

الج\_\_\_\_م\_\_\_\_ه\_\_\_\_و\_\_\_\_ر\_\_\_\_ي\_\_\_\_ة\_\_\_\_ال\_\_\_\_ج\_\_\_\_ز\_\_\_\_ا\_\_\_\_ر\_\_\_\_ي\_\_\_\_ة\_\_\_\_ال\_\_\_\_د\_\_\_\_ي\_\_\_\_ق\_\_\_\_ر\_\_\_\_اط\_\_\_\_ي\_\_\_\_ة\_\_\_\_ال\_\_\_\_ش\_\_\_\_ع\_\_\_\_ب\_\_\_\_ي\_\_\_\_ة  
وزار\_\_\_\_ة\_\_\_\_ال\_\_\_\_ت\_\_\_\_ع\_\_\_\_ل\_\_\_\_يم\_\_\_\_ال\_\_\_\_ع\_\_\_\_س\_\_\_\_ال\_\_\_\_ي\_\_\_\_ و\_\_\_\_ال\_\_\_\_ب\_\_\_\_ح\_\_\_\_ث\_\_\_\_ال\_\_\_\_ع\_\_\_\_ل\_\_\_\_م\_\_\_\_ي  
ج\_\_\_\_ام\_\_\_\_ع\_\_\_\_ة\_\_\_\_أ\_\_\_\_ب\_\_\_\_ي\_\_\_\_ب\_\_\_\_ك\_\_\_\_ر\_\_\_\_ب\_\_\_\_ل\_\_\_\_ق\_\_\_\_ا\_\_\_\_يد\_\_\_\_-\_\_\_\_ت\_\_\_\_ل\_\_\_\_م\_\_\_\_س\_\_\_\_ان\_\_\_\_ -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



# مخطط الأعمال

---

من اعداد د. براشد بربار وفاء

لفائدة طلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية بالإضافة الى كل طالب يريد  
خلق مشروع بالاعتماد على مخطط الاعمال لدراسة الجدوى

السنة الجامعية 2021-2022

# فهرس

## ❖ مقدمة

I مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## II عموميات حول مخطط الاعمال

- ▷ تعريف مخطط الأعمال
- ▷ عناصر (مضمون) مخطط الأعمال
- ▷ فوائد و أهمية مخطط الأعمال
- ▷ أنواع مخطط الأعمال

## III محتويات مخطط الأعمال

- ▷ الخطة الأولية
- ▷ لامة عن المؤسسة
- ▷ تحليل السوق
- ▷ المخطط التسويقي
- ▷ المخطط المالي
- ▷ اختيار الهيئة القانونية
- ▷ تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها
- ▷ إقامة المؤسسة (التنفيذ)

## IV نموذج مقترن لمخطط الاعمال

## مخطط الأعمال

### مقدمة

أن التطور الذي شهده العالم خلال القرن العشرين قد اثر بالضرورة على نمط أداء الأعمال مما استوجب البحث عن الأساليب والمداخل الإدارية المنسجمة مع هذا التطور وإحداث تغييرات جذرية سريعة في إجراءات عمل المنظمات تحقيقاً لرغبات الزبائن وتوجهاتهم ونظراً لكون الثقافة المنظمية هي إحدى التراكيب الأساسية للمنظمة والتي يمكن أن تستثمرها عقول المبدعين للوصول إلى الأهداف المخطططة فمن المستحسن أن تقوم هذه الأخيرة بالاختراق الثقافي بعمق بحيث تحدث تغييراً إيجابياً يدعم هذا الأسلوب.

إن "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... الخ) تتطابق أيضاً مع إستراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق و تعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

(ريتشارد هال، 2001، ص 211)

ان منظمات الاعمال اليوم تواجهها تحديات مختلفة وقد عرض Harari Oren هذه التحديات بشكل موجز كما يلي: المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، أفرادها لديهم ولاء وانتفاء لها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها. ويحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وهي أن يعي هذه المخاطر. والبيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال. العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فهذه مسؤولية الجميع. تحقيق القيمة المضافة في جميع أنشطة المنظمة هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها. الطموح المستمر والسعى للأفضل هو شعار المنظمة ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياتها. الاستفادة من

أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له التجديد والابتكار - ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة - مسألة حتمية ومحسوسة.

المنظمة وكل مكوناتها نظام كلي واحد متعاون متكمال يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية. كل من يعمل في المنظمة هم شركاء وليسوا أجزاء، يشاركون في اتخاذ القرارات. المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله يتحمل مسؤوليتها كاملة. إدارة العمل أصبحت ذاتية، لكن ليست فردية بل جماعية، فألاعما عمال تؤدي من خلال فرق عمل الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسى لتقديم النصائح. الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها. التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسى ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة. تقييم الأداء البشري لم يعد يعتمد على تحقيق المعايير فحسب بل ذهب لتحقيق تميز الأداء. جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة شعارهم هو مواجهة التحدي لا الهرب منه. الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تملك مهارات متنوعة (Dilworth, J., 2006). كل هذا يتطلب من صاحب فكرة مشروع القيام بدراسة معمقة لمشروعه قبل الشروع فيه و من بين الادوات التي تساعدننا لمعرفة جدوى المشروع مخطط الاعمال.

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات. وتتزيد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص. ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر، ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع. وفضلا عن هذه الأهمية، يقدم مخطط الأعمال أيضا تصورا عملا نيا ل מהية المنتوج، وتميز السوق الموجه إليه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية) لتنفيذ هذا المشروع. ويقدم في المقام الثالث تصورا استشرافيا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق، مبرزا بوجه خاص بيانا توقعيا ومخطط تطور المبيعات. وبشكل عام، يبين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطوره في المستقبل.

وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقيدة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية الترکز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكمال الجدية والاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين. وعليه، يشكل مخطط الأعمال صورة تعكس شخصية هذا الوافد الجديد وتسمح للآخرين بتقييم فرص التعامل معه وبالتالي قبوله كعنصر من عناصر السوق.

في هذا الإطار تهدف هذه المطبوعة إلى توضيح مراحل إنشاء مؤسسة و ايضاح أهمية مخطط الأعمال عبر دراسة أهم عناصره و مكوناته و في الاخير اعطاء نموذج للطلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية و لكل طالب في كل التخصصات يسعى الى خلق مشروعه.

## I مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمر إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة مراحل يشكل تصميم مخطط الأعمال إحداها. وتعكس هذه المراحل في الواقع التدرج في إنجاز عملية التأسيس للوصول إلى تنفيذ الفكرة والوصول بها إلى تطبيقات عملية. وفي هذا المجال، يسمح لنا تقديم موجز مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقدير أهمية المركز الذي يحتله مخطط الأعمال.

- **الفكرة:** هي نقطة البداية، تعبّر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو إلهام. تجد الفكرة الأصلية عادة مصدراً لها في ماضي من يحملها (المقاول). فإذا كان المقاولون يتحركون فعلاً بشكل فردي، فإن الدوافع التي تحركهم يمكن تفسيرها جزئياً بأصولهم وانتساباتهم الاجتماعية. حيث يشكل الانتماء إلى عائلات أو فئات اجتماعية معينة عاملًا هاماً يسمح لهم بالذهاب أبعد من المعايير السائدة مع احترام قواعد المجتمع (Lazaric, 2010,

pp.17-18). مع ذلك، يمكن القول أن الفكرة يمكن تطويرها تدريجياً عبر إجراء لقاءات، أو تسجيل ملاحظات وترسيخ القناعات المكتسبة. وهكذا فإن الفكرة التي تبدو في بداية الأمر بسيطة وحتى ساذجة وتتميز بعدم هيكلة واضحة يمكن تطويرها وتحسين صياغتها عبر طرق مختلفة حتى إذا نضجت تصبح جاهزة للانطلاق.

- **المشروع:** الفكرة تسبق المشروع. يعكس المرور من الفكرة إلى المشروع تطوراً نحو تصميم المنتوج، ونحو تعريف دقيق للخدمة وتعريف لشروط تسويقها. وإذا كانت الفكرة ترتبط بالتخيل، فإن المرور إلى المشروع يتطلب توافر كم من المعارف والمعلومات حول هيكل السوق وتصميم الخدمات وفق احتياجاته.
- **عملانية المشروع:** هي مراجعة أولية لمدى قابلية المشروع للإنجاز والاستمرار. في حالة إنشاء المؤسسات، لا توجد عملانية للمشروع إلا في حالة وجود منتج وسوق. وبالتالي يعتبر تحليل قطاع النشاط جد هاماً. ترتكز هذه الخطوة كما هو واضح على التأكيد حول المنفعة التي يقدمها المنتوج، بمعنى فائدته السوقية.
- **مخطط الأعمال:** يعتبر خطوة جد حاسمة في نجاح المشروع. هو تصميم يمكن بواسطته شرح ماهية المنتوج، وتمييز سوقه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية). كما يبين تطور النشاط في المستقبل. يعتبر مهماً لأنّه يعتبر وسيلة اتصال تسمح لأطراف أخرى (شركاء، رأس المال المخاطر، البنوك،...) بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في هذا المشروع. كما يبيّن مخطط الأعمال بيان توقعى ومخطط تطور المبيعات. عبر مخطط الأعمال تبرز شخصية المقاول.
- **الشكل القانوني:** عندما يتم الانتهاء من تصميم مخطط الأعمال، فإن ذلك يمكن منطقياً من توافر أكبر عدد من عناصر الاختيار لإنشاء الهيكل القانوني

**وضع التنظيم الأساسي** (القانون الأساسي) الملائم للمشروع. يتبع اختيار اسم جميل وقدر على حمل علامة المنتوج ورسالة المؤسسة إلى السوق.

- **التمويل:** يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر مخطط الأعمال إلى جانب العنصر التسويقي. تمثل هذه الخطوة في تحديد الحاجات المالية والتي يتم التعبير عنها بواسطة مخطط التمويل فضلا عن تحديد مصادر تمويلها. يتوقف الحصول على التمويل الخارجي (بنوك، رأس مال مخاطر، ...) إلى حد كبير على جودة مخطط الأعمال من حيث مصداقية المعلومات وكذا التحليل الذي يقدمه لاسيما على مستوى تمييز السوق.
- **الخطوات الإدارية:** والتي تتم مع الهيئات الإدارية ذات الصلة بإنشاء المؤسسات (السجل التجاري، الضرائب، هيئات الدعم والإسناد، مؤسسات التمويل، ...). توجد عادة آليات وهيئات معايدة تقدم المشورة للمقاول وترافقه في إتمام مختلف الإجراءات الإدارية.
- **الإنتاج، البيع وتحقيق الأرباح:** إلى هنا يعتبر كل شيء جاهز لإطلاق النشاط الجديد، فقد تم اعتماد مخطط الأعمال، وتمت الحيازة على الوسائل المالية بشكل يسمح بإحضار المعدات والتجهيزات والموارد البشرية الضرورية للانطلاق في الإنتاج. ثم تأتي مرحلة العمل على بيع المنتوج. في هذا المجال، يعتبر استعمال العلاقات وشبكة الدخول إلى السوق (أهمية التسويق) أمرا هاما للنجاح. ثم تأتي مرحلة تحقيق الأرباح
- **التسهيل:** من أهم خصائص المسير الجيد هي قدرته على تحديد طبيعة المعلومات التي يحتاجها لتسهيل الحاضر والمستقبل القريب. كما تتمثل مهمته الثانية في جمع هذه المعلومات. وتعكس مرحلة التسهيل السعي نحو تحقيق الأهداف المحددة في مخطط الأعمال.
- **ضمان الاستمرارية:** بعد انطلاق النشاط، لا تسير الأمور دائما كما هو مخطط لها. بفضل ردود الفعل التي يكتسبها المسير، يمكن أن يضمن التوازنات

الضرورية. وعليه، يقوم هذا المسير بوضع مخطط يسبق الأحداث. يؤدي تراكم الخبرة لديه إلى تزايد قدرته على القيام بردود أفعال سريعة و المناسبة.

تعتبر الخطوات الستة الأولى جد حاسمة في نجاح المشروع لأنها تشكل القاعدة العملانية لانطلاقه و عمله. كما أنه يمكن دائما قبل بلوغ المرحلة الثامنة القيام بمراجعة المشروع أو حتى إلغائه. وعند انطلاق المؤسسة في العمل، تعتبر الخطوتان الأخيرتين مهمتين لضمان الاستمرار، مع التأكيد على أن القدرة على الاستمرار تكون أيضا محكومة بجودة الخطوات الستة الأولى، ولكنها تكون أيضا محكومة بجودة البحث التسويقي الذي كان أساسا للمرور نحو تنفيذ المشروع. كل هذا يقدم في محتويات مخطط الأعمال.

## II عموميات حول مخطط الأعمال

نلاحظ من خلال مراحل إنشاء المؤسسات أن مخطط الأعمال، الذي يأتي في المرحلة الرابعة، يتوسط مراحل التصور من جهة و مراحل التنفيذ من جهة ثانية. وعليه، تعتبر هذه المرحلة (إعداد مخطط الأعمال) أكثر المراحل حساسية لأنها على أساسها يتم معرفة كيفية تجسيد المشروع وبالتالي يشكل الحجة التي يستعملها صاحب المشروع لإقناع مختلف الأطراف ذات الصلة به. وعلى هذا الأساس، فإن مخطط الأعمال يعكس من زاوية معينة القدرة الفكرية للمؤسسين على تحويل تصورات نظرية (غير محدودة بقيود) إلى خطط عملية تأخذ بعين الاعتبار قيودا متعددة الأبعاد (قيود المحيط، قيود التمويل، قيود الفريق البشري المؤهل للاضطلاع بعملية التسيير والإدارة، ...).

إذا كان ميلاد الفكرة وبداية تبلورها في شكل مشروع لا تتطلب معرفة أساسية مسبقة، طالما أنها تكون في كثير من الأحيان وليدة إلهام أو عصارة خيال خصب أو حتى اندفاع غير محسوب في التصور، فإن تخطيط تحويل الفكرة إلى تجسيد واقعي يخضع إلى حدود المعرفة باعتبارها الخزان الذي يزود مؤسسي الشركات بالأدوات الكفيلة بالانتقال من مرحلة التصور إلى مرحلة التجسيد والإنجاز. وهذا ما يضفي على إعداد مخطط الأعمال المزيد من الأهمية والصعوبة في ذات الوقت. ويعود سبب ذلك إلى واقع أن مخطط الأعمال يجب أن

يعكس عمليا فرص المشروع العملية في النجاح وحدوده المنطقية في تحقيق ذلك، وكل ذلك في إطار بيئة بعيدة عن السيطرة، توجد في تحول مستمر وملائمة بالمنافسة.

إذا نظرنا إليه من هذه الزاوية، يعكس مخطط الأعمال إلى حد بعيد شكل الإستراتيجية التي تبني المؤسسة الوليدة إتباعها. وبالتالي فإن تصميمه يعكس مدى تجانس عمل المؤسسة وواقعيتها. حيث أن إعداده يعكس إلى حد بعيد مدى قدرة المؤسسين على ترجمة مشروعهم إلى خطوات عملية يتم تنفيذها في إطار بيئة معقدة ومتغيرة.

يعكس مخطط الأعمال أيضا وضوح التصور لدى المؤسسين وواقعية قراءتهم للمحيط لاسيما فيما يتعلق بدراسة السوق. بحيث يسمح ذلك بإعطاء فكرة واضحة عن آفاق تطور المؤسسة ورهاناتها.

فضلا عن كل ذلك، يشكل مخطط الأعمال أداة لتسخير المؤسسة الوليدة. حيث يسمح للمسيرين باستعماله كوثيقة مرجعية يتم على أساسها مقارنة وقياس الانجازات كميا (المبيعات، التكاليف، ...) ونوعيا (محتوى المنتوج، العملاء المستهدفين، ...). ومن خلال الاحتكاك بالواقع، تسمح هذه المقارنة بين الانجازات والتوقعات (محتوى مخطط الأعمال) بتحديد الفرضيات التي تم البناء عليها أثناء تصميم المخطط والتي يتغير مراجعتها على ضوء العناصر الجديدة. وفي هذا المجال، يجب معرفة أن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة حية تنمو وتتغير مع تطور السوق، ذلك أن عالم الأعمال يوجد في حالة تغير مستمر يجعل من مخطط الأعمال وسيلة ترافق تطور المؤسسة في كل مرحلة من مراحل نموها<sup>1</sup>.

## 1-تعريف مخطط الأعمال:

هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يتحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا

---

<sup>1</sup>Michel Coster, *Entrepreneuriat*, ed Pearson, Paris , 2009.

المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية. ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة<sup>2</sup>. ويساعد مخطط الأعمال على<sup>3</sup>:

- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً؛
  - تركيز الضوء على الأهداف؛
  - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
  - تحديد مهام الادارات المختلفة في المشروع وتوصيتها؛
  - المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
  - المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره، إضافة على ذلك يمكن أن يسهم مخطط الأعمال في:
    - إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة على مشروع العمل، من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، التقييمية للمشروع؛
    - يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة؛
    - يقرر نقطة انطلاق لمخطط عملٍ وحيد.
- وعليه، يمكننا في ختام هذه الفقرة استنتاج تعريف لمخطط الأعمال، حيث يتمثل هذا الأخير في ذلك الملف الذي يستعرض مستقبل المؤسسة، فهو يقدم الحالة المستقبلية المفترضة للمشروع الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المتصلة بمختلف جوانبه: المنتوجات، السوق، المنافسة، السياسة التجارية، إستراتيجية التسويق والاتصال، محاور التطوير، الموارد البشرية والمادية والمالية الضرورية.

<sup>2</sup> Michel Coster, *Entrepreneuriat*, ed Pearson, Paris , 2009

<sup>3</sup> طارق أحمد المقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الأساسية والمواضيع المعاصرة، بحث تخرج، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 24.

