بل هو إنعكاس لجهد صاحبه والذي يقوم بدراسة مشروعه دراسة جيدة تغطي مختلف أركانه وهو ما يساعد صاحب المشروع على إتخاذ قرارات من شأنها ضمان النجاح في بداية المشروع وأثناء نشاطه وحتى في نهايته، وعليه ومن خلال إنجاز مخطط الأعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق ببلدية العيون ولاية تيسمسيلت توصلنا إلى أن مخطط الأعمال له دور هام للمشروع وباعثه، إذ يحدد مدى نجاح المشروع من فشله، فهو ينظم ويحلل بالتفصيل الخطوات الأساسية التي يمر بها المشروع من الخطة التسويقية، الإنتاجية والتنظيمية وصولا إلى النمذجة المالية، وهذا بهدف معرفة مردودية المشروع وكذا كيفية التعامل مع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن الآليات الجديدة التي تفرضها التغيرات والتحولات الكبيرة تستدعي تبني إستراتيجية واضحة لتنمية المؤسسات والتخفيف من المشاكل الداخلية التي قد تمر بها أي مؤسسة من بداية الفكرة إلى تجسيدها، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال الذي يشمل جميع الأنشطة التسويقية والمالية والإنتاجية للمؤسسة، فهو يجبر هذه الأخيرة على إتباع قواعد التفكير المنظم بحيث يرسم أهدافا محددة وأكثر فعالية، كما يساعد على تحقيق هذه الأهداف كالبقاء و الإستمرارية وتحقيق الأرباح وعلى هذا الأساس يعتبر القاعدة المتينة التي يستطيع أن يعتمد عليها أصحاب المؤسسات التي ترغب في دخول السوق من أجل بناء إنطلاقة جيّدة وصحيحة تضمن بقاء المؤسسة في السوق وإستمرارها والمنافسة مع المؤسسات القائمة.

وبالتالي نصل في الختام إلى أن للمشروع أساسان، أولهما نظري وهو مخطط الأعمال الذي لا يمكن إهمال أهميته من أجل إنطلاق أو سير ونجاح هذا المشروع، وثانيهما هو باعث المشروع والذي لا نستطيع إنكار دوره في تحويل المشروع من مخطط على ورق إلى فكرة ذات نوعية فهذا الأخير مسؤول عن إعطاء دفعة الحركة والإنجاز.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن مخطط الأعمال هو أداة إستراتيجية ومرآة عاكسة لما في المؤسسة تكمن أهميته في:

- معرفة جدوى المشروع والتحقق من المردودية إما من طرف باعث المشروع نفسه أو بمساعدة مختصين.
- وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الإقتصادية والفنية والمالية.
- وسيلة إقناع للأطراف الممولة للمشروع.

لقد قمنا في هذا البحث بالتطرق إلى هاته الأداة الإستراتيجية وتبيان أثرها على نجاح وإستمرارية المؤسسة، وذلك من خلال جانبين نظريين بفصلين وتطبيقيين بفصل واحد، عاجلنا فيهما الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يمكن بناء مخطط الأعمال في ظل واقع متغير وغير أكيد؟

طرحنا من خلالها مجموعة من التساؤلات كانت فرضياتها كالتالي:

- يتم إعداد مخطط الأعمال بإتباع مراحل محددة بدقة والمتمثلة في دراسة السوق والبحث عن مصادر التمويل.
- لا يختلف مخطط الأعمال بإختلاف نشاط المؤسسة، إذ يمكن للمؤسسات تبادل مخططات الأعمال فيما بينها.

➤ يعتبر مخطط الأعمال وسيلة إستراتيجية تساعد صاحب المشروع على بلوغ أهداف مضبوطة كما أنه يعطي معلومات واضحة ودقيقة عن المؤسسة وكيفية الحفاظ على مكانها في ظل تزايد التغيرات والتحولات.

➤ تبنى القوائم المالية على تقديرات وفرضيات مستقبلية.

