وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجيي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد مخطط الاعمال لمشروع صناعي (بوابة اوتوماتيكية)

A_K DOOR

من اعداد الطالبة:
آمنة قربي

تحت اشراف الدكتور:
احميدة فرحات

لجنة المناقشة:

ا. أبو القاسم حمدي	**أستاذ**	**رئيسا**
د احميدة فرحات	**أستاذ محاضر أ**	**مشرفا ومقررا**
د عبدالحميد نعيجات	**أستاذ محاضر أ**	**مناقشا**

السنة الجامعية 2022/2021

اهداء:

ما أجمل ان يجود المرء بأغلى ما لديه والاجمل ان يهدي الغالي للأغلى.
ثمرة جهدي اجنيها اليوم هي هدية اهديها:
الى صاحب الفضل فيما انا عليه وما سأكون عليه مستقبلا بإذن الله.... الجاهد دائما في سبيلنا .....صاحب القلب الطيب، والأفعال الحسنة.
(ابي العزيز) اطال الله في عمره.
الى المعجزة.... الى قلب من حديد برغم ضعفه..... الى الحنونة القوية.... الى من اهدتني الحياة ومهدت لها وكونتها كالملكة على العرش، الى المضحية، والشمعة المضيئة دوما..... الى قدوتي وبدونها لا تكون لي حياة.....الى منبهي الأول (امي) فانت أفضل من جميع المنبهات الإلكترونية.
الى من عشت معهم الحياة بحلوها ومرها إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات (طاهر وعبد اللطيف).
الى كل عائلتي جدتي الغالية اطال الله في عمرها ، الى عماتي و خالاتي الى بنات خالتي فاطمة الذين كان ونعم السند و نعم الاخوات

أسماء و خديجة

إلى جميع أساتذتي الكرام الذين لم يتوانوا في مد يد العون لي.
الى صديقاتي كنوزي وجواهري الثمينة رغم قلة الكلام البعيدات عن عيني القريبات من قلبي دائما (يسرى وديدي)
الى حلمي المرجو صبرا ستتحقق بإذن الله
اليكم اهدي هذا الجهد.

شكر وعرفان

قـال رسول الله صلى الله عليه وسلم" :من لم يشكر الناس لم يشكر الله"صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم الحمد الله على إحسانه والشكر له على توفيقه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله .

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين

الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح إكمال الدراسة الجامعية والبحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل

إلى من شرفني بإشرافه على مذكرتي الدكتور " أحميدة فرحات"

الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفـائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير الذين رافقونا في مشوار الدراسة الممتعة للمقاولاتية ؛ كما نشكر لجنة المناقشة الذين تكرموا بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة، كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل

الى كل من ساهم وأعان بإحسان ولو نسيه البال.

ملخص الدراسة:

يوم بعد يوم يزداد الاهتمام بمجال المقاولاتية ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهذا نظرا لأهميتها في كونها حلا مثاليا لكل دولة للدفع بعجلتها الاقتصادية وحتى الاجتماعية نحو الامام؛ والجزائر حاليا وأكثر من أي وقت مضى تبذل جهودا حثيثة من اجل إرساء روح المقاولاتية تدفع الشباب للعمل الخاص. ويعتبر مشروع مؤسسة **" A_K DOOR"** كأحد المبادرات الفردية ضمن الحقل المقاولاتي في الجزائر والمتوقع تحقيقه على ارض الواقع مستقبلا على مستوى ولاية الاغواط.

من أجل انطلاقة ناجحة لمشروع" A_K DOOR" يجب إعداد مخطط أعمال لأنه أساس نجاحه واستمراره، وهذا من خلال الدراسة الجيدة وشاملة التي تخص كل من الجوانب التسويقية،الإنتاجية، التنظيمية والمالية، وكذا معرفة نقاط قوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهه، بوضع إستراتيجية المناسبة تأخذ بعين الاعتبار كل هذه الجوانب. وهذا ما يرفع احتمال نجاح المشروع بعد انطلاقه. كما انها وثيقة ضرورية تطلبها المؤسسات التمويلية التي يقصدها المقاول.

الكلمات المفتاحية: مخطط الاعمال؛مشروع ؛ مخطط التنظيمي؛ المخطط الإنتاجي؛ مخطط التسويقي؛ مخطط المالي ؛نموذج العمل التجاري.

Abstract

Day after day, the interest in the field of entrepreneurship and support for small and medium projects is increasing, and this is due to its importance in being an ideal solution for every country to push its economic and even social wheel forward. The "A_K DOOR" project is considered as one of the individual initiatives within the entrepreneurial field in Algeria, which is expected to be achieved on the ground in the future at the level of Laghouat.For a successful launch of the “A_K DOOR” project, a business plan must be prepared because it is the basis of its success and continuity, and this is through a good and comprehensive study that pertains to each of the marketing, production, organizational and financial aspects, as well as knowing the strengths, weaknesses, opportunities and threats that could face it, by developing An appropriate strategy takes into account all these aspects. This increases the probability of the project's success after its launch. It is also a necessary document required by the financing institutions intended by the contractor.

Keywords: business plan, project; organizational chart; production plan; Marketing planner, financial blueprint, business model.

قائمة المحتويات:

الاهداء:..... I

شكر وعرفان. II

ملخص الدراسة: III

قائمة المحتويات: IV

قائمة الاشكال:..... VI

قائمة الجداول: VI

مقدمة:.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الاعمال. 6

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الاعمال......6

المطلب الثاني: أهمية واهداف مخطط الاعمال 9

المطلب الثالث: وظائف مخطط أعمال ومراحل اعداده......11

المطلب الرابع: أنواع مخطط الاعمال......16

المطلب الخامس: مكونات مخطط الأعمال. 18

المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال. 20

المطلب الأول: الجانب القانوني. 20

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي.....25

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي.....29

المطلب الرابع: المخطط التسويقي. 34

المطلب الخامس: المخطط المالي......45

المطلب السادس: مخطط نموذج العمل التجاري BMC.....50

الفصل الثاني: مخطط اعمال مشروعA_K DOOR

تمهيد.....71

المبحث الأول: تقديم المشروع. 72

المطلب الأول: تعريف المشروع. 72

المطلب الثاني: أسباب اختيار المشروع. 73

المطلب الثالث: اهداف ودوافع اختيار المشروع. 73

المطلب الرابع: CAB.....74

المبحث الثاني: عرض مخطط اعمال المشروع. 75

المطلب الأول: الطبيعة القانونية للمشروع. 75

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع......75

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع. 77

المطلب الرابع: المخطط التسويقي للمشروع......85

المطلب الخامس: المخطط المالي للمشروع. 91

المطلب السادس: مخطط نموذج العمل التجاري......113

خلاصة الفصل:.....116
الخاتمة العامة 117
قائمة المراجع 122

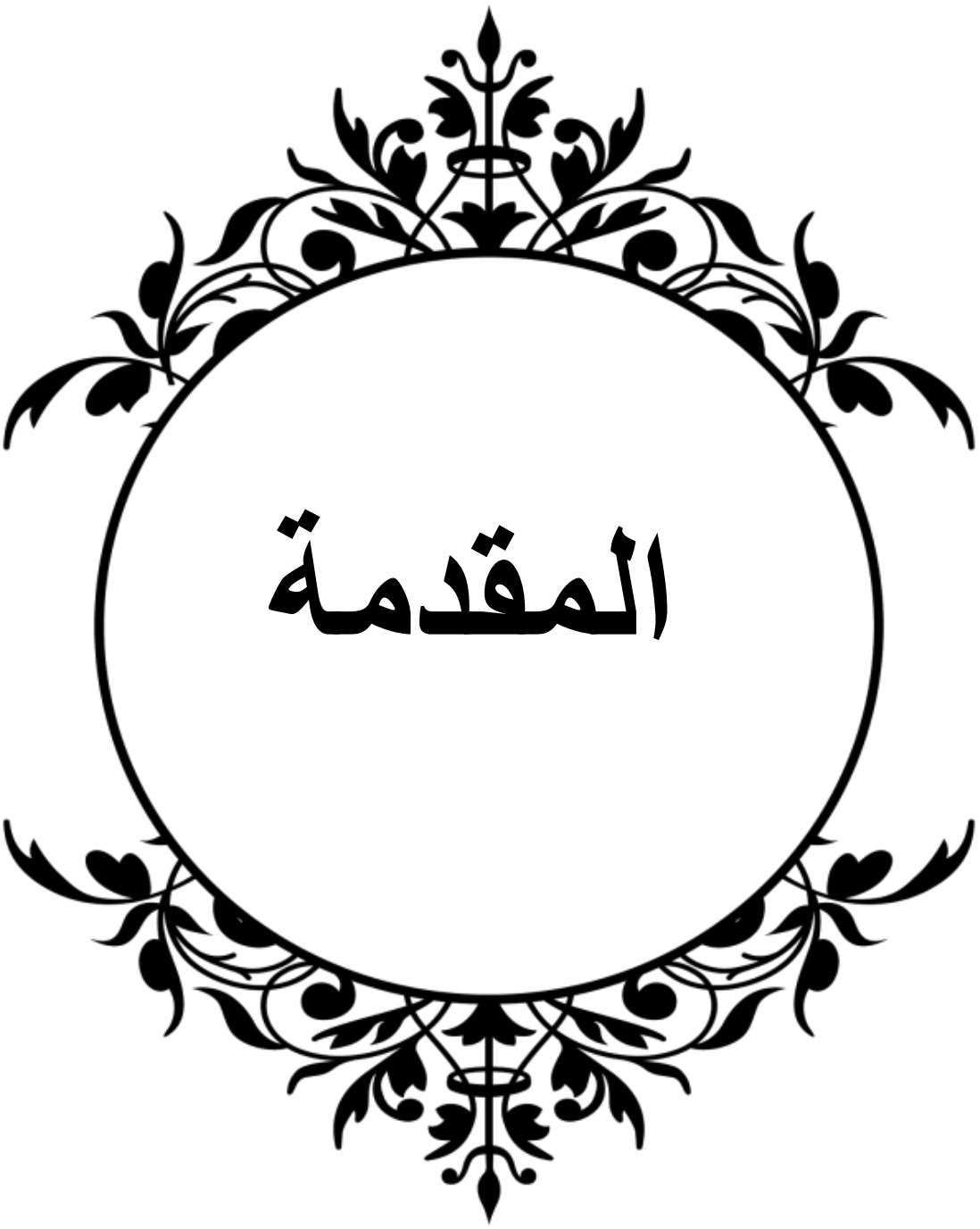
قائمة الاشكال:

الشكل رقم(01): أهداف مخطط الأعمال.....10
الشكل رقم(02): الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال.....12
الشكل رقم 03: الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال.....13
الشكل رقم(04): مراحل اعداد مخطط الاعمال.....16
الشكل رقم(05): تصنيفات نظم الإنتاج.....33
الشكل رقم (06): دورة المخطط التسويقي 35
الشكل رقم (07):عملية اعداد المخطط التسويقي.....36
الشكل رقم(08):القوى التنافسية لPORTER 39
الشكل رقم(09): تقدير الطلب.....40
الشكل رقم(11): العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار.....44
الشكل رقم(12): تكاليف ما قبل وبعد التشغيل 47
الشكل رقم (13):التمثيل البياني لنقطة التعادل. 49
الشكل رقم (14):نموذج مخطط الاعمال BMC 53
الشكل رقم (15):الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.....76
الشكل رقم(16):يمثل مراحل العملية الإنتاجية لمشروع "A_K DOOR" 78
الشكل رقم (17): يمثل المخطط الداخلي للمؤسسة.....81
الشكل رقم (18): التركيب المالي للمشروع " A_K DOOR" 92

قائمة الجداول:

الجدول رقم (1): ملخص عن المشروع. 72
الجدول رقم(2): يمثل خصائص المنتج. 74
الجدول رقم(3): الأجر السنوي لعمال مؤسسة " A_K DOOR " 75

الجدول رقم (4) أيام وأوقات العمل. 77
الجدول رقم (5): قائمة الآلات و المعدات 82
الجدول رقم (6) قائمة الاحتياجات من المواد الأولية 82
الجدول رقم (7) التجهيزات..... 84
الجدول رقم (8) قائمة الاحتياجات الاعلام الالي 84
الجدول رقم(9)المستلزمات الخدمية المطلوبة..... 84
الجدول رقم (10) السوق المستهدف لمشروع "A_K DOOR" 85
الجدول رقم(11) المنافسين مشروع "A_K DOOR " 85
الجدول رقم(12) تحليل PESTEL لمشروع "A_K DOOR" 86
الجدول رقم (13)ملخص نقاط القوة ونقاط الضعف مشروع " A_K DOOR" 87
الجدول رقم (14) ملخص الفرص و التهديدات مشروع "A_K DOOR" 87
الجدول رقم(15) خصائص المنتج 89
جدول رقم (16): تقدير الأسعار المنتجات المنافسة..... 90
الجدول رقم(17): مصاريف اشهارية لمشروع " A_K DOOR"..... 91
جدول رقم(18)الهيكل التمويلي للمشروع "A_K DOOR"..... 92
الجدول رقم (19) معلومات القرض الخاص بالبنك. 93
الجدول رقم(20) الاهتلاك القرض البنكي لمشروع "A_K DOOR"..... 101
الجدول رقم(21): هيكل الاستثمار لمشروع A_K DOOR..... 101
الجدول رقم(22):رقم الاعمال التقديري لمشروع "A_K DOOR 104
الجدول رقم(23) رقم اعمال ل(8)سنوات القادمة. لمشروع "A_K DOOR 104
الجدول رقم (24)يمثل توقعات رقم الاعمال ل(8)سنوات لمشروع "A_K DOOR" 104
الجدول رقم(25) يمثل حجم تكاليف الخدمات المتوقع لمشروع "A_K DOOR" 105
الجدول رقم(26) تكاليف اليد العاملة لمشروع "A_K DOOR"..... 105
الجدول رقم(27) يمثل تكاليف أخرى لمشروع "A_K DOOR" 109
الجدول رقم (28)جدول حساب النتائج و التدفقات النقدية ل 8 سنوات لمشروع "A_K DOOR" 109
جدول رقم (29) نموج مخطط الاعمال لمشروع "A_K DOOR"..... 114


المقدمة

مقدمة:

أدت التغيرات و التحولات السريعة و العميقة التي مست الاقتصاد العالمي الى بروز المشاريع استثمارية كقاطرة امامية للتنمية الاقتصادية وكعنصر أساسي في النسيج الاقتصادي للدول؛ وعليه فقد اصبح المقاول نموذج يحتذى به ويعطي دفعة للأخرين للسير على خطاه ؛ وبالتالي الزيادة في عدد المشروعات الجديدة وفتح مجال امام الافراد المالكين لمؤهلات مهنية وشخصية يطمحون لإنشاء مؤسسة مهما كانت الطبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها وإعطاء الفرصة امام الشباب عامة والطلبة الجامعيين خاصة لتكوين في **"عالم المقاولات وخلق المؤسسات وريادة الاعمال"** مما يؤدي تلقائيا الى النمو الاقتصادي من خلال تنمية الابتكارات وقطاعات اعمال جديدة.

ان حامل المشروع وهو بصدد استغلاله الفرصة؛ يحتاج الى اعداد خطة او أداة استراتيجية قابلة للتجسيد والتنفيذ والقياس؛ بحيث انها تراعي العامل الزمني لمجموعة الحقائق ولمعطيات الحالية ؛ وتصف ما ينبغي عمله لهدف تجسيد المشروع على ارض الواقع ؛ وهذه الأداة هي **"مخطط الاعمال"** الذي هو عبارة وثيقةمكتوبة شاملة تعطي صورة واضحة عن المشروع وفريق العمل و مختلف الاستراتيجيات؛كما انها تتضمن مختلف العناصر التقديرية التعلقة بالزمن والتمويل وتحدد عوامل لنجاح وعوامل الخطر بالضافة انها تمثل الممولين ومالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها. اذا فمخطط الاعمال الذي يعمل بصفة تكاملية مع حامل المشروع هو وسيلة اتصال وإقناع داخلية وخارجية. .

ونظرا للدور المهم الذي يقوم به مخطط الاعمال سوآءا في انشاء او تطوير كيان تجاري؛ تولدت لدينا **"فكرة خلق مؤسسة لإنتاج بوابات اوتوماتيكية"** والذي يعتبر لب الحديث في هذه المذكرة وكاي مشروع يبدا بفكرة؛ فالفكرة هي الركيزة التي يتأسس عليها المشروع لذا لا بد ان ترتبط بفرصة حقيقية يقوم المقاول باستغلالها. والتي تأتي تطبيقا لما درسناه في المجال المقاولاتي والتوجه الاقتصادي والامكانيات المتاحة لذلك والمسطرة من طرف الدولة من اجل التشجيع على خلق مؤسسات فردية تساهم في خلق الثروة ودخل اجتماعي وخلق فرص عمل للقضاء على مشكل البطالة.

فاننا في هذا البحث سنحاول أولا من الناحية النظرية ابراز اهم الابعاد النظرية لمخطط الاعمال و في الجزء الثاني سنقدم نموذج تطبيقي يتمثل في اعداد مخطط عمل **"لانتاج بوابة اوتوماتيكية A_K DOOR".**

- **إشكالية البحث:**

ومن هنا نجد ان انجاز المشاريع مرتبط بإعداد مخطط الأعمال لذلك نطرح الإشكالية التالية:

☒ هل يمكن لمشروع (**A_K DOOR**) ان يكون ذو بصمة على مستوى السوق الذي سينشط فيه؟

- **الأسئلة الفرعية:**

☒ ما الاطارالنظري لمخطط الاعمال؟

☒ ما هي مؤسسة (**A_K DOOR**) ؟وماا مجال تخصصها؟

☒ كيف يمكن ان يتحول مشروع (**A_K DOOR**) من مجرد فكرة الى مؤسسة قائمة في السوق؟

- **الفرضيات الرئيسية :**

من اجل معالجة الإشكالية البحث نستعين بمجموعة من الفرضيات:

☒ الاعداد الجيد والمدروس لمخطط الأعمال يساعد على نجاح المشروع؛

-الفرضيات الفرعية:

- ☒ يتمثل الإطار النظري مخطط الاعمال في تعريفه للقارئ ومعرفة اهميته في انشاء المشاريع؛
- ☒ مؤسسة (**A_K DOOR**) عبارة عن مشروع لإنتاج بوابات اوتوماتيكية؛
- ☒ يتم تجسيد مشروع (**A_K DOOR**) من خلال دراسة مخطط عمله دراسة مفصلة وشاملة. (القانونية؛ التنظيمية، الإنتاجية؛ التسويقية، المالية).

- **أهمية الدراسة:**

- ☒ مخطط الأعمال مهم في نجاح عملية انجاز المشاريع؛
- ☒ تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع؛
- ☒ توضيح مراحل إنشاء مشروع صناعي من هذا النوع؛
- ☒ تقديم الوعي حول أهمية اعداد دراسة لمشروع استثماري؛
- ☒ تقديم تسهيلات للمستهلك(المؤسسات)بالإضافة الى تقليل تكاليف العمالة؛
- ☒ حسن انتقاء الوسائل المادية والبشرية وكذا الاستراتيجية اللازمة لإنشاء مؤسسة متميزة.

- **اهداف الدراسة:**

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- ☒ بحكم تخصص المقاولاتية فضلت عدم الخروج عن هذا الاطار، وخوض المغامرة في مجال خلق المؤسسات؛
- ☒ إعطاء أفكار جديدة تغير من نوعية المشاريع المقترحة في مجال المقاولاتية؛
- ☒ تقديم شرح تفصيلي لكيفية انشاء مخطط الاعمال؛
- ☒ الرغبة في برهنة ان خلق مؤسسة هو عمل ممنهج ذو سيرورة ممنهجة.

- **منهج الدراسة:**

لقد تم اختيار موضوع البوابة الاوتوماتيكية للدراسة وذلك بإتباع المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في كلا من الجانب النظري والجانب التطبيقي ومن اجل الدراسة المعمقة لمختلف عناصر البحث وهذا بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في نجاح المشاريع. وايضا لعرض البيانات والمعطيات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

- **حدود الدراسة:**

- ☒ الحدود المكانية: مدينة الاغواط
- ☒ الحدود الزمانية: خلال فترة 20 فيفري حتى 15 جوان2022.

- **أسباب اختيار الموضوع:**

أسباب شخصية:

- ☒ كون الموضوع في تخصص المقاولاتية؛
- ☒ الرغبة في العمل دون قيود؛
- ☒ الرغبة في كيف يدعم مخطط الاعمال في انجاز مشروع.
- ☒ زيادة الرصيد المعرفي في التخصص؛
- ☒ انشاء مشروع جديد لمنتج مستورد ولا توجد مؤسسات تنتج هذا المنتج داخل الوطن.

أسباب موضوعية:

- ☒ انعكاس الفائدة على المجتمع؛
- ☒ اثراء المكتبة بمرجع جديد؛
- ☒ اهمال دور ومكانة مخطط الاعمال في انشاء المؤسسات.

- صعوبات الدراسة:

إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دارستنا :

- ☒ صعوبة الحصول على معلومات خاصة حول المنتج؛
- ☒ قلة المعلومات وعدم توفر البيانات الصحيحة من اجل القيام بعملية دراسة سوقية جيدة للمنتج؛
- ☒ عدم توفر مراجع سابقة في المكتبة حول مخطط الأعمال.

- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل الأول نظري والآخر تطبيقي:

- ☒ **الفصل الاول:** بعنوان الإطار المفاهيمي لمخطط الأعمال، ينقسم إلى مبحثين، الأول يدرس مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال بما يحتويه من تعاريف وخصائص أهمية ..... الخ، والثاني أساسيات مخطط الأعمال المتمثلة في (الجانب القانوني؛ المخطط التنظيمي؛ المخطط الإنتاجي؛ المخطط التسويقي المخطط المالي).
- ☒ **الفصل الثاني:** تم ادرج الجانب التطبيقي للموضوع: مخطط اعمال لبوابة اوتوماتيكية A_K DOOR، وتم تقسيم الفصل كالتالي: التعريف بالمشروع بالإضافة الى اسقاط المحاور 5 السابقة أي تجسيد مخطط الأعمال فعليا وفي الأخير دراسة نموذج الاعمال.

الفصل الأول

الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد الفصل الأول:

ان انشاء أي مؤسسة يعتمد على مخطط الاعمال الذي يدرس الاستراتيجية المستعملة في تسيير هذه المؤسسة كما يعتبر المحور الأساسي للتنسيق بين مهام المؤسسة وغالبا ما يتمحور حول الدراسة الفنية والدراسة التسويقية والمالية للمشروع.

لذا فمخطط الاعمال هو الأداة التنظيمية المستخدمة لتبسيط وتوضيح أهداف و استراتيجيات العمل؛والتي يجب ان تحتوي على المعلومات الكاملة عن المشروع بدون استخدام الكلمات الغير مفهومة للقارئ العادي.

لذا سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة مخطط الاعمال من خلال مبحثين التاليين:

- **المبحث الاول:** مفاهيم أساسية حول مخطط الاعمال.
- **المبحث الثاني:** المحاور الاساسية لمخطط الاعمال.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الاعمال.

قبل انطلاق أي مشروع او انشاء أي مؤسسة لا بد على المستثمر من اخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الاعمال المناسب لنشاطه؛ فالمستثمرون الذين يقفون على ارجلهم في نشاطهم التجاري او الصناعي؛ دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات ومشاكل متعددة في التسيير والتمويل؛ وذلك بعد مدة من شروع أعمالهم.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الاعمال.

أولا: مفهوم مخطط الاعمال.

تعريف 1: توجد العديد من الأشكال المعتمدة في إعداد مخطط الأعمال أو خطة الأعمال وما يعرف باللغة الفرنسية: **" PLAN D'AFFAIRE "** او باللغة الانجليزية **" Business plan "**؛ مخطط الأعمال هو ترجمة للفكرة المقاول عن مقاولته وكيفية تجسيدها وهو أداة تعريف وحجية لمختلف الأطراف التي يتعامل معها.[1]

تعريف 2: خطة عمل هذا المصطلح المستعار من الادب الانجلو ساكسوني يعرف بانه عرض تقديمي مكتوب ومحدد كميا لإنشاء وتطوير الاعمال؛ يلخص الاهداف والفرضيات والوسائل والاستثمارات التي سيتم وضعها لتحقيق النتائج المتوقعة خلال فترة زمنية معينة.[2]

تعريف 3: عرفها كل من **"Sexton Et Bowman ":** انها العملية التي يقوم رائد الاعمال من خلالها باستغلال الفرص وانشاء رؤية مستقبلية وتطوير اهداف والموارد والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية.[3]

تعريف 4: أما **" Marion "** وآخرون فيرون: أن مخطط الأعمال BP هو "وصف لكل شيء عن المشروع انطلاقا من أصل وطبيعة الفرصة المستغلة إلى الأهداف التطويرية على مدى 3 إلى 5 سنوات؛ والإستراتيجية والوسائل المستخدمة والنتائج المتوقعة من المشروع"[4]

تعريف 5: "هي وثيقة تمثل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل؛ والنشاط الذي يريد المستثمر ان يمارسه؛ وهو مخطط لتسهيل الاعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع؛ وهو محاولة التنبؤ بما يمكن ان يحققه هذا المشروع من نجاح؛ و يبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في اجراء الدراسة؛ حيث نجد فيه دراسة التسويقية؛ فنية ومالية؛ ويعد مخطط الاعمال من اشهر أدوات تسيير المشروع ؛ بل انه يشمل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي

---

1 نجوى حبه, مسار إنشاء مقاولة(إعداد مخطط الأعمال.), محاضرات في مقياس المقاولاتية, علوم الاقتصادية, جامعة محمد خيضر؛بسكرة؛2021, ص2.

2 FEZZOUA WASSILA, ACHIOU SOUAD ,Elaboration d'un business plan financier Cas de L'entreprise : SARL NOMADE, Projet de fin d'études En vue de l'obtention du diplôme Master II en Finance d'entreprise ,Département des sciences de gestion ,université de béjaia ,béjaia, 2021.

3Ibid.

4 Marion S, Noel X, Sénicourt P, Réflexions sur le outils et les méthodes a l'usage du créateur d'entreprises, les édition de l'adreg 2003,p125.

ستخطه المنظمة بمختلف ابعاده؛ بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة؛ وربطها بآجال زمنية محددة."[1]

تعريف 6: " مخطط الأعمال وثيقة مكتوبة توضح بشكل مفصل حل الجوانب المتعلقة بانشاء مؤسسة جديدة".[2]

تعريف7: كما يعرف بانه وسيلة التي يستخدمها للإبلاغ المستثمرين المحتملين بالطريقة العمل وكيفية الحصول على عوائد منه". [3]

تعريف8: "هو عبارة عن برنامج العمل الذي يصمم على شكل خريطة؛ تساعد على السير في الطريق الصحيح؛ من اجل الوصول الى الهدف الرئيسي."[4]

تعريف9: هو أداة ملموسة لعرض المشروع. ولإعطائه بعدا واقعيا وهاما؛ من المهم احترام الخطوات عند تصميمه وتنفيذه"[5]

تعريف 10: كما ان مخطط الاعمال هو أداة تنظيم وعرض:

كأداة هيكلة أولا فهي تحدد استراتيجية الشركة كما انه يعمل كحلقة وصل بينها و بين كافة الإجراءات التي يجب اتخاذها بعد تشخيص مشروع العمل ؛وتحليل الإمكانيات والعقبات التي يمكن ان تنشا بالإضافة الى الحلول المقدمة؛كما يقوم ببناء النهج و تحديد المسار الذي يجب اتباعه ؛حيث يجب دراسة كافة الجوانب(المنتجات؛التسويق السوق؛ البحث و التطوير ؛الإنتاج؛ التمويل؛ والتنظيم الملفات الشخصية للمديرين...الخ حيث يجب التعامل معها بأقصى قدر من الموضوعية .ويمكن من خلاله تحديد الأهداف وتخيل أدوات التحكم الأساسية لإدارة الشركة.

كما انها أداة عرض حيث انها عنصر مهم للتواصل لكل من الشركاء الداخليين(الموظفين؛المساهمين) والخارجيين(البنوك؛ المستثمرين الجدد...الخ)؛ومن خلال الملف ؛يكون القارئ قادر على تقييم جودة خطة العمل وفهمها .[6]

تعريف 11: يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المنظمة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة؛ المتعلّقة بمجالات نشاطها (لمنتجات والخدمات والسّوق والتّسويق والإنتاج والتّنظيم ...)؛ كما يعتبر أداة تصرّف تعتمد خاصة عند:

1- إحداث مؤسّسة جديدة؛
2- عرض خدمة أو منتوج جديد؛

1محمد فلاق، ريادة الاعمال – المقاولاتية – من الفكرة الى التجسيد، الطبعة الأولى, استيراد و توزيع الكتب,قسنطينة,الجزائر,2022,ص177.

2 بيبي وليد و اخرون، المسؤولية الاجتماعية وتخطيط الأعمال بالمشاريع المقاولاتية دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة بالجزائر، مجلة المالية وحوكمة الشركات, (المجلد 1),العدد1 , ام البواقي ,جوان 2017, ص11.

3 David Bateman, business plan That get Investment, London ,2016,01p.

4 احمد بن عبد الرحمان الشميمري, وفاء بنت ناصرالمبيريك, ريادة الاعمال(Entrepreneur sShip) ,ط1 ؛نشر وتوزيع الكعيبان ؛2019؛ ص254.

5 La Maison de l'Entreprenariat-UFAS1 ,Université Ferhat ABBAS ,Sétif 1,Le business plan,p1.

6 Anne chanteux ,wilfried niessen,les tableaux de bord et business plan,edi.pro,Belgique.2005,27p.

3- اكتساح سوق جديدة؛
4- إبرام اتّفاقية تعاون صناعية أو تجاري؛
5- البحث عن شركاء لتمويل المشر وع.[1]

تعريف 12: مخطط الأعمال هو وثيقة تحليلية لتمثيل مشروع استثماري أو لتطوير متوسط الأجل للمؤسسة؛ ويجب أن يكون انعكاسا لرؤية المقاول واستراتيجيته؛ أنه بمثابة ترجمة لهاته الأخيرة في شكل نص أو أرقام فهو يسمح للمقاول بإضفاء الطابع الرسمي لرؤيته إذن فهو أداة للإقناع تسمح بتوضيح النموذج الاقتصادي.[2]

التعريف الاجرائي: نستنتج من خلال التعاريف السابقة ان مخطط الاعمال هو عبارة عن:

وثيقة عمل أساسية لاي مبتكر المشتري لنشاط تجاري فهو يوضح كيفية العمل بشكل واضح. من خلال اغتنام فرصة في السوق من اجل خلق مشروع يصف ويحلل ويقدم توقعات مفصلة حول مستقبله كما انها تغطي الجوانب المالية لبدء العمل او توسيعه كما يتضمن خطة التسويق وتحليل المخاطر. فمن الضروري توضيح المشروع والتحقق من جدواه ويتم إنشاؤه بجدية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة؛ وبالتالي فهو جوهر أي مشروع.

ثانيا: خصائص مخطط الاعمال.

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية؛ وعليه يتوجب على المقاول أو المحرر بالحرص والعناية ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر ان يعتمد عليها ما يلي:

1- **الايجاز والتلخيص:** يسمح الإيجار والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.[3]
2- **صياغة المناسبة للمرسل إليهم:** تتعدد مقاصد من استعمال مخطط الاعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. ولهذا يتعين على المنظمة صياغته بشكل يخدم مقصدها وعلى هذا الأساس؛يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل اليه الذي يتحقق هذا المقصد به.
3- **الوضوح وسهولة الفهم:** يتعين ان يتم تحرر مخطط بطرق بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان؛ ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة؛ واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق.
4- **الواقعية:** تمثل الواقعية جانيا مهما بالنسبة لمخطط الاعمال الجيد. يتمثل مبدا الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف او على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها.

---

1 قبة فاطمة، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة, 17/18/19افريل2012,ص01.

2 ليلى بن عيسى، مخطط الاعمال، المقاولاتية, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر,2021.ص 21.

