

## II. مخطط الأعمال BUSINESS PLAN

من الطبيعي أن تكون المؤسسات الناجحة في الغالب هي مشاريع تستند إلى دراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة، إذ يثبت الواقع وتشير الكثير من الدراسات والوقائع إلى أن نسبة الفشل في المشاريع والأعمال وخاصة الصغيرة منها غالبا ما تكون عالية ما لم تحظ إجراءات التمويل فيها بالأهمية والوضوح الكافيين، وأيضا اذا ما لم يتم الاهتمام بخطة العمل الأولية فيها، ويؤكد كل من أصحاب التجارب الناجحة من المستثمرين وذوي التجارب الادارية الناجحة أن وجود خطط العمل يؤسس لمنهج الالتزام والمصادقية في الدخول في أي استثمار كما يعزز القدرة على ادارة وضبط المشروع. وتجدر الإشارة الى أن مخطط الأعمال يعتبر اطارا عاما متفق عليه غير أن معدوه يتفاوتون بشكل ملحوظ في طريقة تناولهم لمختلف العناصر المكونة لهذا الاطار، وبشكل عام يتناول هذا الاطار طبيعة المشروع المستهدف، والى ماذا يهدف؟ وكيف سيصل أصحاب المشروع الى ما يريدوه؟ وأخيرا ما هي الحالة التي سيكون عليها المشروع عند اكتماله؟.

### 1 - مفهوم مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح و استمرارية المشاريع، لذلك فقد أولي هذا الأخير باهتمام كبير من طرف الباحثين و الكتاب في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضا بريادة الأعمال، وبذلك تنوعت وتعددت التعاريف التي وضعت له، نذكر من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر:

- مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة مكتوبة مكونة بحدود 30 صفحة، تمثل مجمل العناصر الأساسية للمشروع بما تتضمنه من تحديد لطبيعة وفرص المشروع التي تستند الى تحليل السوق والمنافسة وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه وأيضا رؤيته المستقبلية<sup>(1)</sup>.

- مخطط الأعمال عبارة عن عرض مكتوب ومفصل وجاد ومعد بشكل جيد، يتراوح حجمه بشكل عام بين 20 و30 صفحة (باستثناء المرفقات)، وهو وثيقة هدفها تقديم مشروع لخلق القيمة، ومخطط الأعمال يعتبر أداة هيكلية ومرجعية للمؤسسة، وهي قابلة لتطوير وتحديث منتظم خلال فترة حياة المؤسسة، كما أنها ضرورية و واجبة الاعداد سواء في توسيع أو خلق المشاريع<sup>(2)</sup>.

- مخطط الأعمال هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل بالإضافة الى النشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، كما أنه مخطط لتسهيل الأعمال يتضمن معلومات واضحة ومنظمة عن

(1) - Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson éducation, paris, France, 2009, p134

(2) - Xavier Durand, Ali Goumar, Eric Simon, **Réaliser son Business Plan en 48 H**, Edition Eyrolles, Paris, France, 2011, P VII

المشروع، وهو محاولة للتنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، إذ يبين احتمالات نجاح هذا المشروع من خلال مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث يحتوي مخطط الأعمال على 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 بآجال زمنية محددة<sup>(1)</sup>.

- مخطط الأعمال هو وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها، وهو بمثابة أداة تساعد على أداء مختلف الوظائف المدرجة بالخطة بحيث تستخدم سواء لغرض البحث عن مصادر لتمويل المشروع المراد تنفيذه أو بغرض توضيح الرؤيا ومهمة هذا المشروع للمستثمرين<sup>(2)</sup>.  
بناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن مخطط الأعمال عبارة عن<sup>(3)</sup>:

- تصور مكتوب: أي أن الاتصال الشفوي لوحده غير كاف لإقناع المتعاملين بالعمل مع المشروع المقترح أو المقدم، فمالكي الموارد وذوي العلاقة المستهدفين مثل البنوك يطلبون معلومات أكيدة تضمن نجاح المشروع، وهذا ما قد يتوفر في عدة صفحات من مخطط الأعمال بشكل مكتوب لا يتجاوز 40 صفحة على أكثر تقدير.

- يسجل في فترة محددة: غالبا ما تكون الفترة المحددة لمخطط الأعمال بحدود 3 الى 5 سنوات مع التركيز على السنة الأولى والتي يمكن فيها التغيير في طبيعة المشروع وأفائه تبعا لظروف البيئة الداخلية والاستراتيجية.

- يتعلق بالرؤية الاستراتيجية للمقاول: ولأن مخطط الأعمال يتضمن جميع مراحل عملية انشاء المشروع انطلاقا من الفكرة والفرصة الاستثمارية، فالرؤية الاستراتيجية تعتبر أساس قيام المشروع.

- يعبر عن القيمة الناتجة عن المشروع: ولأن المتعاملون الاقتصاديون غالبا ما يهتمون بالعائد الاقتصادي الذي يمكن تحقيقه من المشروع، وبطبيعة الحال ضمان استرداد الأموال التي تم استثمارها، فمخطط الأعمال دليل لإقناع سواء حامل المشروع نفسه أو المتعاملين ومن يرغب بالاستثمار والتمويل

(1) - شوقي جباري، شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لفعاليات

الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 18-19 أبريل 2012، ورقة، ص 8

(2) - فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006،

ص323

(3) - محمد فوجيل، مطبوعة دروس في مقياس المقاولاتية موجه لجميع تخصصات السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2016 / 2017، ص 44 ، 45

في هذا المشروع، ويتعلق الاقناع هنا سواء بتشخيص و تحديد المخاطر المرتبطة بالمشروع أو بإمكانيات النجاح وتقديرات العائد الذي يمكن تحقيقه.

ومن الضروري أن يكون اعدد مخطط الأعمال بطريقة واضحة وخالية من التعقيدات وأن يكون مكتوباً بأسلوب بسيط سهل ومفهوم، وأن يتم فيه تجنب استعمال المفردات والمصطلحات الصعبة والمعقدة، كما يجب أن يتضمن ملف مخطط الأعمال الا البيانات الواقعية المهمة والمفيدة التي تتفق مع واقع المشروع، ويجب على صاحب المشروع تجنب الخطأ المتكرر في الرغبة في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات دون التفكير في فائدته الحقيقية لفهم المشروع بشكل جيد، وحتى وان لزم الأمر أن يستشهد بمصادر معلوماته من خلال توفير امكانية الرجوع إلى ملاحق ومصادر معلوماته، وفي نفس السياق، يجب أن تكون وثيقة مخطط الأعمال صادقة وغير مبالغ في قوتها بحيث لا تخفي مناطق عدم اليقين والتي تسمح بتقييم المخاطر الرئيسية للمشروع، كما أن المعلومات الواردة بالملف لا بد وأن تكون متماسكة ومتجانسة ومترابطة فيما بينها، وان يكون هناك تطابق بين حقيقة العمليات والاجراءات المتوخاة وبين الوسائل المخصصة لإنجاز المشروع، ومن الضروري أيضا تنظيم المخطط بشكل يبين بالتفصيل أجزاء وعناصر المشروع من دون تداخل فيها، وأخيرا نشير الى أن شكل مخطط الأعمال من الملائم تكييفه مع نوعية القارئ له، فقد يكون من المفيد وضع تشديد أو تركيز خاص على هذا البعد أو ذاك من عنصر ما من مخطط الأعمال وذلك مراعاة لطبيعة وأهداف المتلقي سواء كان ممول رأس المال المخاطر، بنك، مؤسسة، سلطة محلية... الخ<sup>(1)</sup>.