نتائج البحث:

في الإشكالية محل الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج مقدمة في شكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

➤ مخطط الأعمال هو عبارة عن مرشد للمستثمر لأنه يشتمل على جميع جوانب المشروع، وبالتالي فإن إعداده يتطلب مجموعة من المراحل الرئيسية والمتمثلة في إعطاء ملخص للمشروع ثم دراسة الجوانب الفنية والإنتاجية وصولاً إلى الجانب التسويقي وكذا النمذجة الاقتصادية، وعليه فكل عناصر مخطط الأعمال مهمة ومتكاملة فيما بينها فليس هناك عنصر " أو مخطط " أولى من الثاني أو مرحلة أولى من الثانية، وهذا ما يتعارض والفرضية الأولى.

➤ إن مخطط الأعمال هو وسيلة لتوضيح المسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الإستراتيجي لمختلف الأطراف الآخذة (أصحاب المصالح) من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع، وعليه فإن مكونات "مراحل" مخطط الأعمال لا تتغير، وهذا ما يتوافق والشطر الأول من الفرضية الثانية، إلا أنه لا يمكن للمؤسسات تبادل مخططات الأعمال فيما بينها لأن هذه الأخيرة هي السبيل الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي التميز وتحقيق الريادة، وهذا ما ينفي صحة الشطر الثاني من الفرضية الثانية.

➤ مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية محددة وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن تحققة المؤسسة من نجاح، ويبين احتمالات نجاحها في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، كما يسمح بتحليل توجه المؤسسات وكذا التعرف على الجهات الممولة لهذه المؤسسات وبالتالي فهو يستعمل عند خلق وإنشاء المؤسسة وأثناء مختلف مراحل حياتها ونشاطها بغية التوسع والتطور، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

➤ تمثل النمذجة الاقتصادية للمشروع في إعداد مختلف الميزانيات التقديرية والقوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة، بناءً على مجموعة من المعطيات والتقديرات المستقبلية والتي يتم الحصول عليها من مختلف دراسات الجدوى التي تسبق الدراسة الاقتصادية و المالية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

➤ أما بالنسبة للدراسة التي قمنا بها كإسقاط للإطار النظري على مشروع تحويل الورق فقد تم إستنتاج مجموعة من النتائج بناء على ما أفرزته الدراسة التسويقية والإنتاجية والمالية لمخطط الأعمال المقترح، والمؤشرات المالية للوضع الأولي للمشروع حيث تبين أن هذا الأخير يحقق ربحا صافيا للسنوات الأربعة القادمة، كذلك تشير التدفقات المالية أن المشروع قادر على الوفاء بالتزاماته المالية وأن المردود يرتقي إلى مستوى التطلعات، كما أنه مرشح للتوسع والنمو لما له من قدرة على خلق القيمة، بالإضافة إلى أنه سيوفر فرص عمل مما يساعد على تقليل نسبة البطالة.

إقتراحات وتوصيات:

إذا إطلعنا على ما تم عرضه وتحليله في الجزء النظري من هذا البحث، وكذلك ما تم الحصول عليه من نتائج في الجانب التطبيقي، وبعد إستعراض مخطط الأعمال المؤسسة حزام لتحويل الورق فإنني أتقدم بالتوصيات التالية والتي تفيد القائمين على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر عامة وولاية تيسمسيلت خاصة للإستفادة من مزايا مخطط الأعمال:

➤ إجبارية إعداد مخطط الأعمال للمشروع المقترح من طرف باعث المشروع كشرط أساسي من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة ودعمها من طرف الدولة عن طريق مختلف مؤسساتها من "CNAC" إلى "ANSEJ".

➤ العمل على غرس فكرة مخطط الأعمال لدى الشباب منذ الفترات التعليمية الأولى.
➤ العمل على توجيه أصحاب المشاريع عن طريق فتح ورشات ومكاتب لتأهيلهم.
➤ الزيادة في مبالغ التمويل ومدة القروض الممنوحة مع التخفيض في الضرائب وشروط الإستثمار.
➤ زيادة درجة الرقابة والإهتمام والمتابعة للمشاريع الممولة من طرف الأجهزة الخاصة بها.
➤ إقامة ملتقيات أو ندوات تكوينية لتمكين الشباب المقاول من الإطار النظري الخاص بمخطط الأعمال.

➤ ضرورة توفير دليل يساعد المستثمر في إتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه، مع إلزامية تقديم نتائج الدراسات إلى وكالة ترقية الإستثمار التي تصدر قرارها إما بقيام المشروع أو رفضه.