يعتبر مخطط الأعمال من الوسائل ذات الأهمية الكبرى من أجل تطوير منظومة الموارد البشرية ودعم دورها في تطوير المؤسسات، وعملاً على حث الناس على اقتحام العمل المستقل ومساعدة مساهمتهم في طرح المشاريع وإحداث المؤسسات الجديدة والمجددة. ويعتبر مخطّط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كلَّ الجوانب المتعلقة ب مجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتّسويق والإنتاج والتنظيم ...)، كما يعتبر أداة تصرّف تعتمد خاصة في الحالات التالية<sup>4</sup> :

- إحداث مؤسسة جديدة.
  - عرض منتج جديد.
  - اختراق سوق جديدة.
  - إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية.
  - البحث عن شركاء لتمويل المشروع.
- تعتبر خطة الأعمال (business plan) واحد من أهم المراحل توثيقها للأعمال في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة حيث تمثل هذه الخطة توظيف كامل للفعاليات ذات العلاقة بمستقبل المنظمة<sup>5</sup> ويمكن تعريف الخطة كما يلي:
- "تعتبر خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة"<sup>6</sup>.
  - "العمل على أنها الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة"<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> هامر، مايكل وجيمس شامي، إعادة هندسة نظم العمل في العمل في المنظمات) الهندسة، ترجمة، شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة - مصر 1995.

<sup>5</sup> Robert D. Hisrich, Michael P. Peter, "Entrepreneurship », McGraw-Hill/Irwin, 2002 – P 663.

<sup>6</sup> دكتور بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الطبعة الأولى ،2008، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ص 111

- "خطة العمل ببساطة هي قائمة رسمية بالأهداف التي تسعى لتحقيقها، وخارطة طريق توضح كيف تخطط لتحقيق هذه الأهداف مرفق معها ميزانية لتنفيذ ذلك".<sup>8</sup>

كما عرف كذلك بأنه عبارة عن وثيقة تقدر تحضر من طرف منشئ والتي تدل بصفة تفصيلية على المحتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات تمويل في، أي ان مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة وإعداد بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين موردين.

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

❖ متى ينجز؟ - إن مخطط الأعمال قبل كل شيء هو وثيقة عمل، حيث أن المنشأ يمكن أن يعتبره كدفتر القيادة ، "بمجرد وجود فكرة الإنشاء، ويصبح من الضروري البدء في إنجاز مخطط الأعمال، حيث يقوم بكتابه مخطط الأعمال الأولي والذي يسمى بمخطط الأعمال المرجعي، هذه الوثيقة هي وثيقة عمل المؤسسة وشركاءها، وبعد كل خطوة تدل تقدم المشروع ثم المؤسسة المنشأة، إن مخطط الأعمال يقام من أول يوم إلى آخر يوم وإنه من غير النادر أن نكتب العشرات منه(مخطط الأعمال) مع تعديلات هامشية ذو أهمية، هذا لا يدل على أن المنشأ يكتب أوجه مختلفة لمخطط الأعمال - إن عرض مخطط الأعمال يكون متقد لكن لا يوجد عرض واحد مثالي، المعلومات التي يحتويها متماثلة، وحده قرار تقديم العرض يكون مختلف، حيث نجد غالباً معلومات حول - : المؤسسة وفريقها، دراسة السوق، نموذج الأعمال، الوسائل المستخدمة، الوضعية القانونية، النتائج المالية، الرؤية المستقبلية .الهدف هنا يتمثل في اختيار

<sup>7</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، كتاب الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة الطبعة 2، عمان، دار ومكتبة الحاد للنشر والتوزيع 2008 ص323.

<sup>8</sup> سحر وبوبي هاشم، الجميع قادرون، بناء سلسلة مقاهي جمهورية القهوة ،75قانونا واقعيا لريادة الأعمال، حزيران 2011.

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

## 2- عناصر (مضمون) مخطط الأعمال

لقد تزايدت شعبية مخطط الأعمال في السنوات الأخيرة إلى درجة أن تحضيره أصبح يمثل اتجاهها يعبر عن فلسفة قائمة حول ماهية المشروع وتنفيذه. وبرغم تنوع التدخلات في هذا المجال وعدم وجود مخطط أعمال نموذجي وموحد، هناك توافق كبير حول ماهية العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال الجيد، حيث تعكس هذه العناصر بشكل صادق محتوى المشروع وتعرضه بشكل مباشر وواضح. وبشكل عام يتم إعداد وكتابة مخطط الأعمال بناء على مجموعة من العوامل مثل طبيعة المشروع، مستوى النضج الذي بلغه، مرحلة حياة المؤسسة (إذا كانت موجودة)، ...

انطلاقاً من ذلك، يمكن فيما يلي التعرض بشكل مقتضب إلى العناصر الأساسية التي يتعين أن يتضمنها مخطط الأعمال الذي يسعى إلى تقديم تصور عام عن مشروع المؤسسة ومراحل إنجازها. وتحتوي بشكل عام على العناصر الفرعية التالية.

### 1. تقديم المؤسسة أو المشروع: يتم هذا التقديم بعرض المعلومات التالية

- اسم المؤسسة وروابط الاتصال بها؛
- التاريخ المنتظر للانطلاق؛
- أسماء المؤسسين وروابط الاتصال بهم. حيث يتم تقديم أصل هؤلاء المؤسسين (طبيعة ومستوى التكوين، الخبرة في القطاع، القوى وشبكة العلاقات). كما يتم عرض الجوانب القانونية المرتبطة بهم (الشكل، نسبة المشاركة في الملكية)؛
- وصف مختصر للمشروع. حيث يتضمن هذا العنصر تعداد المنتجات أو الخدمات التي تتوiki هذه المؤسسة إنتاجها وعرضها.

2. مهمة المؤسسة: يتعين أن يكون وصف مهمة المؤسسة مختصراً وعملياً. بمعنى التصريح بما تنوي عمله بشكل مباشر وشديد الوضوح، وكيف تنوي القيام به ولماذا، ويتعين أن يكون ذلك في عدد قليل من السطور (فقط بين 3 و 5 أسطر). يتعين أيضاً أن يقدم هذا العنصر إجابات للأسئلة التالية<sup>9</sup>

- ماذا؟ بمعنى ماهية المنتجات والخدمات التي تنوي المؤسسة عرضها؟
- لمن؟ بمعنى الزبائن المستهدفين بعرض هذا المنتوج أو هذه الخدمة؟
- أين؟ بمعنى تواجد السوق أو المجال الجغرافي الذي ترغب المؤسسة في تغطيته؟
- كيف؟ بمعنى الطريقة التي ترغب المؤسسة في استعمالها لعرض منتجاتها وخدماتها.

3. الأهداف: يتم البدء بعرض الأهداف قصيرة المدى (1 إلى 3 سنوات)، ثم متوسطة المدى (3 إلى 5 سنوات) فطويلة المدى (أكثر من 5 سنوات).

4. جدولة الانجاز: يتضمن هذا العنصر الفرعى عرضاً للمراحل الأساسية لإنجاز المشروع مثل:

- دراسة السوق،
- اختيار الموقع وكراء المكان؛
- إعداد مخطط الأعمال؛
- الحصول على التمويلات اللازمة؛
- شراء التجهيزات؛
- توظيف اليد العاملة؛
- الإشهار المعلن عن الافتتاح؛

---

<sup>9</sup> Site Internet <https://www.cisssca.com/extranet/medecins-partenaires-et-professionnels/prevention-promotion/caracterisation-des-communautes-locales/nouvelle-beauce/> Visité le 17/03/2018

5. الشكل القانوني المرغوب للمؤسسة: يجسد هذا العنصر خطوة عملية وواقعية لتناول الجانب القانوني للشركة الذي يحدد شخصيتها الاعتبارية. يتم اختيار هذا الشكل بطبيعة الحال من ضمن الأشكال القانونية التي يتاحها القانون مثل شركة ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة، ...، حيث يتعين تبرير وشرح مثل هذا الاختيار. يتم تجسيد الشكل القانوني للشركة بوضع التنظيم الأساسي (القانون الأساسي) الملائم واعتماده عبر المسار التنظيمي المحدد قانوناً (الموثق).

### 3- فوائد مخطط الأعمال : مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما

عملية الإستراتيجية التي ستبعها المؤسسة أو باعت مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ومن فوائد مخطط الأعمال<sup>10</sup>:

- تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكيد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر .
- إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.
- تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.
- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.
- الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.
- تقديم الدعم لإعداد خطة عمل مقنعة .

---

<sup>10</sup>ستيفان زال وغراهام فراند، المقاولاتية في العصر الحديث ، 2010، ص26.

- العمل على إنشاء مشروع تجاري صناعي او خدماتي ناجح .
- يضمن للمستثمر نسبة عالية في نجاح عملية أطلاق وإدارة المشروع الجديد<sup>11</sup> .

#### 4- أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتنتمل في:

- عملية التخطيط تدعم عملية الاعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الاليمان أكثر بديمومة المشروع وامكانية نجاحه؛
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسيعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار؛
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقة.

لمخطط الأعمال أهمية كبيرة نذكرها من خلال ما يلي:<sup>12</sup>

► التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجهه مسیر العمل مستقبلا

► تركيز الضوء على الأهداف

► الاستخدام الأمثل للمورد البشرية والمالية المتاحة

<sup>11</sup> Martin, M.M., Rocca, K.A., Cayanus, J.L. and Weber, K. (2009) Relationship between Coaches' Use of Behavior Alteration Techniques and Verbal Aggression on Athletes' Motivation and Affect. Journal of Sport Behavior, 32, 227-241.

<sup>12</sup> شوقي جباري، شرقى خليل: فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقه مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الوطنى يوم 18\_19 افريل 2012.

- تحديد مهمة الإدارة المختلفة في المشروع
- المساعدة في توحيد الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف
- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة
- تلخيص كافة البيانات المتعلقة بالمشروع، فيما يخص البيانات المالية، الفنية التسويقية، التقنية للمشروع
- يساعد على تحديد نقاط القوي ونقاط الضعف بالإضافة إلى الفرص التهديدات

## 5-خصائص مخطط الأعمال:

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، وعليه يتوجب على المقال أو المحرر بالحرص عليها من بين الخصائص التي يجب على المحور يعتمد عليها ما يلي:<sup>13</sup>

**الإيجاز والتلخيص:** يسمح بالإيجاز بعرض الأمور الأساسية ويتجنب عرض في القضايا الفرعية، كلما كان المخطط مgra دليل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلة المشروع

**الوضوح والدقة وسهولة الفهم:** يشترط على الملزام بإعداد الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصيغة وسهولة الفهم من خلال استعمال المفردات البسيطة الواضحة للمعنى وكذلك القدرة على التعبير عن الفكر بشكل دقيق ولسهولة الفهم استعمال مختلف طرق العرض.

**الواقعية:** يتمثل مبدأ الواقعية في الضرورة التعاطي مع مشروع مع معطيات التي تبرز الأهداف المسطرة ففعالية المخطط تزداد كما كانت واقعية لتجنب نسبة المخاطر.

---

<sup>13</sup> د: بو تيار عنتر، د: بدار عاشر بيصار عبد الحكيم، الملتقى الدولي العلمي حول: التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤ على المعطيات الكبيرة.

**المصداقية والدقة:** جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على الجوهر المشروع والأهداف الرئيسية، وهو ما يعني صرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع، وبما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يجب أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير المخطط.

**الهيكلة الجيدة:** أن تكون الملف معروض بملخص يبرر محتويات تصنف على عناصر رئيسية وفرعية لتبيين نقاط القوى في المشروع.

**التجانس وعرض البيانات:** أي أن يكون انسجام في عرض البيانات وتحليلها مما يسمح وتحلّيًّاً لنا مدى التوافق بين المعطيات المستعملة والخطوات المرغوب تنفيذها لأن وجود تناقضات يوحى لصاحب المشروع وحتى الأطراف المعنية استراتيجية يصعب حلها

## 6-أنواع مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال الكلي من خطط أعمال فرعية على حسب حاجة المؤسسة ، يمكن أن نلخصها في النقاط الموالية<sup>١</sup> :

**❖ معيار خطة البدء** هو المخطط الذي يحدد الخطوات الازمة لأعمال تجارية جديدة . وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، والمنتج أو الخدمة، والسوق، والتنبؤات، وإستراتيجية وراثة التنفيذ، وفريق الإدارة، والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع موجز تنفيذي وينتهي مع ملحوظ شهري تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

### 2.3 خطط العمليات

يمكن أيضاً أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية . قد تكون عادة أكثر تفصيلاً عن معالم محددة للتنفيذ والتاريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين . كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

### 3.3 خطط النمو

أو خطة التوسيع أو خطة جديدة للمنتج تركز أحياناً على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال . ويمكن أن تكون خطة داخلية أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطها بطلبات الحصول على القروض أو الاستثمارات الجديدة .

### 4.3 خطط الجدوى

كما هناك خطة الجدوى ، وهي بسيطة جداً لبدء الخطة التي تتضمن ملخصاً، وبيان المهمة، مفاتيح النجاح، والتعليم الأساسي وتحليل السوق، وتحليل أولي للتکاليف، والتسعير، والنفقات المحتملة . هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة. أو عدم المضي في العمل .

قبل انطلاق أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لا بد على المستثمر من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، فالمستثمرون الذين يقفون على أرجلهم في نشاطهم التجاري أو الصناعي، دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات ومشاكل متعددة في التمويل والتسيير، وذلك بعد مدة من انطلاق أعمالهم.

## 7-مكونات مخطط الأعمال

يتضمن مخطط الأعمال مجموعة من عناصر هي كالتالي:<sup>14</sup>

• **الصفحة الرئيسية:** التي تتضمن عن كافة العناصر الأساسية، من حيث اسم عنوان المنظمة، وطبيعة الأعمال، أرقام الهواتف، الموقع الإلكتروني الحاجات المالية، لطبيعة لصاحب الفكرة

<sup>14</sup> بلا لخلف سكارنة، نفس المرجع سابق الذكر ص114 إلى 119.

**الملخص التنفيذي:** يلخص النقاط الأساسية لوصف مفهوم الأعمال والبيانات عم من سيتم معالجته سواء بالاستراتيجية تسويق، المالية، وإجراءات البيع.

**وصف المنتج والبيئة الحيط به:** من خلال كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة جمع المعلومات التي تساعدنا في تحليل البيئة المؤسسة سواء كانت اقتصادية ثقافية، تكنولوجيا

**وصف الأعمال:** حيث يتم توضيح مهمة العمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

**خطة الإنتاج أو العمليات:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والموارد الأولية، الموردين، وكذلك خدمات ما بعد إنتاج وبيع والصيانة.

**خطة التسويق:** تتضمن كتفة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسويق والترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

**الخطة التنظيمية:** تضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال.

**تقدير المخاطر:** الاستراتيجية الملائمة لمواجهة نسبة المخاطرة مما يناسب مع خطط المسطرة

**الخطة المالية:** أي الجدوى المالية للمؤسسة والموازنات الأولية وبيانات، الدخل والنفقات ... الخ.

**الملحق:** تتضمن كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، العقود، الأسعار المزودين والمنافسين.

**الجدول رقم (1):** مراحل إعداد مخطط الأعمال

<b>المرحلة الثانية: المشروع وقطاع النشاط:</b>	<b>المرحلة الأولى: وصف المشروع:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوجيهات والأهداف الأساسية لصاحب المشروع؛</li> <li>- خصوصيات القطاع الاقتصادي للمشروع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهداف المشروع، ميزته، والسوق المستهدفة؛</li> <li>- احتياجات المشروع المالية، البشرية، الفنية، التقنية وطبيعتها؛</li> </ul>
<b>المرحلة الثالثة: المنتج أو الخدمة:</b>	<b>المرحلة الثالثة: المنتج أو الخدمة:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وصف المنتج واستعماله، والصفات التي تميزه؛</li> <li>- التكنولوجيا والكافاءات المستخدمة لإنتاجه؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وصف المنتج واستعماله، والصفات التي تميزه؛</li> <li>- التكنولوجيا والكافاءات المستخدمة لإنتاجه.</li> </ul>
<b>المرحلة السادسة: خطة التنمية:</b>	<b>المرحلة الخامسة: التسويق:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراحل نمو المشروع؛</li> <li>- الصعوبات والمخاطر ، وفرص النجاح المستقبلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسة المنتج، الأسعار، التوزيع، الترويج.</li> </ul>
<b>المرحلة الثامنة: التسيير:</b>	<b>المرحلة السابعة: الإنتاج:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملكية المشروع والإدارة، خبرة وتقارير المسيرين؛</li> <li>- الأفراد والتكوين، المستشارين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موقع المشروع، تقديم حجم الانتاج، وطبيعة العملية الانتاجية؛</li> <li>- مصادر التموين (مواد أولية، تجهيزات، يد عاملة)</li> </ul>
<b>المرحلة العاشرة: النقاط الأساسية للخطة المالية ومستوى المخاطرة:</b>	<b>المرحلة التاسعة: الاحتياجات المالية:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النقاط الأساسية للخطة المالية (ربح-تكلفة)؛</li> <li>- المخاطرة وطرق تحديدها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المواد الأولية الضرورية و الوقت الضروري للحصول على السلعة؛</li> <li>- المستوى المنظر لإعادة الإنتاج.</li> </ul>
<b>المرحلة الثانية عشر: القفزات المهمة:</b>	<b>المرحلة الحادية عشر: الخطة المالية:</b>

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعطيات التقنية للمنتج أو الخدمة؛</li> <li>- تقارير الخبراء و المستشارين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الربح أو الخسارة، تحديد المساهمة والمردودية، تحليل الإيرادات،</li> <li>- تحليل الاستقرار المالي للمؤسسة، تحليل الميزانية.</li> </ul> |
|--|---|

**المصدر:** من اعداد الباحث

### **III. محتويات مخطط الأعمال:**

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، من الإبداع.. وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعملق بشكل قوي مع الزمن. ليس هناك أفكار جيدة، ولكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص، بينما آخرون ظلوا مذبذبين.تقييم المغزى العميق للفكرة لا ينفصل عن المشروع الشخصي الذي يعبر عنه. يوجد هناك تمایز كبير لأنواع الأفكار: كلما كانت الفكرة حديثة، كلما وجب التفكير في قدرة الزبائن الجدد على قبولها، كلما كانت الفكرة تافهة، كلما وجب التفكير في حقيقة جدواها بالنسبة للعرض الموجود في السوق.في هذه الأثناء، أول ما يجب فعله، هو التعريف بدقة بالفكرة، إذا كانت تقدم مميزات جديدة، اخذ بعض الاحتياطات بطريقة تستطيع أثبات أن أصل الفكرة هو جيد.