## 2 - فوائد و أنواع مخطط الأعمال

هناك عيبان رئيسيان عند عدم وجود خطة للعمل، فأولا عند عدم وجود خطة للعمل سيكون المشروع شبيه بمجرد مقامرة، فقد ينجح وقد يفشل، في حين لن يكون الوضع كذلك بوجود خطة للعمل، فوجود خطة مدروسة دراسة كافية و وافية من المؤكد أن ذلك سيحد من المخاطرة بالفشل على أقل تقدير، وثانيا فمن دون وجود خطة للعمل سيحد من القدرة على جلب وجذب المستثمرين في حال كانت هناك حاجة لتمويل خارجي لبدء المشروع، فأى مستثمر أو ممول خارجي سيرغب في رؤية خطة العمل، فهذه الأخيرة تشكل

<sup>(1)</sup> - Stephane Marion, Xavier noel, Sylvie Sammut, Patrick Senicourt, **REFLEXIONS SUR LES OUTILS ET LES METHODES A L'USAGE DU CREATEUR D'ENTREPRISE**, Les Editions De L'ADREG, 2003, P 46, 47

مطلب أساسي للحصول على تمويل سواء من قبل البنوك أو من هيئات تمويل المشاريع أو أي مستثمر عادي يرغب بتمويل المشروع وحتى على مستوى الأقارب أو أي شركة كانت ترغب بتمويل المشروع<sup>(1)</sup>.

## 2 - 1 - فوائد مخطط الأعمال

يحقق مخطط الأعمال لأصحاب المشروعات والمنشآت، والمسؤولين عن التخطيط في الشركات العديد من الفوائد من أهمها<sup>(2)</sup>:

- **البقاء ضمن استراتيجية العمل المحددة:** فدور مخطط الأعمال هنا يكمن في مساعدة أصحاب المشاريع والمؤسسات على العمل ضمن الاستراتيجية الخاصة بهم والمحافظة عليها، وأيضا من خلال تقليل الأثر السلبي للروتين اليومي والتركيز على المسار المناسب و تحقيق النقاط الأساسية للعمل.
- **تطبيق أهداف العمل المحددة:** فالاعتماد على مخطط الأعمال يساهم في تحديد وتنفيذ الأهداف القابلة للقياس، مثل إنتاج مختلف المنتجات أو تقديم الخدمات الجديدة أو زيادة حجم المبيعات.
- **طرح توقعات تحقق الأفضل:** يساهم مخطط الأعمال بتوضيح مسار المشروع بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها، فكثيرا ما يساهم مخطط الأعمال في تقليل عدم التأكد واليقين وأيضا تطوير وتحسين طبيعة التوقعات المتعلقة بالعديد من الأشياء ذات العلاقة بالمشروع، مثل تحديد مختلف التكاليف والعمليات التجارية والسوق وغيرها.
- **المنطقية في اعتماد الأولويات:** مخطط الأعمال يركز على الأولويات الأكثر أهمية في المنشأة أو المشروع، مثل الوضعية المالية للمشروع وسير الإدارة والنمو.
- **تعزيز الترابط بين مكونات العمل:** مخطط الأعمال يساعد أصحاب المشروعات أو المنشآت على إدراك وتعزيز طبيعة ترتيب حدوث الأشياء وأولوياتها في عملهم، على غرار اختيار الوقت المناسب لإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة تتناسب مع الاختبارات الخاصة بالتسويق.
- **السير على الطريق الصحيح:** هو استخدام مخطط الأعمال في متابعة المواعيد والتواريخ المرتبطة بالأعمال اليومية.
- **توضيح المسؤوليات والادارة والتفويض:** من خلال الاستفادة من مخطط الأعمال في توضيح طبيعة المسؤوليات الخاصة بالعمال وتحديد مهام كل شخص ومسؤوليته.

(1) - ستيفن دي، شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 55

(2) - Tim Berry, **10 Business Plan Benefits You Might Be Forgetting**

<https://www.entrepreneur.com/article/228220> , Site Consulté le 20 / 10 / 2017

## 3 - 4 - الخطة التسويقية

تجتمع جميع المشاريع والشركات والمؤسسات في نهاية المطاف على هدف واحد مشترك يجمعها جميعا، و هو أنها جميعا تهدف الى بيع ما تعده من خدمات وسلع، وفي هذا السياق يمكن القول أن الخطة التسويقية تمثل أحد المكونات الأساسية البالغة الأهمية لمخطط الأعمال.

## 3 - 4 - 1 - مفهوم خطة التسويق

خطة التسويق هي الخطة التي يتم فيها وصف المنافسين المحتملين والعملاء المستهدفين لمنتجات وخدمات المشروع، كما تتضمن خطة التسويق المزيج التسويقي الخاص بالمنشأة أو المشروع سواء من حيث المكان أو المنتجات (سلع أو خدمات) والسعر وطرق الترويج التي ستتبع. وتضبط خطة التسويق بالاستناد الى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالعملاء واقناعهم بشراء منتجات المشروع أو اقبالهم على الخدمات التي يقدمها المشروع، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة التسويقية على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع وخصائص المنتجات والخدمات وثمان البيع وأيضا طرق الترويج التي يعتمدها صاحب المشروع و وسائل الاعلان المستخدمة واستراتيجية البيع المتبعة وكل الموازنة المخصصة لذلك<sup>(1)</sup>.

## 3 - 4 - 2 - عناصر خطة التسويق

قد يكون من الأسباب الرئيسية وراء انشاء أي مشروع هو بيع شيء ما، وهنا تلعب خطة التسويق دورها، ويمكن استعراض الأهداف الرئيسية التي من الضروري أن تتضمنها هذه الخطة<sup>(2)</sup>:

- تحديد السوق المستهدف مع وصف العملاء المحتملين والأسباب التي ستجعلهم يقومون بالشراء .
- تقدير حجم السوق الاجمالي وتحديد الحصة التي يمكن للمشروع أن يأمل بشكل واقعي في الاستحواذ عليها منه.
- وضع هيكل تسعير يضمن للمشروع تحقيق أقصى ربحية ممكنة.
- تحديد مزيج الدعاية والاعلان الذي سيستخدم للترويج للمشروع.
- شرح استراتيجية التوزيع التي ستمكن صاحب المشروع من الوصول للعملاء بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفعالية.