➤ لا بد من البحث عن أنشطة إقتصادية تملك فيها الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان الأخرى، والعمل على تشجيعها وتطويرها وتسخير الموارد المالية اللازمة لها، حتى لا تضيق الموارد في قطاعات غير مربحة.

- تقديم مختلف التسهيلات للمستثمرين من أجل الحصول على المعلومات عن طريق وضع هيئة مختصة في الإحصاء لمواجهة مشكل تضارب المعلومات .
- معالجة مشكل العقار والتي في الحقيقة تعرقل جميع الإستثمارات في مختلف القطاعات.
- إعطاء أهمية لمخطط الأعمال في مرحلة منح القروض.
- ضرورة توفير قوانين وتشريعات محفزة للإستثمار في الجزائر لا القوانين المعرقلة لها، مع توفير المرونة في مصادر التمويل.

آفاق البحث:

ظهرت لنا من خلال بحثنا هذا العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعدا لإستقطاب إهتمام الدراسات العلمية والعملية منها:

- السيورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال.
- دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة الإقتصادية.
- مخطط أعمال تجهيز المؤسسات اللأربحية مقارنة بين فعالية الأداء والنظامية الميزانية والقانونية.
- مخطط الأعمال كمدخل إستشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال.
- الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخططات الأعمال.
- أسس ومبادئ بناء القوائم التقديرية الخاصة بمخطط الأعمال.
- أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

"وفي الأخير لا ندعي كمالا لعملنا ولا ننفق قصورا في جهدنا غير أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع، وأن تكون خاتمة بحثنا بداية وإنطلاقة لبحوث أخرى مستقبلية وهذا لإستمرار الدراسة وإتصال البحث".

الملخص:

تحتل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تفعيل إستراتيجيات النمو، من خلال زيادة فرص التوظيف ومواجهة الفقر والبطالة وإعادة توزيع الدخل والمساهمة في زيادته.

ورغم ما تتمتع به المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات كارتفاع تكاليف الإنتاج، نقص مصادر التمويل، عدم الإستفادة من بعض الخدمات الإستشارية والفرص التسويقية، فقد أظهرت العديد من الدراسات التي أعدت حول الصعوبات التي تقف كحجرة عثرة أمام قيام هذا النوع من المشروعات بدوره في دفع التنمية، كما بينت هذه الدراسات أيضا أن قلة خبرة المسيرين وعدم قدرتهم على إعداد مخططات مالية وفنية تسهم في تحقيق الإدارة الفعالة للمشروع، تمثل أحد أهم الأسباب لفشل الكثير من المشروعات بمجرد بزوغها.

وفي سبيل تجاوز هذه العقبة، لابد من إعداد مخطط أعمال فعال قصد مساعدة المدراء قليلي الخبرة، ويرافق صاحب المشروع ويسمح له بتجسيد مشروعه، وكما هو معروف فإن المشاريع الإقتصادية تتشابه من حيث المبدأ، لأن كل مشروع يقوم من أجل تحقيق الربح، وبهذا نجد أن المشروع يحتاج لدراسة تفصيلية قبل البدء به، فوجب على صاحب المشروع وضع خطة إستراتيجية تضمن مدى نجاح وفاعلية هذا المشروع، لذلك يعد مخطط الأعمال وثيقة تستخدم للتعرف على الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع، تتضمن هذه الوثيقة العناصر الأساسية للمشروع، وهي ملخص وفكرة المشروع، الدراسة التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية والدراسة المالية.

Résumé :

Les petites et moyennes entreprises occupent une grande importance dans les divers pays développés et en développement, en raison de son role important qu'elles jouent dans le développement des stratégies de croissance, à partir l'augmentation des possibilités d'emploi, la lutte contre la pauvreté et le chômage, la redistribution des revenus et de son augmentation.

En dépit de ses petites et moyennes entreprises, elles font face de nombreux problèmes et difficultés telles que : l'élévation des couts de production, le manque de sources de financement, la non exploitation de certains services consultatifs et opportunités marketing, de nombreuses études préparées sur ses difficultés qui font face contre ce genre de projets et son tour de promouvoir le développement, ont montrées que le manque d'expérience des gestionnaires et leur incapacité à préparer des plans financiers et techniques contribuent à la gestion efficace du projet, représente l'une des raisons les plus importantes de l'échec de nombreux projets .