إن النجاح في أطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال ، إن مخطط الأعمال هو شرطا أساسيا للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع ، إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن ، إن تطوير وتحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من فكرة جديدة تفرض على المستثمر إن يكون مخططه جاهزا وان يكون مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب التمويل . وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات، حيث يختلف محتوى المخطط وشكله

وحجمه من مشروع إلى آخر. ورغم هذا الاختلاف، فإن كل مخططات الأعمال تشارك في احتواها على البيانات التالية<sup>15</sup>:

## 1- الخطة الأولية:

يكون الهدف من اعداد خطة أولية، جذب القارئ من خلال اعطاء ملخص حول العناصر الكبرى لمخطط الأعمال، ويجب أن تكون هذه الخطة قصيرة، مختصرة، دقيقة، ومكتوبة بشكل جيد، وتنتهي بمحاولة اقناع القارئ بجدوى المشروع وفعاليته<sup>16</sup>، حيث تحتوي على العناصر التالية: وصف المؤسسة، وكذلك المنتج أو الخدمة / رسالة المؤسسة / فريق التسويق / السوق المستهدف / التسويق والمبيعات / المنافسة / أنشطة المؤسسة / التنبؤ المالي و/أو المخطط المال<sup>17</sup>

2- لمحه عن المؤسسة : توضح وصف المشروع بالتفصيل، وتحتوي على مجموعة من العناصر:

- 1.2 - **وصف المؤسسة**: قبل إنشاء أي مشروع لابد من معرفة نشاطه والأسباب التي دفعت لإنشائه، ولوصف أي مشروع نتطرق للنقاط التالية<sup>18</sup>:
- المظهر الخارجي القانوني وبنية المشروع: مشروع فردي أو جماعي من ناحية فرد معنوي يملك التراخيص المسموح بها؛
  - نوع النشاط: تجارة بالتجزئة، شركة تحويل، أو خدمات؛
  - وجود مشروع مستقل له امتداد وحقيقة، هل للمشروع مردودية وما هي إمكانيات النمو؛
  - المصادر الخارجية المتعاملة مع المؤسسة: ممولين، تجار، بائعين، زبائن؛

<sup>15</sup> Klain, H. et al., 2007 "System's Model of the Performance Appraisal Interview Process", Industrial Relations, 26, p. 267-278

<sup>16</sup> Diamanto Politis The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>

<sup>17</sup> Fuller, Jim and Farrington Jeanne, 2009, From Training to performance Improvement, Jossy – Bass Pfeiffer, san Francisco.

<sup>18</sup> - **مخطط الأعمال**، على الموقع: <http://etudiantdz.net/vb/t15442.html> ، مطلع عليه بتاريخ: 23/12/2011 على الساعة: 15.30

- مدى تأثير الفائدة بالمستهلكين وإعطاء قيمة لـ إيجابيات المجزئة؛
- إعداد الوظائف والمهام التي تسمح لنا بتقرير هذا العمل.

**2.2- وصف المنتج أو الخدمة:** في هذا الجزء، نقوم بالوصف الدقيق لمنتجات أو خدمات المؤسسة، و ما هي الخصائص التي يحملها ويمكن أن تؤثر على الزبون. من بين الأدوات التي تساعده صاحب فكرة مشروع وصف مشروعه بصفة دقيقة مخطط نموذج العمل التجاري.

منذ أكثر من مئة عام عندما وضعت جامعة هارفارد أول منهج أكاديمي يدرس إدارة الأعمال وحتى اليوم كانت العلوم الإدارية كلها ترتكز على إدارة المشاريع القائمة وتطويرها و حل مشاكلها، وبهذا وجدنا مثلاً الإدارة المالية تبحث في سبل تأمين الموارد المالية اللازمة لتكبير المشروع، وإدارة الموارد البشرية تبحث في طرق تعيين الموظفين الأكثر كفاءة، وحتى الإدارة الاستراتيجية كانت تبحث في مستقبل المشروع الحالي.

اليوم مع تطور شكل منظمات الأعمال والمشاريع بدأت تظهر هناك ما تعرف بالشركات الناشئة والتي تشتهر في أنها تقدم منتجات أو خدمات أو تدخل في أسواق جديدة كلّياً. وبالتالي ظهرت فجوة كبيرة وهي أنَّ علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزاً لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات على الرغم من أنَّه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها. ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري واحدة من الأدوات الثورية التي لبَّت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركائهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

### لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل التجاري إلى المؤلفين أليكس اوسترفالدر وإيف بينور اللذين قدماه في كتابهما

ابتكار نموذج العمل التجاري و الذي ترجم الى اللغة العربية عام 2010 Business Model Canevas تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقع بالأخطاء قدر الإمكان.

وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية ولنقل محل لبيع العصائر والكوكtail وبين المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية. حيث أنّ المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة معمقة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من الدراسات و التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى لأن نسبة المخاطرة فيها قد مرتفعة..

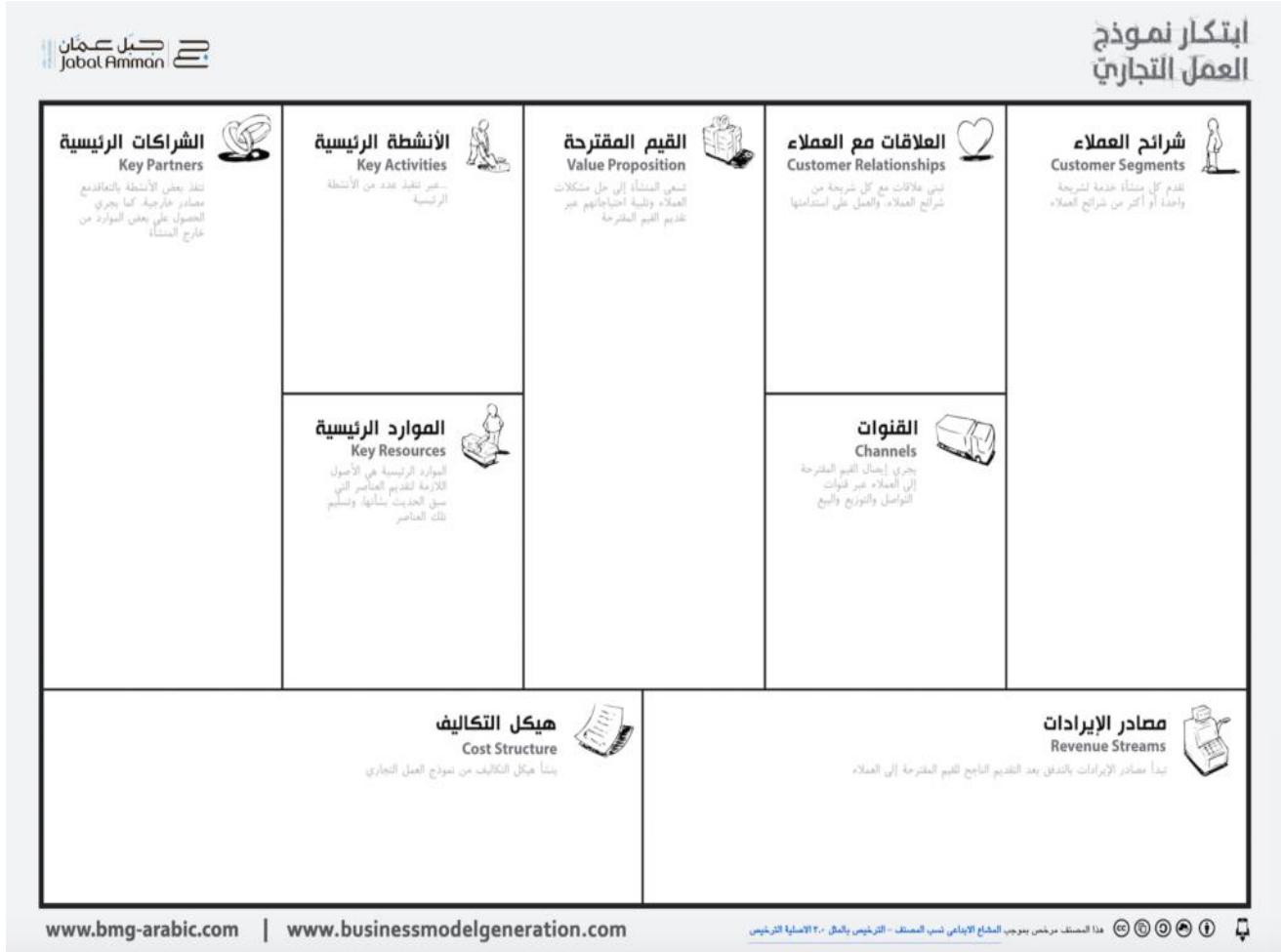
سابقاً عندما كنت تود إطلاق مشروع ما تقوم بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين (بنك أو رجل أعمال) من أجل الحصول على التمويل اللازم.

أما عندما نتكلم على الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى. لأن دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال هام وهو: لو نفذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟ بينما خطة العمل تجيبك عن سؤال هام هو: كيف سننفذ العمل ونديره؟ لكن مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أبكر وهي الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب أن نقدمه؟ ولمن؟.

فبدون مخطط نموذج العمل التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة عمل صحيحة وبالتالي فإن دراسة الجدوى الاقتصادية لن تكون صحيحة أيضاً.

الدور الهام الذي يلعبه مخطط نموذج العمل التجاري هو أن الشركات الناشئة ليست مجرد نسخة بدائية من الشركات القائمة، بل هناك اختلاف جوهري في وظيفة كلٍّ منها، حيث أن الشركة الناشئة دورها البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما المشروع القائم دوره تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي Business Model. وهنا يأتي دور مخطط نموذج العمل حيث يسهل على الشركات الناشئة عملية البحث عن النموذج الربحي المناسب لهم.

### شكل 1 مخطط نموذج العمل التجاري



ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري إلى تسعه مكونات رئيسة وهي:

- ❖ القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition
  - ❖ شرائح العملاء أو الزبائن Customer Segments
  - ❖ قنوات التوزيع Channels
  - ❖ العلاقة مع العملاء Customer Relationship
  - ❖ مصادر الإيرادات Revenue Stream
  - ❖ الموارد الأساسية Key Resources
  - ❖ الأنشطة الأساسية Key Activities
  - ❖ هيكل التكاليف structure Costs
  - ❖ الشركاء الأساسيون Key Partners

## ► القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition

قبل أن نشّرّع في الحديث عن القيمة المقترحة، لنعرّف أولاً ما هي القيمة؟ وبم تختلف عن السعر و الثمن؟ ببساطة شديدة القيمة هي ما تحصل عليه من المنتج أو الخدمة، والسعر هو المبلغ المالي المطلوب دفعه لقاء الحصول على المنتج أو الخدمة، أما الثمن فهو يشمل إضافة للسعر الوقت والجهد المبذولان في المفاضلة ما بين المنتجات أو الخدمات المشابهة والبحث عنها واتخاذ القرار النهائي في شراء منتج أو خدمة معينة. إذاً السعر هو ما تدفعه والقيمة هي ما تحصل عليه.

يقسم خبراء التسويق عادة أي منتج إلى ثلات طبقات، الخارجية وهي كافة العناصر المعنوية الإضافية التي تحصل عليها من المنتج كالشعور بالفخامة مع علامة تجارية معينة أو الثقة من شراء علامة تجارية أخرى أو حتى الصيانة المجانية أو التركيب المجاني.

والطبقة الثانية الوسطى وهي التي عادة ما تعرف بها المنتجات وهي كافة العناصر الملمسة التي تشكل كيان المنتج، أي الشكل واللون والوزن والرائحة والمواد الداخلة بصنعه .. إلخ.

والطبقة الجوهرية الثالثة هي في الحقيقة أهم شيء في المنتج، هي السبب الذي يدفع الزبون لشراء المنتج وهي القيمة الحقيقية التي يقدمها هذا المنتج.

ليكن لدينا هاتف الآيفون كمثال، فالطبقة الخارجية هي إحساس التميّز من شراء أحد منتجات شركة آبل والطبقة الوسطى هي الخصائص الفنية للمنتج بحد ذاته كالتصميم والشاشة والكاميرا والطبقة الجوهرية هي خدمة الاتصال المحمول وتصفح الإنترنت واستخدام التطبيقات. لاحظ أن الزبون لا يشتري الآيفون لمجرد التميّز وإحساس الفخامة ولا من أجل شراء شاشة وكاميرا ودارات إلكترونية، إنما من أجل الاتصال وهذه هي القيمة الجوهرية التي يقدمها الآيفون ويتم تدعيمها بكافة الطبقات والخصائص الأخرى لتميّزه عن غيره حيث أن هناك طيفاً واسعاً من المنتجات التي تقدم الخدمة الجوهرية نفسها.

هناك عدة مدخلات يمكن استخدامها في العرض المقدم أو القيمة التي تودّ الشركة توصيلها لزبائنها:

#### - القيمة المبتكرة أو الجديدة

وهي المنتجات التي تكون جديدة كلياً على السوق مثل الآيباد حيث لم يكن هناك من قبله تعرف الحواسيب اللوحية على الرغم من أنه كانت هناك حاجة لها لكنها لم تكن واضحة تماماً ولم يقم أحد بصنع منتج يلبيها. فالقيمة التي يدفع الناس مقابلها هي أنه منتج لا يوجد له بديل يمكن أن يحل محلّه.

#### - القيمة بالأداء العالي

وهنا عندما يكون منتجك مشابه لمنتجات كثيرة في السوق ويلبي نفس القيمة التي يبحث عنها الزبون، يمكنك التميّز بتقديم قيمة أعلى من خلال الأداء الأعلى. ومن الأمثلة على هذا شركات صناعة الحواسب المحمولة فهي توافق طرح المزيد من المنتجات التي تتميز عن بعضها فقط في أن أداءها أفضل وأعلى من السابق وبالتالي يمكنها إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة أعلى.

#### - القيمة بالشخصنة

في العادة تقدم الشركات منتجاتها بشكل نمطي لكلّ الأسواق، وهنا يمكن التميّز بتقديم قيمة جديدة من خلال إتاحة تخصيص المنتج بحسب رغبات كل زبون بشكل منفصل. كما فعلت شركة موتورولا عندما أتاحت لكلّ زبون تصميم الهاتف الخاص به وحتى اختيار مواد صناعة الغطاء الخلفي لجهاز موتورولا إكس وهو ما لا تتوفره باقي شركات الهواتف الذكية.

#### - القيمة بالخدمة الشاملة

بعض المنتجات المعقدة والتي تحتاج لكثير من التخطيط قبل شرائها نظراً للمخاطرة العالية فيها كالسعر المرتفع، يمكن تقديم قيمة أعلى من خلال الخدمة الشاملة. فمثلاً يمكن لشركة

تصنع معدات طبية مثل أجهزة الليزر أن تقدم خدمة النقل والتركيب والتدريب المجاني وحتى توفير الصيانة وقطع الغيار ما يخلق لها قيمة جديدة لا توفرها الشركات المنافسة التي تكتفي ببيعك المنتج فقط.

#### - القيمة بالتصميم

في المنتجات المتشابهة التي تصنعها العديد من الشركات نجد أن بعضها يتميز بتصميمه الجذاب أو الذي يسهل استخدامه أو يمكن التعلم على استعماله بسهولة حتى لبار السن أو الأطفال وهنا مدخل جديد لوضع قيمة في المنتج هي بتحسين تصميمه، ومن أبرز الأمثلة على هذا المدخل بعض الهواتف الذكية التي تحمل مواصفات فنية متشابهة وبالتالي تميز شركات عن غيرها بتصميم هواتفها.

#### - القيمة بالسعر

وهنا عندما يكون لديك منتج نمطي يشبه الكثير من المنافسين ولا تتمكن من تقديم بتصميم جميل أو مفيد وسهل، يبقى أمامك المنافسة بالسعر وبالتالي تميز عن باقي المنافسين. وهو ما فعلته العديد من شركات صناعة الهواتف الذكية الصينية حيث أنها تمكنت من تقديم منتجاتها بأسعار رخيصة للغاية ما يجعلها تستهدف شريحة الزبائن التي تكون حساسة للسعر.

#### - القيمة بالأمان

وهي قيمة تعكس السعر حيث يبحث هنا الزبانون عن الأمان الأعلى ولو على حساب السعر، ونلاحظ هذه القيمة في المنتجات التي ترتبط بحياة الزبانون كالسيارات مثلاً تميزت فولفو السويدية بهذا المجال حيث أن سياراتها ليست الأفضل أداء ولا الأجمل تصميماً ولا الأرخص سعراً لكنها الأعلى أماناً.

## - القيمة بسهولة الحصول على المنتج

في المنتجات الاستهلاكية أو متكررة الشراء يكون معيار سهولة الحصول على المنتج حاسماً بصنع القيمة خاصة عندما يكون منتج نمطي كالمشروبات الغازية مثلًا عندما يتتوفر منتج في قنوات توزيع أكبر تغطي كلّ شارع في المدينة حيث سيجعل الزبون يفضل هذا المنتج عن غيره الذي يحتاج لبحث عنه.

إذاً القيمة المقترحة أو العرض المقدم في منتج هو كلّ العناصر التي تميّز شركة عن منافسيها ويدفع الزبون من أجلها ماله. وهذه كانت بعض الأمثلة عن طرق صنع القيمة في المنتج ويمكن الاعتماد على أكثر من مدخل معًا ما يجعل تقليد المنتج أصعب.

## ► شرائح العملاء Customers Segments

وهي الأفراد أو الشركات أو الجهات التي تسعى الشركة لخدمتهم من خلال العرض المقدم. ويمكن أن يقسم العملاء لعدة شرائح أو مجموعات تشتراك فيما بينها بصفات أو معايير معينة ويكون لكلّ شريحة قيمة أو عرض مقدم مختلف عن الشريحة الأخرى.

يمكن الاعتماد على عدة معايير لتقسيم الشرائح، مثلًا بحسب احتياجاتهم فكلّ نوعية من الزبائن لديها احتياجات مختلفة تبحث عنها في منتجات الشركة لتلبيتها ويمكن الأخذ بالمعايير الديموغرافية هنا كالعمر والجنس ومعدل الدخل وغيرها، أو طرق الوصول للزبائن وذلك بتقسيم الأسواق إلى محلية وإقليمية وعالمية وغيرها.