3 لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الاعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ ،جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل2012,ص16.

5- **المصداقية والدقة:** تتمثل مصداقية مخطط الاعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في ان هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع؛ وهوما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع.
6- **الهيكلة الجيدة:** يتعين ان يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلة جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة الى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل. كما يتعين ان يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.
7- **التجانس في عرض البيانات وتحليلها:** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها؛ إلى جانب مبدأ المصداقية؛ من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.[1]

وهناك مجموعة أخرى من الخصائص حسب فايول نوجزها فيما يلي:

- **هو عبارة عن بناء فكري:** يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية إذ أن خاصية البناء الفكري المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة بالبعد التوقعي للنشاط بمختلف أبعاده.
- **مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين:** يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار المنظمة الجديدة فهو يسمح في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات؛ تسمح في النهاية بتحديد استراتيجية المشروع.
- **مخطط الأعمال هو عبارة عن مسار محاكاة:** المحاكاة هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها ؛ فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط اوالمنظمة أو تغيرات المحيط.
- **مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير:** يقدم مخطط الأعمال إطارا واضحا للمقاول حول آلية ممارسة هذه المهنة من خلال اكسابه معارف ومهارات وظيفية تساعده على تخطي الصعوبات التي يمكن أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه.[2]

المطلب الثاني: أهمية واهداف مخطط الاعمال

أولا: أهمية مخطط الاعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمشروع؛ لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين؛ حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه؛ وهناك عدة أسباب تجعل من إعداد مخطط الأعمال ضروري وحتمي؛ وتتمثل:

1- **مخطط الأعمال كأداة اتصال:** مخطط الاعمال يساعد على نشر أفكار وأهداف المنظمة الجديدة لمختلف أصحاب المصالح؛ سواء كانوا داخليين (الشركاء المحتملين)؛ أو خارجيين (المؤسسات المالية؛ الموردين المحتملين) .

1محمد فلاق, مرجع سابق ذكره ص179.

2 Alaine fayolle. Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre, 1ere ed, p p 294-295.

كما يعتبر مخطط الأعمال أداة اتصال؛ فهو يسمح بالحصول على الموارد الضرورية والتخصيص الأكيد لها وذلك وفقا لأهداف المنظمة ومرحلة نموها والإجراءات المتخذة لتحويل فكرة المشروع إلى مؤسسة ملموسة؛ وبالتالي تقرير التزامات ودوافع المقاول صاحب المشروع.

2- **مخطط الأعمال كأداة للحصول على التمويل والامتيازات الخارجية**: يعتبر الحصول على تمويل خارجي أحد أهم أسباب قيام الكثير من المقاولين بإعداد مخطط العمل؛ سواء كانت المنظمة جديدة أو قديمة؛ فمن خلال مخطط الأعمال يمكن أن تضع الأطراف الخارجية (البنوك؛ هيئات الدعم..) بأن فكرة المشروع تستحق الدعم وذلك من خلال المؤشرات التي يوفرها مخطط الأعمال والتي قد تعزز فرص المقاول في الحصول على شراكات خارجية (مالية؛ تجارية؛ صناعية) تساعده على إطلاق مشروعه بشكل جيد.

3- **استراتيجياتها وصياغة أهدافها والقيام بالإجراءات والخطوات اللازمة**: لتحقيق ذلك من خلال عملية التخطيط؛ فمن خلال القيام بتحليل فكرة المشروع والحصول على المعلومات الكافية التي لم تكن متاحة قبل إعداد خطة العمل؛ يمكن أن تظهر بدائل وفرص جديدة تعزز فكرة المشروع أو تلغيها أو تكون نقطة انطلاق لمشاريع جديدة. فمن خلال مسار إعداد خطة العمل؛ فإن المقاول يخفف من حالة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بمشروعه؛ وبالتالي اقتناص الفرص والاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة؛ كذلك فان مخطط الأعمال يسمح بتشريع وتحسين القرارات الاستراتيجية وكذلك إعادة توزيع الجهود.[1]

ثانيا: اهداف مخطط الاعمال

يهدف مخطط الأعمال الى:

1- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف؛
2- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
3- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا[2] .

كما انه يساهم بشكل ملموس على تقدم المشروع هذا لتحقيق هدفين مختلفين:

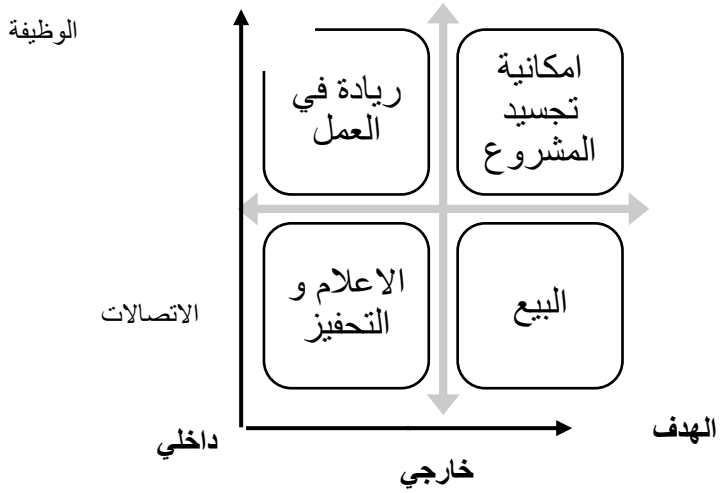
1- مساعدة المقاول على الانشاء ووضع مشروعه قيد الإنجاز: والمتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال
2- إيجاد موارد خارجية " الأصل التمويلي " من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.[3]

الشكل رقم(01): أهداف مخطط الأعمال

1 - Christophe Garonne, Business Planning in Emerging Firms: Uses &Effects , PHD Thesis, Doctoral Philosophy, Australian Centre for Entrepreneurship Research, School of Management, QUT Business School, Queensland University of Technology, Australia, 2014, p p: 18-22.

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

3 حورية بالأطرش, محاضرات في مقياس المقاولاتية, مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر كل تخصصات التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر, 2020/2021.



Source : Alain fayolle ,entrepreneuriat Apprendre A Entreprendre, 1ere ed,pp p293

شرح الشكل البياني:

اتصال داخلي: يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره؛ إقناع نفسه أولا بجدوى الفرصة؛ واختبار قدرته في التحكيم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات من الواقع؛ كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

اتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع؛ مخطط الأعمال عبارة عن بيع مقاول؛ بيع فريق عمل؛ بيع مشروع.

إن فعالية الاتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات الموجه إليه (اهتماماته؛ أهدافه؛ ممارساته).

إستراتيجي وخارجي: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى العملية والإستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء: تقدير واقعية- ملائمة – إمكانية – جدوى المشروع المقاولاتي.[1]

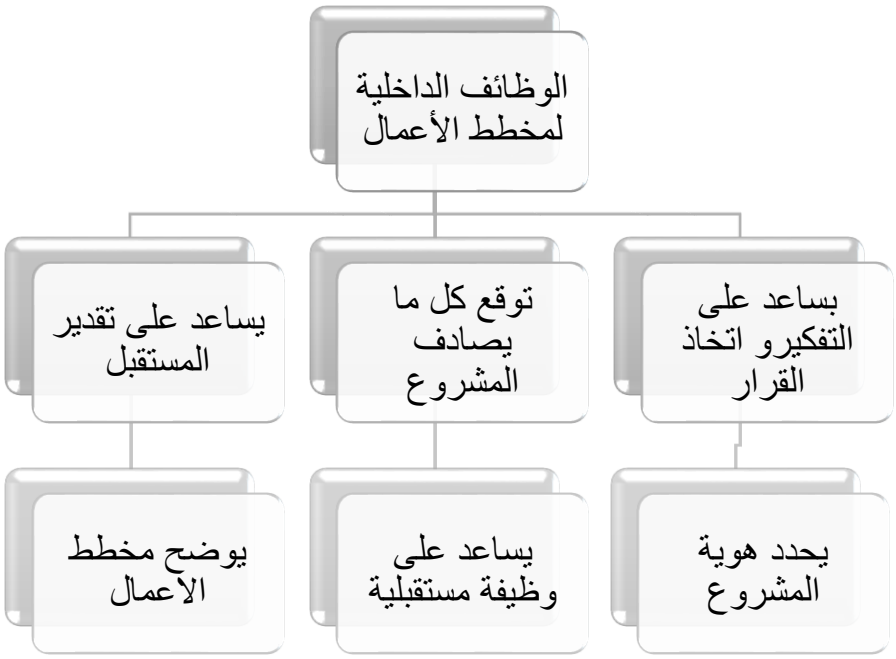
المطلب الثالث: وظائف مخطط أعمال ومراحل اعداده.

أولا: وظائف مخطط أعمال.

1- **الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال** *:(الوسيلة الإستراتيجية)* أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال؛ يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل التالي:

1 شوقي جباري؛ شرقي خليل؛ مرجع سابق.ص 14.

الشكل رقم(02): الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال



Source: Michel Coster: Entrepreneuriat, Pearson Éducation, Paris, France, 2009,cit. P 137.

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

1-1 المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: أولا وقبل كل شيء؛ فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل؛ إن خطة العمل تلعب دورا في الحد من عدم اليقين والدقة؛ لهذا فإن اتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة؛ ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.

2-1 **المساعدة على التنبؤ:** الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ وهذا يعني المخطط الفعلي للمشروع؛ بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات.

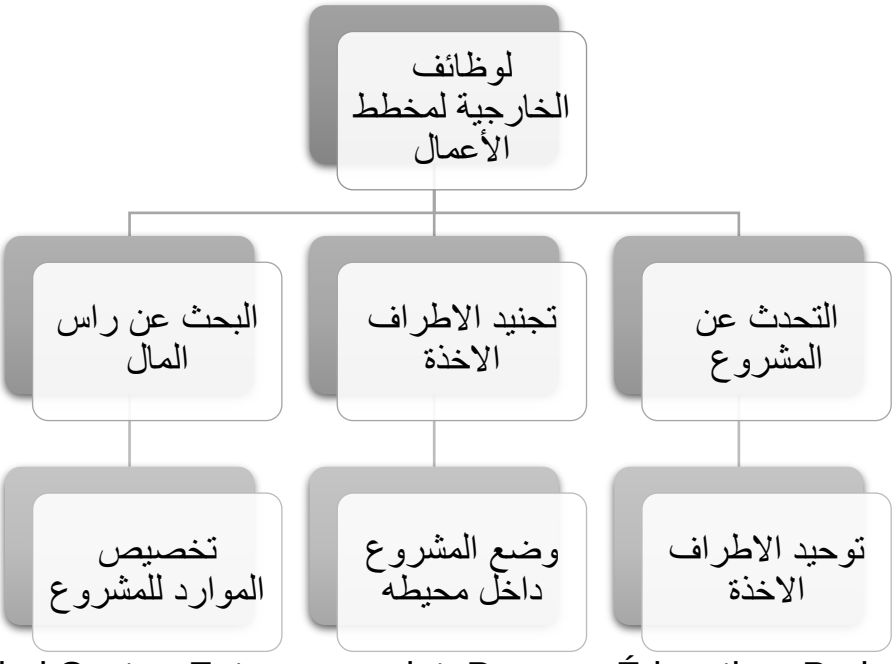
3-1 **المساعدة للمرحلة القادمة(للمستقبل):** من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير؛ يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة؛ حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل.

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

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث؛ بطريقة مستهدفة؛ من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.[1]

1 حورية بالاطرش؛ مرجع نفسه.ص 15.

الشكل رقم 03: الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال



Source: Michel Coster: Entrepreneuriat, Pearson Éducation, Paris, France, 2009,cit. P 137.

إن الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال تسمح بتركيبه كالتالي :

1-2 **التحدث عن المشروع: هذه** الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللاّزمة لإنجاز المشروع؛ حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية:

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

2-2 **البحث عن رأس المال:** على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع؛وحسب (T.Versraete) يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

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

Source: Michel Coster: Entrepreneuriat, Pearson Eduction, Paris, France, 2009,cit. P141.

وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

3-2 **تجنيد الشركاء الإستراتيجيين:** يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع؛ حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع؛ هذا يعني أنه

يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع؛ في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال؛ المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الاستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع؛ ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال؛ أي أ ن المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين؛ متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين؛ وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة؛ والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليا.[1]

ثانيا: مراحل اعداد مخطط الاعمال.

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

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

هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟

فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل؛ الصناعة؛ الخدمات...إلخ) وماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟ وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع؛ بمعنى الربط ما بين الشخصية والحوافز؛الأهداف؛المعرفة؛الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق؛ الوسائل التي يجب وضعها؛ لأجل ذلك يجب جلب الوثائق؛ النصائح والاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج؛ كما يمكن اعتبار المنظمة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.

الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالموردين والمجهزين: وتتضمن هذه القائمة اسم المورد وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها؛ وصيغ التسديد التي يعتمدها.

الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق: بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة الموردين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق؛ وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك؛ واتخاذ قرارات واعية لها؛ وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة؛وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

1- تحديد بدقة من هم الزبائن؛
2- التوقع في موقع المنافسة؛
3- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

1 زرقين عادل؛ (مقاولاتية) مقاولة الترصيص الصحي و الغاز ضمن وكالة ANJEM؛ مذكرة ماستر؛ منشورة؛ قسم علوم التسيير؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجاريةو وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر؛ بسكرة؛؛ الجزائر,2014؛ ص71.

الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق: هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع؛ خصائص المنتجات والخدمات؛ ثمن البيع؛ طرق الترويج المعتمد عليها؛ الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها؛ وسائل الإعلام المستخدمة؛ إستراتيجية البيع المتبعة.

الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة: يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المنظمة على البقاء على المدى المتوسط؛ وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم؛ وهاته التقديرات تحتوي على:

1- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف؛
2- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.
3- بيان الربح والخسائر.

الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات: هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المنظمة بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة؛ يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال؛ دعم المنظمة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المنظمة.[1]

الخطة الثامنة: اختيار هيئة قانونية: هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر؛ وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة؛ سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية؛ أو على المستوى المؤسساتي والمالي. ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المنظمة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة؛ ولكن الاطلاع على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي.

الخطوة التاسعة: تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها :

ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

1- الأخطار التي تنجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات؛ ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.
2- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار؛ وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

وبالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط.[2]

الخطوة العاشرة: إقامة المنظمة: أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن؛التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. ومن جهة أخرى؛ يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)؛ والتي تمكن من مراقبة صعود المنظمة؛ وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث وليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض؛ ويجب على مسير المنظمة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية ولإدارة المؤسسات[3].

---

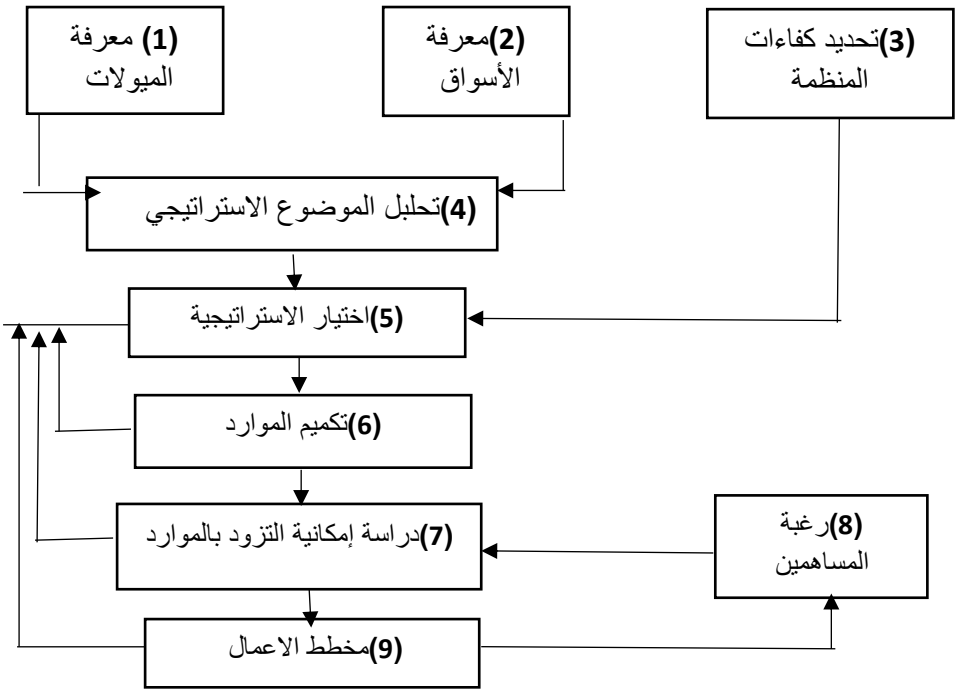
1 ليلى بو عيسى:مرجع سبق ذكره.ص23.

2 ليلى بو عيسى:مرجع نفسه.ص24.

3 علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال :فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16 أفريل 2012، ص 07 -11.

كما ان هناك تسع مراحل أساسية يجب اتباعها من اجل تحضير لمخطط الاعمال؛ والتي يمكن ايجازها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(04): مراحل اعداد مخطط الاعمال



SOURCE : Claude Maire, Le business plan, 3éme édition, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998, P : 50.

من خلال الشكل أعلاه يمكن لقول ان المراحل من (01) الى (04) تعبر عن مراحل لتزود بالمعلومات التي تمكن من تحديد وضعية المنظمة؛ اما المرحلة (05) فتحدد الاستراتيجية المتبعة والتي سوف تكون مؤقتة؛ لأنها لن تكون فعلية الا بعد دراسة قابلية تنفيذها في المراحل اللاحقة.[1]

المطلب الرابع: أنواع مخطط الاعمال.

أولا: أنواع مخطط الاعمال.

أمام صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال وذلك لاختلاف الظروف والأحوال والمواقف تدعو إلى احتياجات مختلفة من وضع خطة العمل ولهذا فإنه توجد عدة تصنيفات للأنواع من مخطط الأعمال المخالفة والتي سنذكر منها:

التصنيف الأول:

1- 1- المخطط المختصر:

هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد وتعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين والمستثمرين على حد سواء؛ خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع؛ ويتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد

1 صندرة سايبي, محاضرات في انشاء مؤسسة , جامعة قسنطينة 2 ،عبد الحميد مهري,؛قسنطينة؛ الجزائر؛ 2015. ص 132.

أو المشروع الجديد؛ إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبداية النشاط؛ ووجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

2-1- المخطط الشمولي:

في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب والنوع؛ فهي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والحرجة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيدا ومتميزا عندما يحتوي على:

أ- مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية؛
ب- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد؛
ت- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل؛
ث- تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق.[1]

التصنيف الثاني:

يمكن تقسيم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

2-1- خطط قصيرة أو تسمى خطط مصغرة (mini – plans):

حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية؛ وخطة التسويق والكشوفات المالية؛وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة؛ وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

2-2- خطة العمل (working plans) :

وهو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وادارة المشروع من قبل المقاول؛ ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل؛ كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.

2-3- خطط التقديم (présentation plans):

وهو مخطط العمل يستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

2-4- الخطط الالكتروني (électronique plans) :

تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر؛ ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته. ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الإلكترونية. وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة؛ ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع؛ لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديمها.[2]

---

1 طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان,2009, ص22.

2 فايزة جمعة صالح النجار ؛عبد الستار محمد علي ، مرجع سبق ذكره، ص332.

المطلب الخامس: مكونات مخطط الأعمال.

1- **ملخص وهدف المخطط:** ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشر نشاط جديد؛ وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط؛ وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية راس المال ورقم الأعمال التقديري؛ وان كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.

2- **مواصفات المنظمة:** وتتمثل فيما يلي:

2-1- نوع النشاط وما إذا كان يتركز فقط على البيع؛ أو مقاولة من الباطن...أو غير ذلك؛ والصناعة التي تنشط فيها؛

2-2- اسم المنظمة التجاري واسم منتجوها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز؛

2-3- الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي. حيث أن تحديد موقع المشروع من الدراسات المهمة لأن اختيار موقع المشروع يحدد بنسبة كبيرة نجاح أو فشل المشروع؛

2-4- الملاك والمساهمون؛

2-5- الشكل القانوني.

3- وصف النشاط: ويكون ذلك كما يلي:

- سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج؛
- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي؛ والتي تتم من خلال البحث عن الموردين والمنافسين وميولات السوق المستهدف؛
- تحديد معايير النجاح (حصة السوق؛ أو قيمة الخدمة؛ أو السعر؛ أو الجودة...)؛
- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية؛ تحديد أسعارها؛ وطريقة استعمالها وصيانتها...).

4- **نتائج دراسة السوق:** هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق؛ وتشمل ما يلي:

- تقسيم السوق الحالي (منتج/ مستهلك؛ منتج/ مؤسسة)؛
- المنافسة والمحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين؛ السياسات الاقتصادية...)؛
- الموردين (عددهم؛ موقعهم ونقاط قوتهم وضعفهم...)؛
- قنوات التوزيع (بيع مباشر؛ أو بيع بالجملة...)؛
- سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم؛ وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتميزه عن منتجات المنافسين...)؛
- إستراتيجية التسويق (المنتج؛ وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء؛ وسبل ترقيته؛ ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...).[1]

5- **تحديد وسائل الإنتاج:** وفي هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج وطريقة استغلاله فمثلا بالنسبة للبيانات يتم ذكر أنواعها ومساحتها؛ وبالنسبة للآلات والتجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها وتوضح طريقة تركيبها والإعطاب والصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها؛ إضافة إلى توضيح نمط التخزين وقدراته؛ كما يتم شرح طرق العمل؛ وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج؛ وكيفية إطلاق الطلبات؛ وتحديد مخطط الإنتاج الزمني والذي غالبا ما يتم إعداده من خلال

1 صندرة سايبي, دور المرافقة في دعم إنشاء المنظمة الصغيرة , مذكرة ماجستير في علوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر ,منشورة , 2005, ص ص39 -40.

مخطط غانت"GANT" الذي يسمح بتمثيل أنشطة المنظمة عن طريق أعمدة بيانات؛ فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتوج.

6- **المعطيات المالية:** تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال؛ وتشمل بذلك العناصر التالية:

- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية؛
- المردودية المتوقعة؛
- رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة؛
- الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية؛ والتراخيص والإشهار...وغيرها؛
- التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.

7- **إدارة الموارد البشرية:** ويتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية؛وتحديد العلاقة بينها؛ وطرق حل الصراعات الناتجة؛ والترتيب السلمي للوظائف إن وجد؛ كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية؛ والاختصاصات الواجب توفرها؛ وبرامج التكوين الداخلية والخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

8- **الاستراتيجيات:** من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحاليل والقرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجي يضمن بقاء ونمو المنظمة؛لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية:

- **الأهداف:** وهنا تحدد مهمة المنظمة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها؛ [1]وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن؛ ومساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو؛التشغيل والمنافسة الوطنية...) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.
- **نوع الإستراتيجيات المتبعة:** والأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات والتي تتلاءم مع وضعية المنظمة؛ ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز؛التنويع؛القيادة بالتكلفة والتمايز...الخ.

9- **الأخطار:** ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

- الأخطار التي تنجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات؛ ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.
- أخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار؛ وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر وبالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط.[2]

10- الملاحق: إعداد مخطط الأعمال ليس وصفا ظاهرا وإنما هو توقع لكيفية إنجاز المقاولة يعتمد على وثائق تبرره وتدعمه؛ توضع في قسم الملحقات؛ تتضمن: الفواتير؛العقود؛التقديرات وغيرها.[3]

1 ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003، ص4.

2 صندرة سايبي، مرجع سبق ذكره ؛ ص25.

3 نجوى حبه، مرجع سبق ذكره ؛ ص 28.

المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

اضحى الاهتمام بمخطط الاعمال في السنوات الأخيرة بصورة واضحة الى درجة ان تحضيره اصبح يمثل اتجاها يعبر عن ماهية المشروع وتنفيذه؛ وتجسيده على ارض الواقع؛ حيث يكون من خلال المرور عبر عدة محاور أساسية و الزامية تعطي للمشروع مصداقية؛ وتضمن الحصول على الموارد اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط؛ وهذه الموارد قد تسمح بشكل أو باخر بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة ويتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها من خلال هذه المحاور التي يبنى عليها والمتمثلة في: الشكل القانوني ؛ الخطة التسويقية؛ خطة الإنتاج والعمليات؛والخطة المالية؛ وهي المحاور التي سنناقشها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الجانب القانوني.

من الجوانب الهامة والمحورية لدراسة القانونية للمشروعات هو بحث الشكل القانوني للمشروع؛اي محاولة الوصول الى أفضل شكل قانوني يتلاءم مع طبيعة المشروع وحجمه ونوع النشاط الذي سيمارسه والاخذ بعين الاعتبار القوانين المنظمة لبعض انواع المشاريع في مجالات معينة. ومن هنا يمكن تناول عدد من النقاط في هذا المجال.

هناك عدة أشكال قانونية للمؤسسات: الشركة الفردية؛ شركات المساهمة؛ شركات التضامن؛شركات ذات المسؤولية المحدودة؛ شركات التوصية.... حيث يعتمد اختيار الشكل القانوني الملائم على عدة اعتبارات أهمها:

1- مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة؛
2- تحديد المسؤولية ودرجة المخاطرة؛
3- الخصائص الشخصية للمقاول؛
4- دراسة الضرائب؛ الحقوق الجبائية التي ستخضع لها المؤسسة تستفيد منها منذ نشأتها إلى غاية حلها.[1]

القانون الجزائري يمنح المقاول عدة خيارات فيما يخص الشكل القانوني؛ فيما يلي سنتطرق بالتفصيل الى فجوى المواد القانونية التي تحدد الاشكال القانونية الممكنة.

ان الامر 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 الذي يتضمن القانون التجاري؛ المعدل والمتمم يعطي للمقاول حرية الاختيار بين نوعين من الاشكال القانونية.

- انشاء مؤسسة فردية
- انشاء شركة مع اشخاص اخرين؛ يعتبرون كشركاء؛ وهنا تعددت الاشكال:

- شركات اشخاص .SNC; SCS; SP التضامن ؛التوصية البسيطة؛ شركة محاصة؛

- شركات أموال:SARL; SCA; SPA .شركة مساهمة.

1- **المؤسسة الفردية:** هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول والمؤسسة شخصا واحدا؛ أي ان المقاول هو سيد القرار في المؤسسة؛ وهنا لا يوجد راس مال اجتماعي أدني محدد.

1 المركز الوطني للسجل التجاري. https://www.commerce.gov.dz/ar/centre-national-du-registre-de-commerce-c-n-r-c .Consule 12-03-2022 a17 h.

يمكن توظيف اشخاص اخرين إذا اقتضت الضرورة. وفي اغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول؛ وفي أحيان أخرى يختار لها اسما تجاريا اخرا. الاعتماد المالي المخصص للمؤسسة يعكس حجم الاستثمارات المطلوبة وراس المال المتداول التقديري.

هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته؛ اذ انه ليس مرغما بتقديم تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى؛ ولا حتى بإشهار حساباته السنوية والأرباح المتحصل عليها؛ هذه الأخيرة تعتبر كأجر له؛ هو حر في التصرف فيه. وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة؛ فان هذا النوع من الاشكال القانونية يعتبر بدون شك الأكثر ملائمة للمشاريع ذات راس المال القليل (لا ينصح بها في حال وجود راس مال ضخم).[1]

1-1- امتيازات المؤسسة الفردية وعيوبها:

1-1-1- الامتيازات:

- سهولة إجراءات تكوين مؤسسة (سهولة التسجيل)؛
- يكون الدافع الى العمل شخصيا ومباشرا وذلك لانفراد صاحب المؤسسة الفردية في الرباح عند نجاحه؛
- المعرفة المباشرة لجميع العملين في المنشاة لقلة عددهم مما يخلق جوا من الالفة والمحبة بينهما تسود بينهما ثقافة العائلة في المجتمع؛
- الاتصال المباشر بين المدير والمالك والعملاء مما يجعله على علم تام بالمتغيرات في احتياجاتهم.

1-1-2- العيوب:

- قصر عمر المشروع حيث يقتصر عمر المشروع في الغالب على حياة مالكه؛ وعند توريث المشروع فان نشاطه في الغالب قد يتغير نظرا لتغير الأجيال؛
- المسؤولية المالية غير محدودة حيث تلحق الخسارة في حالة حدوثها الى الممتلكات الخاصة لصاحب المشروع؛
- المنافسة الشديدة في السوق وهذا يرجع الى تشابه المنتجات في المشروعات الصغيرة.

2- الشركات الأشخاص:

وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي؛ والثقة المتبادلة بين الشركاء ذلك أن شخصية الشريك فيها لها دور رئيسي في قيامها واستمرارها وانقضائها. فهي لا تقوم إلا على عدد قليل من الأشخاص يعرف بعضهم بعضا ويثق كل واحد في الأخر؛ ودعما لهذه الثقة وحفاظا عليها لا يجوز كأصل عام التنازل عن الحصص للغير الا بقيود معينة؛ وذا زال الاعتبار الشخصي وانهارت الثقة انقضت الشركة.

ويترتب على هذا النوع من الشركات النتائج الآتية:

أ- لا يجوز للشريك التنازل عن حصته للغير إلا بإجماع الشركاء كون المتنازل إليه قد لا يحظى بثقة الشركاء.

ب- وفاة أحد الشركاء أو الحجر عليه؛ أو إفلاسه؛ أو خروجه من الشركة؛ أو منعه من مباشرة المهنة التجارية يترتب عليه انحلال الشركة كشخص معنوي.

ت- يكتسب الشريك في شركة الأشخاص صفة التاجر؛ ففي شركة التضامن يكتسب هذه الصفة بمجرد انضمامه إلى الشركة؛ والحكم ذاته في الشركة التوصية بنوعيها فيما يتعلق بالشركاء المتضامنين.

1http ./www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part1/13.htm consule le 12-03-2022 a 11h .

ث- تبطل الشركة بطلانا نسبيا إذا كان هناك غلط في شخص الشريك أو في صفة جوهرية فيه.
ويندرج تحتها الأنواع التالية: شركة التضامن؛ شركة التوصية البسيطة؛ شركة المحاصة؛ وعليه سنقوم ببيان أنواع شركات الأشخاص فيما يلي:

2-1 شركات التضامن:

هذه الشركة من أهم أنواع شركات الأشخاص؛ [1] وقد سميت بشركة التضامن بسبب تضامن الشركاء. وشركة التضامن هي تلك الشركة التي تتكون من شخصين أو أكثر والتي يسأل فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية تضامنية مطلقة.[2]

ولذلك فهي تسمى بأسماء الشركاء كما أن الشركاء بمجرد انضمامهم للشركة يكتسبون صفة التاجر؛ وأن حصة الشريك غير قابلة لتداول أو الانتقال للغير.

تدار الشركة من طرف مدير او مدراء؛ ويمكن ان يتم اختيارهم من خارج الشركة؛ ويعينون في القانون الأساسي ويدعون المدراء غير اتفاقيين؛ ومن ناحية أخرى يمكن ان يكون المدير أحد شركاء و هنا نميز نوعين بين المدراء:

2-1-1المدير القانوني: تثبت للشريك صفة المدير في حالة عدم تعيين القانون الأساسي للمدير وفي هذه الحالة يعتبر كافة الشركاء مدراء للشركة.

2-1-2-المدير الاتفاقي: إذا كان المدير شريكا؛ وعين في القانون الأساسي فانه يتم تعيينه مسير بمقتضى اتفاق الشركاء.

تنشا بموجب عقد رسمي يتم نشره في الجريدة محلية وجريدة الإعلانات القانونية.[3]

2-2 شركة التوصية البسيطة:

وتتضمن نوعين من الشركاء وهم:

الشركاء المتضامنون الذين يتولون إدارة الشركة؛ ويسال كل منهم عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة كما هو الحال بالنسبة للشركاء جميع في شركة التضامن.