Pour surmonter cet obstacle, il faut préparer un plan de travail efficace, afin d'aider les gestionnaires inexpérimentés, accompagné le propriétaire d'idée et de lui permettre d'incarner son projet, parce que les projets économiques similaires en principe, chaque projet est de réaliser un bénéfice, nous constatons que le projet nécessite une étude détaillée avant son début, l'entrepreneur élabore un plan stratégique pour assurer le succès et l'efficacité de ce projet, il est donc le document de plan d'affaires utilisé pour identifier les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le projet, de l'idée jusqu'à incarnations sur le terrain, ce document contient les éléments de base de projet, un résumé de l'idée du projet, étude de marché, et de la productivité, et l'organisation et l'étude financière.

قائمة الملاحق



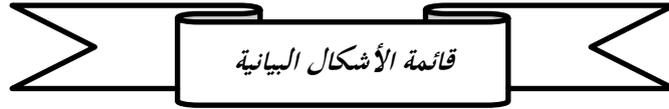
رقم الملحق	محتوى الملحق
الملحق رقم 1	تقرير حول بلدية العيون.
الملحق رقم 2	تقرير حول بلدية خميستي.
الملحق رقم 3	تقرير حول بلدية تيسمسيلت.
الملحق رقم 4	الحدود الإدارية لبلديات ولاية تيسمسيلت.
الملحق رقم 5	المراحل الأولى من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة.
الملحق رقم 6	إستمارة التسجيل الخاصة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
الملحق رقم 7	الفاطورة الشكلية الخاصة بالآلة.
الملحق رقم 8	معلومات عن الآلة ووصف المنتج.
الملحق رقم 9	إنشاء مؤسسة بالتمويل الثلاثي.
الملحق رقم 10	إنشاء مؤسسة بالتمويل الثنائي.

قائمة الاختصارات



الدلالة	الدلالة	الاختصار/ الرمز
<i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats .</i>	نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.	SWOT
<i>Agence nationale soutien au Jeunes.</i>	الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.	ANSEJ
<i>Caisse nationale allocation chômage.</i>	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.	CNAC
<i>Caisse nationale assurance sociale.</i>	الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.	CNAS
<i>Caisse nationale sécurité non sécurises.</i>	الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء.	CASNOS
<i>Impôt sur le revenu général.</i>	الضريبة على الدخل الإجمالي.	IRG
<i>Impôt sur le bénéfices des sociétés.</i>	الضريبة على أرباح الشركات.	IBS
<i>La taxe sur l'activité professionnelle.</i>	الرسم على النشاط.	TAP
<i>Earning befor Interest and tax.</i>	التدفق قبل الفوائد والضرائب.	EBIT

قائمة الأشكال البيانية



الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
أشكال الفصل الأول		
6	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال.	الشكل 1-1
8	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال.	الشكل 2-1
13	محتويات مخطط الأعمال.	الشكل 3-1
25	مراحل إعداد مخطط الأعمال.	الشكل 4-1
34	أنواع وأدوات التخطيط المالي.	الشكل 5-1
35	الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تنابعه.	الشكل 6-1
أشكال الفصل الثاني		
42	دورة التخطيط التسويقي.	الشكل 1-2
44	عملية إعداد المخطط التسويقي.	الشكل 2-2
49	مراحل عملية التسويق الإستراتيجي ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي.	الشكل 3-2
50	الخصائص التي يتكون منها المنتج.	الشكل 4-2
53	أنواع قنوات التوزيع.	الشكل 5-2
63	مكونات نظام العمليات.	الشكل 6-2
71	مراحل إعداد النموذج الإقتصادي.	الشكل 7-2
72	بناء حسابات النتائج حسب الطبيعة.	الشكل 8-2
73	سيرورة بناء النموذج الإقتصادي.	الشكل 9-2
74	نموذج حسابات النتائج التقديري.	الشكل 10-2
77	الشكل العام للتقديرات.	الشكل 11-2
78	حساب الإمكانيات المتاحة.	الشكل 12-2
80	الأثر المالي لوظيفة الشراء.	الشكل 13-2
83	عتبة المردودية.	الشكل 14-2
84	مخطط تقدير النشاط.	الشكل 15-2