هناك أربعة أنواع لقطاعات شرائح العملاء تعدد الأشهر ويمكن التعرّف على خصائصها:

## - كامل السوق

وهذا توجّه أنشطة الشركة بكمالها إلى السوق باعتباره كتلة واحدة من الزبائن المتشابهين، كما في صناعة السيارات عندما يكون الزبائن المحتملون كافتهم يرغبون بالحصول على السيارات من أجل قيمة واحدة وهي النقل السريع المريح.

### - السوق المخصص

يتم تقسيم السوق إلى شريحة دقيقة لديها احتياجات خاصة من العرض المقدم ويتم تحويل الأنشطة كافتها لتلبيتها. وبمثل صناعة السيارات هناك شركات تصنع سيارات فاخرة للغاية وأخرى تصنع سيارات رياضية وهذه الشركات تتجاهل معظم حجم السوق الذي يرغب بقيمة النقل السريع المرتفع وتقوم بتلبية الشريحة التي تبحث عن الفخامة أو السيارات السريعة.

### - التجزئة

تقوم الشركة بتقسيم إضافي لشريحة زبائن بناءً على معايير جديدة. فيمكن لشركة أدوات صناعية أن تقسم زبائنها من الشركات الصناعية بحسب مجالات صناعاتها.

### - التنويع

وهنا تقوم الشركة بتلبية عدّة شرائح مختلفة من العملاء لها احتياجات أو قيم مختلفة، مثلًا فيس بوك يلبي احتياجات المستخدمين العاديين الباحثين عن التواصل الاجتماعي، بينما المعلنين يبحثون عن الوصول لزبائن أكثر، في حين أن المطورين يرغبون بمستخدمين أكثر لتطبيقاتهم. لاحظ كيف أن فيس بوك يلبي هذه الشرائح الثلاثة بالوقت نفسه.

## ► قنوات التوزيع-Channels

هي كافة الطرق والآليات التي تعتمد عليها الشركة في توصيل كلّ شريحة من شرائح العملاء المذكورة أعلاه مع القيمة التي يبحثون عنها. أي هي صلة الوصل ما بين المنتج أو الخدمة من جهة و شرائح العملاء من جهة أخرى. وكلّ قناة توزيع ناجحة يجب أن تؤدي خمس وظائف:

### - زيادة الوعي

ب خاصة عندما تكون الشركة أو المنتج جديداً على السوق فيجب أن تعمل قناة التوزيع المستخدمة على زيادة وعي شرائح العملاء بالشركة أو المنتج وتعريفهم بتواردها.

### - التقييم

بعد أن أصبحت شريحة العملاء على وعي بوجود الشركة ومنتجاتها، يجب أن تساعد قناعة التوزيع العملاء على تقييم ما تمت توعيتهم به، والتقييم هنا يصبّ على إيصال العرض المقدم الحقيقى لشريحة العملاء المطلوبة.

### - الشراء

بعد أن تعرّف العملاء على المنتج وقاموا بتقييم المنفعة المتحصلّة من ورائه، يجب أن تساعدهم قناعة التوزيع على شراء المنتج بحيث تقوم بتذليل كافة مصاعب الشراء الممكنة.

### - التوصيل

بعد الشراء يفترض بالقناة أن تساعد المستخدم على توصيل المنتج أو الخدمة واستهلاكها بالمكان الذي يريد وذلك بفعالية عالية فتكون سريعة وغير مكلفة.

### - خدمة ما بعد البيع

بعد الانتهاء من توصيل واستهلاك المنتج أو الخدمة تأتي خدمات ما بعد البيع وذلك بعدة أشكال من أبسطها الدعم الفني وحلّ المشاكل أو الصيانة أو المساعدة بالخلص من المنتج . هناك اليوم عدد كبير من قنوات التوزيع التي يمكن اعتمادها، ففي السابق كانت هناك القنوات الفيزيائية الحقيقة فقط من أجل الحصول على المنتج عليك التوجّه إلى مكان صنعه أو بيته ويمكن للشركات فتح منافذ بيع خاصة بها أو توكيدها لشركاء تجزئة. أما اليوم فهناك منتجات وخدمات إلكترونية تعتمد على قنوات إلكترونية لتقديمها كالتطبيقات والموافق.

## ► العلاقة مع الزبائن Customer Relationship

في السابق كانت الشركات ترتكز بشكل كبير على المنتجات وتنتظر للزبائن على أنّهم إجمالي الطلب أو أرقام المبيعات بدون أيّة مراعاة للعنصر الإنساني لديهم. أما اليوم ومع اشتداد حدة

المنافسة في الصناعات بدأت الشركات تميّز نفسها بإعطاء العامل الإنساني البشري في الزبائن أهمية قصوى. وهنا بدأت تظهر عدّة أشكال للعلاقات مع الزبائن لخدمتهم:

#### - العلاقة الشخصية

وهنا تقوم الشركة بالتواصل بشكل شخصي سواء وجهاً لوجه أم عبر وسائل الاتصال مع كل زبون، هذا النوع من العلاقات يبرز في الخدمات بشكل كالمصارف حيث يكون موظف خدمة العملاء متواجداً ليقدم مساعدة شخصية لكل زبون بناءً على طلبه.

#### - الخدمة الذاتية

حيث لا تقدم الشركة أي موظفين لمساعدة الزبائن، بل تقدم لهم الأدوات اللازمة لخدمة نفسهم بنفسهم.

#### - الخدمة الآلية

تحلُّ الآلات والأنظمة محلَّ الموظف الشخصي لمساعدة العملاء وبناء العلاقة معهم، مثل الصراف الآلي حيث يمثل المصرف ويتعامل مع خدمات مؤتمته بدون أن يعطي اهتماماً خاصاً لعميل دون آخر.

#### - مجتمع

تنشئ الشركة مثل منتدى يساعد به العملاء بعضهم البعض من حيث حل المشاكل أو الرد على الاستفسارات.

#### - المحتوى المساعد

حيث العملاء ينشرون محتوى يساعد العملاء الآخرين في اتخاذ القرار مثل تقييمات أو تعليقات على منتج معين وإبراز إيجابياته وعيوبه.

## - الشبكات الاجتماعية

لم يعد بالإمكان تجاهلها وعدم التواجد على الشبكات الاجتماعية لبناء العلاقة مع العملاء، تحرص الشركات على التواجد بكثافة أكبر على الشبكات التي يتواجد بها شرائح عملائها. ليس الغرض هنا التسويق أو البيع بل بناء العلاقة الدائمة.

تمر العلاقة ما بين الزبون والشركة في ثلاثة مراحل أساسية: أولاً تعمل الشركة على جذب العملاء الجدد وهنا تستخدم استراتيجيات العلاقات الخاصة بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء. ثانياً الحفاظ على الزبائن الحاليين وأخيراً زيادة المبيعات من خلال الزبائن الحاليين.

فمثلاً عندما تبدأ شركة اتصالات العمل في بلد ما فإنها تنتهج استراتيجية علاقات توسيعية في مختلف القطاعات وتقديم شرائح خدمات تلبي احتياجاتها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد. وبعد مرور عدة سنوات لم يعد بالإمكان جذب المزيد وتشتد حدة المنافسة مع شركات اتصالات أخرى فتبدأ العلاقة تأخذ منحى الحفاظ قدر الإمكان على العملاء الحاليين من الانتقال للشركات المنافسة وأخيراً تعمل الشركة على تقديم عروض من شأنها أن تجعل الزبائن الحاليين أن يقنعوا زبائن في شركات منافسة التحول لمنتجاتهم وهنا يحدث النمو في المبيعات.

## ► مصادر الإيرادات Revenue Stream

الطريقة التقليدية التي تحقق فيها الشركات الإيرادات كانت عن طريق بيع المنتج أو الخدمة بمقابل مادي محدد هو السعر. لكن اليوم أصبحت هناك عدة طرق جديدة لتحقيق الإيرادات خاصة بشكل غير مباشر وإن تطلب الأمر تقديم المنتج بالكامل مجاناً.

في قسم مصادر الإيرادات نضع الطرق المستخدمة في تحقيق الإيرادات من مخطط نموذج العمل التجاري. وقد نعتمد طريقة واحدة أو عدة طرق بحيث تكون كل نوع من شرائح العملاء تستهدفها بطريقة مختلفة لتحقيق مصادر الإيرادات.

ومن الأمثلة عن الطرق الأخرى لتحقيق الإيرادات غير البيع:

## Freemium -

وهنا يتم تقديم الحد الأدنى من العرض المقدم أو القيمة المقترحة بشكل مجاني تماماً لشريحة العملاء، وعند طلب قيمة إضافية يتم فرض مبلغ مالي معين. مثل خدمات التخزين السحابي التي تعطيك مساحة تخزينية محددة مجاناً، وإن أردت المزيد مع مزايا أكثر عليك دفع مبلغ مالي محدد سنوياً.

## - رسوم الاستخدام

هنا يدفع العميل عند كل استخدام للمنتج أو الخدمة، مثلاً خدمات شركات الاتصالات فعند إجراء كل اتصال أو إرسال رسالة عليك دفع مبلغ مالي معين.

## - رسوم الاشتراك

هنا يدفع العميل مبلغ مالي ثابت خلال فترة من الزمن لقاء التمتع بحق استخدام الخدمة أو المنتج طوال فترة زمنية معينة. مثل النادي الرياضية حيث يفرض عليك دفع مبلغ شهري بغض النظر عن عدد الجلسات الرياضية.

## - رسوم الترخيص

بعض المنتجات لا تبيع الشركة كامل المنتج إنما رخصة استخدامه، وهنا تدفع مرة واحدة على عكس رسوم الاستخدام، مثل نظام التشغيل ويندوز فأنت تدفع لقاء الاستخدام و لا تملك كامل المنتج.

## - التأجير

بعض المنتجات تلزم العملاء فترة محدودة من الزمن لذا لا جدوى من شرائها بالكامل، هنا تقوم الشركة بتأجيرها لهم لقاء مبلغ مالي معين خلال الفترة وبعد الانتهاء يعود المنتج إلى ملكية الشركة. مثل مكتبة تستأجر آلة تصوير مستندات خلال فترة العام الدراسي.

## - الشراء ضمن التطبيقات

حيث تقدم الشركة التطبيق أو اللعبة مجاناً بالكامل ولكن تكون هناك عناصر مدفوعة ضمنها، قد تكون ملزمة أو اختيارية الشراء وبهذا تشبه نوعاً ما Freemium إلا أنك عند الدفع لن تحصل على قيمة جديدة أعلى.

## - الإعلانات

وهي الطريقة الأكثر انتشاراً اليوم حيث تقدم التطبيق أو اللعبة أو أي منتج آخر بنسختين، الأولى تكون مجانية بالكامل ويعتمد على بيع الإعلانات بداخلها لتحقيق الدخل، والثانية تكون مدفوعة وهي الطريقة التقليدية حيث مبادلة منتج بسعر.

## ► الموارد الأساسية Key Resources

كل مشروع تجاري يحتاج لموارد أساسية حتى يقوم، وهذه الموارد تختلف في تصنيفها بحسب طبيعتها. في هذا القسم من مخطط نموذج العمل التجاري نضع فقط أهم الموارد الأساسية اللازمة لإنجاح نموذج العمل، أي لا نضع الموارد الثانوية بل فقط الأساسية والتي بدونها لا يمكن إطلاق المشروع وتقديم العرض المقدم.

يمكن تصنيف هذه الموارد بحسب طبيعتها، هناك الموارد البشرية كالعمال والمهندسين أو الخبراء الأساسيين، والموارد المادية أي الفيزيائية كالألات وخطوط الإنتاج والمواد الأولية وكل شيء ملموس وضروري للإنتاج، والموارد المعنوية مثل براءات الاختراع التي تعد أساسية في المنتج وكذلك التراخيص اللازمة وحتى العلامات التجارية وغيرها، والموارد المالية خاصة إذا كان المشروع يشكل المال قسماً هاماً من خدماته كالمصارف. ولا مشكلة إن كانت هذه الموارد مملوكة للمشروع أو مستأجرة، بكل الأحوال يجب وضعها في مخطط نموذج العمل.

## ► الأنشطة الأساسية Key Activities

إن عملية خلق القيمة أو العرض المقدم هي نتيجة تدوير وتشغيل الموارد الأساسية من خلال تنفيذ أنشطة أساسية عليها. أي لو كان لديك كشك يبيع عصير الليمون فإن عملية عصر الليمون أي إنتاج المنتج هي واحدة من أهم الأنشطة الأساسية للحصول على العرض المقدم الذي يتم بيعه. بشكل رئيسي هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة الرئيسية الأساسية التي يتم تطبيقها في الأعمال:

## - الإنتاج

الإنتاج وكل الأنشطة الفرعية التي تتعلق به وحتى التسويق والمبيعات.

### - حل المشاكل

وهذه في الخدمات حيث لا تنتج الخدمة بل ستكون عندما تحل مشاكل الآخرين كالمحاسبين والمحامين

### - المنصات

حيث تقتصر وظيفتك الأساسية على التوصيل بين طرفين أو أكثر وتمارس أنشطتك الدورية المتعلقة بهذه المنصة من تطوير وتحسين.

من المهم أن ننبه إلى ذكر الأنشطة الأساسية هنا كما سنذكر الموارد الأساسية في المكون السابق، حيث أن بعض الأنشطة يفترض أنها تتوارد في كافة الشركات كالتسويق إلا أنه ثبت بالفعل وجود عدد كبير من الشركات وبخاصة الناشئة ولا تمارس أي جهد تسويقي حتى لا يوجد لديها قسم تسويق في الشركة، لذا لا نذكر النشاط التسويقي هنا لأنه ليس أساسياً ويعمل مخطط النموذج ويتم تقديم العرض المقدم بدونه.

## ► هيكل التكاليف Cost Structure

بشكل عام تقسّم تكاليف أي مشروع إلى نوعين، ثابتة ومتغيرة، الثابتة هي التكاليف التي لا تزيد بازدياد الإنتاج مثل تكلفة شراء العقار أو تكلفة خطوط الإنتاج من آلات، أما المتغيرة هي التي تتغير بتغيير حجم الإنتاج مثل المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج.

وهي تضع الشركة كافة التكاليف التي تحتاجها الأنشطة الرئيسية في العمليات المطبقة على الموارد الأساسية من أجل الحصول على العرض المقدم. وعادة ما ترتبط التكاليف بالأنشطة لأن لكل نشاط تكلفة لازمة للقيام بالنشاط على أكمل وجه.

ومن الأمثلة على أهمية مخطط نموذج العمل في تجنب الشركات دفع تكاليف لا حاجة لها، شركة ناشئة كانت لديها خدمة تقوم بإجراء مسح على الأراضي الزراعية ومن خلال

مقارنات الصور وعدة خوارزميات يمكنها التنبؤ بأمراض معينة قد تصيب المحصول وبالتالي هذا التنبؤ يساعد على تجنب وقوع الكارثة.

ومن أجل تنفيذ هذه الخدمة كان يتطلب الحصول على طائرات زراعية يتم تركيب كاميرات مخصصة عالية السرعة عليها من أجل التقاط الصور من السماء وهو ما يعني ضرورة شراء طائرة أو أكثر وهي تكاليف ثابتة عالية يجب وضعها في هيكل التكاليف.

وأثناء عملية إعداد مخطط نموذج العمل التجاري توجهوا إلى شرائح العملاء وهم المزارعون أصحاب الأراضي التي قد تصيبها الأمراض وبالفعل كانت لديهم حاجة لمثل هذه المعلومات التنبؤية بغض النظر عن طريقة الحصول عليها، وهنا قدّموا معلومة هامة وهي أنه بدلاً من شراء طائرة يمكن الاعتماد على طائرات شركات رشّ المبيدات الحشرية واس تجارة منهم وبالتالي لا داعي لتكبد كل تلك التكاليف الثابتة العالية.

## ► الشركاء الأساسيون Key Partners

لأن أي مشروع تجاري يتواجد في سوق وبيئة مفتوحة فإنه يحتم عليه التواصل مع أطراف تساعد أو تكون ضرورية لوجوده. يجب أن نميز أن الشركاء الذين يتم التعاون معهم في بدايات حياة الشركة يختلفون عن الشركاء في مراحل متقدمة من حياتها. ومن الشركاء الضروريين جميع الهيئات الحكومية أو الدولية التي يفترض الحصول على ترخيص منها أو التواصل المستمر للبقاء تحت رقبتها، مثل رخصة من وزارة التربية لإنشاء مدرسة خاصة أو وزارة الصحة لإطلاق منتج دوائي معين.

وأبسط أشكال الشراكات التعاقد مع موردين أو إدارة سلسلة التوريد خاصة في مجال الإنتاج حيث أن الشركة تعمل على الإنتاج وتعتمد على موردين خارجيين لتوريد المواد الأولية ، وكذلك على موزعين لتصريف الإنتاج وبيعه في حالة عدم الرغبة بالاعتماد على نفسها وفتح منافذ البيع الخاصة بها.

في حين أن الأمور تتعاقد أكثر مستقبلاً للدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات غير منافسة كما فعلت مايكروسوفت مع نوكيا و سوني مع إيركسون، أو الشراكات الاستراتيجية مع المنافسين كما بين آبل و سامسونج حيث أنها أكبر من مجرد علاقة مورد و مشتري ، أو المشاريع المشتركة كما بين نوكيا وسيمنس.

**3.2 - تحديد الرواية، الرسالة، الغايات والأهداف:** الروايا تهتم بتحديد التوجه المستقبلي، حيث تعبر عن الشكل الذي تريده المنظمة أن تتحلى به في المستقبل، وهي تختلف عن الرسالة التي تهتم بتحديد التوجه الحالي أي الأعمال أو الأنشطة التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر، أما الغايات فهي تفصيل للرسالة، وتكون الأهداف كمية يمكن قياسها وتحقيقها.

**4.2 - الموارد البشرية:** يساعد هذا الجزء على الفهم الجيد للأفراد الذين يقومون بتسخير المؤسسة، حيث يتطلب هذا الأخير الرغبة في التسخير، الاخلاص، الاصرار، القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتسخير الأفراد والموارد المالية. كما يتحدد هنا الموارد البشرية اللازمة للمشروع وكيفية الحصول عليها وما هي متطلباتها.