(1) - علي فلاح مفلح الزعبي، ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 1، العين، الامارات العربية المتحدة، 2016، ص 268

(2) - جريجوري اف. كيشيل، باتريشياجانتر كيشيل، مرجع سبق ذكره، ص 23 ، 24

## 3 - 4 - 2 - 1 - تحليل السوق

قبل تحليل السوق لا بد من صاحب المشروع أن يعلم ويعي جيدا أن الزبون هو الشخص الذي يشبع حاجاته و رغباته باستخدام المنافع الموجودة في السلع والخدمات التي يقدمها المشروع، وأي نشاط لا يتركز حول الزبائن أو يتم بدون النظر الى تأثيره عليهم لا يدخل ضمن مفهوم العمل والأعمال، فإشباع حاجات ورغبات الزبائن والعملاء هو المبرر من وجود الأعمال بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة، فالزبون هو المحور الذي تدور حوله معظم نشاطات الأعمال مثل الشراء والتسعير والترويج والنقل والتخزين والبيع، وبشكل عام تلعب تصرفات المستهلك والزبون دورا أساسيا في خطة التسويق و من دون فهمها بالدراسة والتحليل تصبح أعمال المشاريع عرضة للفشل<sup>(1)</sup>. و لا شك من أن الزبائن الموجودون في السوق ليسوا بزبائن مخصصين كلهم لهذا المشروع فقط بل هم زبائن المشاريع المنافسة أيضا، ولذلك فتحديد السوق المستهدفة (السوق المستهدفة هو مجموع الزبائن الذين يريد المشروع استهدافهم أو التركيز عليهم والبيع لهم) للمشروع هو بحد ذاته تحديد للزبائن المحتملين، وعليه يجب على صاحب المشروع أن يحدد سوقه المستهدف والتي من خلالها يقوم بدراسة وتحليل احتياجات الزبائن المحتملين ورغباتهم ومن ثم العمل على اشباعها وهذا بدوره سيمكن المنشأة من تصميم المنتج الذي سيلبي طلبات الزبائن المحتملين من حيث النوعية والشكل والسعر وكيفية وصول المنتج لهم<sup>(2)</sup>، وتتضمن دراسة السوق المستهدفة بدورها القيام بما يلي<sup>(3)</sup>:

## - وصف المنتجات التي يقدمها المشروع: ويتضمن ذلك:

- تحديد المنتج المقترح تقديمه سواء سلعة أو خدمة، ومميزات هذا المنتج مقارنة مع المنتجات المتوفرة في السوق، كما يشمل ذلك تحديد التحسينات أو الاضافات التي يرغب الزبائن بإدخالها على المنتج.
- تحديد نوع الطلب على المنتج المقترح في المشروع (يومي، شهري... الخ).
- التعديلات التي سوف يدخلها المشروع على الخدمة التي سيوفرها أو التعديلات التي تستهدف تغيير شكل السلعة من ناحية التصميم أو الغلاف أو الألوان... الخ.
- الميزة النسبية للمنتج (سلعة أو خدمة)

(1) - عبد العزيز النجار، الادارة الذكية (التخطيط، التنظيم، ادارة الأفراد، اتخاذ القرارات)، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008، ص256

(2) - منظمة العمل العربية (المركز العربي لتنمية الموارد البشرية)، الريادي دليلك لتأسيس مشروعك، دار الكتب الوطنية، الطبعة 1، بنغازي،

ليبيا، 2006، ص 13 ، 14

(3) - المرجع نفسه، ص 14 - 17

- تحليل الزبائن: الزبائن هم الهدف الأساس من خطة التسويق وهم من سيشترون منتج المشروع، ولذلك من الضروري أن تكون دراستهم تفصيلية بحيث يتم فيها تغطية جوانب عدة منها:

- الجنس (ذكور - اناث) والفئة العمرية للزبائن.
- الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي للزبائن وطبيعة عملهم.
- العادات الشرائية للزبائن ومعدل الدخل الشهري الخاص بالزبائن.

- تحليل المنافسة: لا يخلو أي سوق من المنافسة، إذ يمثل المنافسون هنا المشاريع الأخرى التي تقوم بتقديم نفس منتجات المشروع أو بدائلها، ولهذا على صاحب المشروع دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق انتاجه وطاقته الانتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المشروع في تحديد موقفه من هؤلاء المنافسين، وعليه فنجاح المشروع وحصوله على حصة سوقية (الحصة السوقية تعبر عن حجم الطلب على منتجات المشروع من الحجم الكلي للسوق) أكبر يعني القيام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون، ولذلك فتحليل المنافسة يحتاج الى تحديد المنافسين الأساسيين لكل منتج من منتجات المشروع والخدمات التي يقدمها بما في ذلك استكشاف نقاط القوة لدى المنافسين والتعلم منها ونقاط الضعف عندهم والاستفادة منها سواء بالنسبة لكمية وقيمة مبيعاتهم والحصة السوقية التي يستحوذون عليها أو على مستوى التكلفة التي يتكبدها والربح الذي يحققونه، ومن المفيد أيضا اجراء المقارنة بين المشروع المقترح وبين المشاريع المنافسة من حيث:

- المنتج: بالنسبة لكمية السلعة وتنوعها ونوعيتها
- السعر: هل يستخدم البيع الآجل (البيع الآجل يكون السعر أعلى من البيع العادي) وهل تمنح خصومات

- الترويج: بالنسبة لنوعيته و نوعية الدعاية والاعلان ومدى تكراره أيضا
- الموقع وقنوات التوزيع: أهمية وملائمة الموقع من ناحية سهولة الوصول اليه والديكور ووجود المرافق و مواقف السيارات وحجم مكان التوزيع... الخ.

من المفيد أيضا بعد القيام بوصف المنتجات وتحليل الزبائن والمنافسة أن يتم دراسة حجم المبيعات المتوقعة للسلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع، ويتضمن ذلك تقدير الكميات التي ستباع واحتساب قيمتها، على أن يتم تقدير المبيعات بحرص، فالمشروع ليس موجودا بالفعل وهو بمثابة مشروع جديد،

ومن غير المحتمل أن تكون المبيعات قوية كمشروع منافس، ولذلك فمن الحكمة أن يتم التعامل بمصداقية عند وضع الافتراضات والتوقعات الخاصة بالمبيعات ومن دون المبالغة في ذلك، لأن المستثمرين والممولين المحتملين للمشروع يمكنهم معرفة الأرقام الزائفة، حيث ينظرون لصاحب المشروع كمبتدئ، والمبتدئون الذين يضعون أرقاماً زائفة ومبالغ فيها لا يحصلون على تمويل، وحتى وإن كانت خطة المشروع تتعلق بصاحب المشروع وحده وتعتمد على تمويل ذاتي خاص به وحده فإن الأرقام المبالغ فيها لا يمكنها أن تؤدي إلا إلى توقعات غير واقعية والتي من الممكن أن تؤدي إلى فشل المشروع<sup>(1)</sup>.

- **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المشروع، ولا بد على صاحب المشروع من دراسة ومعرفة شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد وأيضا الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر، كما يجب معرفة الأسعار المتاحة لدى كل مصدر وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة و وقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات المشروع، وبالإضافة إلى ما سبق ذكره فأهمية الموردين ليست بغرض انتقاء المصادر التي سيتم منها شراء المواد الأولية والمنتجات التي يحتاجها المشروع وحسب، بل هي بمثابة مصادر معلومات عن المنافسين أيضا، و من الأكيد أنها ستقدم معلومات مفيدة عن المنافسين من حيث طرق الدفع التي يرغب بها المنافسون وسلبياتهم وإيجابياتهم<sup>(2)</sup>.