قائمة الأشكال البيانية

أشكال الفصل الثالث		
102	المخطط الداخلي لمؤسسة حزام لتحويل الورق.	الشكل 3-1
106	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حزام لتحويل الورق.	الشكل 3-2
108	شعار مؤسسة حزام لتحويل الورق.	الشكل 3-3
112	وصف المنتج.	الشكل 3-4
112	المنتجات المستخدمة.	الشكل 3-5
114	قنوات التوزيع المعتمدة من قبل مؤسسة حزام لتحويل الورق.	الشكل 3-6

قائمة الجداول



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
جداول الفصل الأول		
30	المكونات الرئيسية في خطة المشروع.	الجدول 1-1
جداول الفصل الثاني		
55	متغيرات المزيج التسويقي (4P).	الجدول 1-2
68	مزايا وعيوب الإستراتيجيتين.	الجدول 2-2
75	الميزانية التقديرية لكمية المبيعات.	الجدول 3-2
76	الميزانية التقديرية لرقم الأعمال.	الجدول 4-2
79	الميزانية التقديرية للمشتريات.	الجدول 5-2
81	الميزانية التقديرية للإستثمارات.	الجدول 6-2
82	تقديرات مصاريف المستخدمين.	الجدول 7-2
84	هيكل الخزينة التقديرية.	الجدول 8-2
86-85	الميزانية.	الجدول 9-2
87	جدول التمويل	الجدول 10-2
جداول الفصل الثالث		
93	الملخص التنفيذي لمؤسسة حزام لتحويل الورق.	الجدول 1-3
97	الشكل القانوني للمشروع.	الجدول 2-3
99	الفرص والتحديات التي تواجهها مؤسسة حزام لتحويل الورق.	الجدول 3-3
100	نقاط القوة والضعف لمؤسسة حزام لتحويل الورق.	الجدول 4-3
103	قائمة المعدات والآلات.	الجدول 5-3
103	قائمة التجهيزات المكتبية.	الجدول 6-3
104	قائمة الإحتياجات التشغيلية.	الجدول 7-3
104	قائمة المواد الأولية ولوازمها.	الجدول 8-3
105	قائمة المستلزمات الأخرى.	الجدول 9-3
109	جدول دراسة الطلب.	الجدول 10-3

قائمة الجداول

110	معدل إستهلاك البيض والفواكه في المؤسسات التربوية بالعيون.	الجدول 3-11
113	السعر المقترح بالمقارنة مع أسعار المنافسين.	الجدول 3-12
115	الميزانية التقديرية للمبيعات الخاصة بالمؤسسة.	الجدول 3-13
115	الميزانية التقديرية للإنتاج الخاصة بالمؤسسة.	الجدول 3-14
115	الميزانية التقديرية للمشتريات الخاصة بالمؤسسة.	الجدول 3-15
116	الميزانية التقديرية للتكاليف الأخرى الخاصة بالمؤسسة.	الجدول 3-16
116	الميزانية التقديرية للموجودات الخاصة بالمؤسسة.	الجدول 3-17
117	جدول إهلاك القرض	الجدول 3-18
117	جدول إهلاك الآلة.	الجدول 3-19
118	جدول إهلاك اللوازم المكتبية.	الجدول 3-20
119	جدول حسابات النتائج.	الجدول 3-21
120	الميزانية الإفتتاحية.	الجدول 3-24
120	إحتياج رأس المال العامل.	الجدول 3-25
121	الخزينة.	الجدول 3-26
121	الأصول الثابتة للسنوات الأربع.	الجدول 3-27
122	جدول التمويل.	الجدول 3-28