**5.2 - العمليات:** يقوم صاحب المشروع بإعطاء حوصلة حول التنبؤ بت موقع المؤسسة وقدراتها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الاحتياجات اللازمة فيما يخص التموقع؟
- ما هي المساحة التي تحتاجها؟
- ما هي الأبعاد أو السعة المرغوبة؟ ما هي البناء المفضلة؟
- التموقع سهل أو صعب من ناحية التنقل إليه؟ هل يوجد النقل العمومي إليه؟ هل الطرق معبأة وتحتوي على خدمات الاضاءة أم لا؟

**3- تحليل السوق:** هدف تحليل السوق يكمن في:<sup>ii</sup>

- توضيح تشكيلة المنتج أو الخدمة المزمع تقديمها من طرف المؤسسة، وخصائصها أيضاً؟

- إثبات وجود سوق يمكن أن تستغله المؤسسة لتصريف منتجاتها؛
- تطوير استراتيجية تسويقية تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة في السوق بالنسبة للمنافسين والزبائن المنتظرين.

**1.3 - توضيح عرض المؤسسة:** وذلك من خلال توضيح تشكيلة المنتجات و/أو الخدمات التي يمكن أن تستجيب لحاجات ورغبات معينة في السوق المستهدف.

**2.3 - دراسة السوق:** ينبغي أن يحتوي مخطط الأعمال على توضيح على تعريف المتغيرات التي توجه سلوك المستهلك في السوق، وعلى المعلومات الضرورية بالمستهلكين في السوق المستهدف.

يعرف بأنه هو: "عملية جمع وتحليل المعلومات بشكل مستمر حول العملاء المتوقعين والمنافسين والسوق والبيئة المحيطة به مما يساعد في فهم السوق ووضع خطط عمل ناجحة وإطلاق منتجاتهم أو خدماتهم بالشكل الأقرب إلى احتياج السوق".<sup>19</sup>

تعني دراسة السوق: "قيام بجمع وتسجيل البيانات بالمشترين الحالين والمرتقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة".<sup>20</sup>

✓ "هو مجموعة من الأدوات والتقييمات التي تبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معينة ومن تم تحليلها ثم اتخاذ القرارات التسويقية حول منتج وخدمة".<sup>21</sup>

✓ كما يمكن تعرفها أنها على مجموعة النشاطات المختلفة لجمع وتحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالأسواق التي تربط بالمؤسسة لاتخاذ القرارات المبنية على الطرق ومناهج صحيحة للمحافظة على تطور واستعمال المؤسسة".<sup>22</sup>

إن لدراسة السوق أهمية بالغة وتكون في جميع مراحل المشروع ذكر أهمها كما يلي<sup>23</sup>:

<sup>19</sup> دافيد هنجر ، وتوماس وهلين ، 2010 ، "الادارة الإستراتيجية" ، ترجمة زهير الصباغ ومحمود عبد الحميد ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.

<sup>20</sup> موسى المدهون ، 2009 ، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري" ، أبحاث اليرموك ، جامعة اليرموك ، المجلد (15) ، العدد (3) ، عمان.

<sup>21</sup> ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، دليل أعداد مخطط الأعمال، ط2، دار بلومبرغ للصحافة والنشر.

<sup>22</sup> جيفري تيمونز، 2008 ، ريادية الأعمال ، ط2، شركة تيم باور العالمية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.

✓ تحديد السوق الذي تتوارد فيه وتحديد منافسين مباشرين وغير مباشرين.

#### ✓ الدفاع والمحافظة على الحصة السوقية

✓ تمكّن صاحب المشروع من معرفة حاجات ورغبات وخصائص المستهلكين المرتقبين أو الشريحة المستهدفة

✓ تمكّنه أيضاً من اكتشاف بعض الفجوات التي لم يكتشفها المنافسين أو ينتبهوا لها

✓ تمكّن من معرفة حجم الطلب بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المتوقعة أن تقدّهما لعملائها

**3.3- السوق المستهدف:** أي الفئة التي تستهدفها المؤسسة بتوجيه المنتجات وأو الخدمات، صغار أو كبار أو الاثنين معاً، ذكور أو إناث أو الاثنين معاً.

• **تحديد الزبائن المستهدفين :** وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هل أنّهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات ... )؟ ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنّهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى . وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي يتّبعون إليها؟ هل أنّهم من الرجال أو من النساء أو من الأطفال ؟ ما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

و هذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين: الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضغط الشخصية. الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب أن السيطرة عليه لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع. وإذا ظهر هناك

عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

**4.3- تحليل المنافسة:** الهدف من تحليل المنافسة معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين، وصياغة الاستراتيجية التسويقية اللازمة لمواجهة المنافسين في السوق. تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج ، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجًا أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ومثال ذلك فأنه بإمكاننا اعتبار المنجد (مصلحة الأثاث) وتاجر الأثاث منافسين لبعضهما إذ أن الأول يوفر للمستهلك فرصة إصلاح أو حشو أريكته بينما يعرض الثاني إمكانية اقتناه أريكة جديدة. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

**5.3- تحليل SWOT:** أي تعريف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، لمعرفة امكانات المشروع في استثماره لنقط القوة من أجل استغلال الفرص.

تحليل SWOT Analysis أو مصفوفة السنوات الرباعي، أو أداة التحليل الرباعي من أدوات التحليل الاستراتيجي، وهي طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، ويعُد تحليل SWOT من النظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى، وتعود نشأة وظهور تحليل SWOT من خلال مجموعة من الأبحاث الصادرة عن معهد ستانفورد خلال الفترة الزمنية بين سنوات 1960-1970م<sup>24</sup>.

تمثل الحروف الإنجليزية الأربع (SWOT) أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المنشآت،

---

<sup>24</sup> موقع الكتروني لوحظ يوم 18-12-2019 [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84\\_swot](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot)

ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، وفي ما يأتي معلومات عن كلّ كلمة منها:

- نقاط القوة عناصر أو نقاط القوة بالإنجليزية Strengths : هي العناصر التي تُساهم في تميز المشروع أو الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى، كما تشكّل نقاط القوة مجموعة من القدرات المتوفّرة داخل المنشأة، وتساهم في تحقيق مطالبها وتخلّصها من التهديدات المحيطة بها، ومن الأمثلة عليها وجود أشخاص أكفاء في بيئة العمل مثل المتدربين والمدراء، والحصول على موارد مالية مناسبة، واستخدام التكنولوجيا.
- نقاط الضعف عناصر أو نقاط الضعف (بالإنجليزية) Weaknesses : هي العناصر التي تُظهر علامات الضعف في الشركة أو المشروع، كما تمثّل نقاط الضعف ذلك العجز المؤثر في المنشأة، ويعنّها من الوصول إلى أهدافها، ومن الأمثلة عليها ظهور مشكلات في توزيع وتصدير الخدمات والمنتجات.
- الفرص عناصر الفرص (بالإنجليزية) Opportunities : هي العناصر التي تمثّل العوامل الخارجية والتابعة للمنشأة أو المشروع، وتعكس تأثيرات إيجابية، فمثلاً قد تساعد على ارتفاع معدل الربح أو زيادة بيع المنتجات، كما تشكّل الفرص جميع الاتّجاهات أو الظروف التي تساعد على تحقيق الهدف المطلوب، ومن الأمثلة عليها ظهور تعاون بين المنشآت.
- التهديدات عناصر التهديدات (بالإنجليزية) Threats : هي العناصر التي تشكّل تأثيراتٍ من خارج المنشأة أو المشروع، وتؤدي إلى تأثيره بتهديد واضح، وينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المنشأة أو المشروع، كما تمثّل التهديدات جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمؤثرة سلبياً على كفاءة ونوعية العمل داخل المنشأة، ومن الأمثلة على التهديدات عدم اهتمام الناس بشراء المنتجات الخاصة بالمنشأة.

استراتيجيات تحليل SWOT بعد الانتهاء من تحديد دراسة جميع عناصر تحليل SWOT، ومعرفة طبيعة التهديدات والفرص المتوفّرة، وتقدير نقاط الضعف ونقاط القوة، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على استراتيجيات متعددة، ويجب على

الإِدَارَةُ اخْتِيَارُ أَنْسَبِ اسْتِرَاتِيجِيَّةٍ مِنْهَا؛ حِيثُ تَتوَافَقُ مَعَ الْمُوَافَقَاتِ الْخَاصَّةِ بِالْمُنْشَأَةِ  
اِتِّجَاهُ أَهْدَافِهَا وَمَنَافِسِهَا، وَفِي مَا يَأْتِي مَعْلُومَاتٍ عَنِ الْاسْتِرَاتِيجِيَّاتِ الرَّئِيسِيَّةِ لِتَحْلِيلِ

## SWOT

- **الاستراتيجية الهجومية:** هي الاستراتيجية المعتمدة على امتلاك المنشأة عناصر القوة والعديد من الفرص، فتحرص المنشأة على تطبيق استراتيجية هجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوتها.
- **الاستراتيجية العلاجية:** هي الاستراتيجية التي تشير إلى امتلاك المنشأة الكثير من الفرص، ولكنها متأثرة بعده نقاط ضعف يجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص، فتساهم الاستراتيجية العلاجية في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تعاني منه المنشأة.
- **الاستراتيجية الدفاعية:** هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة؛ حيث تحرص المنشأة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها.
- **الاستراتيجية الانكمashية:** هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند مواجهة المنشأة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها، وتحرص الاستراتيجية الانكمashية على توفير العلاج للضعف والتقليل قدر المستطاع من التهديدات.

أَهْمَى تَحْلِيلَ SWOT يُعَدُّ تَحْلِيلَ SWOT مِنْ أَهْمَّ الْأَدَوَاتِ الْخَاصَّةِ بِالتَّحْلِيلِ الْاسْتِرَاتِيجِيِّ، وَيُعَتَّبُ الْمَرْحَلَةُ الْأُولَى مِنْ مَراحلِ إِعْدَادِ وَتَصْمِيمِ الْخُطُطِ دَاخِلِ الْمُنْشَآتِ، كَمَا يُسَاعِدُ الْأَشْخَاصَ عَلَى اِتَّخَازِ وَصَنَاعَةِ الْقَرَاراتِ الْمُؤَثِّرَةِ فِي حَيَاتِهِمْ، وَيُعَدُّ أَيْضًا مِنَ الْطُّرُقِ السَّهِلَةِ وَذَاتِ الْأَهْمَى الْكَبِيرَةِ؛ حِيثُ لَا يَجُوزُ تَجَاهِلُهُ أَوْ عَدْمُ اسْتِخْدَامِهِ فِي بَيْتِ الْعَمَلِ، وَتُلْخَصُّ أَهْمَى تَحْلِيلَ SWOT وَفَقًا لِلنَّقَاطِ الْأَتِيَّةِ:

- يُسَاعِدُ تَحْلِيلَ SWOT عَلَى مَعْرِفَةِ جَمِيعِ عَنَاءِرِ القُوَّةِ الَّتِي مِنْ الْمُمْكِنِ اسْتِخْدَامُهَا لِلْتَّعَامِلِ مَعَ التَّهَدِيدَاتِ وَالْعَقَبَاتِ،

- كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المنشأة.
- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات المساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات.
- يُوفّر تحليل SWOT للمنشآت القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات.
- يدعم تحليل SWOT المنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعيقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يُقدم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمنشأة.
- يُوفّر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميّز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد.
- يُوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة التي تساعد على إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

خطوات عمل تحليل السنوات <sup>25</sup> SWOT لاستخدام أداة التحليل الرباعي السنوات يجب اتّباع عدد من الخطوات لإجراء التحليل، وفيما يأتي توضيح لهذه الخطوات:

- تحديد أهداف SWOT يُعد تحديد أهداف عمل تحليل السنوات أو مصفوفة السنوات الرباعي أولى الخطوات لتحقيق أقصى فائدة من تحليل السنوات، فمثلاً يمكن استخدامه لمساعدة في تحديد ما إذا كان يجب تقديم منتج، أو خدمة جديدة، أو تغييرها.

---

<sup>25</sup> في تحسين أداء المنظمة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، صفحة SWOT جغوبى فادية (2015 - 2016)، دور التحليل الاستراتيجي 64 - 58.

- تحديد نقاط القوة إنّ ثاني خطوات عمل تحليل السنوات يتم بعمل عصف ذهني لتحديد نقاط القوة وترتيبها ضمن قائمة كاملة ومفصلة، إذ يُنصح بوضع أكبر عدد ممكن من النقاط للعمل عليها، وصقلها، وتحسينها، مع التأكيد من تحديدها لكامل العمل، ويتضمن صقل القائمة إزالة التكرارات، والتأكد من أن القائمة محددة قدر الإمكان، والتأكد من دقتها، ثم يتم تقييم كل واحدة، ويُجاب على السؤال: هل هي حقًا قوة تمنح المشروع أو العمل ميزة أو قيمة، أم أنها مجرد شيء إيجابي جيد؟
- تحديد نقاط الضعف وللحصول على نتائج أفضل وبعد تحديد نقاط القوة، يجب التركيز على نقاط الضعف في العمل، وتمثل بعمل قائمة أيضًا بنقاط الضعف عن طريق التفكير في الموارد، وقدرات العمل، والموظفين، والعرض العام للسوق، والتي غالباً ما تتشكل من خلال الاستماع للآراء المختلفة، إذ من المهم التأكيد من الحفاظ على التحليل واقعي قدر الإمكان، وبمجرد وضع القائمة يتم تمحيصها وصقلها، لتحديد قائمة واضحة يمكن إدارتها وتحدد نقاط الضعف الأساسية بطريقة مفهومة.
- تحديد الفرص المحتملة يتم تحديد الفرص الخارجية المحتملة والتي يمكن أن تؤثر في العمل وتؤدي إلى نجاحه، وتخالف هذه الفرص عن نقاط القوة الداخلية، كما ويجب الانتباه إلى عدم إدراج نفس العنصر كفرصة وتهديد، فمثلاً يمكن أن تشمل الفرص الخارجية: التكنولوجيا الجديدة، وبرامج التدريب، والشراكات، وحالة السوق وتغيير السياسات.
- تحديد التهديدات يتم وضع قائمة بالعوامل الخارجية التي يمكن أن تشكل تهديداً أو تسبب مشكلة في العمل أو المشروع، والتي تشمل مثلاً ارتفاع معدلات البطالة، وزيادة المنافسة، وارتفاع أسعار الفائدة.
- تُعد أداة التحليل سوات SWOT الرباعية ذات أهمية كبيرة؛ إذ تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المنشآت، كما تُسهم في تحديد نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة في قطاع الأعمال ضمن خطوات مدروسة باستعمال مصفوفة سوات الرباعية، ليتم بعدها تحديد أنساب استراتيجية بحيث تتوافق مع المواقف الخاصة

بالمُنشأة اتجاه أهدافها و منافسيها؛ للحصول على أفضل تحليل وأفضل النتائج لتصميم الخطط في المنشآت واتخاذ الأفراد والشركات للقرارات المبنية على هذا التحليل الواقعي.

**4- المخطط التسويقي:** يضمن مخطط التسويق مراقبة فعالة للموارد المحدودة، حيث يسمح بتحديد الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، والتي تعبر عن المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل إرضاء قسم معين من السوق، حيث تتوحد هذه المجهودات في مجموعة من السياسات تعرف بـ P 4 والتي تشمل: سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع، سياسة الترويج.

لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها :

- يعرفه فايول : بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل<sup>26</sup>.
- أما جورج تيري يعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة<sup>27</sup>.
- كما يعرف على انه أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته<sup>28</sup>.
- ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل الازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ<sup>29</sup>.

نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذ مستقبلًا. ويمكننا القول بأنه يعني:

<sup>26</sup> سيد الهواري : الإدارة – الأصول والأسس العلمية، ط 11 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996 ، ص 29

<sup>27</sup> عبد الغفور يونس :تنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 285

<sup>28</sup> ركي محمود هاشم : أساسيات الإدارة، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987 ، ص 137

<sup>29</sup> مصطفى محمود أبو بكر : دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 78 - 81

- تمثل الاختيار من عدة بدائل.

- توجيهه للمستقبل.

- عملية مستمرة.

- تقدم على اتخاذ قرارات.

- البدء حيث ينتهي تحديد الهدف

#### ٤.١ أسباب إعداد مخطط التسويقي:

يقول مثل قديم إذا كنت لا تعرف أين أنت ذاهب، فاسلك أي طريق لأنك لن تعرف الفرق عندما تصل. وبالمثل، إذا كانت لديك فكرة غير واضحة عن المكان الذي تقصده، فإنك بحاجة إلى حظ غير عادي للوصول إليه. إن مجرد التفكير في إعداد خطة تسويقية يُجبر أي مؤسسة أن تفكر جدياً بأهدافها وأسباب بقائها، وبشكل عام تتشابه الأهداف العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالبية العظمى من الحالات، وهي تتمحور حول بناء مشروع صناعي أو تجاري على أساس سليمة، وتحقيق نمو مضطرب، وربحية لا بأس بها.

ويلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المذكورة، فهو الذي يقود إلى التعرف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة، ويحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي يتطلبها هؤلاء الزبائن، ويشرح الإجراءات الضرورية المطلوبة للفوز بصفقات تجارية، ويبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ويفيها الفرص والمخاطر في السوق.

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

يقوم المخطط التسويقي بما يلي:

✓ تربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات. ترتيب الأولويات.

- ✓ توضح مسار الشركة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنها من الوصول.
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- ✓ تحدد المسؤوليات، والمهام، والبرنامج الزمني.
- ✓ تحت الشركة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنوع، وإيجاد أفضل الوسائل ل القيام بأنشطتها.
- ✓ تعمل على تخفيف المخاطر لأنها تتبع بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته.
- ✓ تقدم منهاجاً لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.
- ✓ يجب على الخطة التسويقية أن لا تتصف بالجمود، إنما على العكس يجب أن تتميز بالمرنة بحيث تسمح للشركة بمراجعة خططها في ضوء المستجدات والفرص الجديدة والمشاكل الطارئة، فوجود الخطة التسويقية المرنة القابلة التعديل يمكن الشركة من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر.