### 3 - 4 - 2 - 2 - المزيج التسويقي

يشتمل التسويق على عدد كبير من الأنشطة الفرعية، وتسمى هذه الأنشطة جميعا بالمزيج التسويقي، هذا الأخير هو عبارة عن توليفة مناسبة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب ترويجها وتوزيعها، هذه العناصر تشكل فيما بينها ما يعرف بالمزيج التسويقي (4Ps) والتي عرفت بالمزيج التسويقي التقليدي، ويهدف هذا المزيج إلى إشباع سوق معينة أو جزء من السوق المستهدفة، ولعل العنصر المهم في خطة التسويق هو التوليفة المناسبة من الأنشطة التسويقية وحسن التنسيق بينها و موائمتها مع طبيعة الخطة التسويقية للمشروع، والمزيج التسويقي هو بمثابة خارطة طريق للمشروع أو خطوة من الخطوات للعمل على جلب الزبائن لشراء منتجات المشروع، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي المشار إليه سابقا في<sup>(3)</sup>:

(1) - ستيفن دي، شتراوس، مرجع سبق ذكره، ص 59

(2) - محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، مصر،

2012، ص 13

(3) - زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009، ص 47 - 49

- **المنتج Product**: ويعبر عن السلعة أو الخدمة التي سيقوم صاحب المشروع بتقديمها للسوق المستهدف بغرض تحقيق حاجيات ورغبات العملاء، وبالإضافة لكل ما يتعلق بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة، فهو يشمل أيضا جميع القرارات المتعلقة باسم السلعة وتصميمها ومكوناتها والتكنولوجيا المستخدمة والعلامة التجارية، وكل ذلك من أجل أن يكون المنتج مقبول وبلون مرغوب وحجم وشكل طيب، ويجب مراعاة أن يكون المنتج ذات مواصفات وجودة مقبولة لدى المستهلك وضمان جيد وغيرها من القرارات الكثيرة التي يجب صاحب المشروع الاهتمام بها، بحيث تزداد الكميات المباعة من منتج المشروع بشكل فعال للحصول على المزيد من الميزات التنافسية.

- **السعر Price**: من الجيد أن يعي صاحب المشروع أن الأمر لا يتوقف على إنتاج منتجات جيدة تستجيب لرغبات ومتطلبات العملاء، بل يجب أن يكون السعر المحدد لمنتجات المشروع مقبول لدى الزبائن، فالسعر الغالي قد ينفر الزبون من السلعة فيسعى بالتالي نحو إيجاد سلع بديلة ذات أسعار منخفضة، وبالمقابل فالسعر المتدني أيضا قد يؤدي إلى نتائج عكسية، ولذلك يجب على المنشأة دراسة آلية التسعير لمنتجات المشروع دراسة متأنية للوصول إلى سعر مقبول لكل من المنشأة والزبون، إلا أنه لتبسيط الأمور هناك ثلاث طرق للتسعير، تتمثل الأولى في أن يحسب السعر بناء على الجمع بين تكلفة المنتج وهامش الربح، أما الثانية فهي أن يتم وضع السعر بشكل يتناسب مع أسعار المنافسين، وأما الثالثة فهي أن يتناسب السعر مع حجم الطلب على المنتج، وعموما على صاحب المشروع تحديد سعر مناسب للمنتج بحيث يغطي تكلفة التصنيع ويحقق هامش ربح للمشروع مع مراعاة قدرة الشريحة المستهدفة على دفع هذا السعر.

- **التوزيع أو المكان Place-Distribution**: ويقصد به ضمان أن المنتجات سوف تكون متوفرة للمستهلك حين الحاجة إليها بالكميات وفي الأماكن والأوقات المناسبة، ويتضمن هذا العنصر أيضا كافة قنوات التوزيع التي تساهم في إيصال المنتج إلى الزبون، سواء عن طريق التوزيع المباشر من المنشأة إلى عملائها أو بشكل غير مباشر بمعنى وجود وسطاء (تجار جملة، تجار تجزئة، وكلاء، سماسرة... الخ)، كما تدخل أنشطة النقل والتخزين والمناولة ضمن أعمال هذا العنصر.

- **الترويج Promotion**: هو حلقة الاتصال ما بين البائع أي صاحب المشروع والمشتريين، يهدف إلى إخبار أو تشجيع وإقناع الزبون بالشراء، أي خلق الطلب على السلعة أو الخدمة، وتستخدم المنشآت العديد من الوسائل لإيصال رسائلهم الترويجية يمكن حصر أهمها في الإعلانات والإشهار والنشر والغلاف... الخ، ويجب على صاحب المشروع الصغير أن يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة.

## 3 - 5 - 1 - مفهوم خطة الإنتاج والتشغيل

تعرف خطة الإنتاج بأنها اعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات العملية الانتاجية. بمعنى أنها الخطة الممثلة للتحديد الكامل لخطوات العملية الانتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الانتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة والكمية المطلوبة والتكلفة الملائمة والوقت المناسب<sup>(1)</sup>.

ولا يختلف الأمر كثيرا في مجال المشاريع الصغيرة اذ يقصد بخطة الإنتاج والتشغيل عملية تحديد كميات المنتجات المخطط لإنتاجها وتوزيعها، وكذلك تحديد العمالة المطلوبة أثناء الفترة التخطيطية والآلات وكمية المواد الأولية المطلوبة لهذه المرحلة، بما في ذلك نظم الإنتاج المتبعة، وتجدر الإشارة الى أن خطة الإنتاج والتشغيل يتم اعدادها قبل تأسيس المنشأة أو انشاء المشروع، كما قد يتم اعدادها في حالة اضافة خط انتاج جديد في المشروع أو عند تغيير موقع المنشأة أو المشروع من الأساس، وفي هذه الخطة يقوم صاحب المشروع بوصف الخطوات اللازمة وأيضا المراحل التي ستتبعها في اعداد منشأة العمل أو المشروع سواء من حيث الموقع والتجهيزات أو من حيث تحديد مواصفات الآلات والمعدات والاثاث ومختلف الأدوات اللازمة للعمل، اضافة الى وصف مجمل خطوات الإنتاج و مراحلها وانتهاء بإنتاج المنتج حتى يصبح قابلا للبيع<sup>(2)</sup>.

## 3 - 5 - 2 - أهداف خطة الإنتاج والتشغيل

من بين أهم الأهداف التي تسعى خطة الإنتاج والتشغيل لتحقيقها ما يلي<sup>(3)</sup>:

- تحديد مختلف التكاليف الاستثمارية اللازمة لإقامة المشروع والتي تشمل تكاليف الأصول الرأسمالية الثابتة من الآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية والانشاءات والأبنية.
- تحديد مختلف تكاليف التشغيل اللازمة لعمل المشروع وممارسة النشاط وقيامه بالإنتاج، والتي تتضمن مختلف تكاليف عناصر الإنتاج ومدخلات العملية الانتاجية والتي يحددها حجم الإنتاج وطبيعته والطريقة الفنية المستخدمة في الإنتاج.
- المساهمة في تقدير ايرادات المشروع وذلك من خلال تحديد كمية الإنتاج المراد تسويقها أو بيعها.