والشركاء الموصون وهم أرباب الأموال لا يتدخلون في عمل الشركة أو إدارتها.[4]

2-3 شركة المحاصة:

هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين؛ وبأنها غير معدة للاطلاع عليها؛ فشركة المحاصة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسارة.[5]

---

1 فرحة زراوي ؛الكامل في القانون التجاري الجزائري؛ الجزء الثاني؛ الجزائر؛ ص140.

الجريدة الرسمية الجزائرية الديمقراطية الشعبية, العدد 44,تناولت احكام شركات التضامن في المواد من 551-563 من القانون التجاري الجزائري. الصادرة ب 7 جويلية 1994.

2 فوزي محمد سامي.الشركات التجارية. الأحكام العامة والخاصة دراسة مقارنة، ط 1, ج1, الأردن,ص73.

3 الجريدة الرسمية ؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام شركات التضامن نص المادة 551 من القانون التجاري الجزائري.

4 عمار عمورة ،الوجيز , شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفية للنشر والتوزيع، الجزائر,2012,ص148.

5 مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000، ص151.

لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء في شكل سندات قابلة للتداول.[1]

2-1-3-2- المزايا شركات الأشخاص وعيوبها:

2-1-1-3-2 المزايا:

- سهولة التكوين حيث أنها تحتاج فقط إلى عقد بين شركاء؛ يمكن أن يختص كل شريك نظرا لوجود عدة شركاء بأنه يختص كل منهم بمهمة معينة وبالتالي يسهل تسيير المؤسسة؛
- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء ويتفانون ويختصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح؛
- سهولة إمكانية الحصول على قروض وزيادة القدرة المالية للمؤسسة وذلك بسبب تضامن الشركاء.

2-1-3-2- عيوبها:

- تعرض حياة الشركة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء؛
- مسؤولية الشركاء غير محدودة؛
- إثارة بعض النزاعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات بسبب وجود عدة شركاء؛
- صعوبة بيع حصة أي شريك وكذا صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء؛ هذا في حالة وجود النزاعات أو سوء التفاهم بينهم.[2]

3 شركات الأموال:

تستخدم شركات الأموال للمؤسسات كبيرة الحجم؛ وهي الشركات التي ترتكز في المقام الأول على الاعتبار المالي؛ ولا اعتداد لشخصية الشريك؛ وما تنطوي عليه من صفات؛ وتظهر بصمات هذا الاعتبار المالي عند تكوين الشركة وأثناء حياتها. وعند انقضائها فأثناء تكوينها غالبا ما يتم الالتجاء إلى الجمهور الذي لا يعرف بعضه بعضا للحصول على راس مالها وذلك في صورة طرح الأسهم عليه؛ وأثناء حياتها لا يظل الشريك أسيرا لها بل يستطيع الانسحاب منها عن طريق تداول أسهمه دون أن يؤثر ذلك على بقائها واستمرارها؛ وإذا بلغت خسائرها حد معينا تعين حلها وتصفيتها وتضم هذه الطائفة شركات المساهمة؛ شركة التوصية بالأسهم؛ والشركة ذات المسؤولية المحدودة؛ وعليه سنقوم ببيان أنواع شركات الأموال فيما يلي:[3]

1-3- شركة المساهمة:

تقوم على أساس الاعتبار المالي؛ بحيث لا يكتسب الشريك فيها صفة التاجر؛ ويقسم رأس مالها لأسهم قابلة للتداول وتقتصر مسؤولية الشركاء حسب مساهمتهم في رأس مالها. ففي الجزائر حدد رأس مالها5 مليون دينار جزائري على الأقل في حالة التأسيس المتتابع عن طريق اللجوء العلني للادخار ومليون دينار جزائري في حالة التأسيس الفوري.[4] ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة.[5]

1 الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام شركات التضامن نص المادة 795من القانون التجاري الجزائري.

2 سالم مكرودي, محاضرات في مقياس المقاولاتية, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل, 2019-2020.

3 عبد الحميد المنشاوي. التعليق على القانون التجاري الجديد رقم 17 قي ضوء الفقه والقضاء، مصر,1999, ص720.

4 الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , تناولت احكام المادة 594 من القانون التجاري الجزائري

5 الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام نص المادة 592 من القانون التجاري الجزائري.

3-2- شركة توصية بالأسهم SCA:

أدخلت شركات التوصية بالأسهم في القانون التجاري الجزائري عن طريق المرسوم التشريعي رقم93-08 ونصنفه ضمن شركات الأموال[1]؛ لأنها تقوم على اعتبار مالي؛ فهي اقرب الى شركات المساهمة من ناحية تكوين راس مالها الذي ينقسم إلى أسهم قابلة لتداول؛ وشركة التوصية بالأسهم تتكون من نوعين من الشركاء: شركاء متضامنين وشركاء موصين بمعنى أن شركة التوصية بالأسهم هي عبارة عن شركة تضامن بالنسبة لشركاء المتضامنين وشركة مساهمة بالنسبة لشركاء الموصين.[2]

3-3- شركة ذات مسؤولية محدودة " SARL"(société à responsabilité limitée) .

تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر الا في حدود ما قدموا من حصص.

وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة –أو الأحرف الأولى منها أي – ش.م.م – ولقد بين المشرع الجزائري انه" لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج وينقسم رأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها1000دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا؛ وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في اجل سنة واحدة؛ وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل.[3]

3-4-شركات ذات الشخص وحيد EURL " .

تأسس من طرف شخص وحيد لا يكتسب صفة التاجر وذمته المالية مستقلة عن ذمة الشركة[4]؛لذا تعد هذه الحالة الأنسب والأكثر انتشار في تأسيس النشاط المقاولاتي في بداية مشواره الاستثماري؛ويرجع ذلك لقلة الأموال التي تحتاجها المقاولة في هذه الحالة؛ إضافة إلى قدرة المقاول التحكم في جهازها الإداري بكل بساطة كون عدد العمال الذين ينشطون بها قليل.

3-4-1- المزايا شركات الأموال وعيوبها:

3-4-1-1- المزايا:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم؛
- سهولة وسرعة إمكانية الحصول على القروض؛
- استقرار حياة المؤسسة بشكل أكبر؛
- إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

3-4-1-2- العيوب:

- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها؛

---

1 الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام المادة 594 من القانون التجاري الجزائري تبعا لـ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

2 عمورة عمار, مرجع سابق, ص317.

3 الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام المادة 590 من القانون التجاري الجزائري.

4 الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام لمادة 564 من القانون التجاري الجزائري.

- خضوعها إلى رقابة حكومية شديدة؛
- عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريها غير المساهمين بسبب عدم وجود حافز للملكية.[1]

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

صنف علماء الإدارة التنظيم على انه ثاني الوظائف الإدارية الى جانب التخطيط والتوجيه والرقابة؛ كما اعتبروه حاليا ثالث عامل من عوامل الإنتاج الى جانب العمل وراس المال؛ لذلك فهو يحظى بأهمية كبيرة من طرف المنظمات في العصر الحالي.

أولا:مفهوم التنظيم: تعددت تعاريف التنظيم من بينها:

تعريف1: عرفه جورج تيري في كتابه Principal of Management: بانه ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود و الاعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.[2]

تعريف2: التنظيم هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة. حيث تتوافر فيه المقومات التالية:

1- **التنظيم هو كيان اجتماعي:** أي أنه مكان به أفراد يعملون في وظائف؛ ويتفاعلون مع بعضهم بشكل يخلق علاقات اجتماعية تحدد العلاقات الرئاسية؛ والتعاون والتنسيق؛وكيفية حل التعارض والصراع بين هؤلاء الأفراد
2- **التنظيم يعمل وفقا لهيكل محدد:** ويحدد هذا الهيكل العلاقات الرئيسة؛ ونطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية بشكل يحقق الاستقرار والوضوح .
3- **التنظيم يعمل وفقا لأنشطة محددة:** إن الأنشطة التنظيمية تعني طريقة تكوين وتحديد الوحدات التنظيمية؛ وتصميم الوظائف؛ ومنح الصلاحيات والسلطات لشاغلي الوظائف؛وعلاقات التعاون بين المناصب؛ وأساليب الاتصال بينها؛ وأساليب التعامل مع أطراف البيئة الخارجية؛ وأساليب اتخاذ القرار.

4-التنظيم متميز عن غيره: لكل تنظيم شخصية وكيان يختلف عما حوله من تنظيمات أخرى ويظهر هذا الاختلاف بسبب أشياء كثيرة؛ فهذا تنظيم طويل وآخر تنظيم قصير؛ كما أن درجة التعليم والتدريب في التنظيم تختلف عن درجة التعليم والتدريب في آخر؛ والمنظمات تختلف في عمرها؛ ونوعية المديرين والعاملين بها؛ وثقافتها؛ وطريقة توزيع السلطة بين أطرافها؛ وطبيعة الاتصال بين وحداتها.

5-التنظيم أداة لتحقيق الأهداف: إن وجود أنظمة داخل المنظمات تساعد على السيطرة على الموارد البشرية والمالية والخامات والأصول والمعلومات والبيئة. ويؤدي ذلك كله إلى إمكانية تحقيق تناغم بين رغبات الأطراف العديدة للمنظمة من مساهمين (أو الملاك) والمديرين والعمال والمستهلكين والحكومة. والربح على سبيل المثال يمكنه أن يكون هدف مشروع لكثير من المنظمات التي تستطع من خلاله تحقيق أهداف كافة الأطراف المذكورة.[3]

---

1 سالم مكرودي، مرجع سبق ذكره؛ ص63.

2 بغدود راضية, تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية, مذكرة ماجيستيرفي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, فرع تسيير المنظمات,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة بومرداس,الجزائر,منشورة,2008,ص24.

3 احمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 17-16.

ثانيا: تعريف المخطط التنظيمي.

تعريف1: تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والاطارات الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره؛ ونموه؛ وكذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.[1]

تعريف2: هو عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الأفكار لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية 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 للمشروع.[2]

تعريف4: هو مخطط يهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها؛ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسس المؤسسة وكذا العاملين من خلال إبراز اللوائح وقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة. [3]

ويمكن القول ان المخطط التنظيمي هو كيفية ترتيب الطاقات البشرية والمادية لتنفيذ الاعمال بهدف الوصول الى اهداف المنظمة.

ثالثا: تنظيم المشروع.

تعريف1: يعرف على انه: "الوسيلة التي يتم بمقتضاها التوصل الى جمع العمل الذي يقوم به افراد التنظيم وحسب الكفاءات والخبرات التي يتمتعون بها لتنفيذ المهام المحددة من قبل الإدارة وبشكل منظم ومنسق وفعال وجماعي".[4]

تعريف2: يعرف أيضا انه:" بناء وتصميم الهيكل التنظيمي الذي سوف يستوعب كافة الوحدات الإدارية والفنية ويوضح العلاقات و المسؤوليات بين العاملين في حدوده".[5]

رابعا: مراحل الخطة التنظيمية:

1- **معرفة الهدف: ينبغي** ان تكون الجهود التنظيمية متماشية مع العمل المراد تحقيقه؛ أي ان الهدف يعتبر على جانب كبير من الأهمية لأنه هو الذي يحدد المتطلبات الأساسية للعمل.

2- **تقسيم العمل الى أنشطة جزئية:** أي أن تتضمن قائمة الانشطة جميع الاعمال؛ ولكن ليس الى حد احتوائها على أصغر وأدق التفاصيل؛ فالمهم هو اظهار أنواع الأنشطة الرئيسية والتابعة لها التي اقل أهمية.

3- **تجميع الأنشطة في مجموعات او وحدات عملية:** يتم ترتيب الأنشطة تحت كل مجموعة حسب أهميتها تنازليا؛ بحيث تأتي الأنشطة الرئيسية في المقدمة وتليها الأنشطة الفرعية؛ وهو ما يساعد على معرفة الأهمية النسبية من واقع مراكز النشاط.

4- **تحديد واجبات كل نشاط او مجموعة من الأنشطة:** ينبغي تحديد الواجبات التي يجب على كل نشاط ادائها تحديدا واضحا وتوفير وسائل المادية والبيئية اللازمة؛ مما يساعد على توضيح ما سوف يقوم به كل فرد من افراد التنظيم.

5- **اسناد المهام للأفراد المؤهلين:** بعد تحديد المهام؛ وحصر واجباتها؛ وبيان أهميتها النسبية؛ واسناد هذه المهام الى افراد تتوفر فيهم المؤهلات التي تساعدهم على القيام بالعمل المحدد بكفاءة وفعالية.

---

1 Richard Daft.Organisation.Theory and Desing.8th Ed,Thomson,South-Western .USA,2004.p87.

2 أحمد غازي أنيس، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض-السعودية، 2005، ص56.

3 حسين محمود حريم-تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل-دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2000، ص45.

4 موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان,2007,ص21.

5 مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في لإدارة ،" دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ،ص 101.

6- تفويض السلطة اللازمة للأفراد: لا يمكن لاي تنظيم جيد في تحقيق أهدافه دون تفويض السلطة الضرورية لكل فرد لإنجاز عمله المحدد؛ وضرورة معرفته الأنشطة التي يتوقع منه أدائها؛ وطبيعة علاقته بالأخرين؛ وهذا لا يتحقق من دون فهم كامل للهيكل التنظيمي.

خامسا: تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

تعريف1:Robbins يرى للهيكل التنظيمي معنى محددا لكنه معقد؛ فيقول ان الهيكل التنظيمي يحدد ويوضح كيفية توزيع المهام والواجبات؛ والمسؤول الذي يتبع له كل موظف؛ وأدوات التنسيق الرسمية؛ وانماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها.[1]

تعريف2: يشير Daft "أن الهيكل التنظيمي عبارة عن" تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة؛بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها".[2]

2- طرق اعداد الهيكل التنظيمي: لتصميم الهيكل التنظيمي لا بد من اتباع الخطوات التالية:

2-1- تحديد استراتيجيات المنظمة: أي في ضوء التحليل الوضع الراهن في المنظمة تتحدد استراتيجيتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي؛ وذلك عن طريق:

- تحديد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- تحديد رسالة المنظمة؛
- تحديد رؤية المنظمة؛
- تحديد اهداف المنظمة.

2-2- تحديد إدارات المنظمة: وذلك من خلال:

- انشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق استراتيجية المنظمة؛
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الاستراتيجية الى الأعلى؛
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحريات اعلى فيي التصرف واتخاذ القرار؛
- تخصيص اعتمادات مالية أكثر لهذه الوحدات.

2-3- تحديد الوظائف: بعد التوصل الى الإدارات ثم الأقسام؛ يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق اهداف كل من الأقسام في الإدارات وذلك ب:

- تحديد اسماء الوظائف المطلوبة؛
- وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها؛
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

2-4- تحديد سلطات الإدارات والوظائف: وذلك بتحديد ما يلي:

- الصلاحيات التنظيمية: يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية؛
- حدود تفويض السلطات والصلاحيات: أي تحديد ما يمكن تفويضه؛ وما لا يمطن تفويضه؛ وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها؛ وتحديد الى ما يمكن التفويض اليه؛
- تحديد الاختصاصات والمهام: أي المهام التي تخص كل إدارة او قسم؛ والتي سيتم ترجمتها لاحقا الى مهام على مستوى كل وظيفة.

---

1 حسين محمود حريم, مرجع سبق ذكره؛ ص65..

2 Richard Daft ،op-cit ،p 88.

2-5- تحديد العلاقات التنظيمية: تشير الى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض؛وبين الأقسام؛وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.[1]

3- **القيادة في المشروع:** "هي مجموعة الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والاشراف السليمين حيث تمكنه من رفع روح المعنوية لمرؤوسيه ويثقون به كقائد".[2]

3-1- تحديد مدير المشروع ومسؤولياته:

يعتبر مدير المشروع من اهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الانهاء؛ فهو الشخص الذي سيحمل مسؤولية تخطيط المشروع وتنفيذه وانهائه.

3-2- مهام مدير المشروع:

- اعداد ميزانية المشروع الأولية؛
- جدولة الأولويات لأنشطة المشروع؛
- اختيار أعضاء الفريق؛
- التأكد من كفاية وكفاءة الموارد والتسهيلات المتاحة لإنجاز المشروع.

3-3 **مسؤوليات مدير المشروع:** رغم ان مسؤوليات مدير المشروع واسعة ومتنوعة الا انه يمكن تصنيفها في ثلاث مجالات:

- مسؤولية اتجاه المنظمة الام؛
- مسؤولية اتجاه المشروع؛
- مسؤولية اتجاه فريق العمل في المشروع.

4- *فريق العمل في المشروع.*

4-1- مراحل تطوير فريق العمل:

أي مشروع انتاجي او خدمي لا بد ان يكون قائما على أساس وجود فريق عمل لذا على قيادة المشروع العمل على تطويره وفيما يلي عدد من المراحل التي تؤدي الى تطويره

- إيصال المعرفة الى اعضاء الفريق؛
- العصف الذهني في تحليل مشكلات المشروع؛
- التنفيذ والانجاز.

4-2- اهمية فريق العمل في المشروع:

- يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المشروع؛
- التوصل الى عمليات أكثر كفاءة واقل تكلفة؛
- يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار؛
- تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق في المشروع.[3]

5- تجسيم الهيكل التنظيمي.

بعد الانتهاء من تحديد الخطوط العريضة لتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع المقترح؛ ينبغي القيام بتجسيم الهيكل التنظيمي بخرائط توضح الوظائف الرئيسة والفرعية المشتقة عنها والعلاقة فيما بينها؛ ومسالك

---

1 احمد ماهر، مرجع سبق ذكره؛ ص ص 176-177.

2 مؤيد فضل.، تقييم وادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار الوراق للنشر و التوزيع,عمان,2009,ص119.

3 مؤيد فضل, مرجع نفسه,ص130.

الاشراف؛ والمراكز الإدارية المختلفة وتسلسلها؛ وما هي أنواع المعلومات المتوقع ان يحصل عليها العاملون في التنظيم المعني.

5-1- **انواع الخرائط التنظيمية:** يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية الى نوعين وهما:

5-1- 1الخرائط الرئيسية: وهي تبين الهيكل التنظيمي بأكمله؛ وتقديم صورة شاملة لعلاقات كل الإدارات او الأجزاء الرئيسة لتنظيم بعضها البعض.

5-1-2الخرائط المكملة: وهي التخصص بالكامل لإحدى الإدارات وتعطي المزيد من التفاصيل الخاصة بالعلاقات والسلطة والواجبات.

ومن المفضل ان توجد في كل إدارة خريطة رئيسية توضح مركزها بالنسبة للمنظمة ككل وعلاقتها بالإدارات الأخرى؛ وخريطة تكميلية تبين تفاصيل هذه الإدارة المعنية.

5-2- قواعد وضع الخرائط التنظيمية: فيما يلي اهم قواعد التي يجب مراعاتها عند وضع الخرائط التنظيمية:

- يجب ان تكون الخريطة بسيطة في مكوناتها؛ ويسهل على الافراد فهمها؛ وان يتم استبعاد التفصيلات غير الضرورية عنها يمكن استخدام المربعات او المستطيلات او الدوائر لتمثيل الإدارات والأقسام المختلفة عند رسم هذه الخرائط؛
- من الممكن ان تتضمن الخريطة أسماء الأشخاص الذين سوف يستغلون المراكز التنظيمية المختلفة كما هو الحال بالنسبة لبعض الشركات الأجنبية؛
- يجب اتباع مبدا موحد في جميع الخرائط التنظيمية؛ كان يمثل كل مربع او دائرة او مستطيل شخص واحد؛
- يجب ان تظهر الخريطة العلاقات الإدارية وكيفية اتجاذ الإجراءات وإصدار الأوامر.[1]

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي.

تمثل خطة الإنتاج جزءا من خطة العمل التي تعتبر مدخل الإدارة العليا لصياغة جدولة الإنتاج الرئيسية؛وهي بمثابة كشف عام يبين فيه الإنتاج المرغوب خلال فترات زمنية محددة او هي كشف معياري لمعدل الإنتاج المصنع. والمخطط الإنتاجي يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الإنتاج وتحمل تكاليف إضافية وعلى هذا النحو تركز كل مؤسسة على تجنب هذا الفائض بوضع مخطط إنتاجي أكثر دقة ووضوح

أولا: تعريف المخطط الإنتاجي:

تعريف1: تخطيط الإنتاج **Production planning:** يقصد به الدراسات التي تسبق البدء في الصناعة لاختيار أنسب الظروف والوسائل اللازمة للإنتاج ولإنجازه في أقل وقت وأقل مجهود وتكاليف. وتخطيط الإنتاج وظيفة حديثة اقتضتها زيادة التعقيد الذي وصل إليه الإنتاج الصناعي لتعدد الأجزاء والعمليات الصناعية؛ وارتفاع مستوى الدقة المطلوبة في الصناعة.[2]

1 حسين محمود حريم, مرجع سبق ذكره,ص75.

2 رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة ؛الجزائر، 2016,ص11.

تعريف2: هي كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع؛وإجراءات التخزين؛ والمواد الأولية؛ ومصادر التوريد؛ وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والصيانة.[1]

تعريف3: هو وسيلة تبين مراحل تصنيع وتعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة منتوج جديد علينا استعمل برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه.[2]

تعريف4: يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام ب (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات) [3] وتشمل هذه المدخلات العمالة؛ والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى؛وتحولها بطريقة تضيف قيمة إليها وبأقل التكاليف[4]

يشمل كافة العمليات الإنتاجية والتحضير لها وسيرورتها؛ إنطلاقا من توفير الاحتياجات وصول إلى الإنتاج والبيع وما بعد البيع.[5]

تعريف5: كما يعرف بانه عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول الى الأهداف المسطرة.[6]

ثانيا: اهمية واهداف مخطط الإنتاجي.

1- **أهمية المخطط الإنتاجي:** يعد النشاط الإنتاجي الركيزة الأساسية في المؤسسة الإنتاجية؛ فهو وسيلة المؤسسة في انشاء القيمة وتحقيق الوفورات من خلال الاستثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية ومن مظاهر التي تعكس أهمية مخطط الإنتاج ما يلي:

- ارتفاع راس المال العامل لتشغيل العامل الواحد؛
- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوب أدائها؛
- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها؛
- التغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.[7]

كل هذا يبرزاهمية المخطط الإنتاجي بالنسبة للمؤسسة؛ فالمؤسسة في مجال التخطيط للإنتاج تهتم بوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف؛ أي ان الإنتاج الكميات المناسبة والكميات المطلوبة؛ وفي الآجال؛وبما ان ذلك يستدعي نظاما دقيقا؛ فان عملية التخطيط او وضع مخطط سيساعد في تحديد مدخلات النظام الإنتاجي؛كما ان المخطط سيسمح بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات علاوة على ان ما يحدده المخطط من اهداف سيكون معيارا للرقابة.[8]

2- **اهداف المخطط الإنتاجي:** يهدف المخطط الإنتاجي إلى:

---

1 مجدي عوض مبارك-الريادة في الأعمال " المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية " عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص152

2 عبد الستار محمد علي، التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات، ط 1، دار المسيرة للنشر،عمان,الأردن,2009,ص ص146,147.

3 خضير كاظم محمود و هايل يعقوب فاخوري ، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمانن،2008,ص267.

4 سكوت شافير و جاك ميرديث، إدارة العمليات منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، ترجمة د . م سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة د . محمد يحي عبد الرحمن،ط1,دار المريخ للنشر ,ص35.

5 نجوى حبه, محاضرات في مقياس المقاولاتية, مرجع سايق.ص03.

6 مصطفى قريد,2005-2006, تخفيض تكاليف الفجوة بين الطاقة الإنتاجية والطلب-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بمسيلة-،كلية العلوم الاقتصاديةوعلوم التسيير والعلوم التجارية,المسيلة,جامعة محمد بوضياف,ص11.

7 محمد ابديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج ، 2012 ، ص، ص52,53.

8 حدادو نبيلة, وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية, مذكرة لنيل شهادة ماجيستير, جامعة الجزائر,2001,ص27.

- تحديد التكاليف الاستثمارية اللازمة لإقامة المشروع والتي تتمثل بتكاليف الموجودات الرأسمالية الثابتة من الآلات والمعدات والأجهزة والتجهيزات الرأسمالية والإنشاءات والأبنية؛
- تحديد تكاليف التشغيل اللازمة لعمل المشروع وممارسته للنشاط وقيامه بالإنتاج والتي تتمثل بتكاليف عناصر الإنتاج ومدخلات العملية الإنتاجية والتي يحددها حجم الإنتاج وطبيعته والطريقة الفنية المستخدمة في الإنتاج؛
- تقدير إيرادات المشروع وذلك من خلال تحديد كمية الإنتاج؛
- تحديد الأرباح التي حققها المشروع.[1]

ثالثا: عناصر المخطط الإنتاجي: تتطلب عملية الإنتاج توفر أربعة عناصر أساسية هي:

1- القوى البشرية:

وتمثل القوى البشرية إحدى المدخلات الأساسية لنظام الإنتاج وتنقسم القوى البشرية إلى عدة أنواع مختلفة نذكر منها:

- الإداريين؛
- المهندسين؛
- الفنيين؛
- العمال المهرة؛
- العمال نصف الماهرين؛
- العمال غير الماهرين.

2- الموارد:

يعتمد إنتاج السلع والخدمات على مدى توافر المواد التي تطلبها العمليات الإنتاجية؛ وعلى مدى صلاحية هذه المواد من حيث الكم والنوع والأوقات و الأماكن المطلوبة. ويقصد هنا بالموارد جميع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية والتي يمكن تصنيفها إلى الأصناف الآتية:

- المواد الأولية؛
- المواد نصف مصنعة؛
- المواد أو الأجزاء التكميلية.

3- المكائن والمعدات والآلات

تنقسم مكائن أو معدات الإنتاج طبقا للوظيفة التي تؤديها إلى نوعين متميزين؛ وهما:

- مكائن أو معدات متخصصة هي تلك التي تصمم لكي تؤدي أعمال أو وظائف محددة؛
- مكائن أو معدات غير متخصصة (عامة). أكثر من نوع في العمل.

4- **المباني:** وتشمل جميع المباني التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. مع العلم أن كل مصنع تصميم خاص به يساعد توزيع المكائن والمعدات.[2]

رابعا: أنواع المخطط الإنتاجي:

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

1- **الخطط الإنتاجية طويلة الأجل:** هو الذي يضمن تحديد مستويات الإنتاج في المستقبل فقد يكون لمدة تزيد عن سنة وقد تصل الى خمس سنوات او اكثر؛ وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق

1 فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص215.

2 خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ,الأردن،2008, ص ص36-37.

اهداف طويلة الاجل؛ وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة؛ ويعبر عن هذا التخطيط بتخطيط الطاقة؛ لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة واختيار مستوى معين من الطاقة؛ اختيار موقع المنظمة؛ والترتيب الداخلي؛ تصميم المباني والمستوى التكنولوجي؛ وغيرها من القرارات و الأنشطة طويلة الاجل .

2- **الخطط الإنتاجية متوسط الأجل:** يسمى بالتخطيط الإجمالي وهو يتعلق بتخطيط الإنتاج الفترة القادمة (لمدة سنة) مع انها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من اشهر السنة؛ وتتضمن وضع تقديرات اجمالية لمستويات الإنتاج و العمالة و المخزون لكل فترة خلال سنة دون تخصيص لنوع معين من المنتجات او الأقسام؛ ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول الى المواءمة والتوافق بين حجم طاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

3- **الخطط الإنتاجية قصيرة الأجل:** تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد وهي بذلك تركز على ما يعرف بجدولة الإنتاج. والتي تمثل اخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.[1]

خامسا: تصنيفات نظم الإنتاج.

1- الانتاج بالقطعة:Job shop production :

يعبر عن انتاج كمية محدودة من المنتجات التي تخضع لرغبة وطلب لزبون؛ ويتميز هذا النظام بتنوع كبير في المخرجات (نمطية ضعيفة)؛ ويتم هذا الإنتاج في وحدات او اقسام؛ حيث يتخصص كل قسم في انتاج جزء من المنتج؛ ولذلك يكون لكل قسم خصوصية في الافراد؛الآلات؛ التصميم....؛ وتتعدد الأمثلة عن هذا النمط مثل؛ صناعة السفن؛ المنتجات التكنولوجيا العالية الخاصة....

2- نظام الإنتاج بالدفعات:

عرفته الشركة الامريكية لجرد والرقابة على الانتاج (APICS) بانه: شكل من اشكال التصنيع يتم فيه نقل المواد من قسم لأخر بشكل دفعات؛ وذلك بان يكون الإنتاج بعدد محدد من الوحدات وبمجالات منتظمة وبمخزون انتظار بين الأقسام؛ مثل صناعة الألبسة (الشتوية؛الصيفية)؛الصناعات النسيجية؛.....

3- نظام الإنتاج الكبير:

هو عبارة عن انتاج عدد كبير من الأجزاء والمنتجات النهائية بصورة مستمرة وفق خط انتاجي واحد؛مثل صناعة المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع.

4- نظام الإنتاج المستمر (Continuos production)

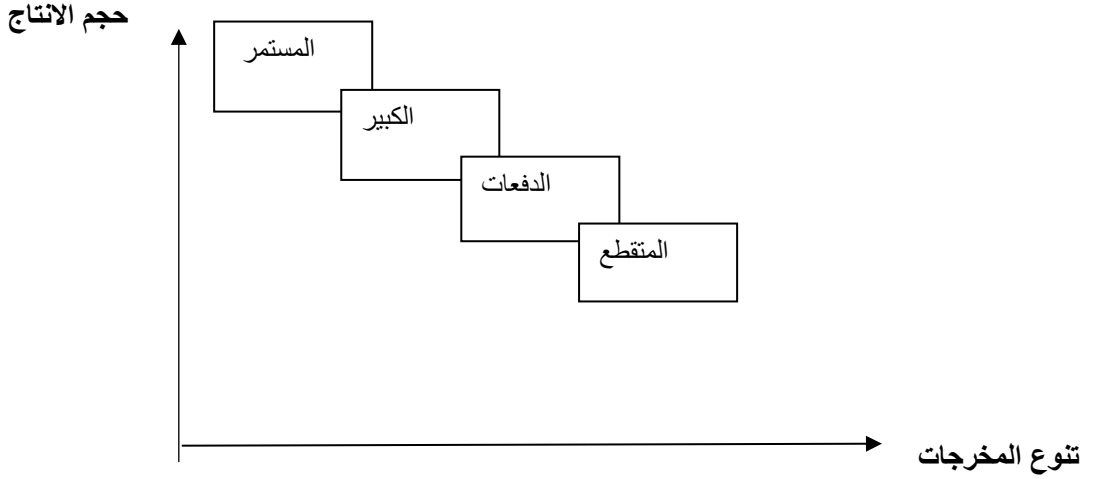
هو عبارة عن نظام يقدم مخرجات ذات تدفق مستمر وكبير ونمطية كبيرة لدرجة التشابه الكلي؛ويتميز هذا النظام بتدفق كبير للمواد سواء الداخلة او الخارجة؛ ويتناسب هذا النمط مع الصناعات البترولية ونقلها (البترول؛ الغاز؛ البنزين)؛ تحويل المياه وتوزيعها.[2]

والشكل التالي يبين العلاقة بين حجم المنتجات وتنوع المخرجات بالنسبة لجميع الأنظمة السابقة:

1 بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشأة الخدمية والصناعية ,دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن,2019، ص98.

2 حمدي ابو القاسم, محاضرات في مقياس إدارة الإنتاج و العمليات,مدخل لادارة الإنتاج و العمليات ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير,جامعة عمار ثليجي, الاغواط,الجزائر, 2015.ص ص3-5.

الشكل رقم(05): تصنيفات نظم الإنتاج



المصدر: حمدي ابو القاسم, محاضرات في مقياس إدارة الإنتاج و العمليات, مدخل لإدارة الإنتاج و العمليات ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, جامعة عمار ثليجي, الاغواط,الجزائر, 2015.ص5.