#### 4.2 مكونات عملية إعداد مخطط تسويقي:

تتمثل مكونات عملية إعداد مخطط تسويقي في العناصر الرئيسية التالية<sup>30</sup>

- تحليل وتصنيف بيئية المنظمة:** يتطلب تحقيق فعالية إعداد مخطط تسويقي مراعاة ما يلي:

  - أ-توجيه جزء من وقت وجهد إدارة المنظمة لمتابعة وتحليل وتصنيف الموقف البيئي للمنظمة بكافة أبعاده.
  - ب-ضرورة أن يتوفر لدى المنظمة مقومات التأثير والسيطرة النسبية على الموقف البيئي دون التسليم بسياسة التبعية والانقياد التلقائي لبيئة المنظمة، ويمكن ذلك من خلال تأثير المنظمة على كل أو بعض ما يلي:

---

<sup>30</sup> مصطفى محمود أبو بكر : دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 78 - 81

-مدخلات مخطط الأعمال التسويقي .

-عملية إعداد مخطط الأعمال التسويقي .

-مخرجات مخطط الأعمال التسويقي

ج-توفر مرونة إدارية للتعامل مع المشكلات والقيود والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

د-توفر قيادات إدارية لدى المنظمة لديها الاستعداد والقدرة لرصد الفرص واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ه -ضرورة اقتناع قيادات المنظمة بأن الضغوط البيئية التي تتعامل معها المنظمة ليست كلها قيودا حقيقة أمام تحقيق أهداف المنظمة، وإنما تشمل مسؤوليات القيادات والمديرين التعامل الفعال مع هذه الضغوط البيئية وتحويلها إلى إيجابيات مدعاة لجهود المنظمة وإلى فرص حقيقية يمكن استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

+ **إعداد خطة التسويق** تضبط بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتك. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة<sup>31</sup>

- بمكان تركيز مشروعك .
- خصائص منتجاتك وخدماتها .
- ثمن البيع .
- طريق الترويج التي ستعتمدها .
- الموازنة التي ستخصصها للتعریف بها .
- وسائل الإعلان التي ستستخدمها.
- وإستراتيجية البيع التي ستتبعها.

**5 - المخطط المالي:** هدف تحضير مخطط الأعمال هو إقناع الذات بأن المشروع سيدوم بالدرجة الأولى، ثم إقناع الآخرين بأننا اكتشفنا فرصة ونملك موهبة المقاول والمسير الضرورية للنجاح، وأخيراً بأن المشروع مزود بمخطط عقلاني ومنسجم ذو مصداقية لتحقيقه<sup>32</sup> بالإضافة إلى تحديد قيمة ونوعية الموارد المالية التي هي بحوزة المنشئ والموارد المراد الحصول عليها و تحديد المردودية المالية المراد الحصول عليها

تعتبر الموارد المالية إحدى خصائص إنشاء المؤسسة، وبالتالي فالبالغ المتراكم أثناء التحضير والإعداد تجد لها استعمالاً سريعاً في مرحلة الانطلاق. إذا كل الأخطاء في التنبؤات القبلية تتعكس مباشرة على كل العمليات البعدية. فهذا الخطر الخاص بنقص الموارد يتطلب تحليلاً دقيقاً قبل الانطلاق الفعلي للعمليات. سواء كان المسير مخيراً على إنشاء مؤسسته (strategie Push) أو كانت المؤسسة هي نتيجة قرار ناضج (Pull) فإنه من النادر جداً إلا يقوم المنشئ بذلك أي بإنشاء المؤسسة. وبالتالي يجب وضع المنشئ في الصورة بالنسبة للمواقف التي سيتعرض لها وتعليمها التحليل واتخاذ القرار.

يمثل المخطط عنصر هام في إعداد مخطط الأعمال خاصةً إذا كان صاحب المشروع في حاجة إلى مساعدة مالية أو قرض من طرف وكالة مالية، والتنسيـر الماليـي الجـيد عنـصر هـام لضمان الـربحـيـة المستـمرـة لـلـمـؤـسـسـة، يـحتـويـ المـخـطـطـ المـالـيـ عـلـىـ العـنـاصـرـ التـالـيـةـ:

❖ **ميزانية البدع:** والتي من خلالها توضيح المبالغ الازمة لشراء المنتجات والخدمات الضرورية من أجل انطلاق المشروع.

❖ **حالة النتائج:** الهدف منها توضيح ربحية نشاطات المؤسسة المختلفة في مدة معينة، توضح حالة لمؤسسة (المنتجات، التكاليف والإيرادات) في مدة معينة

<sup>32</sup> Jean Marie Courrent Sammut, Elaborer son dossier financier de création, Dunod, 3 édition, 2006. P5.

❖ **ميزانية الخزينة:** تهدف إلى توضيح مداخل و مخرجات المؤسسة على أساس شهري، كما يوضح توازن الصندوق في نهاية كل شهر، حيث يمكن تحديدها على أساس مبالغ حالية أو متوقعة

❖ **الميزانية:** تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد، حيث توضح الأصول والخصوم، الأموال الخاصة للمؤسسة.

❖ **إعداد تقديرات الموازنة :** يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاثة سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهيأكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها. وتحتوي تقديرات الموازنة، وجوباً، على :

- موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كل المصاري夫.

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوماً.

- بيان الربح والخسائر ، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاري夫 من أجمالي حجم المبيعات.

- **ميزانية المؤسسة (التقييم المالي)**<sup>33</sup> وتنطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

## 1- أدوات اعداد الملف المالي:

يمثل التخطيط المالي جزءاً مهماً من التخطيط الإجمالي في المؤسسة ككل. تتمثل مراحل اعداد الملف المالي في إعداد مخطط الاستثمار، ثم المخطط المالي ثم مخطط الخزينة؛ عادة ما تتعلق هذه الاحتياجات بقرارات الاستثمار بنوعيه المنقول وغير المنقول وبتشغيل المؤسسة، وبالتالي يتوجب تحرير مخطط الاستثمار الذي يتعلق بكل مدخلات ومخرجات المؤسسة المختلفة، وحساب الاحتياج في رأس المال العامل ومن ثم مواجهة هذه الاحتياجات المالية في مخطط مالي والذي يبين ما يقدمه صاحب المؤسسة وما سيحصل عليه في شكل قروض وغيرها. ثم إيجاد صيغة توازنية بين الاحتياجات والموارد من خلال

<sup>33</sup> ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، مرجع سابق، ص89

زيادة أحدهما أو تخفيض الآخر حتى يتم الحصول على مخطط مالي متوازن، وأخيراً، التحليل من خلال مخطط الخزينة لكل حركات الخزينة خلال النشاط وهو المخطط الذي يساعد على التنبؤ بالمشاكل المستقبلية فيما يخص السيولة بالرغم من التوازن المالي المضبوط.

**2. إيجاد التمويل والمساعدات:** التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا المشروع بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة.

بعد إجراء جرد لاحتياجات وموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال.

-دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة،  
رأس مال مجازف به، حساب جاري، دائنة، هي ضرورية في هذه المرحلة. ويوجد هناك  
مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب أن تعرف. يجب الاستعلام جيداً  
ومسبقاً حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الأجال المحددة.  
انتبه، إعطاء مساعدة، لا يجب أن يضع شروطاً على إطلاق المؤسسة.<sup>34</sup>

أولى مهام المقاول التخطيط للنصرفات المالية المستقبلية وعادة ما تتناسب صعوبة التخطيط طردياً مع طول الفترة محل التنبؤ، والتخطيط الكفاء هو الذي يخدم هدف "تعظيم الربحية" بشكل أساسي كما سبق الإشارة لذلك . والتخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ forecasting بما ستكون عليه شركة الأموال في الفترات اللاحقة تمهدأ للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة . ومناهج التخطيط المالي عديدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامها وهما

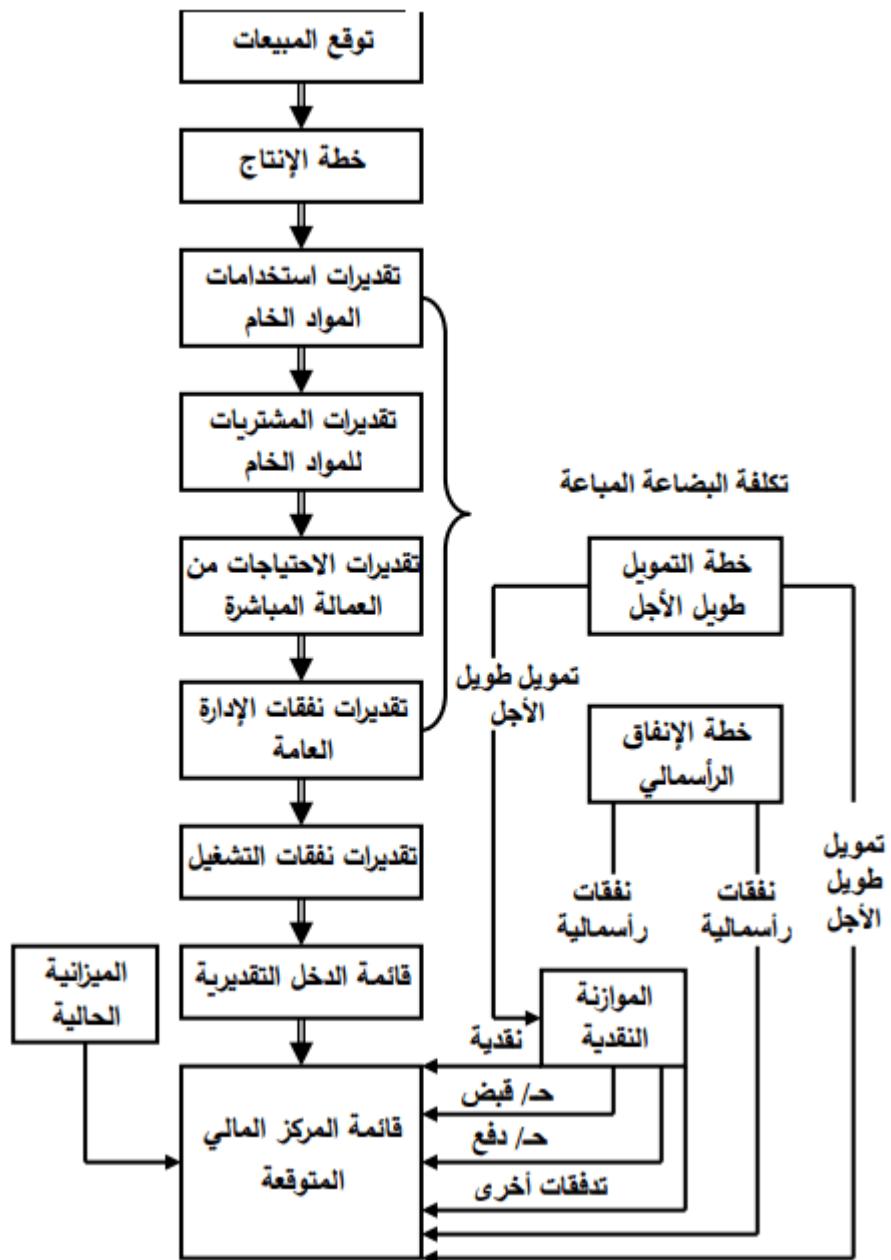
التخطيط المالي قصير الأجل

<sup>34</sup> ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، نفس المرجع، ص 90.

- والآخر طويل الأجل

كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل 02 : أنواع وأدوات التخطيط المالي



### - الميزانية الافتتاحية -

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

الشكل 04 الميزانية الافتتاحية

الميزانية بتاريخ ..... .....	
الخصوص	الأصول
<u>الأموال الخاصة</u> - رأس المال/101 - احتياطات/106 - نتيجة الدورة ح/12 (ربح أو خسارة) <u>خصوم غير حاربة</u> إقراضات. ح/16، ح/17 <u>خصوم حاربة</u> - موردون ح/401، ح/404. (موردو المخزون، موردو التثبيتات) - ديون قصيرة الأجل أخرى - الخزينة السالبة	<b>أصول غيرالجاربة</b> - تثبيتات معنوية (ح/20) برمجيات المعلوماتية وما شابهها . - تثبيتات مادية ح/ 21 (أراضي، بناءات، م وأدوات...) - تثبيتات مالية ح/ 26 و ح/ 27 <b>أصول حاربة</b> - مخزونات ح/30 الى غاية ح/37 (بضاعة ، مواد أولية ...منتجات تامة الصنع.) - حقوق الزيائدة/41 - سندات التوظيف ح/50 المتاحات ح/512 بنك ح/ 53 الصندوق
مجموع الخصوم	مجموع الأصول

#### - إعداد جدول حسابات النتائج التقديرية

جدول حسابات النتائج التقديرية هو وثيقة رئيسية فهي تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة 1 التقديرات كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة.

- جدول الاعتدالات ان كل استثمار يساهم بقسط معين في العملية الإنتاجية ولاستمرار نشاط المؤسسة ولضمان مواصلة عملها الإنتاجي وقدرتها على المنافسة ومواكبة العصر. عليها أن تأخذ الحيطة والحذر وما بعد انتهاء الاستثمار من الاستجابة لمتطلبات الاستغلال. ومنه فالاستهلاك هو الاندثار الذي يلحق الاستثمار من جراء الاستعمال أو ظهور آلة جديدة والمعبر عنه محاسباً بالخسارة والذي يسمح بشراء استثمار جديد عند نهاية فترة إنتاجه.

قبل الشروع في حساب الإهلاك يجب الأخذ بعين الاعتبار عوامل رئيسية تتمثل في :

- تاريخ الحيازة : أي تاريخ الحصول على ملكية الاستثمار.

- قيمة الاستثمار : وهو مجموع المصارييف من ثمن الشراء ومصاريف الشراء  
المتعلق بالاستثمار

- العمر الإنتاجي : أي فترة حياة الاستثمار.

وهناك 3 طرق أساسية متتبعة في حساب الاهلاك :

❖ طريقة القسط الثابت (الخطي) :

ويقصد بالقسط الثابت تساوي أقساط الاهلاكات من سنة لأخرى ويحسب كما يلي:

$$\text{قسط الاهلاك السنوي} = \frac{\text{كلفة حيازة الاستثمار}}{\text{العمر الإنتاجي (السنوات)}}$$

وتحسب نسبة الاهلاك السنوية بالعلاقة :

العمر الإنتاجي (السنوات)

❖ - طريقة القسط المتناقص :

تعتمد هذه الطريقة على تطبيق نسبة مؤدية سنوية ثابتة على قيمة متناقصة، تطبق النسبة على القيمة الأصلية للاستثمار بالنسبة للسنة الأولى، ثم على القيمة الباقيه بطرح إهلاك السنة الماضية بالنسبة للسنة الثانية وهكذا....

تحدد النسبة المؤدية في هذه الحالة كما يلي :

تحسب نسبة الاهلاك الثابت :

مدة حياة الاستثمار

ثم تضرب في معامل يحدده القانون الضريبي وذلك حسب العمر الإنتاجي للاستثمار ويمكن أن يتغير المعامل من سنة إلى آخر حسب رغبة المشرع. وفيما يلي جدول يوضح معاملات الاهلاك المتناقص حسب الفترة الثانية من المادة 174 من قانون الضرائب المباشرة :

المعدل المتناقص	المعامل	المعدل الثابت	مدة الاستعمال
% 27,5 و 50	1,5	% 25 و 33,33	من 3 إلى 5 سنوات
% 33,33 و 40	2	% 16,66 و 20	من 5 إلى 6 سنوات
% 37,5 و أقل	2,5	% 15 و أقل	أكثر من 6 سنوات

نلجم بصفة عامة إلى الاهلاك الثابت لحساب أقساط الاهلاك الأخيرة وذلك عندما تكون أقساط الاهلاك المتناقص أصغر من أقساط الاهلاك الثابت.

#### ❖ - طريقة القسط المتزايد :

قسط الاهلاك لا حسب هذه الطريقة يتزايد كلما اقتربنا من نهاية مدة حياة الاستثمار.

مثال: استثمار مدة حياته 5 سنوات

مجموع سنوات حياته =  $1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15$  و وبالتالي أقساط الاهلاك تكون كما يلي:

$$\text{للسنة الأولى} = \text{قيمة الاستثمار} * \frac{1}{15}$$

$$\text{للسنة الثانية} = \text{قيمة الاستثمار} * \frac{2}{15}$$

$$\text{للسنة الخامسة} = \text{قيمة الاستثمار} * \frac{3}{15}$$

و وبالتالي نستخلص العلاقة التالية :

**6- اختيار هيئة قانونية :** كيما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فالاختيار هيئه قانونية متوافقة والمشرع يجب أن تحدد: مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكلة القانونية تتصل بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالى. يمكن أيضاً أن يلزم مستقبل المؤسسة. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن بالإنكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي. إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجارى، المالى والقانونى، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكلة القانونية المختارة.

حول هذه النقطة، فمن الضروري التمييز بين الأنشطة الخاضعة للتنظيم وتلك التي لا تخضع إلى تنظيم

- الأنشطة غير المنظمة مفتوحة لجميع المتعاملين الذين توفر فيهم الشروط المتعلقة

بطبيعة التاجر

- و فيما يتعلق بالأنشطة المقنة، فممارستها تخضع لترخيص او موافقة مسبقة من السلطات المختصة مخولة لذلك. وتجدر الإشارة إلى أنه وفقاً للمادة 25 من القانون 04-08/14/2004، معدلة وتممة، الخاصة بشروط ممارسة النشاطات التجارية، موافقات أو التراخيص المؤقتة مقبولة للتسجيل في السجل التجاري لممارسة النشاط المقتن.

- شروط متعلقة بمكان مزاولة النشاط

- يتم منح السجل التجاري لممارسة النشاطات المستقرة على أي شخص طبيعي أو معنوي يبرر مكان مزاولة النشاط قانوني كعقد امتلاك أو عقد ايجار محل تجاري.

- مع ذلك، وفقاً للمادة 21 من القانون 08-14 من 04 أغسطس 2004، المعدل والمتمم، عندما يكون التاجر مستثمر أولي، فإنه يمكن أن يكون مقر الشركة في عنوان إقامتها المعتمدة حتى الانتهاء من المشروع، وفي هذه الحالة الإقامة هي موقع النشاط.