(1) - سونيا محمد البكري، ادارة الإنتاج والعمليات 'مدخل النظم'، الدار الجامعية، 1999، الاسكندرية، مصر، ص 203

(2) - منظمة العمل العربية (المركز العربي لتنمية الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره، ص 19

(3) - فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص 215

## 3 - 5 - 3 - عناصر خطة الانتاج والتشغيل

تتضمن خطة الانتاج والتشغيل العناصر الثلاث التالية:

## 3 - 5 - 3 - 1 - اختيار وتخطيط موقع المشروع

نعني باختيار وتخطيط موقع المشروع أي الى أي درجة يلعب الموقع دورا مهما بالنسبة للمشروع، فلا شك من أن الموقع المثالي لأي مشروع هو الموقع الذي تكون فيه تكلفة التصنيع والتوزيع والنقل في كل واحدة أقل ما يمكن، كما أن الأسعار وحجم المبيعات تحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من حركة البيع، لذلك فإن اختيار الموقع يعد بمثابة ارتباط طويل الأجل، وأن أي موقع من المواقع لا يضمن النجاح الدائم، ولكن بعض المواقع تحول دون تحقيق النجاح تماما، ومن أهم العوامل الني تؤثر بشكل بالغ في اختيار موقع المشروع أو تخطيطه<sup>(1)</sup>:

- مدى توافر والقرب من مصادر المواد الخام: على أساس أن البعد عن هذه المصادر يسهم في ارتفاع تكلفة الانتاج.

- القرب من السوق: كلما كان السوق أقرب لمكان تواجد المشروع قلت تكلفة التوزيع.

- خدمات النقل والمواصلات والاتصالات: حيث تؤثر تكلفة النقل ومدى توفر وسائله وخدماته كثيرا على ارتفاع تكلفة الانتاج، كما يؤثر أيضا وبنفس القدر مدى توفر الاتصالات.

- الأيدي العاملة: وهي تختلف من مكان لآخر، و لا بد من الأخذ في الاعتبار تكلفة التدريب والاختيار.

- البنية التحتية والمرافق العامة والتسهيلات المتاحة للمجتمع المحلي: كالطرق والخدمات الدينية والطبية والترفيهية، وأيضا مدى توافر الماء والكهرباء و مواقف السيارات .. الخ.

- الاحتياج من الأراضي: توفر الأراضي ومستوى تكلفتها وجودتها من الأمور الأساسية في اختيار الموقع الانتاجي للمشروع.

- التأثيرات البيئية ومعالجة المخلفات: فعملية الانتاج قد تتحمل تكلفة معالجة مخلفات العملية الانتاجية.

- الضرائب والتراخيص: أي حجم وأنواع وتكاليف الضرائب والتراخيص والتصاريح اللازمة لتشغيل المشروع.

- التركيز على المجتمع المحلي: لتقليل التكاليف الاضافية الخاصة بتوفير السكن وخدمات النقل للعمال.

(1) - سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث (جامعة القاهرة)، القاهرة،

- المناطق الصناعية وخطط التوسع المستقبلي: اذا يجب الاحتفاظ بجزء من المساحة للأنشطة المستقبلية للمشروع، ومن المفضل أيضا كما ينصح الخبراء التواجد أو القرب من منطقة صناعة فهي عامل جيد لاستقطاب العملاء.

### 3 - 5 - 3 - 2 - تقدير احتياجات المشروع

يمكن حصر احتياجات المشروع من الناحية الفنية الى كل ما يتعلق بعملية شراء المواد الخام ومعدات النقل والآلات والمباني والأثاث وغيرها، بالإضافة الى المتطلبات التشغيلية للمشروع من اليد العاملة، أي تعيين وتهيئة الكادر البشري الذي سيباشر العمل على المشروع، إضافة الى تخصيص وتجهيز الموارد العينية والمالية اللازمة.

بالنسبة لتقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة: لا شك أن القوى العاملة بتصنيفاتها المختلفة (ادارية، فنية، خدمية) تمثل العنصر الأساسي لنجاح أي مشروع و نموه المستمر، ويجب التأكيد على أهمية العنصر البشري في مجال انشاء المشروعات وادارتها، حيث يشير واقع الممارسة العملية الى اتجاه بعض المشروعات للعمل عند مستوى أقل من مستوى طاقتها الانتاجية المتاحة نظرا لنقص المعروض من العمالة الماهرة، وخاصة في المشروعات الصغيرة، في حين هناك معاناة بالنسبة للمشروعات الكبيرة فيما يتعلق بندرة الكفاءات الادارية المتميزة، وفي جميع الحالات يجب الاهتمام بالتحديد الدقيق للقوى العاملة المطلوبة للمشروع سواء في مرحلة انشائه أو في مرحلة تشغيله<sup>(1)</sup>، والاحتياجات للقوى العاملة تختلف باختلاف مراحل اقامة المشروع، فالمشروع الاستثماري يحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة والغير مؤهلة، ففي مرحلة ما قبل التشغيل أو مرحلة تنفيذ المشروع يحتاج المشروع فيها إلى عمال فنيين ومهندسين يتولون مهمة الإشراف على تنفيذ المشروع، وقد ينتهي دورهم بانتهاء التنفيذ، وفي هذه المرحلة نجد مشاركة بعض الإداريين والعمال في تنفيذ المشروع وهم من سيتولون تشغيل الآلات فيما بعد، أما في مرحلة الإنتاج والتشغيل فإن الاحتياجات من اليد العاملة تختلف حسب الطلب على السلعة وحسب كيفية استغلال الطاقات الإنتاجية للمشروع ونوع التكنولوجيا المستعملة، وهذه الاحتياجات يتم تحديدها طبقا للوظائف المطلوبة ومستويات المهارة المطلوبة في هذه الوظائف. وبشكل عام لا بد من أن يتم العمل على تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع مثل: مدير المشروع، مساعد، باحث، سكرتير، محاسب... الخ، والعمل على تعيين الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف و تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، فذلك يساعد على

(1) - نبيل عبد السلام شاكر، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الجديدة، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 205 - 206

الوصول الى الموظفين المناسبين وتعيينهم<sup>(1)</sup>. ويمكن الاستعانة بالنموذج التالي في مجال التخطيط للقوى العاملة المطلوبة:

جدول (08): الاحتياجات من القوى العاملة

قيمة الأجر			متوسط الأجر			عدد الأفراد			فئات القوى العاملة
									1 - العمال
									- عمالة مباشرة
									- عمالة غير مباشرة
									2 - موظفي التسويق
									3 - موظفي الاشراف
									4 - الاداريون
									5 - الاجمالي

المصدر: نبيل عبد السلام شاكر، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الجديدة، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 207

بالنسبة لتقدير احتياجات المشروع من الآلات والمعدات والمواد الأولية: يتم هنا تحديد كمية ونوعية وتكاليف المواد المباشرة وغير المباشرة ومدى حاجة المشروع لها. ومن المنطقي أن الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الانتاج لا يمثل هدفا في حد ذاته، ولكنه مجرد وسيلة الى تحويلها الى منتجات تامة الصنع يمكن بيعها واستخدام حصيلتها الصافية في تدعيم متطلبات الاستمرار والنمو في المشروع، هذا بالإضافة الى أن الخطأ في تقدير هذه الاحتياجات كما ونوعا أو كليهما زيادة أو نقصانا، سيعكس اثاره السلبية على العمليات الانتاجية وعلى مواصفات المنتج النهائي، وبالتالي على نتائج الأعمال وتخفيض احتمالات الاستمرار والنمو، الأمر الذي يستوجب العناية الشديدة بتحديد المواصفات الدقيقة للمشتريات من هذه الاحتياجات، ومن مستلزمات الانتاج وتبويرها بالكميات والمواصفات المطلوبة والأسعار المناسبة وفي الوقت المناسب<sup>(2)</sup>.