اتخاذ القرار بشأن اختيار الموقع الجغرافي للمشروع قرار جد هام إذ أنه يؤثر على المشروع ككل حاضرا ومستقبلا كونه يؤثر على مدى قدرة المقاولة في القيام بنشاطها ومدى فعالية ذلك كونه ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر وعلى جانب التكاليف التي ستتحملها وجانب الإيرادات التي تحققها؛ والأكثر من ذلك أن تكلفة الخطأ في تحديده ستكون عالية جدا؛ لذلك فإن اتخاذ القرار يتطلب مراعات عدة أبعاد:

1- **أبعاد قانونية:** فالكثير من النشاطات تتطلب الحصول على تصريحات قانونية إذ أن القوانين والتشريعات هي التي تتحكم في تحديد الموقع فقد يمنع مزاولة أنشطة محددة في الأحياء السكنية يفرض على المقاول بحكم القانون أن يؤسس مقاولته في منطقة محددة.
2- **أبعاد تقنية:** خصوصية النشاط هي الأخرى تتحكم في اختيار الموقع؛ لأن المتغيرات او العوامل التقنية البحتة قد تفرض وجود المقاولة في مكان محدد دون غيره؛ كما هو الحال بالنسبة للمحاجر والنشاطات الاستخراجية الأخرى؛ وبعض النشاطات الخدمية التي تفرض التواصل المباشر.
3- **أبعاد اقتصادية:** يتم اختيار موقع المقاولة تبعا لتأثير متغيرات اقتصادية كانخفاض التكاليف في مواضع معينة أو بسبب القرب من الأسواق الأمامية أو الخلفية؛ أو للاستفادة من امتيازات اقتصادية.
4- **أبعاد بيئية:** تزايد الاهتمام بالجوانب الإيكولوجية زاد من أهمية هذه الأبعاد إذ أن بعض النشاطات قد تتسبب في مشاكل بيئية أو أن خطرها البيئي يكون أكبر في أماكن محددة لذلك يصبح تأثير هذه الأبعاد مهما في تحديد الموقع الملائم

ومن ناحية أخرى يتدخل في تحديد الموقع الجغرافي عناصر هامة أخرى تندرج بشكل أو بآخر في الأبعاد السابقة؛ أهمها:

- طبيعة نشاط المشروع؛
- التنظيم الداخلي للشروع؛
- المساحة الكافية للإدارة؛ الإنتاج؛ العرض؛ التخزين؛
- مدى توفر اليد العاملة المؤهلة؛
- القرب من الأسواق الأمامية والخلفية؛

- شبكة النقل واللوجستيك: مدى القرب من الموانئ؛ المطارات؛ السكك الحديدية وشبكة الطرقات؛
- دراسة إمكانيات التوسع والنمو مستقبلا؛
- اختيار الموقع يتدخل أيضا في تحديد وجود ورشات أو نقاط البيع والمعارض الدائمة؛ والمخازن؛
- والحضائر إذا اقتضت المقاولة وجودها لإتمام نشاطاتها.[1]

المطلب الرابع: المخطط التسويقي.

إن عملية إعداد عرض منتج وخدمة مثالي مطابق لاحتياجات عملائك أمر ضروري. والأهم من ذلك أن تحدد كيف ستجعل عرضك معروفًا وبالتالي يتم إنشاء مبيعات لعملك المستقبلي؛ إنه دور خطة التسويق؛هو حجر الزاوية في خطة عملك.

أولا: تعريف المخطط التسويقي وأهميته.

1- تعريف المخطط التسويقي:

تعريف1: حسب **" فايول "** فإن مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل. وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من اجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات.[2]

تعريف2: مخطط الاعمال التسويقي وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك؛المنافسين،البيئة الخارجية وتوفر أسس تحديد الأهداف؛ والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء المنتجات او الخدمات الحالية او المقترحة.[3]

تعريف3: كما يعرفه "Malcolm "بانها سلسلة منطقية من الخطوات التي تؤدي الى تحديد الأهداف التسويقية وصياغة الخطط التي تمكن من تحقيقها. [4]

التعريف الشامل: عرف المخطط التسويقي على انه العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية ولإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخط الإنتاج؛ القرارات السعرية؛اختيار قنوات التوزيعية؛ وتنفيذ الحملات الترويجية.[5]

نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي؛ أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا في مجال التسويق التابع لنشاط المؤسسة. ويمكننا القول بانه يتوجب في الخطة التسويقية ان تتطابق حاجات السوق؛ لذلك لا بد من اجراء عملية تحليل السوق وتحديد الاستراتيجية التسويقية وتنبؤات المبيعات والموازنة.

المخطط التسويقي لا يمكن أن يبقى ثابت بل يتغير تبعا للإستراتيجية التسويقية التي تتأثر بدورها بالتغيرات البيئية الحاصلة والتي يصعب في كثير من الأحيان السيطرة عليها. مما يتوجب على المؤسسة الاستجابة لها وتكييف إستراتيجيته التسويقية بما يتوافق مع تلك التأثيرات وأن تقوم بوضع مخطط تسويقي جديد أو مكمل أو معدل للمخطط السابق.

---

1 بلال خلف سكارنة, الريادة وإدارة منظمات الاعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن,2008,ص122.

2 سيد الهواري , الإدارة – الأصول والأسس العلمية، ط 11 ، مكتبة عين شمسن، القاهرة، 1996 ، ص29.

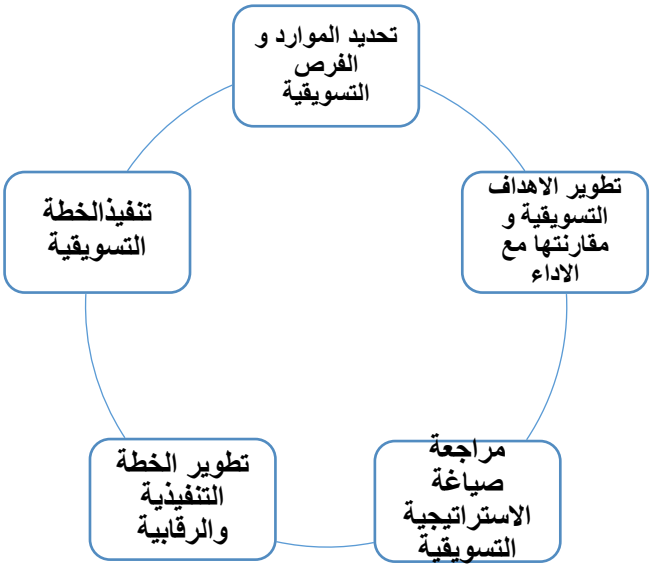
3 غسان قاسم داود الامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن ،2013،ص91.

4 Malcolm Mc Donald, Les plan Marketing:Comment les établir ? Comment les utiliser, Traduis par Pair Chaix, Boeck, Bruxelles, Belgique, 2004, p87

5 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007، ص151.

وهذا ما يصطلح عليه بدورة التخطيط التسويقي marketing planning cycle والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي والتي تتضمن 5 خطوات:

الشكل رقم (06): دورة المخطط التسويقي



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ،2007،ص158

يتضح من الشكل بأن المخطط التسويقي يبدأ بتحديد الموارد المتاحة التي ستكون في المؤسسة والفرص التي يمكن استثمارها؛ لتحول إلى الخطوة الثانية لتطوير الأهداف التسويقية التي يتم تحديدها على ضوء الإمكانات المتاحة في الأداء والتنفيذ لها. مع إمكانية مراجعة صياغة الاستراتيجية التسويقية مع أي تغيرات قادمة قد حصلت ولإجراء التنقيح لغرض التنفيذ النهائي للمخطط؛ وهذا ما يمثل بدورة المخطط التسويقي أما عملية التغذية العكسية والرقابة على المخطط فأنها تجري بالاتجاه المعاكس؛ أي أن الخطوة اللاحقة تكون نتائجها بمثابة تغذية عكسية للخطوة السابقة لها؛ وهكذا يستمر دورانها بالاتجاه المعاكس لدورة المخطط التسويقي.[1]

ثانيا: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي:

- يربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات ترتب الأولويات؛
- يوضح مسار المؤسسة: الى اين تريد الوصول وماهي الوسائل التي تمكنها من الوصول؛
- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها؛
- تحديد المسؤوليات والمهام؛ والبرنامج الزمني؛
- يحث المؤسسة على التفكير في استراتيجيات جديدة؛ وادخال التجديد والتنويع؛ وايجاد أفضل الوسائل لقيام
- بأنشطتها؛
- العمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتهديداته واخطاره وتقلباته؛

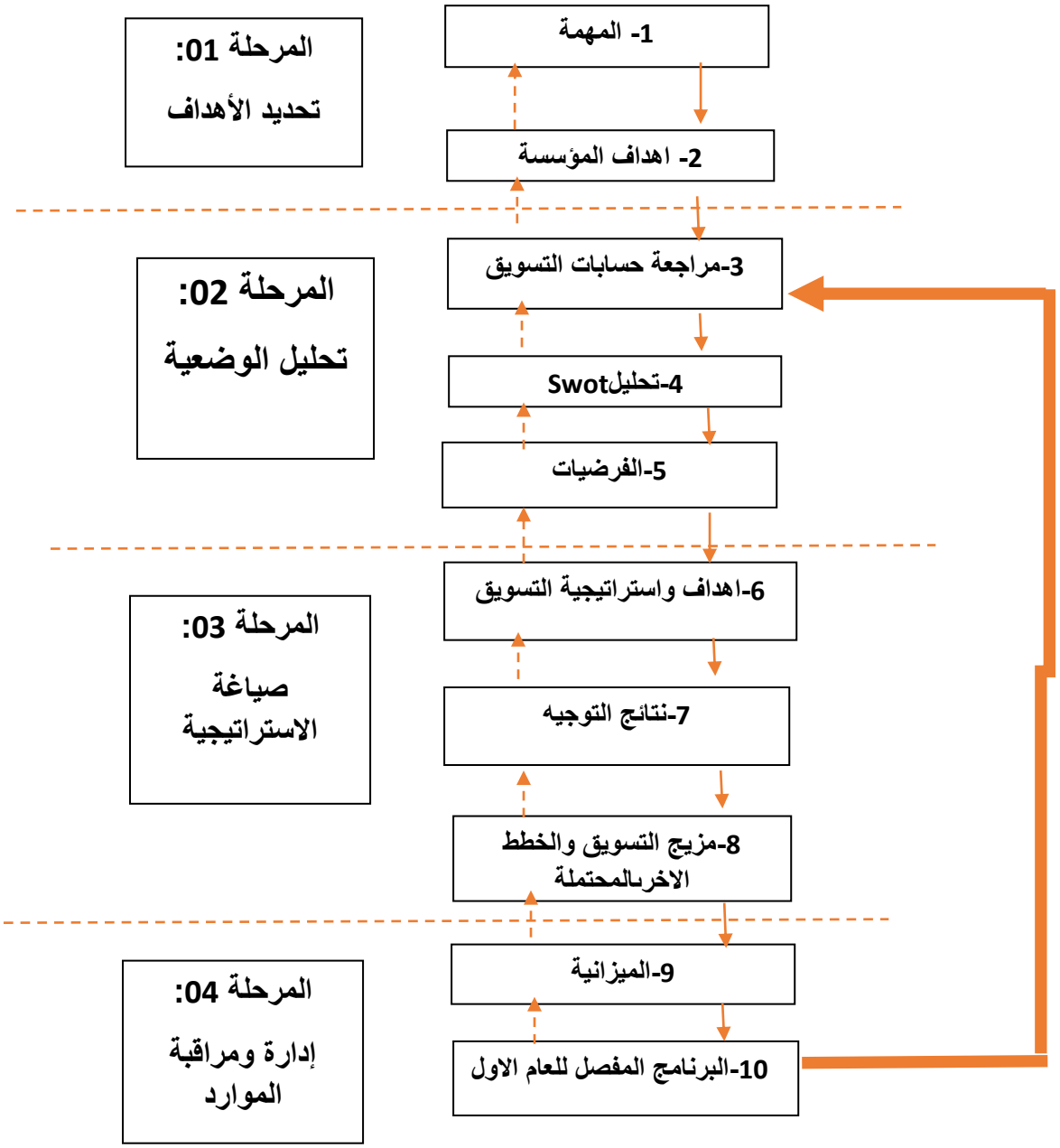
1 ثامر البكري، مرجع نفسه.

- تقديم منهج لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.[1]

ثالثا: عملية اعداد المخطط التسويقي.

- سيتم توضيح العملية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (07):عملية اعداد المخطط التسويقي



Source : Macdonald Malcolm ,op-cit.p52

1 مراد سماعيل، شلغاف بن اعمر، أهمية المخطط التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولة الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الاعمال، الفكرة، الاعداد، التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،16/17/18افريل2012،ص ص7-8.

رابعا: عناصر المخطط التسويقي.

قبل وضع خطة ينبغي التعرف على اهم العناصر الأساسية التي تتكون منها هذه الخطة؛ كذلك المخطط التسويقي يتكون من عناصر أساسية في دراسة تتمثل في:

- تحليل المحيط (البيئة)؛
- دراسة السوق؛
- الاستراتيجيات التسويقية؛
- المزيج التسويقي.

1- **تحليل المحيط (البيئة):** قبل الشروع في انجاز أي مشروع كان؛ يجب القيام بتحليل بيئة المشروع او المنظمة وذلك لما لها من تاثير في مدى نجاح وفاعلية المنظمة وذلك بالإحاطة بكل المعلومات الضرورية سوآءا كانت في البيئة الخارجية او الداخلية من اجل بلوغ اهداف المنظمة التي هي غالبا نيل الرضا والولاء وتحقيق اعلى أرباح بالنسبة للمنافسين ومن اجل ذلك استخدمت العديد من الأدوات وهي كالتالي:

: Swot؛ Porter؛Pestel

1-1 **تحليل المتغيرات الخارجي " PESTEL ": Pest**هي اختصار لأربع مصادر للمتغيرات: السياسية؛ الاقتصادية؛ الاجتماعية والتكنولوجية؛ تساعد في وضع تصور لسيناريوهات مختلفة بناء على هذه المتغيرات للتنبؤ بشكل افضل بالمستقبل واتخاذ القرارات الصحيحة كما تساعد المقاول في تحديد العوامل الرئيسية للاقتصاد الكلي التي قد يكون لها تأثير على التنمية المستقبلية للأعمال؛ واداة تحليل Pest هي pestel التي تضيف المكونات البيئية و القانونية.[1]

2-1- تحليل المحيط الداخلي:

1-2-1- مفهوم تحليل SWOT: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديداتSWOT آداه تشخيص تتضمن البعدين الداخلي والخارجي؛ يتم استخدام التحليل الداخلي لتحديد الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية والمزايا التنافسية في المنظمة[2]. وتوفير معلومات حول هذه المزايا التنافسية؛ وتمييز المنظمات عن المنظمات الأخرى. [3]يحدد التحليل الخارجي فرص السوق والتهديدات من خلال البحث عن موارد المنافسين؛ بيئة الصناعية والبيئة الكلية.

1 Sammut-Bonnici,t..&Galea,D.2014.PEST analysis. Dans C.L.Cooper,Wiley Encylopedia of management(éd.3rd edition).Chichester :John Wily & Sons,Ltd.pp 1-2.Consulté 03-03-2022 ;sur rechercheGate :https://www.researchgate.net/publication§257303449_analysis.

2 Sammut-bonnici& Galea,op-cit,p2.

3 Hamzehpour,F ,Ranjbarian,B,fath ;S,&ansa,A.(2019).The strategic Swot analysis to Use Social Marketing in the desing of the Research Development Model of islamic Azad University.THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES ,p.7.

ان الهدف من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هو استخدام المعرفة التي تمتلكها المنظمة حول بيئاتها الداخلية والخارجية وتشكيل استراتيجيتها وفق لذلك.[1] هي تساعد في التخلص من الغموض وتحويل المعرفة الى انتاج.[2]

يمثل الجدول عناصر تحليل swot، العناصر الأساسية والداعمة بقوة التي يتم الاعتماد عليها للمساعدة في تحديد نقاط القوة أو الضعف بداخل المنظمة؛ والفرص المتاحة لأي منظمة أو شركة، بجانب إدراك أية تهديدات قد تشن هجوم على المؤسسة نفسها.

2-2-1- تحليل القوى التنافسيةPorter Analysis

تتوقف درجة المنافسة في الصناعةعلى خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد؛ القوة التفاوضية للموردين؛ قوة التفاوضية للمشترين؛ تهديدات المنتجات او الخدمات الجديدة/ وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

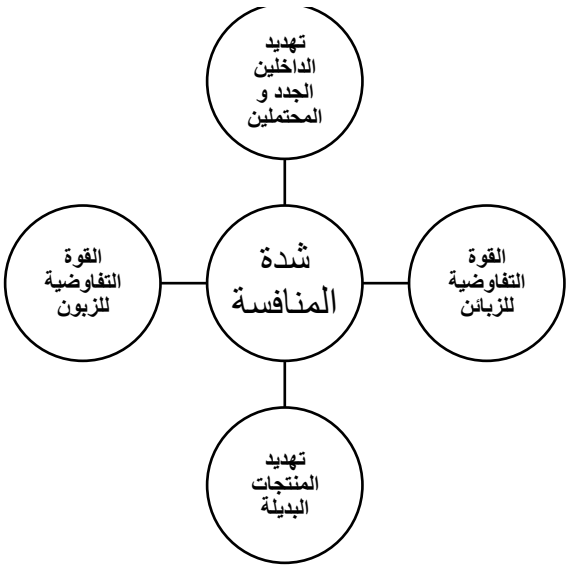
1- **شدة المنافسة:** تمثل المنافسة المباشرة بين المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات. شدة المنافسة هي أول سبب لتخفيض الميزة التنافسية. فالمنافسين يسعون إلى تعظيم الأرباح دائما على حساب المؤسسات الأخرى في القطاع.
2- **القدرة التفاوضية للموردين:** يمكنهم تخفيض هوامش المؤسسة بفرض أسعار مرتفعة. وتزداد قدرتهم التفاوضية كلما كان عددهم أقل؛ وكانوا ذو أهمية؛ وتزداد أيضا إذا كانت منتجاتهم مختلفة عن الآخرين؛ واذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة.
3- **القدرة التفاوضية للزبائن:** الزبائن دائما يسعون إلى فرض شروطهم حول الأسعار؛وتكون قدرتهم التفاوضية كبيرة كلما كان عددهم أقل؛ وكانوا ذو تأثير. وتزداد قدرتهم التفاوضية كلما كانت المنتجات نمطية؛ وبالتالي تكون تكاليف تبديل المورد ضعيفة.
4- **تهديد المنتجات البديلة:** وتشمل ما تعرضه المؤسسات الأخرى من المنتجات التي تمكن من إشباع حاجات مماثلة للزبائن؛ وبصفة عامة فإن المنتجات البديلة تظهر في القطاعات الناضجة. وهي تعتبر منافسة غير مباشرة بالنسبة للمؤسسة.
5- **تهديد الداخلين الجدد و المحتملين:** الداخلين المحتملين قد يكونوا مؤسسات موجودة سابقا لكن تنشط في قطاعات أخرى وقد تكون مؤسسات لم تنشأ بعد. ويظهر هذا الخطر عند المؤسسات التي تنشط في القطاعات التي في ازدهار. وعدد الداخلين يتأثر بدرجة نمو السوق وحواجز الدخول؛وهذه الحواجز قد تتمثل في عبئ التكاليف بالنسبة للمؤسسة التي تريد الدخول للقطاع أي تكاليف الاستثمار؛ وقد تكون ب راعات اختراع؛ تكنولوجيا عالية؛ امتلاك قنوات توزيع؛ حواجز ثقافية.....الخ.[3]

1 Sammut-bonnici& Galea,op-cit,p1.

2 نجوى حبة، محاضرات في مقياس المقاولاتية، مخطط التسويقي،2021.

3Allain Desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, Strategie (2 ed), Pearson, Paris, France,2009,p 78.

الشكل رقم(08):القوى التنافسية لPorter



Source: Allain Desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, Strategie (2 ed), Pearson, Paris, France, 2009, p 77.

2- دراسة السوق:

2-1- **تعريف دراسة السوق:** تعنى بتحديد طبيعة السوق والمنافسة فيه والمرحلة التي يمر بها ضمن دورة حياته؛ وكل ما يختص بالجوانب التجارية: الأسعار؛ البيع؛ خصائص المنتوج وغيرها؛ بالتالي لابد من توفير المعلومات من المصادر المختلفة كالملاحظة؛ تحليل الوثائق؛ المقابلات؛ التواصل مع العملاء؛ إعداد الاستبيانات؛ وتتضمن بدورها:

أ- **توصيف المنتوج:** تحديد طبيعة المنتوج سواء كان سلعة أو خدمة والخدمات الملحقة بهما وما يمكن أن يشبعه من حاجات أو رغبات وفق الخصائص والمميزات التي يشملها؛ومقارنتها بما يعرضه المنافسون المباشرون أو ما يعرضه مقدموا المنتجات البديلة؛ وهو يمتد لمحاولة التوافق مع تفضيلات المستهلكين .

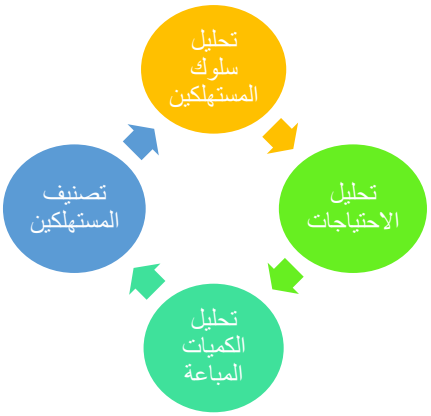
ب- **تحليل المستهلكين:** آلية عمل التسويق عموما هي الحركة ذهابا وإيابا بين السوق والمقاولة وذلك للوقوف على دراسة وتحليل المستهلكين وتوفير كل المعلومات عنهم؛التي تختص أساسا بالتعريف بهم؛ تحديد خصائصهم وطبيعتهم؛ توزيعهم؛ أسباب الشراء وطرقه وكيف ياته؛ آليات الشراء وتكرارها.

ت- **تحديد السوق المستهدفة:** صاحب المشروع غير ملزم بتغطية كل السوق فاختيار السوق المستهدفة تتحدد من خلال دراسة شرائح السوق التي تفضي إلى التجزئة التسويقية التي قد تكون وفق: الأسعار أو الأبعاد الجغرافية أو الفئات العمرية أو طبيعة المستهلكين وعليه يتم اختيار السوق المستهدفة التي تتماشي مع إمكانيات المقاولة من جهة ومع خصوصية الشريحة التي تتناسب معها .

ث- **تقدير الطلب:** يتضمن تحليل الطلب التعرف على احتياجات المستهلكين الحاليين والمحتملين؛ تحديد سلوكاتهم الشرائية وتصنيفاتهم؛ وكذا الكميات المطلوبة وفق خصائصها المميزة. توضح

دراسة السوق لصاحب المشروع السوق الذي يجب ان يستهدفه ؛ وذلك عن طريق تحديد حجم السوق؛ اتجاهاته؛ رغبات الزبائن.....الخ.

الشكل رقم(09): تقدير الطلب



المصدر :نجوى حبة ؛ محاضرات في مقياس المقاولاتية؛ محاضرة: مخطط التسويقي ص4.

بدراسة وتحليل الكميات المباعة؛ تحليل الاحتياجات؛ تصنيف المستهلكين وسلوكاتهم؛ يمكن تقدير الطلب وتوقعه كما ونوعا وترجمته نقدا. وهذا التقدير يعبر عن السوق ككل وما يستوعبه؛وفقا للطرق الكمية والنوعية المعتمدة في تقدير الطلب.

ج- **تقدير العرض:** حتى يتمكن المشروع من الانطلاق والاستمرار في السوق لابد من تقدير العرض وتحليله جيدا وذلك بتحديد المنافسين؛ تشكيلات منتجاتهم؛مبيعاتهم؛وتحديد قدراتهم وسلوكاتهم؛ وتتبع تطوراتهم زمنيا وتوقعها مستقبليا.

ح- **تحديد الحصة السوقية :** من خلال المعلومات المحصل عليها من العناصر السابق التطرق لها: تحليل العرض والطلب والمنافسة والمستهلكين تستطيع المقاولة توقع حصتها السوقية على ضوء طاقتها الإنتاجية وقدراتها التسويقية.[1]

2-2- تجزئة السوق:

تعرف بأنها تقسيم السوق لقطاعات متجانسة؛ مع النظر إلى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي تبحث المنظمة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة.

تجزئة السوق يبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن ان يتم التقسيم وفقها؛ وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسويق من تصنيفهم في قطاعات. وبصفة عامة فان الأسس المعتمدة للتقييم يجب اختيارها بحيث تؤدي إلى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى ويمكن ذكرها كالتالي:

1 نجوى حبة ، محاضرات في مقياس المقاولاتية،مرجع سبق ذكره.ص ص3.4.

2-2-1- الأساس الجغرافي: بحكم عادات الناس وتصرفاتهم من منطقة جغرافية لأخرى فان الأساس الجغرافي يعتمد عليه في تسويق السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس التي تستخدم لهذا الغرض .

2-2-2- الأسس الديموغرافية: يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب تجزئة السوق شيوعا في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياسا بالأسس الأخرى؛ ووفقا لهذه الطريقة فانه يقسم السوق إلى قطاعات وفقا للمتغيرات الديموغرافية كالعمر؛ الجنس؛ مستوى التعليم؛المهنة؛ حجم الأسرة؛ الدين؛الخ.

2-2-3- التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للإفراد: ويمكن حصره بصفة عامة في الشخصية؛ نمط الحياة؛ حوافز الشراء؛ معرفة المنتوج واستعمالاته؛ الولاء للعلامة .

2-2-4- التقسيم على أساس فائدة السلعة: وفقا لهذا الأساس فان تقسيم السوق يتم بناء على فوائد التي يرى الزبون انه يحصل عليه من السلعة .

2-2- 5- التقسيم على أساس كثافة الاستعمال: المؤسسة هنا تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة للتمييز بين

2-2-6- التقسيم على أساس العامل التسويقي: يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل: جودة المنتج؛ دراسة الحساسية للسعر؛الإشهار.... الخ.[1]

3- الإستراتيجية التنافسية:

اقترح **Porter** ثلاث استراتيجيات تنافسية :استراتيجية القيادة باتكلفة؛ استراتيجية التمييز؛استراتيجية التركيز. وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينهم حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن من الحصول عليها تبعا لمهاراتها وامكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق.[2]

3-1 استراتيجية القيادة بالتكلفة: وتعرف بأنها أحد الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمه المؤسسات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى أقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية بأسعار أقل.[3] والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فهناك من تهدف لتحقيق عائد وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق. ولكن معظم المؤسسات تطمح لان تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة. وتتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي: [4]

- وجود طلب مرن تجاه السعر؛ حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

1 العبيدي., اهمية وتأثير د راسات السوق في رفع كفاءة قرارات الانتاج في الوحدة الاقتصادية، مجلة الادارة والاقتصاد.2009,ص25 .

2 مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب/البليدة،2013, ص ص 47-51.

3 طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2008, ص378.

4 بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، منشورة،2002، ص30.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهائيا) بالنسبة للمشترين.

2-3 إستراتيجية التميز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية؛ والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة. فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها؛بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية؛ وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين. ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسبا وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة؛ كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج؛وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين. [1]

ويمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.[2]

3-3 استراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق؛ من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين؛ أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود؛ أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيّق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة الأقل معا.[3]

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود) ؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

---

1 سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004، ص27.

2بوشناف عمار، مرجع سبق ذكره، ص31.

3 المرجع نفسه، ص31.

4-المزيج التسويقي: يعد المزيج التسويقي واحد من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية تسويقية؛فيرى **KOTLER**ان المزيج التسويقي هو التسويق نفسه أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة

كما يمكن تعريفه بانه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة سلعة بما يتناسب مع المستهلك؛ ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها؛ ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وايصالها للمكان والزمان المناسب من اجل اشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح.[1]

يتشكل المزيج التسويقي لأية مشروع من أربعة عناصر أساسية (P4) وهي: المنتج؛ السعر؛ التوزيع؛الترويج.

4-1- المنتج (Product):

وقد عرفه "فيليب كوتلر" (P. Kotler) على أنه: كل ما يمكن أن يقدم في الأسواق في شكل ملموس أو غير ملموس؛ والذي يتم تصميمه لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين ".

أّما "ستانتون " (Stanton) فقد عرفه على أنه : " مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة؛ يتضمنه الغلاف؛ اللون؛ السعر؛ وشهرة المحل وخدمات المنتج؛ والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته. ومن التعريفين السابقين نلاحظ أّن إدارة التسويق تهتّم بمجموعة من المحاور الخاصة بسياسة المنتج (سلعة أو خدمة)؛ ويمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية وهي:

- يتضمن المحور الأول جوهر المنتوج الذي يحقق إشباع الحاجات والرغبات للمستهلك ويحقق المنفعة الأساسية من وراء استخدامه؛
- ويتضمن المحور الثاني كل ما هو متعلق بمظهر المنتوج من شكل وغلاف وعلامة تجارية وجودة ونوعية؛
- ويتضمن المحور الثالث المنافع الإضافية مثل خدمات التركيب والتوصيل والسداد والضمان وخدمة ما بعدالبيع.[2]

4-2- السعر(Price):

4-2-1 تعريف السعر: يعرف" القيمة النقدية التي يدفعها المستهلك مقابل سلعة او خدمة معينة تعود عليه بمنفعة او اشباع حاجة.[3] فمن وجهة نظر المستهلك يعبر السعر عن الامكانية المالية او القدرة الشرائية؛اما من جهة المنتج فيمثل سعر ثمن المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج وتسويق المنتوج.

التسعير هو العنصر الوحيد الذي يدر أرباحا وإيرادا على المؤسسة؛ والأخرى تشكل كلفة عليها؛ فهو العنصر الأكثر مرونة إلا انه الأكثر تعقيدا في نفس الوقت؛ وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.