- الشركة التجارية المستثمرة الأولية التي لا مقر لها يمكن أن تختار مسكناً، لمدة أقصاها (2) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، عند الضرورة، بالاستعانة لكل من

○ محافظ الحسابات أو محاسب خبير

○ محامي أو موثق

○ عنوان الممثل القانوني للشركة

○ في بداية النشاط، مكان التوطين يصبح مكان نشاط.

هناك أيضاً عدة شروط متعلقة بالشخص الممثلة في:

▪ **الأشخاص الطبيعية** ينبغي أن يتمتعوا بجميع قدراتهم القانونية

وحقوقهم المدنية

▪ **الأشخاص المعنوية**: بإمكانه اتخاذ أشكال مختلفة، كما هو مبين أدناه،

وذلك وفقاً للنصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

- الشركات التجارية التي تم إنشاؤها بموجب عقد توثيقي وخاضعة للنشر في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية ويتعلق الأمر بشركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات ذات الشخص الوحد وذات المسؤولية المحدودة وكذا الشركات ذات أسهم.

- المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري.

- التجمعات

- كل مؤسسة تمارس نشاطها بالجزائر لحساب شركة تجارية مقرها بالخارج

- التعاونيات بهدف الربح

- شروط المتعلقة بالنشاط التجاري للتجار الأجانب:

- المستثمرين الأجنبيّة في إطار النشاطات الإقتصادية المتعلقة بإنتاج السلع الخدمات و كذا إستيراد المنتجات الموجّهة لإعادة البيع على حا لها لا يمكن تحقيقها إلا في إطار شراكة مع مساهمة المقيمين الوطنيين بنسبة تمثل .... على الأقل من رأس المال و ذلك وفقا لأحكام المادة 04 مكرر من الامر رقم 03-01 المؤرخ في 20 أغسطس 2001، الخاص بتطوير الاستثمار، المعدل و المتمم.
- وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 454-06 الصادر في 11 ديسمبر 2006 حول البطاقة المهنيّة الصادرة للأجانب الناشطين على المستوى الوطني الممارسين لنشاط تجاري، حرفي أو صناعي أو مهنة حرة، كل متعامل إقتصادي أجنبي يتم تسجيله في السجل التجاري مثل أي متعامل ذو جنسية جزائرية، فهم يخضعون لنفس شروط التسجيل.
- وتتجدر الإشارة إلى أن المرسوم التنفيذي ألغى الحكم المذكور أعلاه من الأمر التنفيذي رقم 41-97 من 18/1/1997، المعدل والمتمم، الامر الذي يتطلب العرض المسبق لبطاقة التاجر الاجنبي.

#### ملاحظة

هناك صعوبة بالغة مع هذه التطورات السريعة وساحات التنافس الهائلة في أن يكون صاحب المشروع ملماً بجميع فنون التجارة و الصناعة، لذا عليه الاستعانة بفريق من المستشارين في عدة مجالات : كالمالية والتسيويق والتقنية والقانون ... ولطبيعة عمله في دار المقاولاتية و زيارتي لعدة حاضنات ومسرعات للأعمال على المستوى الوطني و الاجنبي قابلت عدد لا يأس به من رواد الأعمال صناع النجاح، ووجدت الكثير منهم كان يجهل أهمية الجانب القانوني فمنهم من يبدأ بتقسيم المبلغ الذي يعطى لهم للإستعانة بالمستشارين لإرشادهم، ولم أجد منهم من وضع في قائمة طلباته حاجته للمستشار القانوني، وذلك لعدم معرفتهم بأهمية هذا المجال في مشروعهم قبل أي خطوة أخرى يقدمون عليها في المجالات الأخرى، فالقانوني هو من يكون في أول الطريق وفي آخره.

## 7. تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها

المخاطر: هي أي حدوث غير مؤكد والذي إذا وقع قد يمنع المشروع من تحقيق توقعات حامل الأسهم كما ورد في دراسة الجدوى المتفق عليها في تعريف المشروع. كل المخاطر دائماً ما يكون وراءها سبب ونتيجة، إذا ما ظهرت ، إيجابية أو سلبية. إن المخاطر التي تصبح حقيقة يتم التعامل معها باعتبارها مشكلة قائمة. وتنطلب إدارة المخاطر الفعالة التزاماً على مستوى عال للإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر الموضحة هنا. ويعتمد نجاحك باعتبارك مدير مشروع على تشجيع الالتزام القوي لفريقك في إظهار دائماً وعيهم بالمخاطر المحتملة وعواقبها . وتنتمي الكثير من المخاطر بأنها كامنة ومخيفة في الجدول والخطط ، ولديها عادة الظهور دون تحذير مسبق. لذا عليك بالبحث عنهم قبل أن يؤثروا على مجھودك على نحو غير متوقع في وقت لا تحتاج فيه إلى مثل هذه الحاجة.

الشكل 05 الحاجة إلى ادارة المخاطر

مرتفع	مؤسسة بمشاريع حاسمة فريق عمل ناضج كبير ضرورة عالية جداً	مؤسسة بمشاريع حاسمة فريق عمل ناضج صغير ضرورة عالية	مؤسسة بعمل فريق صغير ناضج محدود ضرورة عالية
ابتكار	مؤسسة بفرق ناضجة كبيرة ضرورة عالية	مؤسسة بفريق ناضج صغير ضرورة متوسطة	مؤسسة بفرق صغيرة (منخفضة) ناضج محدود ضرورة منخفضة
منخفض	المشاريع الكبيرة - تعقيد عال - الأعمال الوظيفية المتعددة	المشاريع المتوسطة - تعقيد منخفض - بعض الأعمال الوظيفية المتعددة	المشاريع الصغيرة - تعقيد منخفض - وظيفة واحدة

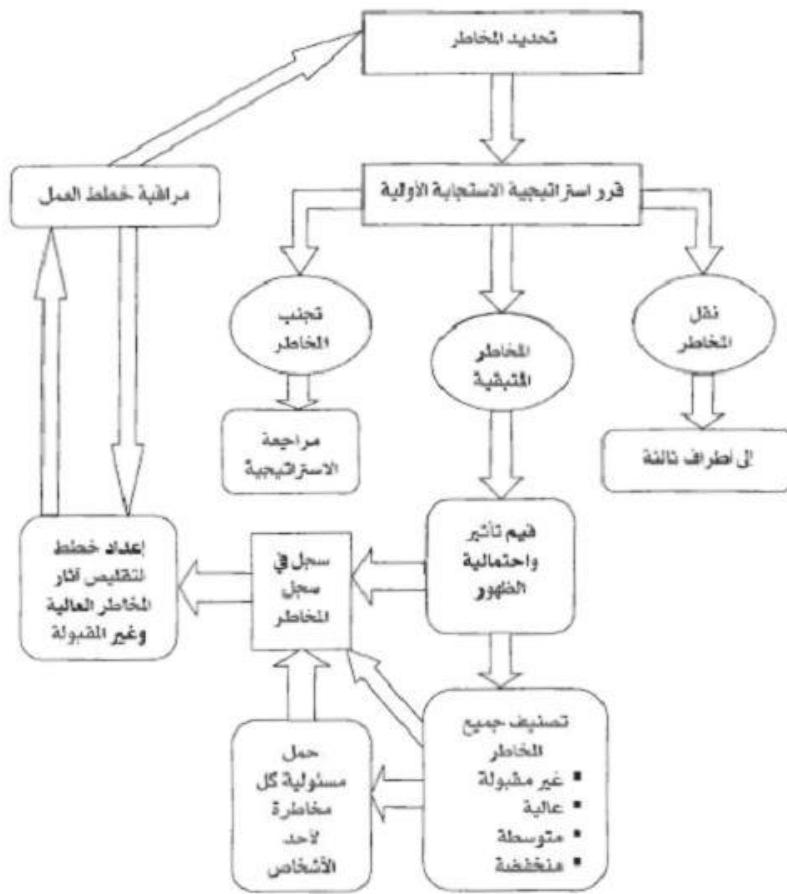
شكل 2.7: الحاجة إلى إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر أداة جوهرية وأساسية لإدارة المشروع التي تؤثر بشكل مباشر على احتمالية نجاحك.

إن تطبيق عملية نظامية على إدارة المخاطر ليس خياراً. فقد تؤثر بعض المشاريع الصغيرة التي بها مستويات عالية غير مقبلة من المخاطر بسهولة على مشروعات أكبر، لذلك فإن جميع المشاريع ينبغي أن يكون لها نشاط إداري موثق للمخاطر.

وكما يوضح الشكل المولى، فإن زيادة التعقيد والابتكار في ظل الأعمال المتعددة الوظائف تزيد من الحاجة إلى نهج منظم لإدارة المخاطر.

الشكل 06 عملية إدارة المخاطر



شكل 3.7: عملية إدارة المخاطر

تظهر العملية إن هدفك هو توقع ما الخطأ الذي يمكن وقوعه في أي مرحلة من مراحل المشروع واتخاذ قرار بما يمكن فعله لتجنب هذه المشكلة أو تصحيحها. إن إدارة المخاطر ليست عملية من خطوة واحدة يتم إجراؤها مرة واحدة فقط .فالمخاطر غير المتوقعة التي يمكن أن تؤدي بدورها إلى مخاطر أيضاً غير متوقعة تتطلب استجابة سريعة لذلك فهي في الأساس عملية مستمرة طوال المشروع حتى يتم تسجيل اكتمالها ، يجب تسجيل كل المخاطر التي تم تحديدها في سجل مخاطر المشروع ولا يتم إزالتها أبداً.

**8- إقامة المؤسسة (التنفيذ) :** أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تتحقق عند بداية تأسيس المشروع لأجل: الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية، ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. : من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الادارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى " دليل" ، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزيل وتصح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. أنشطة الأشهر الأولى: كل موجهي المؤسسة، مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة. للاستعداد عن المفاجآت، ولذلك في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، ولللتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسيرة المؤسسة، أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية ولادارة المؤسسات.

#### IV. نموذج لمخطط الاعمال



## ١- فكرة المؤسسة

١٢٣ تسمية المؤسسة:

.....  آخر

بائ

ع بالتجزئة

خدمات مقدم

منتج

### نوع المؤسسة:

— تشكّل المؤسسة —

تستمد المؤسسة الكفاءة التقنية من .....  
.....

بيان المؤسسة مستقبلاً هم

ستخرج المؤسسة للحجاج التالية

.....

ستسوق المؤسسة منتجاتها بالطرق التالية.

الخطب والكتابات المقدمة في حفل تخرج كلية التربية بجامعة طنطا

## دراسة السوق و تجزئاته 2

تجزئات السوق	تحديد الزبائن المحتملين	احتياجات الزبائن وفضولاتهم	تحليل نشاط المنافسين
1			
2			


## 2.2 مخطط التسويق

### المنتج

المنتج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات				
..... : <b>4</b>	..... : <b>3</b>	..... : <b>2</b>	..... : <b>1</b>	

				الخصائص :
				النوعية
				اللون
				الحجم
				التغليف
				قطع الغيار التصلیح
				.....
				.....
				.....

### 3. مخطط التسويق.

## السعر (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

المتاج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات					يرغب الربائين في دفع:
..... : 4	..... : 3	..... : 2	..... : 1		
					أسعار المنافسين (أو سياسة السعر المفروضة):
					السعر الأكثـر ارتفاعـا
					السعـر الأدنـى
					السعـر الـذـي اقتـرـحـه
					سعـر التـكـلـفة (مرحلة 8)
					سعـر النـهـائي:
					مبرـات تحـديـد أسـعـارـيـ النـهـائـيـة:

## 4 مخطط التسويق مكان

الموقع :

.....

\_\_\_\_\_  أخرى (حددها من فضلك)  للبناء  ملكية  كراء  الملابات

يمكن وصف موقع المؤسسة كما يلي :

أسباب اختيار هذا الموقع هي :

إيجابيات وسلبيات الموقع :

التكليف الشهري لهذا الموقع هي :

طريقة التوزيع :

بائع التجزئة  بائع الجملة  تبيع المؤسسة مباشرة الى :

\_\_\_\_\_  أخرى (حددها)  و/أو  البيع عن طريق الأنترنت  الأفراد

ثم اختيار طريقة التوزيع هذه للأسباب التالية:

الأعباء الإضافية الشهرية هي: تتضمن هذه التكاليف ما يلي

## 5.2 مخطط التسويق

### الترويج

الترويج الشفهي:

سأروج شفوياً ملتحاتي كما يلي:

الأشهر المؤسسي:

سأحاول ضمان الاشهر مؤسسي كما يلي:

النفاذ		التفاصيل		نوع الاشهر

ترويج المبيعات:

التكلفة		التفاصيل		نوع الترويج

## 6.2. مخطط التسويق

### الافراد Personnel (في حالة منتوج خدماتي)

سأضمن استراتيجية الافراد مؤسستي كما يلي:			
التكلفة		التفاصيل	نوع الاستراتيجية

## 7.2 مخطط التسويق.

### العمليات Process (في حالة منتوج خدماتي)

سأضمن استراتيجية العمليات مؤسستي كما يلي:			
التكلفة		التفاصيل	نوع الاستراتيجية

## 7. مخطط التسويق.

### العينات المادية Physical (في حالة منتج خدمatic)

سأضمن استراتيجية العينات المادية مؤسسي كما يلي:				
التكلفة		التفاصيل		نوع الاستراتيجية

### **3 المخطط الشهري للمبيعات (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)**

المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر
---------	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------

4- خط انتاج المنتج 1 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

للمنتجين و يقدمى الخدمات

القيمة الإجمالية لشراء المواد الأولية (بناءً على مخطط الإنتاج لكل منتج)

#### 4. خط انتاج المنتج 2 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

للمنتجين و يقدمى الخدمات

القيمة الاجمالية لشراء المواد الأولية (بناء على مخطط الإنتاج لكل منتج)													
													المبلغ الاجمالي

#### 4. مخطط انتاج المنتج (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

للمنتجين و يقدمى الخدمات

**القيمة الإجمالية لشراء المواد الأولية (بناءً على خطط الإنتاج لكل منتج)**

#### 4. خط انتاج المنتج 4 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

للمنتجين ومقدمي الخدمات

القيمة الإجمالية لشراء المواد الأولية (بناءً على مخطط الإنتاج لكل منتج)												
												المبلغ الاجمالي

#### ٤.٥ مخطط الإنتاج لجميع المنتجات (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

## مواد أولية أخرى - المنتجين ومقدمي الخدمات

**القيمة الاجمالية لشراء المواد الأولية (بناء على مخطط الإنتاج لكل منتج)**

#### ٤.٦ مخطط الإنتاج لكل المنتجات (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

للمتّجّين ومقدّمي الخدمات

														القيمة
														القيمة
3 المنتج/الخدمة: (مرحلة 3.4)														
														القيمة
														القيمة
4 المنتج/الخدمة: (مرحلة 4.4)														
														القيمة
														القيمة
5 المنتج/الخدمة: (مرحلة 5.4)														
														القيمة
														القيمة

القيمة الاجمالية لشراء المواد الأولية (بناء على مخطط الإنتاج لكل منتج)														المبلغ

## 1.5 احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتكليفها

مدة العقد	مساهمة صاحب المؤسسة	الأجر الخام الشهري	الكافأة	المنصب
				1
				2

							<b>3</b>
							<b>4</b>
							<b>5</b>
							<b>6</b>
							<b>7</b>

مساهمة صاحب المؤسسة في حالة مؤسسة فردية:

\_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ غة الاجمالية للأجور (شهريا):

التوظيف:

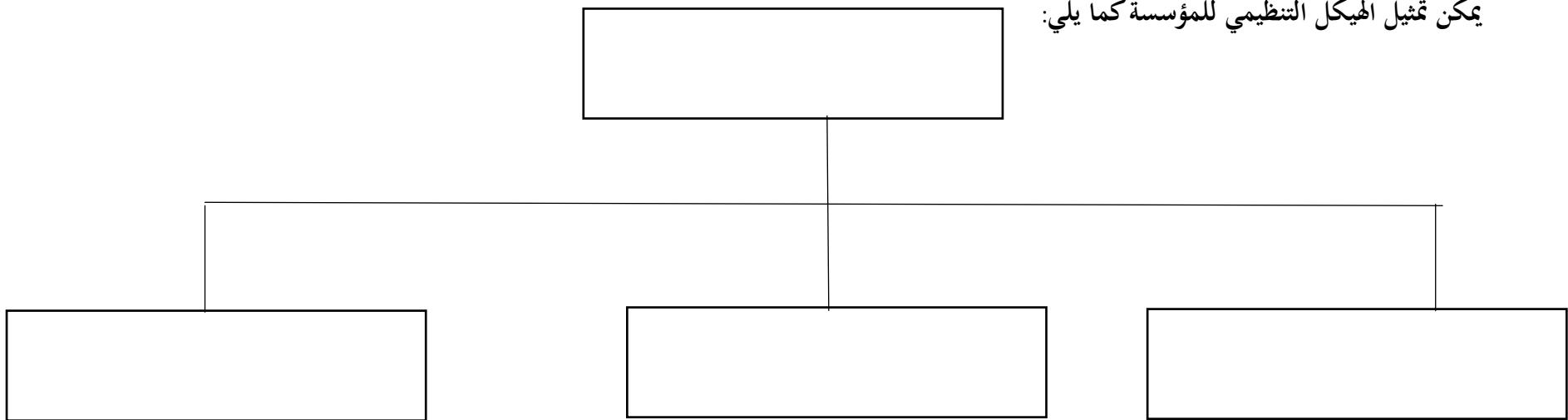
مال تكون كآلاقي:

نوظيف العمال ستكون: \_\_\_\_\_ تتضمن هذه التكاليف: \_\_\_\_\_

## 2.5 الهيكل التنظيمي

الوظائف والمسؤوليات	المنصب	العمال
		1
		2
		3
		4
		5
		6
		7

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:



## 6 استمارة الإهلاك 1 و 2 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

المادة 2:
تاريخ الشراء:
تكلفة الشراء:
عدد سنوات : _____ سنة (النسبة % )

المادة 1:
تاريخ الشراء:
تكلفة الشراء:
عدد سنوات : _____ سنة (النسبة % )

الاستعمال			
الاهمال السنوي:			
الرصيد المتبقي للإهمال	الإهمال التراكمي	الإهمال السنوي	السنة
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10

الاستعمال			
الاهمال السنوي:			
الرصيد المتبقي للإهمال	الإهمال التراكمي	الإهمال السنوي	السنة
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10

## 1.6 استماراة الإهلاك 3 و 4 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

المادة 4:			
تاريخ الشراء:			
كلفة الشراء:			
الاستعمال	عدد سنوات :	سنة	(النسبة % )
الإهلاك السنوي:			
الرصيد المتبقى للإهلاك	الإهلاك التراكمي	الإهلاك السنوي	السنة
			1
			2
			3
			4
			5

المادة 3:			
تاريخ الشراء:			
كلفة الشراء:			
الاستعمال	عدد سنوات :	سنة	(النسبة % )
الإهلاك السنوي:			
الرصيد المتبقى للإهلاك	الإهلاك التراكمي	الإهلاك السنوي	السنة
			1
			2
			3
			4
			5

			6					6
			7					7
			8					8
			9					9
			10					10

## 12.6 الاستثمار والاهلاك

الاستثمارات الضرورية (قطعة الأرض، بناء، تجديد، آلات، عربات، تأثيث، الخ....)