تحتاج المشروعات الانتاجية الى كميات من المواد الأولية لتسيير العملية الانتاجية، وهذا يستدعي وضع تقدير للكميات المطلوبة منها ونوعيتها ومصادرها، كما يتطلب المشروع الحصول على الآلات والمعدات، وان كان اختيار هذه الأخيرة يتوقف على عوامل عديدة، قد يكون أهمها التكنولوجيا المراد استخدامها والشروط الفنية للإنتاج من حيث طبيعة السلعة ومواصفاتها وجودتها، وأيضا حجم الانتاج المطلوب

(1) - عبد الرحمان توفيق، ادارة مشروعات الشباب، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، الجيزة، مصر، 2015، ص 9

(2) - نبيل عبد السلام شاكر، مرجع سبق ذكره، ص 210

والملائمة لإمكانيات المشروع من حيث مساحته وتوافر الكوادر المؤهلة. ويمكن الاستعانة بالنموذج التالي فيما يتعلق بالتخطيط لاحتياجات المشروع من من الآلات والمعدات والمواد الأولية المطلوبة:

جدول (09): كمية وقيمة المواد والمدخلات المطلوبة لعملية الإنتاج والتشغيل

المصدر	خصائص الجودة	اجمالي التكلفة	سعر الوحدة	الكمية	المواد والمدخلات المطلوبة للإنتاج
					الاجمالي

المصدر: خالد بن محمد الزامل، الطريق الى العمل الحر دليل تطبيقي لإعداد خطط العمل للمشاريع الصغيرة، الناشر اليوم للإعلام، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 40

### 3 - 5 - 3 - إدارة الإنتاج

عملية الإنتاج هي تحويل مدخلات الإنتاج (اليد العاملة، المواد الأولية، رأس المال، وسائل الإنتاج، الزمن) الى مخرجات (سلع وخدمات) بالقيام ببعض الأنشطة وعمليات التحويل، وضمن هذه العملية يتم تحديد كمية ونوعية وتنوع المنتجات التي تم تقدير انتاجها في عملية التخطيط، بالإضافة الى حجم العمالة المطلوبة لذلك، وأيضا كمية الآلات والمواد الأولية المطلوبة لهذه المرحلة بما في ذلك طريقة الإنتاج المتبعة، وإدارة عمليات الإنتاج بكفاءة وفعالية، فصاحب المشروع بحاجة الى تحديد و وصف خطوات ومراحل انتاج مختلف المنتجات حتى تبلغ المرحلة النهائية وتكون جاهزة للبيع مع تحديد الفترة الزمنية لكل منها وعدد العمالة المطلوبة لكل مرحلة.

### 3 - 6 - الخطة المالية

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

### 3 - 6 - 1 - مفهوم الخطة المالية

الغرض من الخطة المالية بشكل عام هو تجميع جميع العناصر المالية للمشروع لإثبات الجدوى والربحية وتحديد احتياجات التمويل وتخطيط الأنشطة المالية، فمن المعلوم أن الشركاء المليون المستهدفون عادة ما يكونون حساسون للتوقعات المالية الواقعية والشاملة، وإذا كان لصاحب المشروع معرفة جيدة

بالمحاسبة، فمن الضروري بمكان أن يقوم بإعداد خطة مالية على الاقل خلال السنتين إلى الثلاث سنوات الأولى<sup>(1)</sup>.

وتعرف الخطة المالية بأنها العملية التي تحدد الوسيلة للحصول على الأموال بأقل التكاليف من مصادرها المتنوعة وبأيسر الشروط لصالح المشروع، وتحدد مسار استخدامها واستثمارها بما يحقق أكبر العوائد وبأقل درجة من المخاطر، ومن مميزات الخطة المالية الجيدة الوضوح في الأهداف، وصياغتها بالأرقام الدقيقة ومنحها المرونة وسهولة التعديل، كما يجب أن تبين مدة استغلال الموارد المتاحة وإمكانية خفض التكاليف، وبشكل عام لا بد وأن تلعب الخطة المالية دورا فاعلا في مجال الحصول على الأموال من المصادر المختلفة بالشروط والأوقات الملائمة، وأيضا التخطيط للاستثمارات الرأسمالية في المشروع والمبيعات والأرباح وسداد الالتزامات في مواعيدها<sup>(2)</sup>.

### 3 - 6 - 2 - أهمية الخطة المالية ونطاقها

يمكن الإشارة الى أهمية الخطة المالية انطلاقا مما تم تناوله عند تحديد مفهومها، فالإضافة الى عملية تحديد مصادر الأموال لتلبية أهداف الاستثمار في المشروع، نذكر بإيجاز ما يلي<sup>(3)</sup>:

- مساعدة المشروع في تقدير احتياجاته المالية المستقبلية وبما يجعله أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافه في النمو والاستمرار.

- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة.

- التصميم الفاعل للهيكل المالي للمشروع عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.

أما المجالات التي تغطيها الخطة المالية فتتضمن ما يلي<sup>(4)</sup>:

- التنبؤ المالي والرقابة المالية: وتفيد عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للمشروع قصيرة

وطويلة الأجل لتلبية متطلباته الحالية والمستقبلية، وإن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في

تحسين عملية التنبؤ المالي، أما بالنسبة للرقابة المالية فتتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة

مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات

التقديرية... الخ، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء المشروع في المجالات

المالية.

<sup>(1)</sup> - Centre local de développement de Québec, **Guide de rédaction du plan d'affaires pour les entreprises d'économie libérale « ENTREPRENDRE ENSEMBLE »**, CLD de Québec, Canada, 2014, P 22

<sup>(2)</sup> - دريد كامل ال شبيب، ادارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 28

<sup>(3)</sup> - عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 133

<sup>(4)</sup> - المرجع نفسه، ص 135 ، 136

- هيكل رأس المال: حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل بالاقتراض والتمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد.
- استخدام الأموال: لا تقتصر مهمة الخطة المالية على تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مصادر التمويل لتلك الاحتياجات فقط، بل هي معنية أيضا بتحديد كيفية استخدام الأموال بشكل فاعل وبما يؤدي الى تعظيم عوائد المشروع.

إذا لابد أن تشمل الخطة المالية مجالات التخطيط ذات العلاقة بالحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف، وايضا ما يتعلق باستثمار الأموال التي يضمن تحقيق أكبر العوائد ويزيد من حجم المبيعات والأرباح.

### 3 - 6 - 3 - عناصر الخطة المالية

من القرارات المالية المهمة، القرار المرتبط بتحديد القيمة المطلوبة للاستثمارات المالية الاجمالية، والتي تحدد بدقة من خلال نتائج خطة الانتاج والتشغيل (الدراسة الفنية)، والتي تعتمد بدورها على نتائج الخطة التسويقية، مع التأكيد أن الخطأ في هذا القرار والمتمثل في انخفاض أو زيادة القيمة المحددة عن القيمة المطلوبة سوف يعكس اثاره السلبية على نجاح المشروع، وتجدر الاشارة أن عناصر الخطة المالية ليست ثابتة في كل مشروع وهي تختلف من مشروع لآخر حسب حجمه وطبيعته، كما يختلف الخبراء وأصحاب المشاريع في اعتماد عدد ونوع عناصر الخطة المالية وان كان المضمون هو نفسه، وسنعرض أهم عناصر الخطة المالية:

### 3 - 6 - 3 - 1 - تحديد التكاليف

وهي ما يدفعه صاحب المشروع من نفقات بقصد تغطية نفقة كافة العمليات في المشروع، سواء ما يدفعه مرة واحدة (المباني، الآلات، الاثاث... الخ) أو ما يدفعه بشكل دوري (المواد الخام، الرواتب والأجور، الايجارات... الخ)، أو حتى ما يدفعه بطريقة غير متوقعة مثل تكاليف الصيانة الطارئة، ولحساب التكاليف أهمية قصوى في ادارة المشروع، وعلى صاحب المشروع أن يكون قادرا على تمييز أنواع تكاليفه ليسيطر على مشروعه على نحو مثالي، فالمشروع الذي لا يحقق أرباحا برغم المبيعات الجيدة، لا بد أن يبحث على تفسير المشكلة في تحليل التكاليف وتصنيفها ليعرف سبب المشكلة، والمشروع الذي يريد المنافسة بالسعر مثلا، عليه أن يحلل تكاليفه بشكل جيد و دقيق ليتجنب الخسارة<sup>(1)</sup>.