4-2-2- العوامل المؤثرة على تسعير: إن الكثير من المنظمات الخدمية والإنتاجية تعتمد على التكاليف وأسعار المنافسين في تحديد أسعارها لكن الواقع يفرض على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل

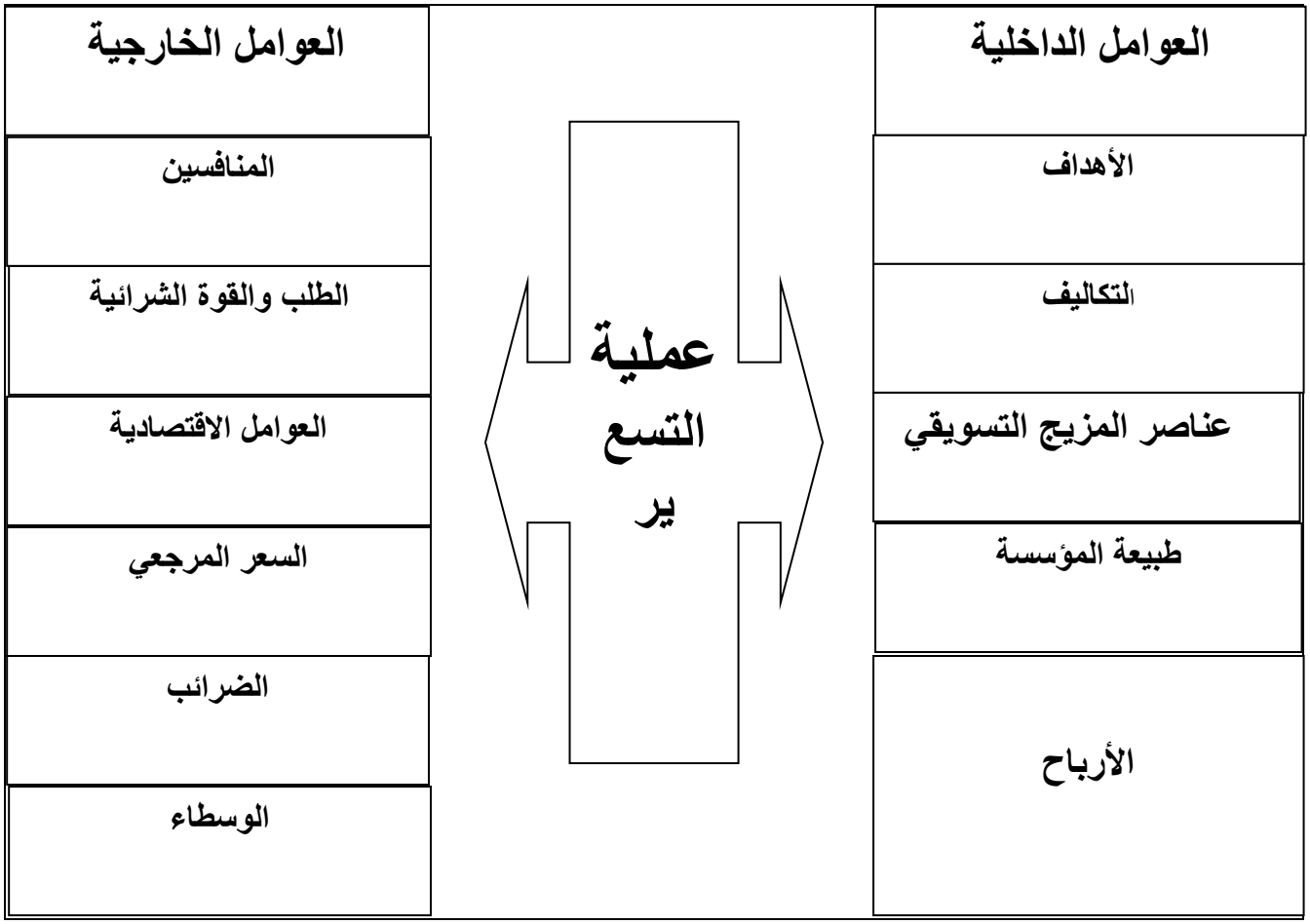
1 د عبد القادر محمد عطية، دراسة جدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع المشروعات، ط2، 2009، ص41.

2 منير بركاني، بحث حول إدارة التسويق: مفهوم وأهداف المزيج التسويقي الخاص به،
13:03a 2022/04/08 https://www.tadwiina.com

3 عصام الدين امين ابو علفة، التسويق (المفاهيم الاستراتيجيات)، جزء1،ط1،مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر،2002 ،ص302.

الأخرى التي لها أثر فعال وحاسم على تحديد الأسعار مثل كمية الطلب والقوة الشرائية؛ وشهرة المؤسسة؛ وبشكل عام يمكن تقسيم هذه العوامل الى نوعين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على تحديد أسعار.[1]

الشكل رقم(11): العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار



المصدر: جاسم الصميدعي؛ ردينة عثمان يوسف؛ مرجع سابق؛ ص202

3-4- **التوزيع (Place):** يعرفه **P.Kotler** بانه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل إيصال المنتوج الى المستهلك النهائي؛ حيث يكون مهيأ للاستهلاك في أشكال وأحجام موافقة لحاجاته ورغباته. وهناك طريقتين لتوزيع المنتجات:

4-3-1- **التوزيع مباشر:** أي غياب الوسيط بين مقدم الخدمة والعميل؛

4-3-2- **التوزيع غير مباشر:** يعني وجود وسيط او أكثر بين مقدم الخدمة والعميل وذلك لكسر الفجوات كالبعد الجغرافي مثلا.[2]

4-4- الترويج:(Promotion): هو أحد الأنشطة التسويقية التي تقوم بإمداد المستهلك الأخير؛أو المستخدم بمعلومات عن المنشاة والسلعة؛ والاسعار والخدمات المقدمة وغيرها؛ وذلك بهدف

1 جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المس يرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص202-210.

2 هاني حامد الضمور تسويق الخدمات، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن،2002,ص255.

التأثير في سلوك المستهلك وتوجيه وتحسين الصورة الذهنية للمنشاة؛ وخلق ولاء المستهلك نحو المنشاة؛ والخدمات التي تقدمها.[1]

يتكون الترويج من مجموعة عناصر:

4-4-1- **الإعلان:** هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الاجر معروفة المصدر تهدف الى استمالة السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الأخبار؛ والإقناع؛ والتأثير.

4-4-2- **ترويج المبيعات:** هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء الموظف؛والعملاء بهدف حفز قرار الشراء مثل: العينات المجانية؛ المسابقات؛ الهدايا؛الخصومات.

4-4-3- **البيع الشخصي:** هي عملية اتصال شخصية؛ ومباشرة بين البائع ومشتري واحد؛ أو أكثر من المشترين المحتملين من خلال قوى بيعية مدربة؛ ومؤهلة.

4-4-4- **العلاقات العامة والدعاية:** عملية اتصال شخصية؛ أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة إيجابية عن المنظمة؛ وما تقدمه من منتجات لكسب رضا وتأييد هذا الجمهور.[2]

المطلب الخامس: المخطط المالي.

تمثل الخطة المالية العنصر الأخير من عناصر خطة العمل؛ وفي هذه الخطة يتم تبيان المبالغ التي تحتاجها عملية تأسيس المشروع وأيضا الإيرادات المتوقع الحصول عليها؛ فالخطة المالية تساعد صاحب المشروع على تحديد المبلغ المخصص لتأسيس المشروع وكيف يتم صرف هذا المبلغ إضافة الى تحديد أرباح المشروع والسيولة النقدية التي سيحتاجها.

أولا: تعريف المخطط المالي : تعرف "الخطة المالية "بانها العملية التي تحدد الوسيلة للحصول على الأموال باقل التكاليف من مصادرها المتنوعة وبأيسر الشروط لصالح المشروع؛ وتحدد مسار استخدامها واستثمارها بما يحقق اكبر العوائد وباقا درجة من المخاطر؛ ومن مميزات الخطة المالية الجيدة الوضوح في الأهداف؛وصياغتها بالأرقام الدقيقة ومنحها المرونة وسهولة التعديل؛كما يجب ان تبين مدة استغلال الموارد المتاحة وإمكانية خفض التكاليف؛ وبشكل عام لا بد وان تلعب الخطة المالية دورا فعالا في مجال الحصول على الأموال من المصادر المختلفة بالشروط والاوقات الملائمة؛ وأيضا التخطيط للاستثمارات الرأسمالية في المشروع والمبيعات والارباح وسداد الالتزامات في مواعيدها.[3]

وعليه يمكن استنتاج أن التخطيط المالي جزء من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؛ إلا أنه يهتم بالجوانب المالية المتعلقة أساسا بالبحث عن مصادر التمويل ودراستها واختيار المناسبة منها؛ تخطيط الربحية؛تخطيط المخاطر المالية وغيره من العمليات المالية؛ كما يعتبر التخطيط المالي طريقة أو وسيلة لتطبيق ما جاء في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانيا: أهمية الخطة المالية ونطاقها.

يمكن الإشارة الى أهمية الخطة المالية انطلاقا مما تم تناوله عند تحديد مفهومها؛ بالإضافة الى عملية تحديد مصادر الأموال لتلبية اهداف الاستثمار في المشروع وهي ما يلي:

1- مساعدة المشروع في تقدير احتياجاته المالية المستقبلية وبما يجعله أكثر قدرة على تلبية متطلبات اهدافه في النمو والاستمرار؛

1 فتحي إبراهيم محمد احمد، أبعاد الثقافة التسويقية للمستثمر الصغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص113.

2 الهام فخري طميله، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2009،ص232.

3 دريد كامل ال شبيب، إدارة المالية للشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط1،عمان، الأردن،2008،ص133.

2- ضمان توفير الاموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة؛
3- التصميم الفاعل للهيكل الملي للمشروع عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.[1]
اما المجالات التي تغطيها الخطة المالية فتضمن ما يلي:

1. **التنبؤ المالي والرقابة المالية:** وتفيد عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للمشروع قصيرة وطويلة الاجل لتلبية متطلباته الحالية والمستقبلية؛ وان استخدام التقنيات المالية يمكن ان يساهم في تحسين عملية التنبؤ المالي؛ اما بالنسبة للرقابة المالية فتتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة مثل القوائم المالية؛ التحليل باستخدام النسب المالية؛ تحليل التعادل؛ الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية...الخ؛ كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء المشروع في المجالات المالية.
2. **هيكل راس المال:** حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل بالاقتراض والتمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد.
3. **استخدام الأموال:** لا تقتصر مهمة الخطة المالية على تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مصادر التمويل لتلك الاحتياجات فقط؛ بل هي تعني أيضا بتحديد كيفية استخدام الأموال بشكل فاعل وبما يؤدي الى تعظيم عوائد المشروع.[2]

ثالثا: عناصر الخطة المالية:

تجدر الإشارة ان عناصر الخطة المالية ليست ثابتة في كل مشروع فهي تختلف من مشروع لآخر حسب حجمه وطبيعته؛ كما يختلف الخبراء وأصحاب المشاريع في اعتماد عدد ونوع عناصر الخطة المالية وان كان المضمون هو نفسه؛ وسنعرض اهم عناصر الخطة المالية:

1-**تحديد التكاليف:** وهي ما يدفعه صاحب المشروع من نفقات بقصد تغطية نفقة كافة العمليات في المشروع؛ سوآءا ما يدفعه مرة واحدة (مباني؛ الآلات؛ الأثاث...الخ) او ما يدفعه بشكل دوري(المواد الخام؛ رواتب أجور....الخ)او حتى ما يدفعه بطريقة غير متوقعة مثل تكاليف الصيانة الطارئة؛ ولحساب التكاليف أهمية قصوى في إدارة المشروع؛ وعلى صاحب المشروع ان يكون قادرا على التمييز أنواع تكاليفه ليسيطر على مشروعه على النحو المثالي؛ فالمشروع الذي لا يحقق أرباحا برغم المبيعات الجيدة؛ لا بد ان يبحث على تفسير المشكلة في تحليل التكاليف وتصنيفها ليعرف سبب المشكلة؛ والمشروع الذي يريد المنافسة بالسعر مثلا/ عليه ان يحلل تكاليفه بشكل جيد ودقيق ليتجنب الخسارة.[3]

1-1 **التكاليف الاستثمارية:** ونميز منها نوعان:

1-1-1- **تكاليف التأسيس:** وهي تكاليف التي تدفع قبل بداية المشروع؛ أي كل ما يتم دفعه قبل ان يبدا المشروع في الإنتاج مقل رسوم التراخيص والاستشارات الخاصة بالمشروع؛ودراسات الجدوى والمصاريف الحكومية كالسجل التجاري وغيرها.

1-1-2- **تكاليف الأصول الثابتة:** مثل تكلفة شراء الأرض والسيارات وتكلفة انشاء المبنى والآلات والمعدات وتجهيزات الإنتاج وغيرها.

1-2- **التكاليف التشغيلية:** وهي نوعان:

1-2-1- **التكاليف الثابتة:** وهي التكاليف التي لا تتأثر بعمليات الإنتاج والتشغيل سواء تم الإنتاج او لا؛ وتدفع بغض النظر عن الزيادة او الانخفاض في الإنتاج او التشغيل؛ وعادة ما تكون ثابتة خلال السنة مثل تكاليف التامين والإيجار الاشتراكات السنوية.

---

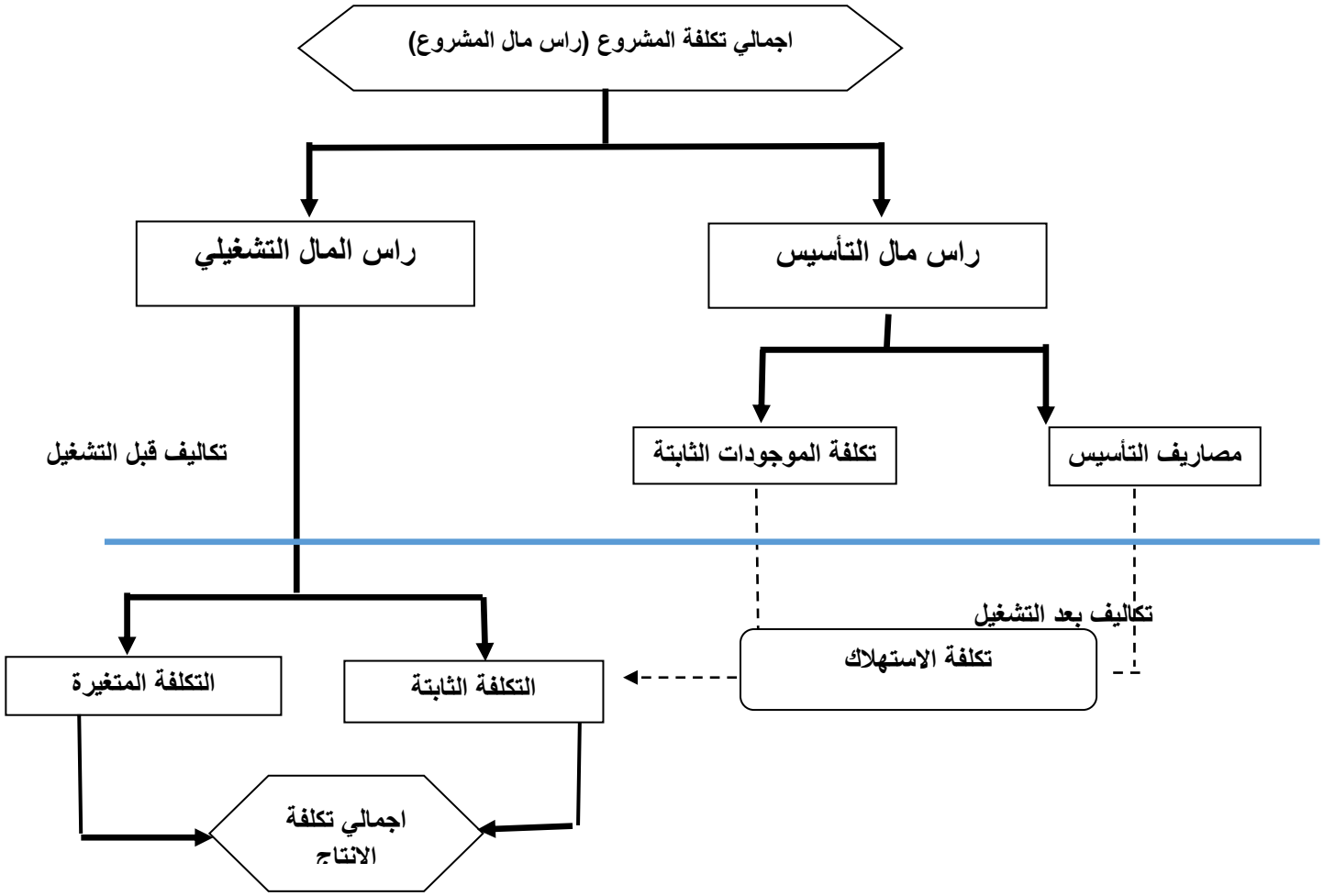
1 عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي ، التحليل والتخطيط الملي اتجاهات معاصرة ؛دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، 133.

2 المرجع نفسه،135-136.

3 إبراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير (دليل عملي لأصحاب المشاريع)،ط1،شركة دار البيروني للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018،ص141.

2-2-1- **التكاليف المتغيرة:** هي تكاليف يتحملها المشروع فقط حين يكون هناك عمليات إنتاجية وتصبح صفرا إذا كان المشروع متوقف عن العمل؛ وهي على خلاف التكاليف الثابتة؛فهي تتأثر بشكل مباشر بعمليات الإنتاج او التشغيل؛ فتزداد بزيادة حجم الإنتاج والتشغيل؛وتنخفض في حالة انخفاض الإنتاج او التشغيل؛ مثل تكاليف شراء المواد الأولية والنقل والشحن والوقود ومصاريف الماء والكهرباء وغيرها.

الشكل رقم(12): تكاليف ما قبل وبعد التشغيل



المصدر إبراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير(دليل عملي لأصحاب المشاريع)،ط1،شركة دار البيروني للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018،ص141.

2- **القوائم المالية:** ويشمل هذا العنصر ما يلي:

2-1- **الميزانية:** وهي قائمة مالية توضح كافة الأصول التي يمتلكها المشروع؛ والتي تعتبر موارد يستخدمها المشروع في تقديم المنتج او الخدمة؛ بينما الالتزامات تمثل المستحق على المشروع للجهات الخارجية.

2-2- **قائمة الدخل:** وهي عبارة عن كشف او بيان يهدف الى التعرف على إيرادات ومصروفات المشروع خلال فترة زمنية معينة؛ وذلك بهدف التوصل الى نتيجة اعمال المشروع من ربح او خسارة.

2-3- **قائمة التدفقات النقدية:** هي قائمة مالية توضح الموقف النقدي للمشروع؛ ومصادر التدفقات النقدية في فترة زمنية معينة ؛ كما توضح الأنشطة التشغيلية والتمويلية والأنشطة الاستثمارية للمشروع؛ وأيضا كيفية استخدام هذه الأنشطة في توليد التدفقات.

2-4- **تحديد الاحتياجات التمويلية:** المقصود بالتمويل المطلوب للمشروع هو الفرق بين راس المال اللازم للبدء بالمشروع وراس المال المتوفر مع صاحب المشروع.

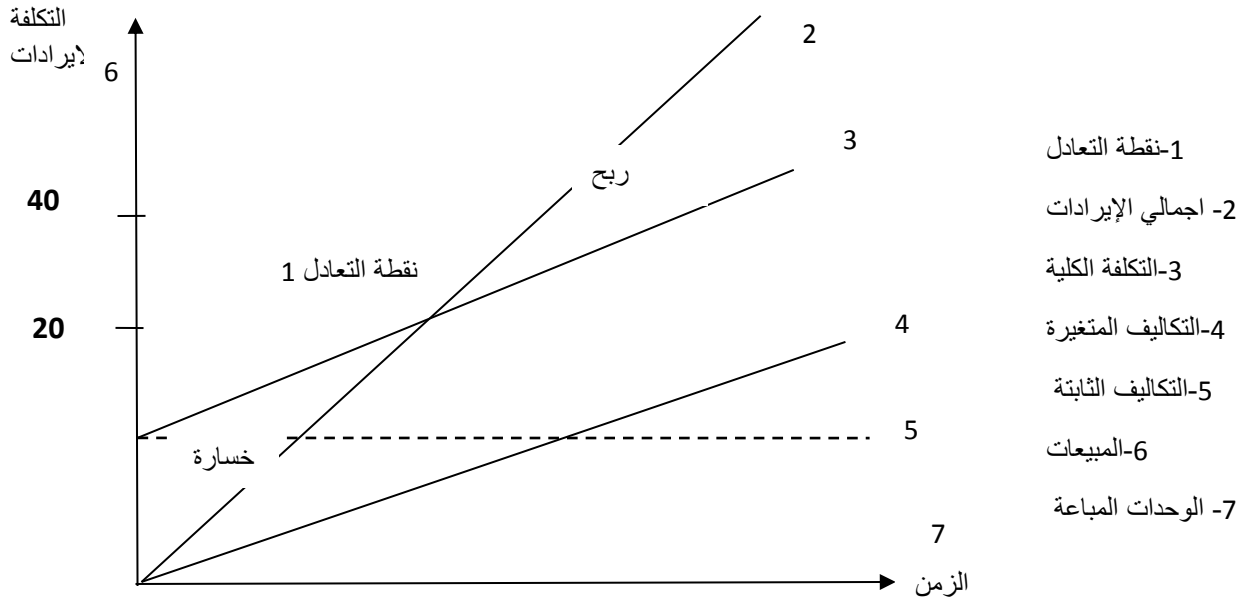
3- تقدير ربحية المشروع وتحليل التعادل (نقطة التعادل):

3-1- **تحليل التعادل(نقطة التعادل):** يعتبر تحليل التعادل أداة مفيدة تساعد صاحب المشروع على فهم وتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة(التكلفة-الحجم- العائد)وتحديد حجم المخرجات التي عنده تتساوى التكاليف الكلية مع العوائد الكلية؛ ويمكن استخدام نقطة التعادل في حالة المشروع الذي ينتج منتجا واحد او عدة منتجات؛ وفي حالة الأخيرة يتم احتساب نقطة التعادل لكل منتج بشكل منفصل؛ وهذا ما يجعل تحليل التعادل أداة بسيطة وسهلة الاستخدام ومرشدة لصاحب المشروع في اتخاذ القرار.

إذا نقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات مع التكاليف سوآءا كانت ثابتة او متغيرة ولا يحقق فيها المشروع أي أرباح او خسائر.

نقطة التعادل=التكاليف الثابتة/(سعر لبيع الوحدة-تكلفة المتغيرة الواحدة)

الشكل رقم (13):التمثيل البياني لنقطة



المصدر: جامعة الملك سعود"عمادة السنة التحضيرية"؛ مقرر ريادة الاعمال(101ريد)؛ الإصدار 4؛ اط1؛ المملكة العربية السعودية ؛2017؛ص97.

3-2- **تقدير ربحية المشروع:** ويتعلق الامر هنا بحساب كل من:

3-2-1- **فترة الاسترداد:** وهي مؤشر للمستثمر صاحب المشروع عن قدرة المشروع على إعادة الأموال المستثمرة فيه؛ والمدة الزمنية لذلك؛ ويستخدم هذا المؤشر للمفاضلة بين المشاريع التي مكن المستثمر صاحب المشروع من استرداد أمواله في أسرع وقت ممكن.

3-2-2- **معدل العائد الداخلي:** هو المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع؛ الامر الذي يعني انه معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري تساوي الصفر.

وتجدر الإشارة الى ان معدل العائد الداخلي من اهم مقاييس التقييم والمفاضلة في المشاريع الاستثمارية؛ حيث تبنى عليه قرارات الجهات التمويل بقبول الرفض المشاريع الاستثمارية .[1]

رابعا: تمويل المشروع.

1- **التمويل :**ينبغي أن تتضمن خطة الاعمال الرؤية العلمية الواضحة لكيفية الحصول على راس المال المطلوب منذ اللحظة اتخاذ القرار بالمشروع الى حين تدفق العائدات والحصول على أرباح.

2- مصادر التمويل:

2-1- مصادر التمويل الداخلية: نذكر منها:

1 حجاج عبد الكريم، مخطط الاعمال، محاضرات في مقياس المقاولاتية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة 8ماي1945 قالمة،الجزائر ,2019 ,ص23.

2-1-1- المدخرات الشخصية للمالكين: وهي التمويل الذي يقدم من صاحب المشروع نفسه.

2-1-2- القروض ذات الطابع الشخصي: عن طريق الاعتماد في التمويل على الاسرة والاقارب والاصدقاء.

2-1-3- المخزون: يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للتمويل؛ والذي لا بد من تحليله بعناية ومراقبته اذ يمكن ان نجد فيه نسبة عالية من السلع والمواد الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية؛ ورغم ذلك قد يطلب بعض المواد رغم وجودها في المخزون؛ لذا لا بد من مراقبة المخزون والتخلص من الفوائض التي يحتويها وتحويلها الى نقدية لاستخدامها في المشروع.

2-2- **مصادر التمويل الخارجية:** ونذكر منها ما يلي:

2-2-1- الائتمان التجاري: هي وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع اخذ فترة سماح معينة قبل ان يبدا التسديد؛ حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون ان تقوم بسداد قيمتها فورا.

2-2-2-البنوك التجارية: حيث تقدم البنوك التجارية قروضا بفوائد تجارية.

2-2-3- مؤسسات التمويل غير مصرفية: هي عبارة عم مؤسسات تمنح قروضا متوسطة الاجل لحاملي المشاريع؛ ومما يلاحظ على هذه المؤسسات انها يمكن ان تكون حكومية؛ او شبه حكومية او على شكل منظمات دولية غير حكومية.[1]

المطلب السادس: مخطط نموذج العمل التجاري BMC.

أولا: تعريف مخطط نموذج العمل التجاري.

تعريف **Mauborgne And kim'2005:** هو منحنى القيم الذي يعكس كيفية تلبية الشركة لاحتياجات المستهلك؛ وفقا لمعايير مختلفة.[2]

هو عبارة عن طريقة مبتكرة لدراسة وتقييم المشاريع تجمع بين البساطة والشمولية؛ السرعة والدقة وذلك في صفحة واحدة؛ قام بطرحها المؤلفان " Alexander Osterwalder "و " Yves Pigneur " 2013 وعرفاه بانه:" يحدد الأسلوب الذي تتبعه المنشاة في إيجاد قيمة ما وتحقيقها؛ والاستفادة منها.[3]

هو عبارة عن نموذج بسيط في صفحة واحدة توفر لرائد الأعمال نظرة عامة على المهام التي يؤديها وكيف يتم ذلك؛ مما يسهل له التخطيط السليم للبدء بالمشروع؛ وهو مهم أيضا حتى للمشاريع القائمة ولحل المشكلات لأنه يعرض الصورة من الأعلى على كامل المشروع.[4]

ثانيا:أهمية مخطط العمل التجاري: نموذج الاعمال هو وسيلة مساعدة للمديرين التنفيذيين ورواد الاعمال؛ لتطوير أفكار جديدة. وهو ضروري للشركات حيث تمكنهم من مواجهة المنافسة المستمرة في السوق وكذلك لرواد الاعمال الذين هم في حاجة الى نماذج اعمال جديدة ومبتكرة. لاستغلال الفرص في السوق. فهو أداة استراتيجية مساعدة لمواجهة المنافسة في العالم الاعمال. سوآءا للشركات القائمة او رواد الاعمال. ويمكن ان تنعكس أهمية نموذج الاعمال في الاعتبارات التالية:

1 إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية (الابداع في انشاء المشاريع)، دار الشروق، عمان،الأردن،2013، ص428.

2 احمد بن عبد الرحمان الشميشري، وفاء بنت ناصر المبيرك،مرجع سابق، ص205.

3 ألكسندر أستر فالدر وإيف بينور، إبتكار نموذج العمل التجاري، الطبعة العربية الأولى، جبل عمان ناشرون، عمان، الأردن،2013، ص14.

4 https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/7.pdf. consulter le 15-04-2022 a 16:43.

ثالثا: الوحدات البنائية لنموذج الأعمال.

ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري إلى تسعة مكونات رئيسية وهي:

1- القيمة المقترحة Value Proposition:

إن القيمة المقدمة هي السبب الرئيسي الذي يكمن وراء توجه العميل إلى مؤسسة ما؛ فالقيم المقترحة إما تلبي إحدى احتياجات المستهلك وإما تحل مشكلة يعاني منها؛ إذًا فالقيم المقترحة منتجات/خدمات هي عبارة عن مجموعة من المنافع التي تقدمها منشأة لعملائها.

2- شرائح العملاء المستهدفين Customer Segments :

ينبغي هنا تحديد لمن ستتم توفير الخدمة أو المنتج التي سينتجها العمل الذي سنقوم به فلا يمكن على الإطلاق توفير كل شيء لكل الناس. يجب تحديد عميل مستهدف محدد لكل قيمة مقدمة من المنتج أو الخدمة بحيث تكون هذه القيمة ذات أهمية بالنسبة له وبالسعر الذي يناسبه حتى يقبل عليه؛ فلا داعي لمنتج لا عملاء له؛ قد تكمن هذه الأهمية في أنه تحل له مشكلة معينة أو تساعده في تنفيذ مهام حياتية محددة أو تقلل خطر أو تكلفة عمل يقوم به أو تحقق له شيئا من السعادة والمتعة. قد يكون العملاء المستهدفين شركات تعمل في مجال ما أو فئة معينة من المجتمع أو جهات حكومية أو خاصة ذات طبيعة معينة. ينبغي هنا تحديد صفات العميل بشكل دقيق قدر الإمكان قد يكون هذا العميل هو المستفيد من الخدمة أو من يقوم بشرائها أو المواطن أو الطالب أو العامل أو الطفل أو كبار السن أو قد يشمل كل هؤلاء.

3- قنوات التوزيع Channels:

هنا يتم تحديد كيف سيتم توفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. هل سيتم ذلك عبر منصة إلكترونية أو تطبيق هاتفي أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عبر التواصل الشخصي أم من خلال رجال بيع أو مح أو مطعم أو عبر طرف ثالث. يفضل هنا أن يتم تحديد وسيلة واحدة فقط لإيصال المنتج خصوصا في بداية المشروع ليكون التركيز عليها؛ وتعتبر المواقع والبوابات الإلكترونية هي الأفضل اليوم.

4- العلاقات مع العملاء Customer Relationships :

لينجح أي مشروع يجب تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم من خلالها بناء العلاقة مع العملاء المستهدفين لتشمل جذبهم والحفاظ عليهم وتنميتهم. وهنا نتحدث عن وسائل التواصل والتسويق والبيع بشكل خاص فلا يوجد أي مشروع لا يحتاج الى تسويق للقيمة التي يقدمها حتى لو كان مشروعا غير هادف للربح أو عملا صغيرا لا يملك ميزانية؛ فوسائل التسويق والبيع المجانية أو قليلة التكلفة منتشرة اليوم عبر شبكة الإنترنت.

5- الأنشطة الرئيسية Key Activities :

هنا يتم تحديد تلك النشاطات والإجراءات الواجب القيام بها وانجازها لتوفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. وتتنوع تلك النشاطات بين تلك الأعمال الانتاجية كالتصنيع أو التصميم أو التطوير أو التسويق وتلك المهام الإبداعية كالكتابة والتحرير والتعليم. لابد أن يتم حصر تلك النشاطات بشكل عملي من واقع مجال العمل الذي يتبع له المشروع لأنها الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في توفير القيمة المستهدفة بالشكل المطلوب وبالجودة التي يتوقعها العميل. قد يكمن سر المشروع بكيفية إنجازه وبتسلسل الإجراءات لتنفيذه واتمامه فهو المعرفة الكامنة خلف العمل.

6- الموارد الرئيسية Key Resources:

هنا يتم تحديد تلك الموارد والأصول التي يحتاجها العمل لإنجاز النشاطات المطلوبة لتحقيق القيمة المقدمة للعميل. إن إهمال أي مورد يحتاجه المشروع سيربك المشروع فيما بعد وبالتالي فمعرفة تلك الموارد من

البداية سيساعد على التخطيط الجيد للحصول عليها في الوقت المناسب. قد تتنوع تلك الموارد بين الموارد البشرية والمالية والتقنية والمادية والمعرفية وكل ما يحتاجه العمل ليتم بالشكل المطلوب.

7- الشركاء Partner Network :

هنا يتم تحديد من سيساعد في انجاز العمل حيث لا يمكن أن يتم أي عمل دون الاستعانة بشركاء يساعدون على إنجاز ففعل كل شيء أمر مستحيل. قد يوفر هؤلاء الشركاء موارد بشرية أو معدات أو برامج أو يشارك في الإنتاج أو حتى يقدم المشورة. وجود شركاء سيقلل خطر تنفيذ المشروع وتعقيداته ويحسن أدائه لأن التركيز هنا سيكون على جوهر المشروع والهدف الرئيسي الذي أنشئ من أجله.

8- مصادر الإيرادات Revenue Streams :

لابد لكل عمل مهما كانت طبيعته أن يحقق إيرادا يغطي تكلفته حتى يستمر ويتأتى ذلك من تلك القيمة المالية التي يستطيع العميل أن يدفعها مقابل تلك القيمة التي يحصل عليها. وهنا ينبغي تحديد طبيعة ذلك الإيراد الذي سيتحقق عن تلك القيمة المقدمة من المنتج او الخدمة للعميل المستهدف. قد تكون هذه القيمة ثابته أو متغيرة؛ مستمرة أو دورية أو لمرة واحدة؛ عاجلة أو أجلة. إن عدم معرفة طبيعة الإيرادات التي ستنتج عن المشروع من بدايته سيضع العمل في خطر الوقف وعدم الاستمرار.