قائمة المصادر

والمراجع

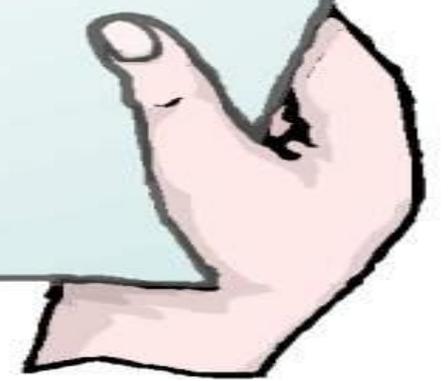
الفصل الأول

المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال

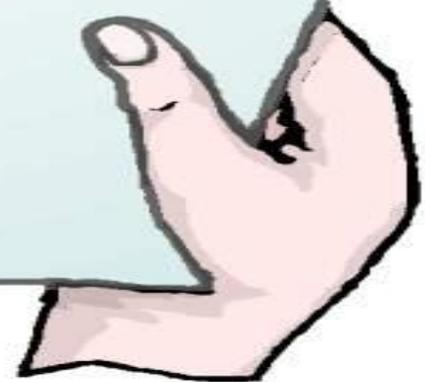


الفصل الثالث

إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق



الفصل الثاني
المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال



قائمة المصادر والمراجع



الكتب:

باللغة العربية:

1. إبراهيم محمد سعيد بدران ومصطفى سعيد الشيخ، **الريادة والإبداع في إنشاء المشاريع**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. أحمد غازي أنيس، **خطة العمل لإنطلاقة ناجحة**، الطبعة الأولى، مكتب العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
3. أحمد ماهر، **التنظيم**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
4. إلهام فخري طمليه، **التسويق في المشاريع الصغيرة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. بشير العلاق، **الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. بشير العلاق، **التخطيط التسويقي "مفاهيم وتطبيقات"**، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. بن عنتر عبد الرحمن، **إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية**، الطبعة الأولى، دار الياز بدون سنة نشر.
9. تامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، الطبعة الأولى، جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
11. جلال جويده القصاص، **تخطيط المشروعات ودراسة الجدوى الإقتصادية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.

الصفحة	محتوى الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
VI-V	ملخص الدراسة
VIII-VII	قائمة الأشكال البيانية
X-IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
XII	قائمة الإختصارات والرموز
أ - ز	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: المفاهيم والأطر النظرية لمخطط الأعمال
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: تقديم مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: مفهوم ووظائف مخطط الأعمال
8	المطلب الثاني: أهمية وخصائص مخطط الأعمال
12	المطلب الثالث: محتويات وسياسات مخطط الأعمال
15	المبحث الثاني: أنواع ومراحل إعداد مخطط الأعمال
15	المطلب الأول: أسباب إعداد مخطط الأعمال
17	المطلب الثاني: أنواع وأهداف مخطط الأعمال
22	المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال
26	المبحث الثالث: شكل مخطط الأعمال
26	المطلب الأول: طريقة عرض الباب الأول
30	المطلب الثاني: طريقة عرض الباب الثاني "المخطط المالي"
35	المطلب الثالث: إستعمالات مخطط الأعمال
38	خاتمة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال
40	تمهيد الفصل الثاني
41	المبحث الأول: المخطط التسويقي
41	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي
45	المطلب الثاني: مراحل وإستراتيجيات المخطط التسويقي
47	المطلب الثالث: دراسة السوق والمزيج التسويقي
56	المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي
56	المطلب الأول: المخطط التنظيمي
62	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي
69	المطلب الثالث: أهمية المخططين التنظيمي والإنتاجي
71	المبحث الثالث: النمذجة الإقتصادية والمالية
71	المطلب الأول: القوائم المالية

83	المطلب الثاني: العلاقة بين النتائج، الثروة والخزينة
86	المطلب الثالث: إحتياج ومصادر التمويل
88	خاتمة الفصل الثاني
89	الفصل الثالث: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة حزام لتحويل الورق
90	تمهيد الفصل الثالث
91	المبحث الأول: وصف المشروع ومحيطه
91	المطلب الأول: فكرة المشروع وأسباب إختياره
97	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المشروع
98	المطلب الثالث: تشخيص المحيط بالنسبة للمشروع
101	المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي والتنظيمي لمؤسسة حزام لتحويل الورق
101	المطلب الأول: المخطط الإنتاجي للمؤسسة
105	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمؤسسة
109	المبحث الثالث: المخطط التسويقي والمالي لمؤسسة حزام لتحويل الورق
109	المطلب الأول: المخطط التسويقي للمؤسسة
114	المطلب الثاني: النمذجة المالية للمؤسسة
123	خاتمة الفصل الثالث
128-125	الخاتمة العامة
	المصادر والمراجع
	الملاحق