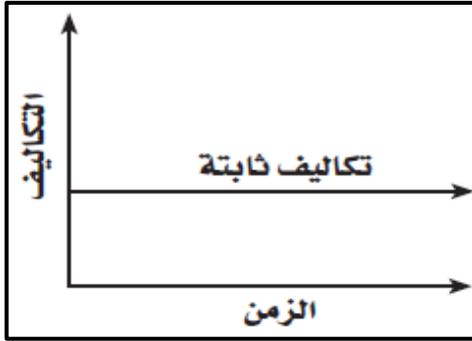
(1) - ابراهيم خالد الباش، تأسيس وادارة المشروع الصغير (دليل عملي لأصحاب المشاريع)، الطبعة 1، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 141

التكاليف الكلية هي مجموع اجمالي كل من التكاليف الاستثمارية والتكاليف التشغيلية، وهي على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- التكاليف الاستثمارية: ويميز منها نوعان:

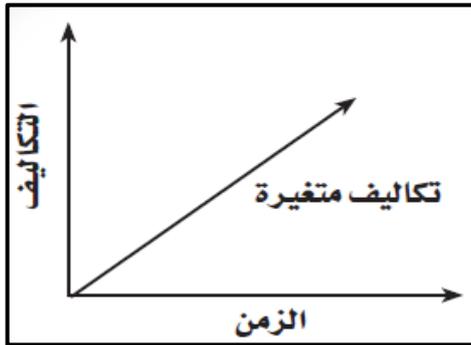
- تكاليف التأسيس: وهي التكاليف التي تدفع قبل بداية المشروع، أي كل ما يتم دفعه قبل أن يبدأ المشروع في الانتاج مثل رسوم التراخيص والاستشارات الخاصة بالمشروع، ودراسات الجدوى والمصاريف الحكومية كالسجل التجاري وغيرها.
- تكاليف الأصول الثابتة: مثل تكلفة شراء الأرض والسيارات وتكلفة انشاء المبنى والآلات والمعدات وتجهيزات الانتاج وغيرها.

- التكاليف التشغيلية: وهي نوعان:



- التكاليف الثابتة: وهي التكاليف التي لا تتأثر بعمليات الانتاج أو التشغيل سواء تم الانتاج أو لا، وتدفع بغض النظر عن الزيادة أو الانخفاض في الانتاج أو التشغيل، وعادة ما تكون ثابتة خلال السنة مثل تكاليف التأمين والايجار والاشتراكات السنوية.

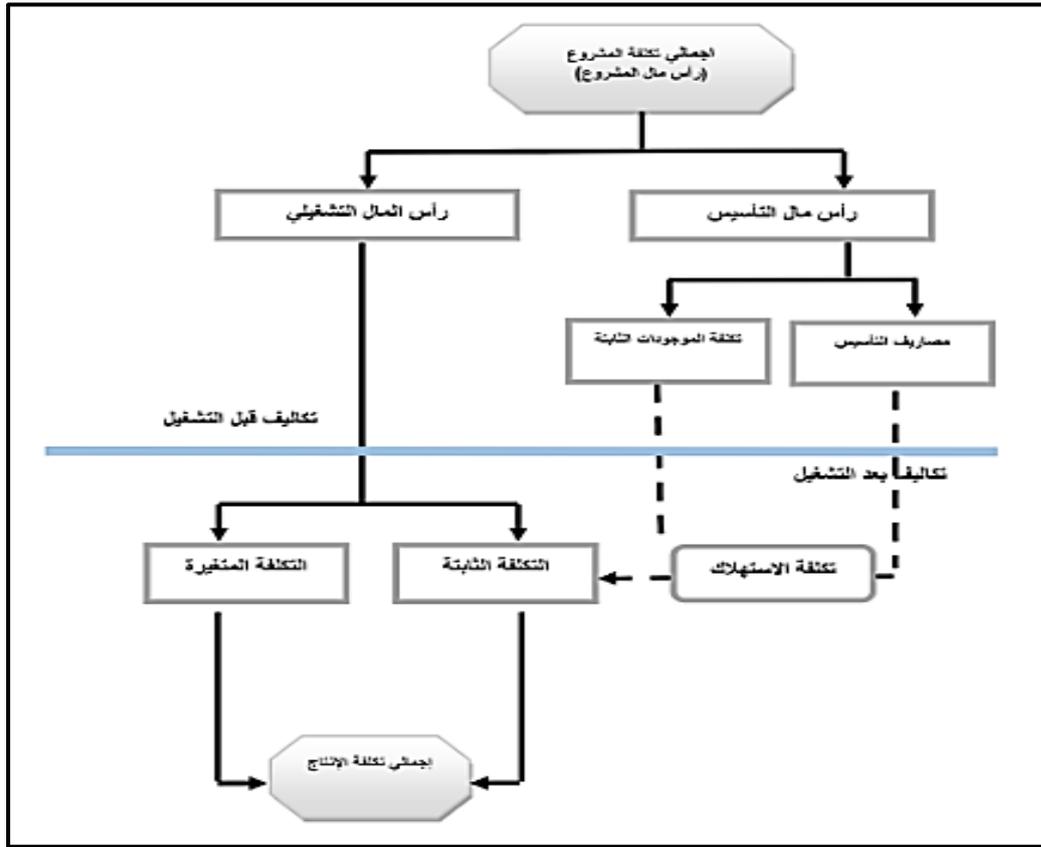
- التكاليف المتغيرة: وهي التكاليف التي يتحملها المشروع فقط حين تكون هناك عمليات انتاجية وتصبح صفرا اذا كان المشروع متوقف عن العمل، وهي على خلاف التكاليف الثابتة، فهي تتأثر



- بشكل مباشر بعمليات الانتاج أو التشغيل، فتزداد بزيادة حجم الانتاج والتشغيل، وتتنقص في حالة انخفاض الانتاج أو التشغيل، مثل تكاليف شراء المواد الأولية وتكاليف النقل والشحن والوقود ومصاريف الماء والكهرباء وغيرها.