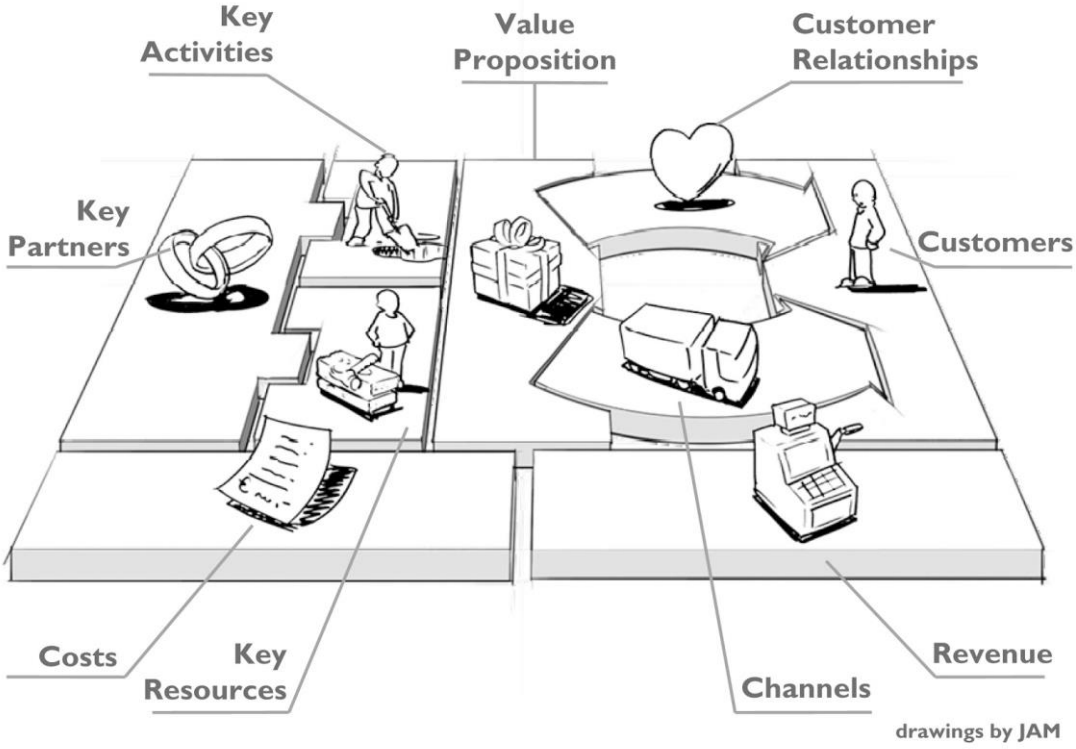
9- هيكل التكلفة Cost Structure :

هنا يتم تحديد التكاليف المتوقعة لتنفيذ العمل والتي يجب أن تتضمن تكلفة الموارد المستخدمة والنشاطات التي يتم القيام بها والشراكات التي يتم عقدها مع الآخرين وتكاليف التسويق والبيع والتواصل مع العملاء المستهدفين. تتنوع تلك التكاليف ما بين التكاليف الثابتة الرأسمالية والتكاليف المتغيرة المرتبطة بالإنتاج. يجب التعامل مع أي مشروع على أنه مشروع ربح وخسارة ومراقبة التكلفة المتوقعة له ومقارنتها بالإيرادات التي سيحققها المشروع حتى لا يقف المشروع عن العمل بعد فترة من بدئه.[1]

1 محمد حبش، تعرّف على مخطط نموذج العمل التجاري, اكاديمية حسوب،2015،متاح في :
https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/planning Accessed on consulele 15-04-2022, /a18:36

رابعا: مخطط نموذج الأعمال التجاري " Business Model Canves ":

الشكل رقم (14):نموذج مخطط الاعمال BMC



المصدر: ألكسندر أستر فالدر وإيف بينور؛ ابتكار نموذج العمل التجاري؛ الطبعة العربية الأولى؛ جبل عمان ناشرون؛ عمان؛ الأردن؛ 2013؛ ص22.

خلاصة الفصل

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تتأثر بالعولمة؛ والمنافسة العالمية فالمحيط الذي تعمل فيه اليوم متغير باستمرار. ولإنشاء مؤسسة ونجاحها يجب إعداد مخطط الأعمال الجيد لها؛ الدور الذي يلعبه في دراسة وتوضيح جميع الجوانب المتعلقة بمشروع الإنشاء: التسويقية؛ الإنتاجية؛ التنظيمية؛ المالية. وهي عبارة عن مجموعة الخطوات الوسيطة التي توضح كيف ننظم العمل لتقديم القيمة المتوقعة؛ وماهي الإستراتيجية التسويقية المتبعة لتحديد والوصول للعملاء المستهدفين وإرضائهم؛ وما هو الشكل القانوني الذي يحدد مجموعة العلاقات التي تربط المؤسسة مع مختلف الأطراف؛ ويبرز لنا المنتج وميزته؛ والجوانب المالية وجدوى المشروع؛

مما لا شك فيه ان لمخطط الاعمال أهمية بالغة في عملية انشاء مؤسسات؛ فهو وسيلة تغطي نوايا المقاول ويترجمها الى وثيقة مكتوبة؛ فهذا الأخير وثيقة لإقناع المستثمر وإعلامه بكافة المتطلبات والاحتياجات والنتائج المتوقعة. فهو أداة لا غنى عنها؛ لأنها تضيف الطابع الرسمي لمشاريعنا؛ ودليل على مدى جدوى مشاريعنا ومردوديتها؛ لأنه يدرس جميع جوانب المشروع. ومن خلال مخطط الاعمال نستطيع معرفة الأخطار والعراقيل التي تحدق بالمشروع من أجل استباقها أو تجنبها. وكذلك تحقيق الأهداف المسطرة للمشروع.

وفي الأخير هناك العديد والعديد من نماذج العمل لكنها لا تتشابه؛ فلكل مشروع وصاحبه خصوصية.

الفصل الثاني

مخطط اعمال مشروع

A_K DOOR

تمهيد

إن توفر ركيزتين معا والتان تتمثلان في الشباب من جهة وقدراتهم الإبداعية ورغباتهم في شق الطريق بعالم الشغل وتكوين الذات بإضافة للبحث عن مستقبل زاهر وتوفير الدولة للمتطلبات اللازمة ومنح الفرص وزيادة مجالات النشاط الاقتصادي؛ خصوصا بقطاعات الفلاحة والصناعة والتحويلات الصغيرة؛ يؤدي الى الازدهار والنمو الاقتصادي من جهة وبعث روح المنافسة بين الشباب للاستثمار من جهة أخرى.

حتى تصل هذه الفئة الى انشاء مؤسسة ناجحة يبدا بتفكير بخطة العمل؛ ثم تجهيزها وتشغيلها وادارتها ثم أخيرا تقييمها؛ إذا لا بد ان يجيب عن العديد من التساؤلات التي تطرحها كل مرحلة من مراحل التي يمر بها مشروعه منذ ان كان فكرة الى ان يصبح مؤسسة مجسدة على ارض الواقع.

ولهذا سوف نعمل على ابراز وتجسيد كل ما تطرقنا اليه في الفصل النظري؛ حيث سنتطرق في هذا الفصل الى كيفية انشاء مؤسسة من فكرة وتحويلها لواقع ملموس عن طريق الخطة المرسومة والمتمثلة في اسقاط مخطط الاعمال على مشروع صنع بوابات الاوتوماتيكية **(A_K DOOR)**.

وتم تقسيم الفصل التطبيقي الى مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم المشروع.
- المبحث الثاني: عرض مخطط الاعمال للمشروع.

المبحث الأول: تقديم المشروع.

سنقوم في هذا المبحث بإعطاء صورة عامة للمشروع التي تشمل فكرة المشروع وعرض مخطط الاعمال لهذا الأخير.

المطلب الأول: تعريف المشروع.

أولا: ملخص عن المشروع.

الجدول رقم (1): ملخص عن المشروع.

طبيعة المشروع	مشروع انتاجي (انتاج بوابات اوتوماتيكية)
اسم المشروع	(Sesame).
النشاط	صناعي.
صاحب المشروع	هو نفسه المالك.
موقع المشروع	ولاية الاغواط.
الشكل القانوني	مؤسسة ذات المسؤولية محدود؛ وشخص وحيد.EURL
الرسالة	نسعى لبناء أفضل منتج من خلال انجاز بوابات ذكية ذات جودة عالية, تفتح الباب للعملاء لدخول عصر التكنولوجيا و المعلومات بقوة من خلال الرقابة الأوتوماتيكية, لتحقيق رضا العميل .
الرؤية	التصرف المحلي والريادة في الصناعة العالمية.
شعار المنظمة	"La vraie vie commence à l'intérieur"
Logo	AK_DOOR

المصدر:من اعداد الطالبة.

ثانيا: فكرة المشروع:

تعتمد الفكرة الرئيسية التي من خلالها تم تقديم المشروع من خلال الواقع المعاش في بيئتنا من عدم التنظيم انعدام الامن والأمان في المؤسسات؛ فأغلبها تتخبط في عدة مشاكل؛ فارتأينا مشروع انتاج البوابات الاوتوماتيكية الذكية حيث يعرف المنتج الذي نقدمه قلة في السوق؛ وهو من المشاريع الجديدة في المنطقة؛ سنعرض الفكرة وبعض البيانات التي تعمل على انجاحها؛ حين يكون النشاط مزيج بين الربح والنجاح بشيء يساعد المؤسسات والإدارات بطريقة أفضل. سنعتمد في طريقة العمل على توفير الجو الملائم؛ ويطمح هذا المشروع الى تغطية السوق المحلية واكتساب حصة سوقية وطنية.

ثالثا: وصف المشروع.

المشروع المقترح عبارة عن انتاج بوابات اوتوماتيكية محلي؛ تتيح زيادة نسبة الامان في المؤسسات مع زيادة في الاداء و سرعة في الوقت؛ وتوفير الأموال؛ وتوفير جهد بالنسبة للعمال من خلال تسجيل الحضور ويتم تثبيتها عند أطراف المداخل المختلفة لمنع دخول او خروج الافراد من المكان بدون تصريح؛ وتزيد من نسبة امان المكان لأكثر من 60 ٪؛ ويمكن للبوابة أن تتكامل مع عدة انظمة مختلفة لزيادة التحكم في الدخول والخروج ومنها علي سبيل المثال لا الحصر:

- زر فتح واغلاق يتم تركيبه في غرفة الامن؛
- نظام تحكم بالكارت الممغنط؛
- نظام تحكم ببصمة الاصبع؛
- نظام تحكم ببصمة الوجه؛
- نظام تحكم من خلال كاميرا؛
- ونحرص على تقديم اعلى مستوى من البوابات الاوتوماتيكية بأيادي جزائرية.

المطلب الثاني: أسباب اختيار المشروع.

من الأسباب التي دفعتنا الى اختيار المشروع:

- الرغبة في انشاء مؤسسة خاصة؛
- غياب مثل هذا المنتج في البلد؛ مما يعطي فرصة في ظهور مؤسسات جديدة؛
- الاقبال المتزايد لشراء هذا المنتج؛ وضعف العرض كون ان المنتج مستورد؛
- تدعيم وترحيب بالفكرة؛
- ارتفاع سعر المنتج كونه منتج مستورد؛
- توفير فرص عمل.

المطلب الثالث: اهداف ودوافع اختيار المشروع.

أولا: اهداف المشروع.

- تحقيق الربح؛
- توفير منتج ذو جودة عالية؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية؛
- حصة سوقية متميزة؛
- ترسيخ فكرة مشاركة الزبون بآرائه في العملية الإنتاجية؛
- الاستمرارية والتوسع؛
- ارضاء الزبون؛
- كسب ثقة الزبائن بتوفير كل احتياجاتهم؛
- انتاج منتوج ذو جودة للدخول للسوق بكل ثقة باستخدام تكنولوجيا متطورة.

ثانيا: دوافع اختيار المشروع.

- الرغبة في تحقيق الذات والاستقلالية والاعتماد على النفس؛
- دراسة في تخصص المقاولاتية؛
- توفر قدر كاف من المعلومات عن المشروع؛
- ميول شخصي.

المطلب الرابع: CAB

أولا: Caractéristique

الجدول رقم(2): يمثل خصائص المنتج.

بالنسبة للمنتج	بالنسبة للمستهلك
فتحتة امنة من الأعطال	تقليل التكاليف المالية للمؤسة؛
لوحة مراقبة ذكية من خلال (جهاز بصمة اليد؛قارئ البطاقة؛ كاميرات).	القيام بتسجيل الحضور والغائبين؛
تسمح البوابة الاوتوماتيكية بالوصول إلى شخص واحد في نفس الوقت ؛ وللوصول المجاني ؛ يجب على المستخدم تعريف نفسه باستخدام بطاقة اشارة أو بصمة أو هاتف ذكي	القضاء على الجانب العاطفي والمحسوبية

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: Avantage

- وقت الفتح والغلق لا يقل عن 0.75 ثانية؛
- انذار صوتي للإشارة الى استخدام غير مصرح به لكل من المستخدم والافراد الامن؛
- إمكانية طي البوابة مما يجعلها سهلة الحمل والتنقل؛
- تستخدم معرفات التحكم في الدخول والخروج كإجراءات توقيت إلكترونية تتم معالجتها بواسطة برنامج إدارة الوقت عند حساب كشوف المرتبات؛
- عند انقطاع الكهرباء يُمكن تحويلها يدويًا؛ فهي من النوع الهجين تعمل يدويًا وعلى الكهرباء؛
- تأتي مختلفة الأحجام والسُمك والطول والعرض؛
- مقاومة للحرارة والأحوال الجوية حيث أنها مصممة للاستخدام الخارجي.

ثالثا: Bénéfices

- صممت من اجل توفير معايير الامن والسلامة والصرامة للمستخدمين؛
- تقليل اليد العاملة التي تقوم بفتح واغلاق البوابة؛
- توفير خدمة الصيانة والاستجابة السريعة عند الحاجة؛
- تتم إدارة المستخدمين؛ سواء كانوا موظفين أو غيرهم؛ باستخدام برنامج مخصص للتحكم في الوصول حيث يتم تحديد الساعات ومناطق الوصول لكل مستخدم.

المبحث الثاني: عرض مخطط اعمال المشروع.

سيتم في هذا المبحث التدرج في تطبيق عناصر مخطط اعمال مشروع البوابات الاوتوماتيكية؛ من خلال ستة مطالب التالية.

المطلب الأول: الطبيعة القانونية للمشروع.

وفقا للقانون الجزائري والتشريعات المعمول بها؛ نجد انهما اوليا أهمية كبيرة لتدعيم الاستثمار واغلب القوانين تصب في صالح المستثمر؛ ولإنشاء أي مشروع يتعين عليه إعطائه الصيغة القانونية ليتمتع بالامتيازات المقدمة ضمن هذه التشريعات.

مؤسستنا هي مؤسسة ذات شخص وحيد ومسؤولية محدودة EURL؛ وجاء هذا الاختيار لعدة اعتبارات منها الموضوعية:

- باعتبار اننا المالك الوحيد والمساهم الوحيد في المشروع؛
- سهولة الانتقال من الشكل الفردي الى الشكل الجماعي؛

ونجد انه من خلال هذا الشكل القانوني؛ نستفيد من العديد من الإيجابيات خصوصا فيما يخص شق التسيير ويكون هذا من خلال:

- الحرية التامة التي يتمتع بها المسير في تسيير شؤون المنظمة؛ وهذا باعتباره المالك الوحيد؛ ولسنا مرغمين عن تقديم تقارير عن وضعية المنظمة؛ وبهذا فاغلب القرارات ستكون قرارات فردية؛ وهذا لا يمنع طلب الاستشارة.
- بالإضافة الى ذلك فان العدد القليل من العمال؛ وطبيعة العمل؛ تسمح لنا بالإشراف المباشر (Supervision Direct) التي تكلم عنها Minzberg خلال تطرقه لألية التنسيق في المنظمات؛ وهو الامر الذي يسمح لنا بمعرفة كل كبيرة وصغيرة في المنظمة.

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع.

في هذا الجزء من الخطة يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد مستوياتها وتكلفتها مع تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع.

أولا: الموارد البشرية المطلوبة.

يعمل المشروع بستة عمال مهارة يتمثل في 4 ذوي كفاءة؛ عاملين مهنيين؛ بالإضافة لصاحب المشروع (المسير)؛ وتبلغ قيمة الأجور السنوية للمشروع **2617080.00 دج** وفقا للبيانات التفصيلية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): الأجر السنوي لعمال مؤسسة " A_k DOOR "

المنصب	الخبرة والكفاءة	العدد	دوره في المنظمة	الاجر الشهري	قيمة الضمان الاجتماعي.
المسير(المدير)هو نفسه المبرمج.	شهادة ليسانس في إدارة اعمال او ماستر مقاولاتية+ شهادة في الاعلام الالي	01	صاحب المنظمة	45000.00da	**4050da**

مهندس في الميكانيك	شهادة في التخصص	01	تصميم الجزء الميكانيكي وقراءة التصاميم	38000.00da	**9880 da**
عامل تخزين	شهادة في التخصص	01	مكلف بتخزين المواد الأولية وحمايتها من التلف	28000.00da	**7280 da**
مدير التسويق	شهادة في التخصص او مهارة.	01	اصغاء لحاجات الزبائن.	38000.00da	**9880da**
عامل مهني	شهادة او حرفي.	02	اعمال اللحامة؛التقطيع؛ التركيب.	25000.00da	**6500 da**
مجموع العمال		06	مجموع الاجر الشهري	174000 Da	**44090 da**
الاجر السنوي				2088000.00 da	**529080da**
الاجر الخام السنوي					**2617080 da**

المصدر من اعداد الطالبة

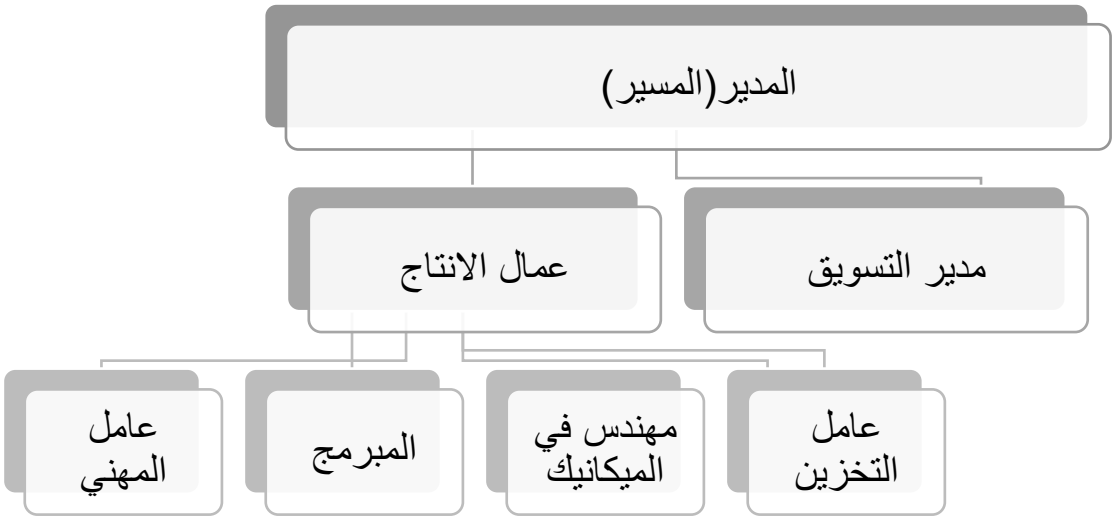
وتجدر الإشارة ان اجر صاحبة المشروع (المقاول) تم تحديده بشكل تقريبي لانه في الحقيقة المقاول لا يحصل على دخل محدد انما دخله الحقيقي يتمثل في الربح الذي تحققه المؤسسة.

ملاحظة: يتم تامين العمال بنسبة 26 %والمسير بنسبة 9%.

ثانيا: الهيكل التنظيمي.

يرتكز الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة وظائف تتفاعل فيما بيننها لأجل تحقيق أهدافها والشكل التالي يوضح هيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثا: أدوار الاحتياجات البشرية.

1- **المدير (المسير):** هو صاحب مؤسسة انتاج البوابات الاوتوماتيكية؛ ومركز قيادتها بالإضافة الى تسييرها حيث يتكفل بوضع استراتيجيات المنظمة وهو المبرمج الذي يقوم بإعداد برنامج خاص بالبوابة وله عدة وظائف نلخصها فيما يلي:

- يقوم بجميع المهام الرئيسية ودوره مراقبة السير الحسن للعمل وأيضا يقوم بجميع الاعمال ذات الصلة بالمنظمة سوآءا كانت داخلية او خارجية؛ كما يقوم بتزويد القسم الإنتاجي بجميع المواد الأولية؛
- التخطيط للأهداف الاستراتيجية؛ ومراقبة النتائج التي حققتها المنظمة والسعي لتطويرها؛
- يعمل على كل ما هو جديد سوآءا ذلك في المنتج او العمليات الإنتاجية لمواكبة التطور.

2- **عامل التخزين** :الخبرة في تخزين السلعة والمحافظة عليها ؛

3- **مندوب المبيعات:** يقوم بتطبيق مختلف نشاطات ترقية المبيعات؛ وذلك بهدف جذب المستهلك لتجريب المنتج؛ فبعد إتمام عملية الإنتاج يتحمل مسؤولية التفاوض مع الزبائن؛ وكذا طريقة الدفع ويقوم بإصغاء لحاجات الزبائن.

4- **مهندس ميكانيكي:** ينتج تصاميم ومواصفات الأنظمة الميكانيكية للبوابات الاوتوماتيكية؛ بالإضافة الى تطويرها؛ تصنيعها؛ وتركيبها؛ كما انه يصمم؛ ويشرف؛ ويسهم في جميع عمليات التصنيع.

5- **المبرمج:** ينشئ برامج أو تطبيقات الحاسوب عن طريق إعطاء تعليمات البرمجة الخاصة بالكمبيوتر والبوابات الاوتوماتيكية؛ كما يقوم باختبار البرامج واكتشاف الأخطاء وإزالتها وتحديث البرامج؛ وتصميم واجهة المستخدم.

6- **عامل مهني:** هو المكلف بإنتاج البوابات الاوتوماتيكية؛ يجب ان تكون لديه كفاءة مهنية في التلحيم من اجل تطبيق التصاميم.

رابعا: تحديد أوقات العمل والعطل.

أوقات العمل بالنسبة لمؤسستنا يكون طيلة السنة ما عدا شهر جويلية (وسيكون الإنتاج يكون حسب الطلب)؛ اما بالنسبة للأوقات خلال اليوم تكون مقسمة حسب النشاط كما هو موضح:

الجدول رقم (4) أيام وأوقات العمل.

النشاط	أيام العمل	عدد ساعات العمل
الإدارة	6ايام	8 ساعات
التسويق	6 أيام	حسب الأهداف
المحاسبة	6 أيام	8 ساعات
المبرمج	مؤقت	الحجم الساعي حسب الحاجة
مهندس ميكانيكي	6 أيام	8 ساعات
عامل مهني	6 أيام	8 ساعات

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.

يشمل هذا الجزء من المخطط تحديد جميع العمليات والآلات والمعدات وغيرها؛ وتختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع؛ ومعرفة موقع المقرر للمشروع؛ أجور العمال ومراحل الإنتاج وغيرها.

أولا: مراحل عملية الإنتاج.

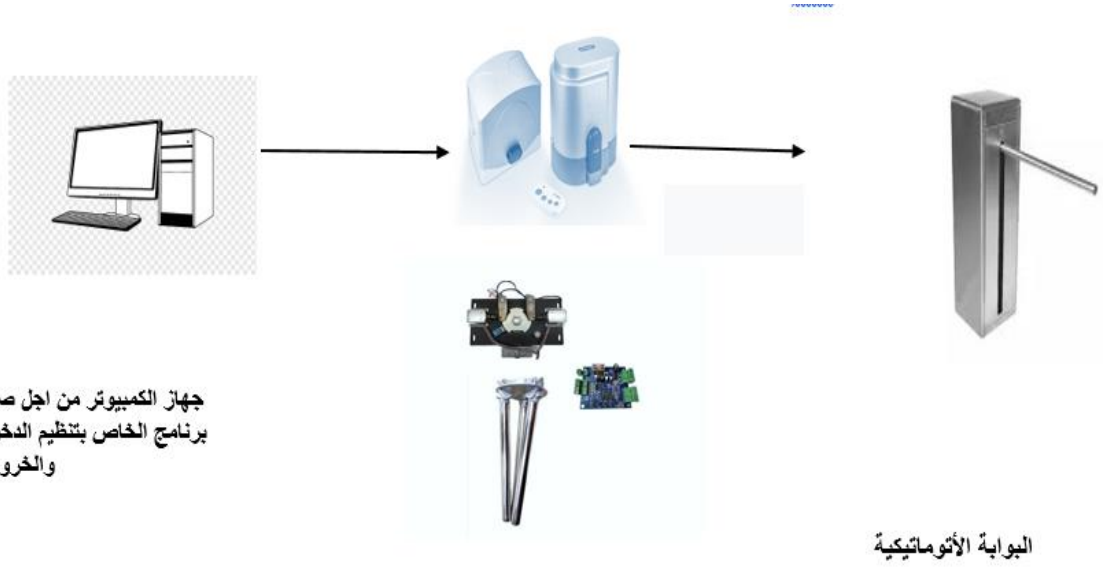
البوابة الاوتوماتيكية ذات الاذرع مناسبة لجميع أنواع الأماكن التي تتطلب مرور الأشخاص للمنظمة بطريقة منظمة؛ حيث تتكون من:

- الذراع والدوار من الفولاذ المقاوم للصدأ؛
- أمان الوصول يسمح بالوصول فقط للأشخاص المصرح لهم بالدخول وهو نظام متكامل لحساب الدورات؛
- صندوق جانبي للتكامل البوابة؛
- نظام التحكم في الوصول؛ يقفل تلقائيًا بعد كل ممر ...؛

تم الجمع بين قارئ / البطاقة الذكية والقارئ البصمة وبرنامج الإدارة؛ كنظام إدارة ذكي ثلاثي القوائم؛ وهي في الشكل الموالي:

وتمر عملية انتاج البوابة الاوتوماتيكية كما هو مبين:

الشكل رقم(16):يمثل مراحل العملية الإنتاجية لمشروع "A_K DOOR"

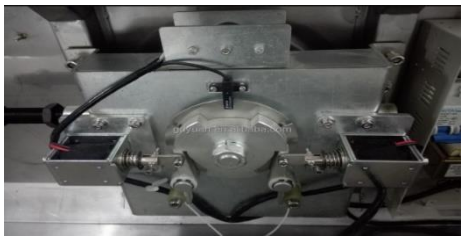


المصدر: من اعداد الطالبة.

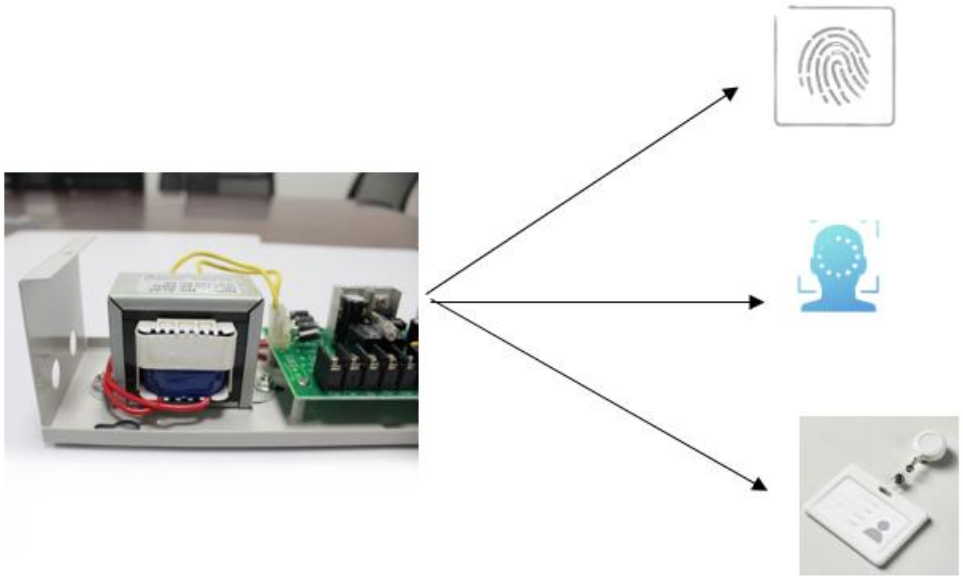
1. **مرحلة التحضير:** وفقا للتصميم المعد سابقا يقوم أولا العامل المهني بتقطيع الاعمدة ذات جودة عالية وتشكيل جميع الهياكل المعقدة باستعمال الآلات المناسبة؛ وتكون هذه العملية في مقر المؤسسة.

2. **مرحلة دراسة وتصميم الجزء الميكانيكي**: للبوابة باستعمال المواد الأولية.

في المرحلة الثانية تنجز الدارة الميكانيكية من طرف المهندس والتأكد من انها في السير الحسن.



3. **المرحلة يتم دراسة الجزء الالكتروني**: ليتم تطبيقه على البوابة من خلال كيفية الجمع بين قارئ / كاتب البطاقة الذكية والقارئ البصمة والكاميرا وبرنامج الإدارة؛ كنظام إدارة ذكي.



4. **مرحلة التركيب:** بعد ذلك تصميم النظام المعلوماتي الخاص بالبوابة للتحكم ومعرفة الأشخاص الغير مصرح بهم للدخول..

5. **مرحلة التجميع:** يتم جمع كل من الأجزاء السابقة من اجل الحصول على البوابة الاوتوماتيكية الذكية وهي المرحلة التي تلعب الدور الفعال.

ثانيا: تحديد متطلبات المشروع.

1- موقع المشروع:

عند اختيارنا لموقع المشروع اخذنا بعين الاعتبار المتطلبات الرئيسية للمشروع التي لابد من تحديدها؛ فهنا كمجموعة من المتطلبات والعوامل التي تؤثر في عملية المفاضلة عند اختيار موقع المشروع المناسب ومن بينها وفرة الموارد المختلفة؛ القيمة المالية للموقع؛ القرب من المواد الأولية والأسواق/مما يساهم في تكلفة الإنتاج.

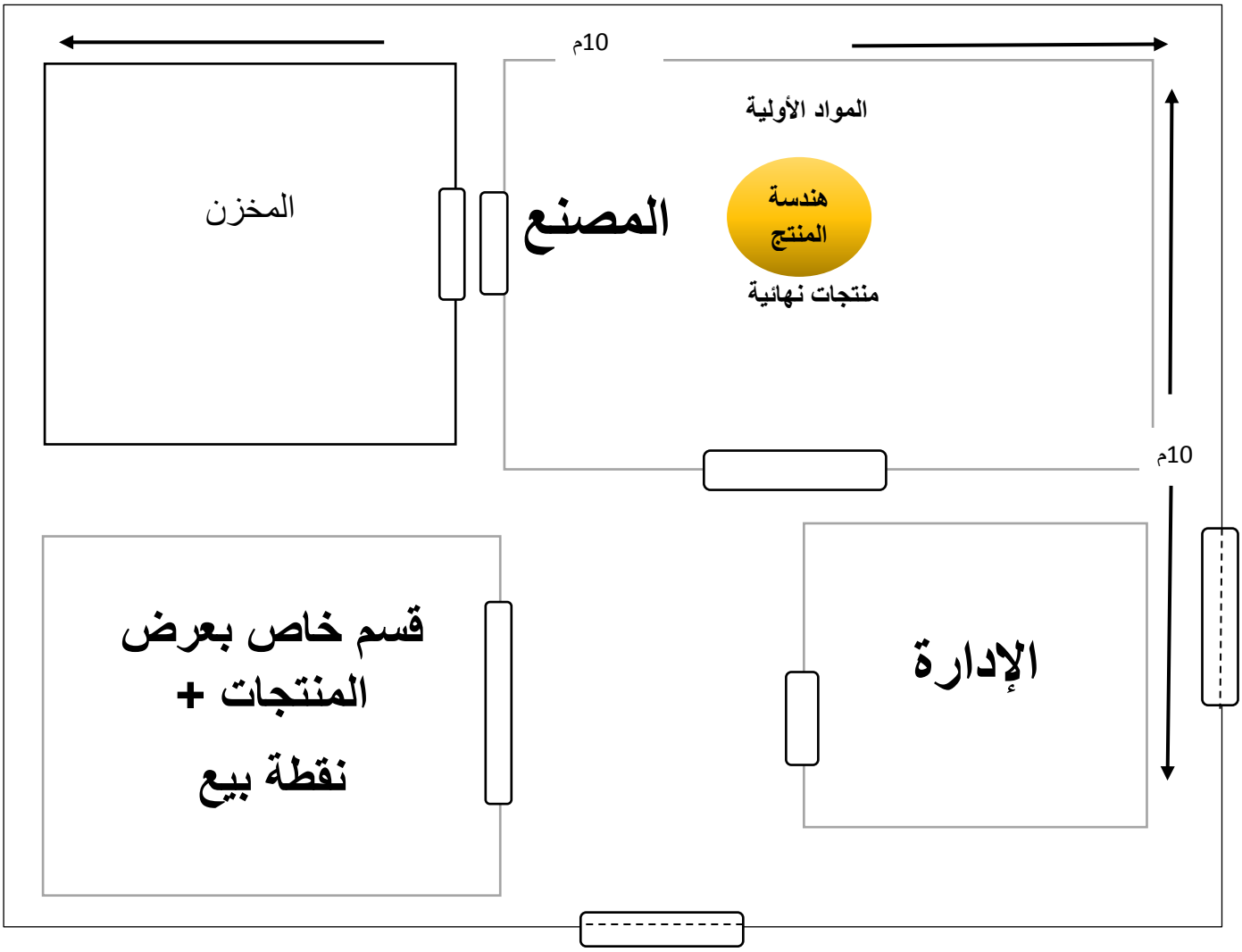
حيث يقع المشروع على تراب ولاية الاغواط؛ في المنطقة الصناعية؛ يتربع المصنع على مساحة تقدر 200م2؛ وهو ملكية خاصة؛ يتكون من طابق ارضي فقط ويتكون من أربع اقسام وهي الإدارة: تتكون من :

- قسم المحاسبة
- قسم التسويق وعرض المنتجات
- وقسم الإنتاج؛
- قسم التخزين.