نوع الاستثمار	مواصفات	تاريخ الشراء	تكلفة الشراء(الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)	مبلغ الرسم على القيمة المضافة	الاهلاك السنوية الأولى
1					

						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8

المجموع الكلي للسنة:

--

المعدل الشهري للاهتالك      خلال السنة الأولى:

### 3.6 مخطط تسديد القرض

اسم المقرض:

مدة التسديد: ..... مبلغ القرض:

.....

فترة السماح: ..... معدل الفائدة:

.....

فترات التسديد:

.....

الفترة التسديد	رأس المال المتبقى المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد

## 1.7 التكاليف المختلفة للمؤسسة (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

لكل المنتجات / الخدمات / سلسلة المنتجات

**حساب الاستغلال التقديرى (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)**

													المخزون الأولي
													المخزون النهائي
													الهامش الخام
كل التكاليف الأخرى													
													الأجور
													الإهلاك
													تكاليف مختلفة
													تكاليف مالية
													ربح خام
الضريبة على الربح													
													الضريبة على الربح
													الربح الصافي بعد الضريبة

#### 4.7 مخطط الخزينة (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)



												<b>+ نفقات أخرى</b>
											<b>+ الرسوم الأخرى على القيمة المضافة المستردة</b>	
											<b>=</b>	<b><u>ب: مجموع النفقات</u></b>
												<b>(أ-ب) أمال المتوفّر في نهاية الشهر</b>

## 8 تقدیر تکلفة الانتاج (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

										مفتاح التقسيم للتكلاليف غير مباشرة:	
%.....		%.....		%.....		%.....		%100			
+>		+>		+>		+>		=	+>	=	تكلفة المواد الأولية
+>		+>		+>		+>		=	+>	=	تكلفة اليد العاملة
+>		+>		+>		+>		=	+>		الاهلاك
+>		+>		+>		+>		=	+>		تكلاليف مختلفة
+>		+>		+>		+>		=	+>		تكلاليف مالية
+>		+>		+>		+>		=			التكلفة الاجمالية السنوية

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

حجم الإنتاج (حسب المادة):

التكلفة حسب المادة\*: :

(\*) تستعمل هذه المعلومة في مخطط التسويق المرحلية

## 1.9 رأس المال الابتدائي الضروري

رأس المال العامل

ل.....(الأشهر الأولى)

كلفة الشراء

+ \_\_\_\_\_

تكاليف الأجور:

+ \_\_\_\_\_

تكاليف مختلفة:

+ \_\_\_\_\_

تكاليف مالية:

+ \_\_\_\_\_

الاستثمارات

حجم الإنتاج(حسب كل مادة): +

غير قابل :

للإهلاك

+ \_\_\_\_\_

+ \_\_\_\_\_

أ.رأس المال الإجمالي للاستثمارات الأولية = \_\_\_\_\_

ب. رأس المال العامل الإجمالي الضروري =

رأس المال الابتدائي الضروري ( $\text{أ} + \text{ب}$ )

## 2.9 مصادر رأس المال الابتدائي

رأس مال الابتدائي الضروري

الابتدائي الضروري(مرحلة 1.9)

مصادر رأس المال الابتدائي

رأس مال متوفّر لدى صاحب المؤسسة :

مسؤول عليه لدى الأولياء والأصدقاء:

قرض ضروري :

رأس المال الابتدائي :

\_\_\_\_\_ = ج

+

+

+

+

= د

ج - د يجب أن يكون مساوياً للصفر

الضمان (إذا كان ضرورياً للقرض)

1

2

	.....3
	.....4

### 3.9 ميزانية بسيطة

الميزانية الابتدائية (متوقعة للفترة ...../...../.....)			
الأموال الخاصة والخصوم		الأصول	
+	رأس المال الخاص	+	الاستثمارات
+	اعانات على الاستثمارات	+	المخزون

+	القروض	+	وفرة نقدية(السيولة)
+	.....	+	.....
=	الرصيد الاجمالي	=	الرصيد الاجمالي

**الميزانية الابتدائية (متوقعة للفترة ...../...../.....)**

رؤوس الأموال والخصوم		الأصول	
+	رأس المال الخاص	+	الاستثمارات
	النتيجة المتوقعة ربح(+)، الخسارة(-)	+	المخزون
+	القروض		الربان
+	الاھتلاکات	+	وفرة نقدية(السيولة)
	الرسم على القيمة المضافة المسترجعة(+) لرسم على القيمة المضافة المسترجعة(+)	+	.....
+	الموردون		.....
+	ديون أخرى		.....
=	الرصيد الاجمالي	=	الرصيد الاجمالي

تعليقات : .....  
 حول تطور الميزانية

## 1.10 الشكل القانوني للمؤسسة

\_\_\_\_\_

شكل آخر

شركة أشخاص

مؤسسة فردية

الشكل القانوني للمؤسسة هو:

المالكون:

الملك 2

اسم:

\_\_\_\_\_

ضعيته في المؤسسة:

\_\_\_\_\_

سهم أولية / رأس المال المستثمر :

الملك 1

اسم:

\_\_\_\_\_

ضعيته في المؤسسة:

\_\_\_\_\_

سهم أولية / رأس المال المستثمر :

الملك 4

---

اسم:

اسم:

**ضعفاته في المؤسسة:**

ضعيته في المؤسسة:

سهم أولية / رأس المال المستثمر :

ضعفه في المؤسسة:

لاسم:

ملك 1

## 2.10 مسؤوليات قانونية

...../...../...../...../..... في أجل أقصاه: ...../.....	تغطي السنة المالية الفترة ما بين ...../...../...../...../..... تحضع الحسابات ل:
	تحضع المؤسسة للضرائب و الرسوم التالية:
	يخضع العمال الى النصوص القانونية التالية:
	تحتاج المؤسسة الى الرخص التالية:
	تقوم المؤسسة بالتأمين التالي:

مسؤوليات قانونية أخرى:

## قائمة المراجع

- طارق أحمد المقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الأساسية والمواضيع المعاصرة، بحث تخرج، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 24.
- هامر، مايكل وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في العمل في المنظمات) الهندسة)، ترجمة، شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة – مصر 1995.
- بلا ل خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الطبعة الأول ،2008، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ص 111
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، كتاب الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة الطبعة 2، عمان، دار ومكتبة الحاد للنشر والتوزيع 2008 ص 323
- سحر وبobi هاشم، الجميع قادرون، بناء سلسلة مقاهي جمهورية القهوة ،57قانونا واقعيا لريادة الأعمال، حزيران 2011
- ستيفان زال وغراهام فراند، المقاولاتية في العصر الحديث ، 2010، ص 26 .
- شوقي جباري، شرقي خليل: فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الوطني يوم 18\_19 أفريل 2012.
- بو تيار عنتر، د: بدار عاشور بيصار عبد الحكيم، الملتقى الدولي العلمي حول: التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤ على المعطيات الكبيرة
- بلا ل خلف سكارنة، نفس المرجع سابق الذكر ص 114 إلى 119 .
- دافيد هنجر ، وتوماس وهلين ، 2010 ، "الإدارة الإستراتيجية " ، ترجمة زهير الصباغ و محمود عبد الحميد ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
- موسى المدهون ، 2009 ، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري " ، أبحاث اليرموك ، جامعة اليرموك ، المجلد (15) ، العدد (3) ، عمان.
- ستيفان زال وغراهام فراند،2010، دليل أعداد مخطط الأعمال، ط2، دار بلومبرغ للصحافة والنشر.
- جيفرى تيمونز، 2008 ، ريادية الأعمال ، ط2، شركة تيم باور العالمية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، .
- جعوبى فادية (2015 - 2016)، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، صفحة 58 - 64.

- سيد الهاوري :الإدارية – الأصول والأسس العلمية، ط 11 ، مكتبة عين شمسن، القاهرة، 1996 ، ص29
- عبد الغفور يونس :تنظيم وادارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 285
- زكي محمود هاشم :أساسيات الإدارة، منشورات دار السلسل، الكويت، 1987 ، ص 137
- مصطفى محمود أبو بكر :دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 78 – 81
- مصطفى محمود أبو بكر :دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 78 – 81
- خلف السكارنة بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط 1 2008 .
- زيد منير عبوبي، التنظيم الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 ، 2006
- زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق ، الشركة العربية ل الإعلام العالي، لبنان، 1993.-.
- ستيفن دى شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة 1 ، 2007 .
- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغرى ، الأردن، عمان دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1 ، 2009 .
- عادل حسن ، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، ط 1 ، 2006 .
- عاطف وليم أندراس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكـ الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 .
- عبد السلام أبو قحف ، التسويق ، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 .
- عبد الغفار حنفة، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- فايز جمعة صالح نجار و عبد الستار محمد العلي ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، دب ،ن ط 1، 2006 .

- فركوس محمد ، الموازنات التقديرية \_ اداة فعالة للتنسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001.
- فريد النجار ، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999 .
- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق ، الدار الجامعية، مصر، دس ن . 2010.
- محمد ص لحا الحناوي ومحمد توفيق ماضي ، بحوث العملية في تخطيط ومراقبة الإنتاج، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، ط 1 ، 2006 .
- يحيى عيسى، تحليل السوق ، جامعة الجزائر دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1. د. س ن 2009.
- ستيفان زال وغراهام فراند،2010، دليل أعداد مخطط الأعمال، ط2، دار بلومبرغ للصحافة والنشر .
- جيفري تيمونز، 2008 ، ريادية الأعمال ، ط2، شركة تيم باور العالمية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
- شقيري موسى وأسامه سلام ، 2011، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقدير المشروعات الاستثمارية ، ط2، دار المسيرة للنشر ، عمان – الأردن .
- سليمان اللوزي ويونا آل ادم ، 2011، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقدير كفاءة أداء المنظمات ، ط3، دار المسيرة للنشر ، عمان – الأردن .
- بلال السكارنة العبادي ، 2010، دراسات أدارية معاصرة ، ط2، دار المسيرة للنشر ، عمان – الأردن .
- علي الزعبي وذكريا عزام ، 2011، دراسة حالات أدارية وتسويقية ، ط1، دار المسيرة للنشر ، عمان – الأردن .
- قاسم كناكري، 2009، قياس الأداء المؤسسي، شركة تيم باور العالمية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
- موسى المدهون ، 2009 ، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري " ، أبحاث اليرموك ، جامعة اليرموك ، المجلد (15) ، العدد (3) ، عمان.
- مايكل هامر ، وجيمس شامبي ، 2009 ، " إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات : (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة " ، ترجمة شمس الدين عثمان ، شركة شعاع للنشر ، القاهرة .

- دافيد هنجر ، وتomas و هلين ، 2010 ، "الادارة الإستراتيجية" ، ترجمة زهير الصباغ و محمود عبد الحميد ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
- دافيد ويلسون ، 2005 ، "استراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير" ، ترجمة تحية عماره ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2008، ندوات ومؤتمرات، نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي .
- علي السلمي ، 2009، الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، إصدارات الأهرام الاقتصادي، كتاب الأهرام الاقتصادي، .
- ريتشارد هال، 2001، المنظمات: هيكلها، عملياتها، ومحركاتها. ترجمة الهاجري، سعيد بن حمد، الرياض: معهد الإدارة العامة، (الكتاب الأصلي منشور عام 1991م)
- عبدالله سعيد حرام، 2004، الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقدير الأداء. الجزء الأول، ط1، عدن: دار جامعة عدن للطباعة والنشر، ص 207.
- ستيفان زال وتراءاع فراد،2010 ، دليل أعداد مخطط الأعمال، ط2 ،دار بلومبرغ للصحافة والنشر .
- جيفر تيموز، 2008 ، ريادية الأعمال ، ط2 ،شركة تيم باور العالمية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة .
- شقير موسى وأسماء سالع ، 2011 ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات المستمرة ، ط2 ،دار المسيرة للشر ، عمان –الأردن
- سليمان اللوز ويوح آل ادع ، 2011 ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المظمات ، ط3 ،دار المسيرة للشر ، عمان –الأردن
- موسى المدهون ، 2009 " ، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري " ، أبحاث اليرموك ، جامعة اليرموك ، المجلد (15 ، ) العدد (3 ، ) عمان

#### **منشورات وملتقيات جامعية :**

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

- برحومة عبد الحميد، وب طرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة بسكرة، 19/18/17 أفريل 2012 .
- جلاب محمد، مخطط الأعمال ، الفكرة الإعداد و التنفيذ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 2012 .أفريل 18/17 .6.
- شوقي جباري، شرقى خليل، مخطط الأعمال القاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012 .أفريل 18/17 الجزائر،
- علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 18/17/16 أفريل 2012 .
- علي محمد خضر وأخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الإستثمارية الزراعية ، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا .
- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 19/18/17 أفريل 2012.
- مراد اسماعيل وشلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2012 .أفريل 18/17/16.
- أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير ، جامعة بسكرة، 2012
- رمانى جمال الدين ، دور مخطط الأعمال استمرارية المؤسسات الصغيرة في الجزائر ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2012.

- زكية مقرى ، تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007 – 2008.
- لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع ، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2012

## المراجع الأجنبية •

- Robert D. Hisrich, Michael P. Peter, “Entrepreneurship », McGraw-Hill/Irwin, 2002 – P 663.
- Martin, M.M., Rocca, K.A., Cayanus, J.L. and Weber, K. (2009) Relationship between Coaches' Use of Behavior Alteration Techniques and Verbal Aggression on Athletes' Motivation and Affect. Journal of Sport Behavior, 32, 227-241.
- Klain, H. et al., 2007 "System's Model of the Performance Appraisal Interview Process", Industrial Relations, 26, p. 267-278
- Jean Marie Courrent Sammut, Elaborer son dossier financier de création, Dunod, 3 édition, 2006. P5.
- Allen, P. & Cespedes, S., 2005, "Reengineering is Just Catalyst Bank Culture Change", The Bankers Magazine, May-June.
- Dilworth, J., 2006, "Operations Management", 2nd ed. McGraw-Hill Co., U.S.A.
- Dugan, J. & Graphis, T., 2006, "Two Dimension for Cultures", H. B. R., Nov.-Dec.
- Gerloff, E. A., 2008, "Organization Theory & Design: A Strategic Approach for Management", McGraw-Hill Book Co., Singapore.
- Fuller, Jim and Farrington Jeanne, 2009, From Training to performance Improvement, Jossy – Bass Pfeiffer, san Francisco.

- Hodge, B. J. and Anthony, W. P, L, 2009, Organization Theory and Design: A Strategic Approach. Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc., p. 70.
- Jones, G. R, 2009, Organizational Theory, Design, and Change. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, p. 20.
- Martin, K. 2009,"Dual-objective Performance Measurement, Human Resources Professional, May/June, pp.47-50
- Klain, H. et al., 2007"System's Model of the Performance Appraisal Interview Process", Industrial Relations, 26, p. 267-278
- Squire, L. & Vonder, H., 2005 , Economy Analysis Projects , John Hopkins, London .
- Michel Coster, Entrepreneuriat, ed Pearson, Paris , 2009.

## الموقع الالكترونية

- Site Internet <https://www.cisssca.com/extranet/medecins-partenaires-et-professionnels/prevention-promotion/caracterisation-des-communautes-locales/nouvelle-beauce/> Visité le 17/03/2018
  - مخطط الأعمال، على الموقع: <http://etudiantdz.net/vb/t15442.html> ، مطلع عليه بتاريخ: 2011/12/23 على الساعة 2019/12/23 لوحظ يوم [www.ibtdi.com](http://www.ibtdi.com) موقع الكتروني<sup>1</sup>
- Site Internet [Diamanto Politis](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x)The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>
  - مخطط الأعمال، على الموقع: <http://etudiantdz.net/vb/t15442.html> ، مطلع عليه بتاريخ: 2011/12/23 على الساعة 2019/12/23 لوحظ يوم [www.ibtdi.com](http://www.ibtdi.com) موقع الكتروني<sup>1</sup>

Site Internet <sup>1</sup> [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84\\_swot](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot)  
2019-12-18 يوم

- Site Internet <https://www.cisssca.com/extranet/medecins-partenaires-et-professionnels/prevention-promotion/caracterisation-des-communautes-locales/nouvelle-beauce/> Visité le 17/03/2018
  - مخطط الأعمال، على الموقع: <http://etudiantdz.net/vb/t15442.html> ، مطلع عليه بتاريخ: 2011/12/23 على الساعة 2019/12/23 لوحظ يوم [www.ibtdi.com](http://www.ibtdi.com) موقع الكتروني<sup>1</sup>
- Site Internet [Diamanto Politis](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x)The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>
  - مخطط الأعمال، على الموقع: <http://etudiantdz.net/vb/t15442.html> ، مطلع عليه بتاريخ: 2011/12/23 على الساعة 2019/12/23 لوحظ يوم [www.ibtdi.com](http://www.ibtdi.com) موقع الكتروني<sup>1</sup>

Site Internet <sup>1</sup> [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84\\_swot](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot)  
2019-12-18 يوم