(1) - جامعة الملك سعود "عمادة السنة التحضيرية"، مقرر ريادة الأعمال (101 ريد)، الاصدار الرابع، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية،

شكل رقم (03): تكاليف ما قبل وبعد التشغيل



المصدر: ابراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير (دليل عملي لأصحاب المشاريع)، الطبعة 1، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 149  
3 - 6 - 3 - القوائم المالية

ويشمل هذا العنصر ما يلي<sup>(1)</sup>:

- الميزانية: وهي قائمة مالية توضح كافة الاصول التي يمتلكها المشروع، والتي تعتبر موارد يستخدمها المشروع في تقديم المنتج أو الخدمة، بينما الالتزامات تمثل المستحق على المشروع للجهات الخارجية.
- قائمة الدخل: وهي عبارة عن كشف أو بيان يهدف الى التعرف على ايرادات ومصروفات المشروع خلال فترة زمنية معينة، وذلك بهدف التوصل الى نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة.
- قائمة التدفقات النقدية: هي قائمة مالية توضح الموقف النقدي للمشروع، ومصادر التدفقات النقدية في فترة زمنية معينة، كما توضح الأنشطة التشغيلية والتمويلية والأنشطة الاستثمارية للمشروع، وأيضا كيفية استخدام هذه الأنشطة في توليد التدفقات.

(1) - المرجع نفسه، ص 108 - 111

- تحديد الاحتياجات التمويلية: المقصود بالتمويل المطلوب للمشروع هو الفرق بين رأس المال اللازم للبدء بالمشروع ورأس المال المتوفر مع صاحب المشروع .

### 3 - 3 - 6 - 3 - تقدير ربحية المشروع وتحليل التعادل (نقطة التعادل)

- تحليل التعادل (نقطة التعادل): يعتبر تحليل التعادل (يسمى أيضا تحليل الحجم - التكلفة - العائد) أداة مفيدة تساعد صاحب المشروع على فهم وتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (التكلفة - الحجم - العائد) وتحديد حجم المخرجات التي عنده تتساوى التكاليف الكلية مع العوائد الكلية، ويمكن استخدام نقطة التعادل في حالة المشروع الذي ينتج منتجا واحدا أو عدة منتجات، وفي الحالة الأخيرة يتم احتساب نقطة التعادل لكل منتج بشكل منفصل، وهذا ما يجعل تحليل التعادل أداة بسيطة وسهلة الاستخدام و مرشدة لصاحب المشروع في اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>.

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

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

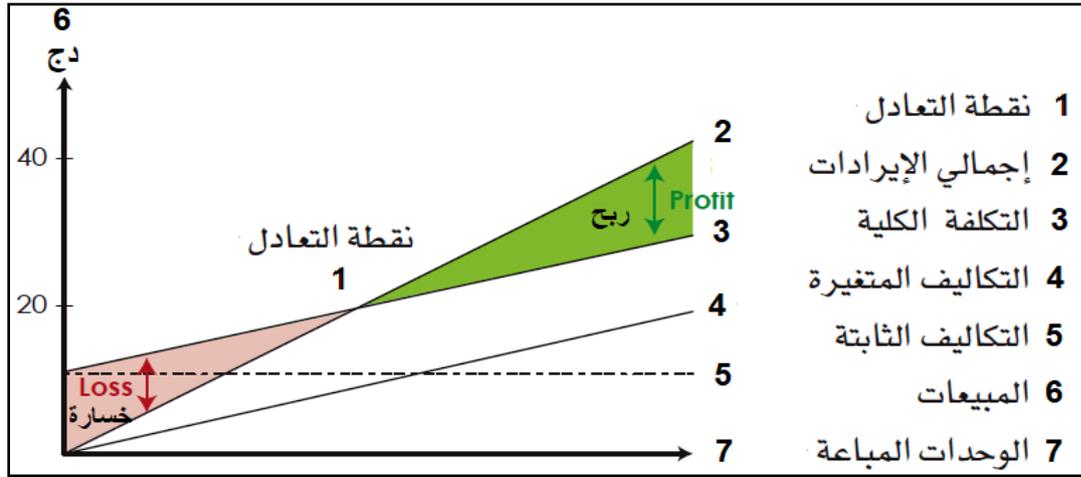
فعلى سبيل المثال إذا قام المشروع ببيع المنتج أو الخدمة التي يقدمها بمقدار 100 دج وكانت التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة 60 دج للوحدة، فما هو عدد الوحدات المفترض أن ينتجها المشروع لكي يغطي تكاليفه الثابتة والتي تقدر 100000 دج وتحقق نقطة التعادل؟

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{100000}{(60 - 100)} = 2500 \text{ دج}$$

وتفسير ذلك معناه أنه في حالة قيام المشروع ببيع 2500 وحدة فقط فلن يحقق أية أرباح أو أية خسائر، وإذا باع المشروع أكثر من 2500 وحدة سوف يحقق أرباحا والعكس صحيح.

(1) - محمود الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 33

شكل رقم (04): رسم توضيحي لنقطة التعادل



المصدر: جامعة الملك سعود "عمادة السنة التحضيرية"، مقرر ريادة الأعمال (101 ريد)، الإصدار الرابع، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 97

- تقدير ربحية المشروع: ويتعلق الأمر هنا بحساب كل من<sup>(1)</sup>:

- فترة الاسترداد: وهي مؤشر للمستثمر صاحب المشروع عن قدرة المشروع على إعادة الأموال المستثمرة فيه، والمدة الزمنية اللازمة لذلك. ويستخدم هذا المؤشر للمفاضلة بين المشاريع التي تمكن المستثمر صاحب المشروع من استرداد أمواله في أسرع وقت ممكن.
  - معدل العائد الداخلي: و هو المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع، الأمر الذي يعني أنه معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري تساوي الصفر.
- وتجدر الإشارة الى أن معدل العائد الداخلي من أهم مقاييس التقييم و المفاضلة في المشاريع الاستثمارية، حيث تبنى عليه قرارات جهات التمويل لقبول أو رفض المشاريع الاستثمارية. فعندما نقول مثلاً أن معدل العائد الداخلي 22 % فإن ذلك يعني أن المشروع يستطيع أو بإمكانه تحقيق عائد قدره 22 % إضافة الى استرداد رأس المال وتكاليف الإنتاج والتشغيل.

(1) - خالد بن محمد الزامل، مرجع سبق ذكره، ص 81 ، 82

## 2 - 2 - مخاطر تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة

من أهم المخاطر التي قد تترتب على تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية هي<sup>(1)</sup>:

- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل.
- اتباع المنافسون لسياسة الوفرات في كلفة العمالة.
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.
- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

غير أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية القيادة بالتكلفة ستحضى بأفضلية واضحة، والسبب الأول أنه في ظل الاختلاف في التكاليف، فإن المؤسسة ستكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح، وإن عمدت المؤسسة المنافسة القائمة في نفس القطاع الى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف تستمر المؤسسة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، أما السبب الثاني فيتمثل في أنه لو زادت حدة المنافسة داخل القطاع وبدأت المؤسسات في التنافس على الأسعار ستكون المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

## 2 - 3 - محددات التفوق في التكلفة حسب بورتير Porter

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات، والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على المجال الاقتصادي الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها وأيضا على هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة، هذه المحددات هي<sup>(2)</sup>:

- **عوامل منحني التعلم والخبرة:** تنص نظرية أثر الخبرة على أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوجدوية لهذا المنتج بنسبة معينة، بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تتجح المؤسسة بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة اضافية منتجة منه بنسبة معينة.

(1) - المرجع نفسه، ص 40

(2) - مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 47 ، 48