1-1- الموقع الجغرافي في Google Earth.

2-1- المخطط التمثيلي للمشروع.

الشكل رقم (17): يمثل المخطط الداخلي للمؤسسة



الجدول رقم (5): قائمة الآلات والمعدات

Equipement utulise dans la produit	PRIX POUR CET EQUIPEMENT	Fabricant	Quantité
Un ensemble d'outils	12000.00	Local	01
Etau acie	14000.00	Local	01
Multi mètre	9000.00	Local	01
Mèche	5200.00	Local	02
Plieuse	12000.00	Local	01
Poste a soudé	32000.00	Local	01
Touret a meule	4200.00	Local	01
Tronçonneuse	14000.00	Local	01
Scie électrique	22000.00	Local	01
Presse hyd 50 t	62500.00	Local	01
total	**186900.00da**	**Total**	**11**

المصدر: من اعداد الطالبة

2-1- الاحتياجات من المواد الأولية:

الجدول رقم (6) قائمة الاحتياجات من المواد الأولية

Besoin physique equipement	Prix unitaire	Quantité	Total /Da
Electronique			
Interface electronique	4000.00	01	4000.00
relais	2000.00	02	4000.00
Alimentation	4200.00	01	4200.00
Lecteur carte	10000.00	01	10000.00
caméra	12000.00	01	12000.00
Lecteur l'empriente	22000.00	01	22000.00
total			**56200.00DA**
Mecanique			

Boite métalique	2000.00 DA	01	2000.00 DA
Boulon(M16)cle24	80.00 DA	01	80.00 DA
contacteur	2000.00 DA	01	2000.00 DA
Crou(M16)cle 24	100.00DA	01	100.00DA
Crou(M12)cle19	80.00DA	01	80.00DA
DISQUE01	245.00DA	01	245.00DA
DISQUE02	190.00DA	01	190.00DA
Les axes	400.00DA	01	400.00DA
Plaque 40/20	500.00DA	01	500.00DA
ressort	120.00DA	01	120.00DA
Roulement entier	300.00DA	03	900.00DA
Un tube 40 cm	325.00 Da	01	325.00DA
Un tube 8cm	165.00DA	01	165.00DA
TOTAL			**7105.00 DA**
Total			**63305.00da**

المصدر: من اعداد الطالبة

3-1- التجهيزات والخدمات الضرورية.

الجدول رقم (7) التجهيزات

Désignateur	Quantité	Prix h.t	Prix t.t.c
Armoire métalique	01	9500.00da	9500.00da
Bureau MDF1.60	03	64500.00da	193500.00da
Chaise Tournante	05	6500.00da	32500.00da
Chaise visiteur	08	2700.00da	21600.00da
Chaise de table de rinoin	06	14000.00da	84000.00da
Data show	01	26500.00da	26500.00da
Impremante canon LBP6020	01	46800.00da	46800.00da
Micro ordinateur	02	56999.00	113998.00da
Total t.t.c			**528398.00da**

المصدر اعداد الطالبة

4-1- احتياجات الاعلام الالي.

الجدول رقم (8) قائمة الاحتياجات الاعلام الالي

Désignateur	**Quantité**	**Prix unitaire**
Unité central(adr-technology sbu2160go HD300	**02**	**90400.00DA**
Ecran moniteur		
Clavier mirage		
soris		
Impremente A4 brother HL 1110N°E7214h822266	**02**	**14000.00DA**
Total h.t		**104400.00Da**
Total19%		**19836.00 DA**
Total t.t.c		**124236.00 DA**

المصدر: من اعداد الطالبة

5-1- المستلزمات الأخرى:

بالتوازي مع قيام المشروع بمجموعة من المهام فهو يحتاج الى بعض الخدمات.

الجدول رقم(9)المستلزمات الخدمية المطلوبة

الخدمات	التكلفة الشهرية /DA
الكهرباء و الغاز	7000.00
الماء	1200.00
الانترنت	2600.00
المجموع	10800.00DZD

المصدر: تقدير واعداد صاحب المشروع

المطلب الرابع: المخطط التسويقي للمشروع.

يهدف هذا الجزء من الدراسة _بصورة مبدئية_ الى التعرف لحجم السوق الفعلي للمنتجات ومن ثم التوصل الى المزيج التسويقي الملائم والمناسب للمشروع؛ والذي يدعم فرصة في اكتساح حصة سوقية وزيادتها مستقبل.

أولا: دراسة السوق:

1- **تحليل السوق:** سنقوم بتحليل السوق بتحديد مجموعة من العناصر:

1-1- السوق المستهدف:

تم تجزئة السوق الى جزئين وهذا بسبب وجود نوعين من الزبائن وهم:

الجدول رقم (10) السوق المستهدف لمشروع "A_K DOOR"

تجار التجزئة	وكبداية بتم استهداف السوق الاغواطي؛ لأنه سوق غير مشبع؛ ولأنه سوق مفتوح قابل للاستيعاب والاستثمار فيه.
البيع المباشر	

المصدر من اعداد الطالبة

1-2- الزبائن المستهدفين:

يعد المنتج الذي نقدمه عنصر مهم لتامين المؤسسات باختلاف أنواعها حيث نقوم باستهداف أصحاب المؤسسات(المدراء)بمختلف أعمارهم واجناسهم.

القوة التفاوضية للزبائن قوية نظرا لتوفر محلات تقدم مثل هذا المنتج؛ لكن بصيغ أخرى؛ لذلك توجب على المنظمة تقديم منتجات ذات جودة عالية؛ مع تحفيزات مجدية؛ إضافة لأسعار تنافسية.

1-3- الموردين:

معظم الموردين موجودين في الولاية ولديهم المواد أولية جيدة من حيث النوعية والسعر وهم:

محلات تجارة الأجهزة الالكترونية؛

محلات الصباغة؛

اللحام.

1-4- المنافسين:

من خلال المعلومات المتحصل عليها من موقع oued kniss يتنين لدينا ما يلي:

الجدول رقم(11) المنافسين مشروع "A_K DOOR "

المنافسين الحاليين	المنافسين المحتملون
المحلات التي تبيع مثل هذه البوابات المستورد كمحل بيع وتركيب الأبواب بعنابة Nabil nice .	مؤسسات صنع الكاميرات وأجهزة البصمة

متجر بيع الأدوات الالكترونية الأمنية (معدات الرقابة والأمان).	محلات بيع الاقفال؛ المفاتيح...الخ
Grundig CCTV	ISS TECHNOLOGY
شركة جبيدي بالجزائر.	

المصدر: من اعداد الطالبة.

ثانيا: دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات المنتج:

المنتج مطلوب طول السنة بحسب طلب الزبون.

ثالثا: أدوات التحليل البيئي.

1- تحليل Pestel:

هي أداة لتحليل البيئة الكلية للمشروع؛ تبرز لنا أهم العوامل المحفزة أو المعيقة لنشاط المشروع على المستوى الكلي والتي تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم(12) تحليل pestel لمشروع "A_K DOOR"

العوامل	تأثيرها
العوامل السياسية	استقرار الأمني يساعد في توزيع المنتجات بسهولة؛ تشجيع الصناعة المحلية. تقديم كل أنواع الدعم المادي من طرف مختلف الهيئات.
العوامل الاقتصادية	الاعفاء من تسديد الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)والضريبة على أرباح الشركات (IBS) والرسم على النشاط (TVA) لمدة ستة سنوات؛ توفر اليد العاملة باجور مناسبة؛ اعفاء الجبائية للمؤسسات الناشئة لمدة 3 سنوات.
العوامل الاجتماعية	مستوى الدخل يتوافق مع السعر.
العوامل التكنولوجية	مواكبة التكنولوجيا باستخدام أحدث التقنيات والأجهزة؛
العوامل البيئية	لا يوجد أي تأثير سلبي للمشروع على البيئة؛ حيث نجد ان انتاج وتركيب الهياكل المعدنية لا تخلف فضلات مضرة فمخلفات الصناعة يتم بيعها لإعادة تحويلها.
العوامل القانونية	القوانين التي يضعها المشرع الجزائري والمعمول بها في الجزائر تؤثر بطريقة مباشرة على توجهات المؤسسات الصناعية ففي البداية يجب توفر سجل تجاري باسم النشاط التجاري يحتوي على رقم النشاط التجاري بعدها يمكن البدا في ممارسة النشاط بشكل عادي.

المصدر من اعداد الطالبة

إن القانون الجديد للاستثمار 2022 يدعم الاستثمار الجدي الذي يساهم في خلق الثروة والنهوض بالاقتصاد الوطني كما يعمل على إزالة المعوقات والعراقيل المثبطة؛ ويدعو إلى أهمية التوجه نحو الاستثمار الخلاق للثروة ومحاربة النموذج الاقتصادي الريعي وضرورة امتلاك قوة إنتاجية حقيقية؛ ولتحقيق ذلك فإن القانون الجديد يركز على المحاور التالية:

- توزيع العقاري الصناعي العمومي؛
- الجباية؛
- الاستفادة من القروض.

2- **تحليل SWOT:** وهي اداة بسيطة تستعمل في التشخيص الاستراتيجي ومهمة في دراسة بيئة المشروع من خلال دراسة البعدين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. والجدول التالي يلخص عناصر التحليل:

2-1- البيئة الداخلية:

الجدول رقم (13)ملخص نقاط القوة ونقاط الضعف مشروع " A_K DOOR"

نقاط القوة	نقاط الضعف
- المنتوج الأول من نوعه محليا ووطنيا - قلة المنافسة وطنيا ومحليا - تكاليف اقل وعوائد أكبر مقارنة بالمنتجات المستوردة. - مواكبة التطور التكنولوجي؛ - القرب من الموردين؛ - موقع المشروع ملكية خاصة؛ - خدمات ما بعد البيع؛ التركيب؛ التصليح؛ - احترام اجال التسليم؛ - إطارات كفؤ في الصيانة.	- مؤسستنا ليس لها مكانة وسمعة؛ - عدم وثوق الزبائن بمنتجاتنا؛ - التخوف من المنتجات المحلية؛ - استيراد المنتج من الخارج؛ - انتاج كبداية نوع واحد فقط وهو قفزة نحو المجهول

المصدر من اعداد الطالبة.

2-3- البيئة الخارجية:

الجدول رقم (14) ملخص الفرص والتهديدات مشروع "A_K DOOR"

الفرص	التهديدات
- قوانين الاستثمار مشجعة؛ - مواد أولية محلية بأسعار معقولة؛ - توفر الفئات المستهدفة؛ - تقديم أسعار حساسة للزبائن؛ - عدم وجود منافسين مباشرين؛ - عدم رضا العملاء بشراء المنتج المستورد لان في حال تعطلت لا توجد خدمات ما لعد البيع؛ - السوق في حاجة الى التعدد في المنتجات.	- احتمال دخول منافسين جدد؛ - زيادة مبيعات المنتجات البديلة؛ - نمو البطيء؛ - التقليد؛ - ارتفاع أسعار المواد الأولية (الأدوات التكنولوجية متطورة) خاصة أوقات الازمات.

المصدرمن اعداد الطالبة.

ولقيام المشروع بطريقة سليمة يجب تقديم حلول لمواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف من خلال:

- القيام بعملية ترويج فعالة لغرض كسب الوقت وزيادة الانتشار؛
- التعامل في المرحلة الأولية مع محلات بيع الأبواب المستوردة؛
- توفير نماذج عن الأبواب الاوتوماتيكية؛ لإعطاء صورة دقيقة عن جودة المنتجات؛
- حسن الاستقبال من طرف رجل المبيعات.

3- تحليل القوى الخمس porter:

- **شدة المنافسة:** تقوم شدة المنافسة على جودة؛ السعر؛ خدمة الزبون. فسوق الأبواب الاوتوماتيكية يعرف بصفة عامة انه سوق قليل المنافسة كون ان المنتج مستورد؛ كما نرى ان المنتجات المنافس مستورد بأسعار اعلى؛ وبالتالي فان المنافسة الحالية ضعيفة.
- **تهديد الداخلين الجدد:** سوق الأبواب الاوتوماتيكية يعرف بأنه سوق يتميز بحواجز دخول ضعيفة فهو لا يتطلب براءات اختراع ولا تكنولوجيا عالية...الخ.
- **القوة التفاوضية للموردين:** القوة التفاوضية ضعيفة بسبب توفر جميع التجهيزات والمعدات الخاصة بالمشروع المتعددة والمتنوعة في الأسعار والجودة.
- **القوة التفاوضية للزبائن:** بما أن الزبائن لديهم معرفة جيدة حول المنتجات واسعارها المتداولة في السوق فإن قدرتهم التفاوضية تكون مرتفعة.
- **تهديد المنتجات البديلة:** قد تكون منتجات مختلفة ولديها خبرة في السوق بالتالي تشكل خطر على منتجاتنا.

4- الاستراتيجية التسويقية.

4-1- الاسم التجاري: تم اختيار اسم **"sesame** وتم اختياره على أساس انتاج بوابة لدخول والخروج باستخدام التكنولوجية المتطورة؛ والذكاء الاصطناعي في الإعلام الآلي كالبطاقة البصمة والكاميرا البيولوجية.

4-2- رؤية المنظمة: التصرف المحلي والريادة في الصناعة العالمية.

4-3- رسالة المنظمة:

نسعى لبناء أفضل منتج من خلال أنجاز بوابات ذكية ذات جودة عالية تفتح الباب للعملاء لدخول عصر التيكنولوجيا والمعلومات بقوة من خلال الرقابة الاوتوماتيكية ؛ لتحقيق رضا العميل.

4-5- العلامة التجارية وشرحها:

تمثل العلامة التجارية الاعمال التي تقوم بها المنظمة وذلك من خلال البوابة الأتوماتيكية والحاجز الذي يمنع دخول الافراد والسيارات الغير مصرح لهم بالدخول؛ وفي في الوسط العلوي اسم المنظمة؛ وهي اختصار لصاحب اسم المشروع وهو Amina karbi.

AK_DOOR

رابعا: الاستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي.

1- الاستراتيجية التنافسية:

بطبيعة الحال المنظمة جديدة لذلك رأينا ان أفضل استراتيجية تبدأ المنظمة العمل بها هي استراتيجية التركيز حيث سنركز على خط انتاجي معينة وهو بوابات دخول وخروج الافراد؛والتركيز على شريحة معينة (مدراء الشركات).

وبما ان المنظمة ستكون المنظمة الوحيدة على مستوى الولاية؛ وعلى مستوى الوطن سوف تقوم بتركيز جهودها من اجل التفوق والتميز من خلال التفرد في الشكل الخارجي وتقديمه في شكل يجذب انتباه الزبون وبالتالي جلب أكبر عدد منهم.

2- المزيج التسويقي:

قصد الوصول الى عملية تسويقية ناجعة يجب توفر مجموعة من العناصر:

2-1- المنتج: نقوم بطرح منتج واحد حاليا في السوق وهو الأبواب الاوتوماتيكية مع تقديم خدمات أخرى كالتصليح /التركيب.

2-1-1- خصائص المنتج:

الجدول رقم (15) خصائص المنتج

المنتج	
اللون	حسب الطلب.
الحجم	صغير الحجم في البداية ثم يتم العمل على انتاج بوابات خاصة بالمنازل؛ أبواب الكراجات...الخ.
الوزن	يختلف حسب النوع المصنوع ويتراوح بين 65-100 كغ
النوع	ثلاث أبواب دوارة
طريقة الكشف	قارئ الفتحات (البصمة او كاميرا او بطاقة).
طول الذراع	600 مم.
مدة الاغلاق	0.75 ثانية
في حالة انقطاع الكهرباء	صمام الامان

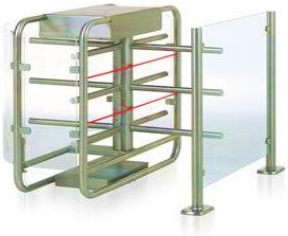
المصدر: من اعداد الطالبة.

2-2- التسعير:

ان الفرق في السعر ناتج عن القيمة الحقيقية التي تقدمها المنظمة لان المنتجات تتسم بالمتانة وطول العمر؛ إضافة الابداع في التصاميم.

وعملية التسعير عملية حساسة ودقيقة تحتاج إلى دراسة مجموعة من العناصر؛ كتكلفة الإنتاج؛ أسعار المنافسين القدرة الشرائية للأفراد؛ لذلك فالمنظمة وبعد أخذًا بآراء عينة من المواطنين ونظرًا لحداثتها قررت أن تقوم بطرح منتجاتها بأسعار تنافسية؛ الجدول الموالي يوضح أسعار بعض المنتجات ذات مقاييس أساسية.

جدول رقم (16): تقدير الأسعار المنتجات المنافسة

المنتج	الأسعار المنافسين	السعر المقترح للمنتوج
	280,00$US = 40,810.14DZD	35600.00DZD
	730.00 USD = 105879.2731 DZD	95899.00DZD
	600.00 USD = 12024.0601 DZD	105999.00dZD

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من خلال OUED KNISS.

3-2- **الترويج:** إن جذب الزبائن بالنسبة للمؤسسات الجديدة عملية دقيقة؛ تحتاج إلى نشاط مضاعف من خلال تكثيف عملية الاتصال؛ استغلال العلاقات العامة؛ مزيج ترويجي متنوع وفعال. ويمكن التطرق اليها بشكل من التفصيل:

- البيع الشخصي يعد من اهم عناصر المزيج الترويجي فله فاعليه بترويج المنتوج وتقديمه بشكل جيد؛ ويجب ان يكون رجل البيع له قدرة عالية في الاقناع والتفاوض كما يجب ان يعطي انطباع جيد حول المنظمة من خلال المعاملة الجيدة واللباقة في الحديث؛
- المشاركة في المعارض المحلية وتوعية الفئة المستهدفة لمميزات المنتج هذا ما سنركز عليه في عملية الترويج؛

- المشاركة في المواقع التجارية (واد كنيس)؛
- استعمال البطاقات الزيارة؛
- لافتات لترسيخ صورة المنظمة في ذهن الأفراد. وذلك بإلصاقها في الأماكن الإشهارية المحددة؛ مثل الأماكن المخصصة من طرف البلدية في مدخل المدينة.

الجدول رقم (17): مصاريف اشهارية لمشروع " A_K DOOR"

الوسيلة الترويجية	الكمية	السعر الوحدوي	التكلفة
لافتات الاشهارية	2	DZD4500.00	DZD 9000.00
بطاقات الزيارة	150	DZD15.00	DZD 2250.00
التكلفة الاجمالية			DZD11250.00

المصدر: من اعداد الطالبة

2-4- التوزيع:

تقوم المنظمة في توزيع منتجاتها بإتباع قناتين:

- تبيع المنظمة منتجاتها للأفراد مباشرة؛ الذين يقومون بطلب المنتجات بأنفسهم عن طريق المعرض المتواجد داخل المنظمة؛ وتقوم المنظمة بعملية التوصيل وتقديم خدمات ما بعد البيع.
- يتم توزيع المنتجات عن طريق تجار التجزئة؛ أصحاب محلات بيع الأبواب الأوتوماتيكية او محلات بيع الاقفال البوابات.

المطلب الخامس: المخطط المالي للمشروع.

يتوقف إعداده على نتائج المخطط التسويقي والإنتاجي، حيث أن الأول يحدد لنا حجم وقيمة المبيعات المتوقعة، والثاني يبين لنا عناصر وقيمة التكاليف الاستثمارية وتكاليف الإنتاج، وعليه فالمخطط المالي يساعد كثيرا في اتخاذ القرار بشأن الاستثمار في المشروع، ويتضمن المخطط المالي الخطوات التالية:

أولا: مصادر التمويل.

1- هيكل تمويل المشروع:

يتم تمويل المشروع بعدة طرق إما بمصادر خاصة مائة بالمائة أو عن طريق تمويل ثنائي أو ثلاثي (تمويل خاص + القروض من المؤسسات المالية) ....، وهنا المشروع سوف يكون ممول من المدخرات الشخصية+ البنك.

- تم اختيار التمويل الثنائي لعدم قدرة (صاحب المشروع على تحمل التكلفة الكلية للمشروع)؛
- تو فير الإمكانيات والشروط اللازمة للحصول على قرض البنكي للاستثمار؛

رغبتنا في الاستفادة من مزايا التي تمنحها الوكالة والمتمثلة في:

- الاستفادة من الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة عند شراء العتاد اللازم للمشروع؛
- الاستفادة من الاعفاء الضريبي خلال السنوات الأولى للمشروع؛

التمويل الثنائي يلتزم فيه كل من صاحب المشروع والبنك؛ وهذا النوع من التمويل يتشكل من:

- المساهمة الشخصية30 %؛
- البنك 70%؛

قرض بنكي تخفض فوائده بنسبة 100 %ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان اخطار القروض. و الجدول التالي يمثل هيكل تمويل المشروع :

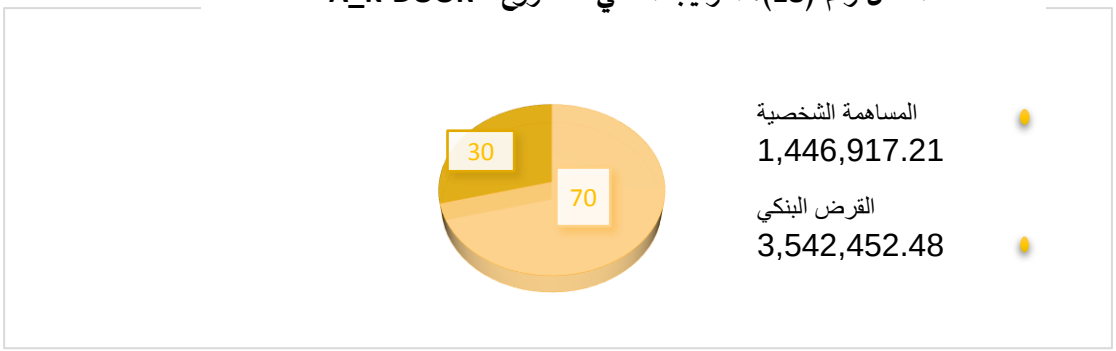
جدول رقم(18)الهيكل التمويلي للمشروع "A_K DOOR"

Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	30%	1,180,774.55
Numéraires		1,180,774.55
Nature		0.00
PNR Classique	0%	0.00
PNR LO		0.00
PNR VA		
Crédit Bancaire	70%	2,755,140.61
TOTAL	**100%**	3,935,915.15

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المقدمة من. ANSEJ

من خلال الجدول نلاحظ ان المشروع يتحمل عبئ وحيد في تكلفة تمويله وهي فوائد القرض المقدر ب 3,542,452.48 الذي سيسدد في 8 سنوات بفائدة 00%

الشكل رقم (18): التركيب المالي للمشروع " A_K DOOR"



المصدر من اعداد الطالبة

قيمة الاستثمار الكلية للمشروع:4,995,783.84 دج.

2- اهتلاك القرض البنكي:

سنبين في الجدول التالي كيفية اهتلاك القرض البنكي حسب التعليمات المقررة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والمساهمة في صندوق الضمان.

الجدول رقم (19) معلومات القرض الخاص بالبنك.

مبلغ القرض	3,542,452.48
مدة القرض	8 سنوات
معدل الفائدة البنكي	%5.5
التحسينات البنكية	%100
معدل الفائدة الحقيقي	%0.00

المصدر: من اعداد الطالبة.

تخفيض نسبة الفائدة على القرض الممنوحة من طرف البنك الى 100 %؛

وتحسب المساهمة في صندوق الضمان الاجتماعي على الشكل التالي (0.35 %من باقي التسديد) لثماني سنوات.

الجدول رقم(20) الاهتلاك القرض البنكي لمشروع "A_K DOOR"

(D.3) Tableau d'amortissement du crédit Bancaire:

Montant du crédit	2,755,140.61
Durée du crédit	8.00
Taux d'intérêt bancaire	5.5%
Taux de bonification	100%
Taux d'intérêt réel	0.00%

Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	Année 8
Principal	0.00	0.00	0.00	551,028.12	551,028.12	551,028.12	551,028.12	551,028.12
Reste à rembourser (encours)	2,755,140.61	2,755,140.61	2,755,140.61	2,755,140.61	2,204,112.48	1,653,084.36	1,102,056.24	551,028.12
Intérêts Bancaires bonifiés	0.00	151,532.73	151,532.73	151,532.73	121,226.19	90,919.64	60,613.09	30,306.55
Cotisation au FG	4,824.27	4,824.27	4,824.27	4,824.27	4,824.27	4,824.27	4,824.27	4,824.27
Cotisation à verser	38,594.15							

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوكالةالوطنية ANAD.

من خلال الجدول نلاحظ ان المشروع يتحمل عبئ وحيد في تكلفة تمويله وهي فوائد القرض المقدرة ب3.547.006.53 دج الذي سيسدد في 8 سنوات بفائدة 5.5 % سنويا.

ثانيا: هيكل الاستثمار التقديري:

الجدول رقم(21): هيكل الاستثمار لمشروع A_K DOOR

Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Frais de la location	0.00	0.00
Frais préliminaires	63,305.00	63,305.00
Cotisation fonds de garantie 1%	38,594.15	38,594.15
Assurances 8%	14,952.00	14,952.00
Equipements de production	186,900.00	186,900.00
Equipements locaux	186,900.00	186,900.00
Equipements importés	0.00	0.00
Cheptel	0.00	0.00
Materiels roulants	0.00	0.00
Aménagements	46,000.00	46,000.00
Outillages	0.00	0.00
Mobilier de bureau	528,398.00	528,398.00
Materiels informatiques	124,236.00	124,236.00
Droit de douanes et taxes	0.00	0.00
Autres impots et taxes	0.00	0.00
Frais d'installation	0.00	0.00
Frais de transport	27,500.00	27,500.00
Montage et essais	3,500.00	80,000.00
Fonds de roulement	2,617,080.00	2,617,080.00
Dépenses publicité	11250	11,250.00
Autre fournitures	10,800.00	10,800.00
TOTAL	3,859,415.15	3,935,915.15

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANAD

ثالثا: الإيرادات المتوقعة واحتياجات المؤسسة وتكاليفها .

1- رقم الاعمال التقديري:

بغر ض تقدير المبيعات تم تقدير الطلب الطلب بقيمة متوسطة قدرها 3بوابات اوتوماتيكية في اليوم مع العلم ان أسعار المنتج كانت تتراوح بين 1350000.00 دج و180000.00دج وعلى هذا الأساس تم تقدير رقم الاعمال خلال اليوم باعتبار ان المشروع يعمل (11) شهر و(6) أيام في الأسبوع والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(22):رقم الاعمال التقديري لمشروع "A_K DOOR"

Chiffres d'affaires prévisionnel

Nombre de jour /mois	26	Nombre de mois	11

Exemple : Prévison d'un chiffre d'affaires de 4.500 DA/jour avec une évolution annuelle de 10%

En considérant une moyenne d'activité de (6 jours X 48 semaines) soit 288 jours / an.

	Nombre Jours/an	CA / Jours	Montant:	
Ventes marchandises	246	0	0.00	
Production vendue	246	2700000	664,200,000.00	
prestations fournies	246	0	0.00	
Chiffre d'affaires			664,200,000.00	

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم الشباب ANAD.

وبافتراض ان نشاط المشروع ينمو بمعدل 10% سنويا فان رقم الاعمال المتوقع ل (8) القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(23) رقم اعمال ل(8)سنوات القادمة. لمشروع "A_K DOOR

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Ventes marchandises	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Production vendue	664,200,000.00	697,410,000.00	767,151,000.00	843,866,100.00	928,252,710.00	1,021,077,981.00	1,123,185,779.10	1,235,504,357.01
prestations fournies	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chiffre d'affaires	664,200,000.00	697,410,000.00	767,151,000.00	843,866,100.00	928,252,710.00	1,021,077,981.00	1,123,185,779.10	1,235,504,357.01
Evolution	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم الشباب ANAD

2- احتياجات المنظمة وتكاليفها:

2-1- تكاليف المواد الأولية:

الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية.

الجدول رقم (24) يمثل توقعات رقم الاعمال ل(8)سنوات لمشروع "A_K DOOR"

Marchandises et matières consommées	البضائع والمواد المستهلكة							
Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
	3,865,829.29	4,252,412.22	4,677,653.44	5,145,418.79	5,402,689.73	5,672,824.21	5,956,465.43	6,254,288.70
Matières et Fournitures consom	3,771,280.00	4,148,408.00	4,563,248.80	5,019,573.68	5,270,552.36	5,534,079.98	5,810,783.98	6,101,323.18
Evolution	10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	

المصدر: اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANAD

يوضح هذا الجدول تطور المادة الأولية من سنة إلى أخرى؛ حيث تكون نسبة تطور رقم الأعمال 10%لثلاث سنوات الأولى ثم تنخفض بنسبة 5 % في السنوات الخمس؛ وهذا التطور في رقم الأعمال ناتج عن زيادة طلب الخدمة واحتمال زيادة أسعار المواد الأولية من سنة إلى أخرى.

2-2- الخدمات:

الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المنظمة:

الجدول رقم(25) يمثل حجم تكاليف الخدمات المتوقع لمشروع "A_K DOOR"

Services : خدمات

	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
SERVICES	77 500,00	80 600,00	83 824,00	87 176,96	90 664,04	94 290,60	98 062,22	101 984,71
Transport	27 500,00	28 600,00	29 744,00	30 933,76	32 171,11	33 457,95	34 796,27	36 188,12
Loyers et charges locatives	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Entretien et réparation	50 000,00	52 000,00	54 080,00	56 243,20	58 492,93	60 832,65	63 265,95	65 796,59
Autres services	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Evolution	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

المصدر: اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

يبين الجدول تطور رقم الأعمال من سنة إلى أخرى؛ حيث تكون نسبة تطور رقم الأعمال 4%؛ وهذا التطور في رقم الأعمال ناتج عن زيادة المبيعات كل سنة.

2-3- تكاليف اليد العاملة:

الجدول رقم(26) تكاليف اليد العاملة لمشروع "A_K DOOR"

Frais du personnel: تكاليفالعمال

Nombre associés	1	salaires associés	45000				
Nombre employés	2	salaires employés	38,000.00	agent polyvalant	2	25,000.00	
	5						

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Salaires associés	540,000.00	550,800.00	561,816.00	573,052.32	584,513.37	596,203.63	608,127.71	620,290.26
Salaires employés	1,149,120.00	1,172,102.40	1,195,544.45	1,219,455.34	1,243,844.44	1,268,721.33	1,294,095.76	1,319,977.67
	600,000.00	612,000.00	624,240.00	636,724.80	649,459.30	662,448.48	675,697.45	689,211.40
Evolution annuelle	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Frais du personnel	1,689,120.00	2,334,902.40	2,381,600.45	2,429,232.46	2,477,817.11	2,527,373.45	2,577,920.92	2,629,479.34

المصدر: عداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANAD.

يبين الجدول تطور أجور العمال؛ حيث تكون نسبة التطور 2%؛ تطور أجور العمال ناتج عن التطور في رقم الأعمال.

2-4 تكاليف أخرى :

بالإضافة للمصاريف الأولى فان المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزامها اتجاه العمال من الضمان الاجتماعي المتمثلة فيما يلي :

الجدول رقم (27) يمثل تكاليف أخرى لمشروع "A_K DOOR"

Frais divers : تكاليف متنوعة

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Assurances	14 952,00	14 952,00	14 952,00	14 952,00	14 952,00	14 952,00	14 952,00	14 952,00
Cotisation Fonds de Garantie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autre Frais (Amortissements)	122 154,88	855 084,13	977 239,00	122 154,88	855 084,13	977 239,00	366 464,63	610 774,38
TOTAL	137 106,88	870 036,13	992 191,00	137 106,88	870 036,13	992 191,00	381 416,63	625 726,38

المصدر: عداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANAD.

3- جدول حساب النتائج:

الجدول رقم (28) جدول حساب النتائج والتدفقات النقدية ل 8 سنوات لمشروع "A_K DOOR"

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8
Marge brute	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Production vendue	664,200,000.00	697,410,000.00	767,151,000.00	843,866,100.00	928,252,710.00	1,021,077,981.00	1,123,185,779.10	1,235,504,357.01
Prestations fournies	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Matière et fournitures consom,	3,771,280.00	4,148,408.00	4,563,248.80	5,019,573.68	5,270,552.36	5,534,079.98	5,810,783.98	6,101,323.18
Services	77,500.00	80,600.00	83,824.00	87,176.96	90,664.04	94,290.60	98,062.22	101,984.71
Transport	27,500.00	28,600.00	29,744.00	30,933.76	32,171.11	33,457.95	34,796.27	36,188.12
Loyers charges locatives	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Entretien et réparation	50,000.00	52,000.00	54,080.00	56,243.20	58,492.93	60,832.65	63,265.95	65,796.59
Autres services	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valeur ajoutée	660,351,220.00	693,180,992.00	762,503,927.20	838,759,349.36	922,891,493.60	1,015,449,610.42	1,117,276,932.89	1,229,301,049.12
Frais de personnel	1,689,120.00	2,334,902.40	2,381,600.45	2,429,232.46	2,477,817.11	2,527,373.45	2,577,920.92	2,629,479.34
Frais divers	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00
Assurances	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00	14,952.00
Autres frais	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Droit de douanes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortissements	122,154.88	122,154.88	122,154.88	122,154.88	122,154.88	122,154.88	122,154.88	122,154.88
Charges d'exploitation	1,826,226.88	2,472,009.28	2,518,707.32	2,566,339.33	2,614,923.98	2,664,480.32	2,715,027.79	2,766,586.21
EBE	658,524,993.13	690,708,982.73	759,985,219.88	836,193,010.03	920,276,569.62	1,012,785,130.09	1,114,561,905.10	1,226,534,462.91
IFU	0.00	0.00	0.00	41,809,650.50	46,013,828.48	50,639,256.50	55,728,095.26	61,326,723.15
R.net d'exploitation	658,524,993.13	690,708,982.73	759,985,219.88	794,383,359.53	874,262,741.14	962,145,873.59	1,058,833,809.85	1,165,207,739.76
Cash flow net	658,647,148.00	690,831,137.60	760,107,374.75	794,505,514.40	874,384,896.01	962,268,028.46	1,058,955,964.72	1,165,329,894.64
Cash flow cumulés	658,647,148.00	1,349,478,285.60	2,109,585,660.35	2,904,091,174.75	3,778,476,070.76	4,740,744,099.23	5,799,700,063.95	6,965,029,958.59
Cash flow actualisés	615,558,082.24	603,398,670.28	620,474,036.22	606,124,452.88	623,424,346.40	686,083,805.25	755,020,967.53	830,864,109.41
VAN	5,337,006,140.93							

المصدر: عداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبابANAD.

5-التقييم المالي للمشروع:

1-5 عتبة المردودية:

نقطة التعادل=تكاليف ثابتة/سعر البيع المتوقع- التكاليف المتوسطة المتغيرة للوحدة.

التكاليف المتوسطة المتغيرة للوحدة=التكلفة الكلية المتغيرة/ عدد الوحدات المنتجة.

لدينا عمال ينتجون ما يعادل 3بوابات في اليوم؛ بمجموع 90 بوابة في الشهر؛ ومنه فان كمية الإنتاج في السنة هي 32850 بوابة اوتوماتيكية.

اذن التكاليف المتوسطة المتغيرة للوحدة=3/76705=25568.33 دج

نقطة تعادل =2630930/109431.7=24.04

وهي نقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف. بعد هذه النقطة يبدا المشروع في تحقيق الأرباح.

2-5 صافي القيمة الحالية VAN:

VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية-تكاليف هيكل الاستثمار:

VAN=6.965.029.985.59-3.942.329.29=5.334.006.140.93دج

مشروع **"A_K DOOR"** قابل للتجسيد على ارض الواقع خلال القيمة الصافية والمقدرة ب5.334.006.140.93دج

المطلب السادس: مخطط نموذج العمل التجاري.

يعتبر مخطط نموذج العمل التجاري business Model Canvasأداة من الأدوات الثورية التي تلبي لنا حاجة من الحاجات الا وهي التخطيط للمشروع والمنظمة الناشئة على الورق قبل اطلاقه. سوف نعرض مخطط نموذج العمل الخاص بمشروع البوابة الأتوماتيكية الذي يسهل على المنظمة عملية البحث عن نموذج الربحي المناسب لها.

جدول رقم (29) نموذج مخطط الاعمال لمشروع "A_K DOOR"

Key Partners الشركاء الرئيسية	Key Activities الأنشطة الرئيسية	Value Propositions القيم المقترحة	Customer Relationships العلاقات مع العملاء	Customer Segments شرائح العملاء
موزعو الموارد الأولية؛ التعاقد مع المحلات التي تقدم مثل هذا المنتج؛ محلات الصباغة؛ اللحام؛ الحاجة لخدمات التسويقية؛	شراء المواد الأولية؛ تجميع الأجزاء التي ستوضع في البوابة الاوتوماتيكية (الجزء الميكانيكي؛ الجزء الالكتروني؛ وتصميم نظام المعلوماتي)؛ تركيب هذه الاجزاء في جزء واحد ليتكون لدينا المنتج. القيام بالأبحاث والتطويرات. أنشطة التسويق من اجل التواصل مع العملاء؛	المنتج حلي الصنع؛ جودة المنتج؛ حل بديل للقوى البشرية؛ إرضاء الزبائن عن المنتج كون اننا نوفر خدمة الصيانة؛ انخفاض التكاليف التي تتحملها المنظمة؛ التنظيم وحسن التسيير داخل المؤسسات. حماية المؤسسات وزيادة الامن داخلها.	انشاء مجتمع خاص بالمنتج؛ عروض خاصة؛ التواصل الشخصي عند البيع؛ شبكة التواصل الاجتماعي من خلال الرد السريع على اقتراحاتهم وتساؤلاتهم؛	المؤسسات الكبرى في شتى مجالاتها. المرافق الرياضي. الجامعات؛ المستشفيات؛ الفنادق؛ مباني؛ مكاتب خاصة؛ المراكز التجارية.
	Key Resources الموارد الرئيسية **المحل(المنظمة)؛** **المواد الأولية؛** **معدات الإنتاج؛** **تجهيزات المكتب؛** **الموارد الغير مادية المتمثلة في المعلومات؛**		Channels القنوات الاتصال المباشر بالزبائن؛ الاشهار عن طريف لافتة خاصة؛ المعارض؛ نقل الاخبار بين الناس	

Cost Structure هيكل التكاليف	Revenue Streams مصادر الإيرادات
تكلفة شراء المواد الأولية/ أجور العمال؛ تكلفة الصيانة؛	تتمثل في بيع المنتج؛ خدمة التوصيل اذا طلب ذلك ؛ الخدمات ما بعد البيع.

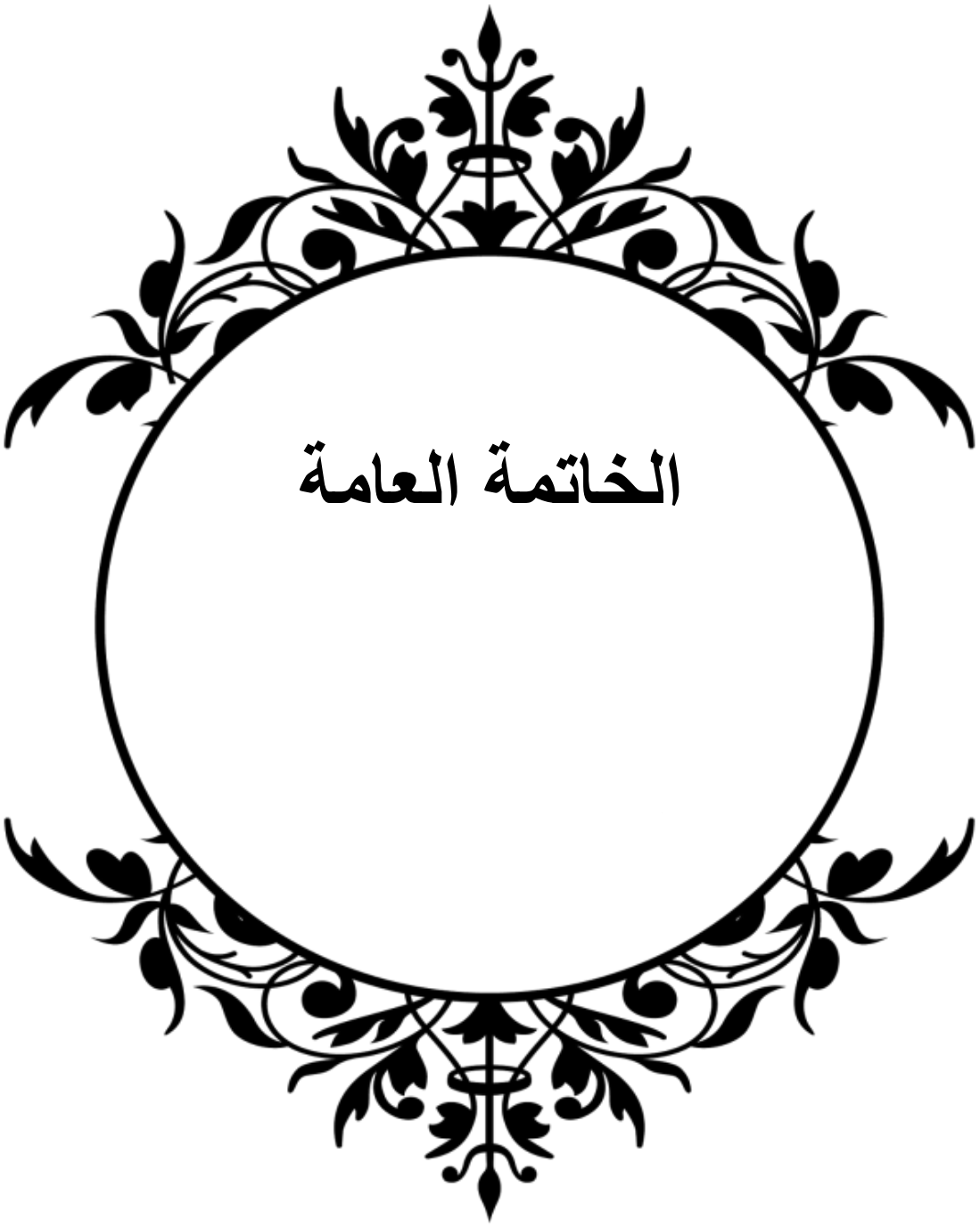
	تكلفة التسويق و المبيعات؛ تكاليف أخرى(تامينات؛ معدات النقل؛ الكهرباء والغاز.....الخ).

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل نكون قد اتممنا الدراسة التطبيقية لمخطط الاعمال بجميع مراحلها؛ وتوصلنا الى ان انشاء مؤسسة ليس امرا اعتباطيا؛ ولا ارتجاليا؛ بل بالعكس هو عمل نظامي Systemique يحتاج الى منهاج؛ وهذا ما توصلنا اليه من خلال الدراسة التطبيقية التي حاولنا من خلالها وضع الخطوات اللازمة لإنشاء مؤسسة.

كما سبق وقلنا ان لإنشاء مؤسسة منهاج؛ ومن بين عناصر هذا المنهاج التي حاولنا اظهارها الفكرة الأساسية للمشروع والمخطط الإنتاجي والتنظيمي؛ وقمنا بتحديد عدد الافراد العاملين بالمشروع؛ وكذا دراسة السوق الذي ستنشط فيه المنظمة حتى نتمكن من تحديد منافسي المنظمة الى غاية الدراسة المالية التي تمكننا من حساب كل ما يتعلق بالأموال الاستثمار من التكاليف والآلات والمعدات الضرورية للمشروع.

ومما لا شك فيه ان مخطط الاعمال مهم الى المدى البعيد جدا الذي من خلاله يستطيع صاحب المشروع فهم الاعمال قبل انطلاقها واثناء عملها؛ ويمكن تعديل هذه الأخيرة اثناء العمل عند حدوث أي تغيرات سوآءا في المحيط الخارجي للمؤسسة او حتى المحيط الداخلي هو الدليل الانجع لتحقيق الميزة التنافسية وضمان نجاح واستمرار المشروع.



الخاتمة العامة

مما سبق ذكره نصل إلى ختام بحثنا، والذي تطرقنا فيه بفصليه النظري والتطبيقي الى مخطط الأعمال والذي لا يمكن الاستغناء عنه في انشاء المشاريع أو المؤسسات في وقتنا الحالي، حيث يعتمد انشاء المشاريع باختلاف أنواعها كل الاعتماد على مخطط الاعمال وهذا كون هذا الأخير يسمح بدراسة واقع المشروع والاستشراف مستقبله والتنبؤ به؛ واذا كان مخطط الاعمال مهم بالنسبة لجميع المؤسسات الا ان أهميته تزداد عندما يتعلق الامر بإنشاء مؤسسة جديدة؛ حيث ان هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات و الخبرة ؛ ومقدمة على مستقبل مجهول تفقد فيه الى خاصية التركز في السوق؛ حيث يتطلب الامر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والاحترافية وعليه فان مخطط الاعمال هو عبارة عن وثيقة عمل تشمل كل الخطط التنظيمية والانتاجية والتسويقية والمالية التي ستتبعها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها باقل المخاطر فهذا المخطط يعد في واقع الامر من اهم المسائل التي تقف وراء نجاح المقاولة؛ فهو يمكن من وضع التوقعات الخاصة للمشروع ومقارنتها بالنتائج السنوية المحققة ؛ لذا يستوجب على صاحب المشروع البحث عن كيفية اعداد مخطط عمله؛ ويأتي مخطط الاعمال وسيلة تلبي متطلبات وادارة هذه المؤسسات بطريقة فعالة؛ وبالتالي الوقوف على أي خلل قد يتم تسجيله فهو يساعد على البقاء و الاستمرارية وتحقق الأرباح .

من خلال ما تم دراسته في الجزء النظري تم اسقاطه على الجزء التطبيقي وتحليله حيث تطرقنا الى كيفية اعداد مخطط اعمال لخلق مؤسسة لإنتاج البوابات الاوتوماتيكية الا وهي مؤسسة **A_K DOOR** حيث راينا كيف يتم اختيار الصيغة القانونية فالمؤسسة سوف تكون مؤسسة ذات مسؤولية محدودة وشخص وحيد EURL ؛ كما راينا كيفية انجاز مخطط التنظيمي الذي يحدد حاجة هذا المشروع من الموارد البشرية والمؤهلات المطلوبة وكيفية تنظيمها ؛ ثم تعرفنا على المخطط الإنتاجي الذي يظهر الاحتياجات المشروع من الوسائل والتجهيزات اللازمة لعمليته الإنتاجية وكيفية استخدامها بالطريقة المثلى؛ ثم تطرقنا للمخطط التسويقي للتعرف على بيئة عمل مشروع وحجم السوق وكيفية تلبية طلبه والاستحواذ على حصة منه ؛لننجز في الأخير مخطط المالي الذي نبين فيه الموارد المالية اللازمة لتغطية ما تم الإشارة اليه في المخططات السابقة بالتالي الخروج بنتيجة الاستثمار من عدمه.

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا ان مخطط الاعمال هو وثيقة ضرورية لإنشاء المشاريع في الجزائر ومن شانه ان يساهم في:

- تقليل الوقت؛
- تعظيم الجهد؛
- توضيح الفرص والمخاطر؛
- تقليل تكاليف الدراسة؛
- تحديد المستويات والرؤى؛

فالشروع في خلق مؤسسة يتطلب من صاحب المشروع القيام بإجراءات إدارية وبدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وتحضير مخطط عمل من شأنه تحويل الفكرة إلى مشروع اقتصادي وقد توصلنا في ذلك إلى النتائج التالية:

☒ النتائج النظرية:

- يسمح مخطط الاعمال برسم طريق العمل؛
- مخطط الاعمال وثيقة توضح مسار المشروع؛ كما ان له أهمية كبيرة فهو يوضح لنا مدى نجاح او فشل المشروع؛

- إن مخطط الأعمال الأكثر دقة يتطلب إعداده دراسة عدة جوانب " الجانب القانوني؛ التسويقي، الإنتاجي؛ التنظيمي، المالي"؛
- يوضح مخطط الأعمال مدى تقبل المحيط للفكرة المقترحة؛
- أي عمل جديد يتطلب انجاز مخطط الأعمال وذلك لضمان سير هذا المشروع وفق طريق صحيح وسليم يضمن له الاستمرارية والتوسع؛
- مخطط الاعمال يوضح إمكانية تجسيد المشروع على ارض الواقع؛

من أهم نتائج المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال:

- الشكل القانوني والهيكل التنظيمي يختاره المسير حسب ما يتناسب مع نشاط المشروع؛
- المخطط الإنتاجي يبين لنا التكاليف الاستثمارية للمشروع الإضافية كما انه يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الانتاج وتحمل تكاليف؛
- المخطط التسويقي يعتمد على استراتيجيات علمية مدروسة؛
- المخطط المالي يعتبر تقييما لما تم إنجازه في المخططات السابقة؛
- إن مخطط الأعمال الجيد ليس بالأمر السهل فهو يتطلب أن يتوفر الشخص مهارات في الجانب التسييري والمحاسبي.
- الزبون هو منطلق وهدف ونهاية المؤسسة؛
- يساعد مخطط الاعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع؛
- يجب ان يتمتع صاحب المشروع بروح المقاولة والإرادة لتجسيده.
- مخطط الأعمال يساعد على صياغة أهدافه الذاتية للمقاول وأهداف مشروعه بشكل واقعي

☒ النتائج التطبيقية:

بعد إنجاز مخطط الأعمال للمشروع والذي تضمن الدراسة التنظيمية والتسويقية والإنتاجية والدراسة المالية توصلنا على النتائج التالية:

- بداية أي مشروع هي فكرة قد تكون جديدة او مكملة لمشروع سابق؛
- يختلف مخطط الاعمال من مؤسسة للأخرى (حسب النشاط؛ الحجم.... الخ)؛
- يعد مشروع انتاج بوابو اوتوماتيكية من المشاريع الجديدة في الوطن وله مردودية؛

تمت ترجمة الدراسة النظرية لإعداد مخطط الاعمال بشكل تطبيقي بحت حيث تحصلنا على ما يلي:

- تنظيم الموارد البشرية ومواقيت العمل من أسباب نجاح المشروع وهذا ما تبنيناه في خطة التنظيم؛
- التكاليف الاستثمارية والتشغيلية لمشروع **A_K DOOR** متوسطة حسب ما رأيناه في مخطط الإنتاج؛ لكن مردوديته واهميته أكبر؛
- من خلال المخطط التسويقي تبين عدم وجود منافس لنفس المنتوج في المنطقة؛
- المخطط المالي هو ما يبرهن لنا نجاح خططنا السابقة من فشلها ويبرهن كميا وزمنيا مردودية المشروع؛ ويشجع على الاستثمار فيه.

الاقتراحات والتوصيات:

انجازنا لهذه الدراسة مكننا من رؤية بعض العراقيل التي تغيب عن حامل فكرة مشروع ما؛ لذا نستطيع تقديم بعض منها تساعد المستثمرين على تجنبها وهي كالتالي:

- نشر ثقافة "مخطط الأعمال" في الج ا زئر ولدى مختلف الشرائح العمرية وتأكيد أهميتها ودورها الفعال في نجاح واستمرارية المشاريع؛

- فتح مكاتب دراسات لإنشاء المشاريع والتكفل بها من ناحية منهجية مخطط الأعمال ليستعين بها؛
- أصحاب المشاريع وذلك لتقليل الأخطاء واعداد مخطط أعمال سليم؛
- تعميم فكرة المقاولاتية وتسهيل دور هذه الأخيرة للطلبة الجامعة ككل؛
- توفير دليل يساعد المستثمر في اتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

اولا: الكتب:

1- إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية (الابداع في انشاء المشاريع)، دار الشروق، عمان،الأردن،2013.
2- إبراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير (دليل عملي لأصحاب المشاريع)،ط1،شركة دار البيروني للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018.
3- احمد بن عبد الرحمان الشميمري, وفاء بنت ناصر المبيريك, ريادة الاعمال(Entrepreneur sShip) ,ط1 ؛نشر وتوزيع الكعيبان ؛2019.
4- أحمد غازي أنيس، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، ط1، الرياض-السعودية، 2005.
5- احمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
6- ألكسندر أستر فالدر وإيف بينور، إبتكار نموذج العمل التجاري، ط1، جبل عمان ناشرون، عمان، الأردن،2013.
7- بلال خلف سكارنة, الريادة وإدارة منظمات الاعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن,2008.
8- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشأة الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن,2019.
9- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003.
10-ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007 .
11-جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
12-حسين محمود حريم-تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل-دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2000.
13-خضير كاظم حمود و هايل يعقوب فاخوري ، إدارة الانتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ,الأردن,2012.
14-دريد كامل الشبيب، إدارة المالية للشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط1،عمان، الأردن،2008.
15-سكوت شافير و جاك ميرديث، إدارة العمليات منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، تعريب د . م سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة د . محمد يحي عبد الرحمن,دار المرجع للنشر ,2005.
16-سيد الهواري , الإدارة – الأصول والأسس العلمية، ط 11 ، مكتبة عين شمسن، القاهرة، 1996 .
17-طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان,2009.
18-طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2008.
19-عبد الحميد المنشاوي. التعليق على القانون التجاري الجديد رقم 17 قي ضوء الفقه والقضاء، مصر,1999.
20-عبد الستار محمد علي، التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات، ط 1، دار المسيرة للنشر،عمان,الأردن,2009.
21-عبد القادر محمد عطية، دراسة جدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع المشروعات، ط2، 2009.
22-عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي ، التحليل والتخطيط الملي اتجاهات معاصرة ؛دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
23-عصام الدين امين ابو علفة، التسويق (المفاهيم الاستراتيجيات)، ج1،ط1،مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر،2002.
24-عمار عمورة ،الوجيز , شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفية للنشر والتوزيع، الجزائر,2012.
25-غسان قاسم داود الامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن ،2013.
26-فايزة جمعة صالح نجار عبد الستار محمد العلي, الريادة وإدارة الاعمال لصغيرة, ط2,دار حامد للنشر و التوزيع,2008.
27-فتحي إبراهيم محمد احمد، أبعاد الثقافة التسويقية للمستثمر الصغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
28-فرحة زراوي ؛الكامل في القانون التجاري الجزائري؛ الجزء الثاني؛ الجزائر؛ ص140.

29-فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
30-محمد ابديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته،,ط2, دار المناهج للنشر و التوزيع,عمان, الأردن, 2012 .
31-محمد فلاق، ريادة الاعمال - المقاولاتية - من الفكرة الى التجسيد، الطبعة الأولى, استيراد و توزيع الكتب,قسنطينة,الجزائر,2022.
32-مجدي عوض مبارك-الريادة في الأعمال " المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية " عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن, 2009 .
33-مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000.
34-موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان,2007.
35-مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في لادارة ،" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
36-مؤيد فضل.، تقييم وادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار الوراق للنشر و التوزيع,عمان,2009.
37-الهام فخري طميله، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2009.
38-هاني حامد الضمور تسويق الخدمات، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن،2002.

ثانيا: الرسائل والمذكرات:

39-بغدود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، مذكرة ماجيستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, فرع تسيير المنظمات, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة بومرداس,الجزائر,منشورة,2008.
40-بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، منشورة،2002.
41-حدادو نبيلة, وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية, مذكرة لنيل شهادة ماجيستير, جامعة الجزائر,2001.
42-زرقين عادل؛ (مقاولاتية) مقاولة الترصيص الصحي و الغاز ضمن وكالة ANJEM؛ مذكرة ماستر؛ منشورة؛ قسم علوم التسيير؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر؛ بسكرة، الجزائر،2014.
43-سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004.
44-شليحي رضا, اعداد مخطط لمؤسسة البناء المعدني و التركيب, مذكرة ماستر, قسم التسيير,جامعة محمد خيضر, بسكرة, منشورة , 2014.
45-صندرة سايبي, دور المرافقة في دعم إنشاء المنظمة الصغيرة , مذكرة ماجستير في علوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر ,منشورة , 2005.
46-صندرة سايبي, محاضرات في انشاء مؤسسة , جامعة قسنطينة 2 ،عبد الحميد مهري،؛قسنطينة؛ الجزائر؛ 2015.
47-مصطفى قريد, تخفيض تكاليف الفجوة بين الطاقة الإنتاجية والطلب-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بمسيلة-, مذكرة ماستر , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, جامعة محمد بوضياف, مسيلة ,الجزائر ,2006.

ثالثا: الملتقيات:

48-شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ ،جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل 2012 .
49-علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال :فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16 أفريل 2012..
50-قبة فاطمة، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة, 17/18/19افريل2012.
51-لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الاعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ ،جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل2012.

52-مراد سماعيل، شلغاف بن اعمر، أهمية المخطط التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولة الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الاعمال، الفكرة، الاعداد، التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،18/17/16افريل2012.

رابعا:المحاضرات:

53-حجاج عبد الكريم، مخطط الاعمال، محاضرات في مقياس المقاولاتية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة 8ماي1945 قالمة،الجزائر,2019.
54-حمدي ابو القاسم, محاضرات في مقياس إدارة الإنتاج و العمليات,مدخل لادارة الإنتاج و العمليات ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, جامعة عمار ثليجي, الاغواط, الجزائر, 2015.
55-حورية بالأطرش، محاضرات في مقياس المقاولاتية, مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر كل تخصصات التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ,الجزائر, 2020/2021.
56-رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة، الجزائر,2016.
57-سالم مكرودي, محاضرات في مقياس المقاولاتية, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل,الجزائر, 2020.
58-ليلى بن عيسى، مخطط الاعمال، محاضرات في المقاولاتية, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر-بسكرة.الجزائر,2021.
59-نجوى حبه, مخطط التسويقي,محاضرات في مقياس المقاولاتية ,كلية العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر,بسكرة, الجزائر ,2021
60-نجوى حبه, مسار إنشاء مقاولة(إعداد مخطط الأعمال.), محاضرات في مقياس المقاولاتية, علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة محمد خيضر؛بسكرة,الجزائر,2021.

رابعا: المجلات:

61-بيبي وليد و اخرون، المسؤولية الاجتماعية وتخطيط الأعمال بالمشاريع المقاولاتية دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة بالجزائر، مجلة المالية وحوكمة الشركات،المجلد1,العدد1 , ام البواقي ,جوان 2017.
62-العبيدي., اهمية وتأثير د راسات السوق في رفع كفاءة قرارات الانتاج في الوحدة الاقتصادية، مجلة الادارة والاقتصاد, العدد78, 2009.
63-مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10, جامعة سعد دحلب/البليدة،2013.

خامسا: النصوص القانونية:

64-الجريدة الرسمية ؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام شركات التضامن نص المادة 551 من القانون التجاري الجزائري.
65-الجريدة الرسمية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 44,تناولت احكام شركات التضامن في المواد من 551-563 من القانون التجاري الجزائري. الصادرة ب 7 جويلية 1994.
66-الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , تناولت احكام المادة 594 من القانون التجاري الجزائري
67-الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام شركات التضامن نص المادة 795من القانون التجاري الجزائري.
68-الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام نص المادة 592 من القانون التجاري الجزائري.
69-الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام المادة 594 من القانون التجاري الجزائري تبعا لـ المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.
70-الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام المادة 590 من القانون التجاري الجزائري.
71-الجريدة الرسمية؛ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تناولت احكام لمادة 564 من القانون التجاري الجزائري.

سادسا: المواقع الالكترونية:

72- محمد حبش، تعرّف على مخطط نموذج العمل التجاري, اكاديمية حسوب،2015،متاح في :
https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/planning Accessed on consulele /15-04-2022 a18:36

73- المركز الوطني للسجل التجاري. https://www.commerce.gov.dz/ar/centre-national-du-registre-de-commerce-c-n-r-c .Consule 12-03-2022 a17 h.

74- منير بركاني، بحث حول إدارة التسويق: مفهوم وأهداف المزيج التسويقي الخاص به، 2022/04/08 https://www.tadwiina.com

75-http./www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part1/13 .htm consule le 12-03-2022 a 11h .

76- https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/7.pdf. consulter le 15-04-2022 a 16:43.

77-Sammut-Bonnici,t..&Galea,D.2014.PEST analysis. Dans C.L.Cooper,Wiley Encylopedia of management(éd.3rd edition).Chichester :John Wily & Sons,Ltd.pp 1-2.Consulté 03-03-2022 ;sur rechercheGate :https://www.researchgate.net/publication257303449_analysis.

المراجع بالغة الأجنبية :

78-Alaine fayolle. Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre, 3eme ed.

79-Allain Desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, Strategie (2 ed), Pearson, Paris, France,2009.

80-Anne chanteux ,wilfried niessen,les tableaux de bord et business plan,3 ed.pro,Belgique.2005.

81-Christophe Garonne, Business Planning in Emerging Firms: Uses &Effects , PHD Thesis, Doctoral Philosophy, Australian Centre for Entrepreneurship Research, School of Management, QUT Business School, Queensland University of Technology, Australia, 2014.

82-David Bateman, business plan That get Investment, London ,2016.

83-FEZZOUA WASSILA, ACHIOU SOUAD ,Elaboration d'un business plan financier Cas de

84-Hamzehpour,F ,Ranjbarian,B,fath ;S,&ansa,A.(2019).The strategic Swot analysis to Use Social Marketing in the desing of the Research Development Model of islamic Azad University.THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES 2006.

85-La Maison de l'Entreprenariat-UFAS1 ,Université Ferhat ABBAS ,Sétif 1,Le business plan .2012

86-L'entreprise : SARL NOMADE, Projet de fin d'études En vue de l'obtention du diplôme Master II en Finance d'entreprise ,Département des sciences de gestion ,université de béjaia ,béjaia, 2021.

87-Malcolm Mc Donald, Les plan Marketing: Comment les établir ? Comment les utiliser, Traduis par

88-Marion S, Noel X, Sénicourt P, Réflexions sur le outils et les méthodes a l'usage du créateur d'entreprises, les édition de l'adreg 2003,p125.

89-Pair Chaix, Boeck, Bruxelles, Belgique, 2004.

90-Richard Daft.Organisation.Theory and Desing.8th Ed,Thomson,South-Western .USA,2004.