

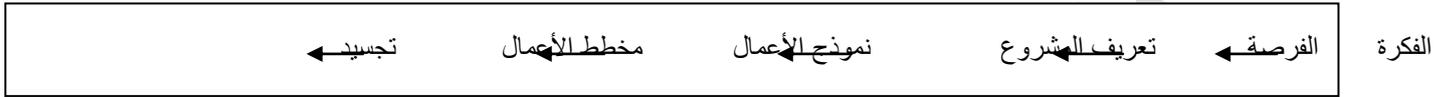
ماهية مخطط الأعمال

إن إنشاء أي مؤسسة يعتمد على مخطط الأعمال الذي يدرس الإستراتيجيات المعتمد عليها في تسيير هذه المؤسسة وغالبا ما يتمحور هذا المخطط حول الدراسة سوقية والدراسة المالية والدراسة الإنتاجية والتنظيمية للمؤسسة.

مفهوم مخطط الأعمال و خصائصه

إن إنشاء مشروع يستدعي لصاحبه بالمرور بعدة مراحل من بينها مخطط الأعمال الذي هو آخر مرحلة قبل التجسيد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مراحل إنشاء مشروع



تعريف مخطط الأعمال

توجد عدة تعريفات لمخطط الأعمال و التي نوجزها في ما يلي:

- يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)، كما تعتبر أداة تستعمل خاصة عند: إنشاء مؤسسة جديدة، عرض خدمة أو منتج جديد، دخول سوق جديد، إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية، البحث عن شركاء لتمويل المشروع...
- هو عبارة عن وثيقة تصف وتوضح الإستراتيجية التي سيتبناها صاحب المشروع لبلوغ أهدافه خلال مدة زمنية معينة وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة.
- مخطط الأعمال business plan هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.
- هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل، هو مخطط يساعد على إعطاء معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويعدد أعمالها و ينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق.
- مخطط الأعمال عبارة عن إستراتيجية تعتمد على مجموعة من الدراسات المتتابعة والمترابطة والمتكاملة في ما بينها والتي تمس كافة نواحي المشروع المقاولاتي، والتي تتعلق بالبيئة الخارجية(التسويقية، الفنية والهندسية

وخاصة المالية منها)، والداخلية بغية التحكم في مدى صلاحية المشروع وبالتالي التكيف مع هذه المتغيرات من أجل تحقيق الاستمرارية.

- مخطط الأعمال هو خريطة الطريق التي توفر الاتجاهات الواجب إتباعها، بحيث يمكن المقاول بتخطيط مستقبلهم وتفادي العراقيل والحوازر في الطريق.
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي :
- مخطط الأعمال يعتبر كخريطة طريق للعمليات المستقبلية، وهو من أهم الوثائق الأساسية لبدء مشروع مقاولاتي.
- هو وثيقة تشمل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تمس جميع جوانب المشروع وذلك بإعطاء معلومات واضحة.
- مخطط الأعمال الموضوع بعناية يعد السبيل لنجاح مشروعك المستقبلي.
- مخطط الأعمال يوضح الحالة المستقبلية المتوقعة للمشروع، والخطة اللازمة (الخطة التسويقية، الخطة المالية، الانتاجية...) لبلوغ الأهداف.
- هي مجموعة من التفاصيل والاستراتيجيات المكتوبة التي تأكد أو تنفي جدوى المشروع، ويساعدنا على اتخاذ القرار، ولهذا يجب أن يكون شاملا و بسيط.
- مخطط الأعمال يعرض العناصر الأساسية للمشروع من تحليل للسوق وتحليل المنافسين، توفير الموارد الضرورية للتشغيل ويعرض كذلك ما هو متوقع وما يهدف إليه صاحب المشروع.

خصائص مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال عدة خصائص يمكن تلخيصها في ما يلي:

- يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ومنط صحيح.
- يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، وبمظهر صحيح - لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممثلة بتخمة زائدة.
- أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة و توقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
- أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- يجب أن توضح وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم، وان تصف بشكل من التفصيل عمليات التصنيع والتكاليف المرتبطة بها.
- يجب أن تصور الشركاء كفريق و بخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
- يفترض أن توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
- يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.

- أن توضح كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- يمكن عرضها بسهولة ووضوح بعمارية وهيكلية جيدة، ويعرض شفاهي واضح ومناسب، والتركيز على الأولويات حسب الأهمية.
- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة و بإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضائل أموال المنظمة.
- يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة و سهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى قادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق.

أهمية مخطط الأعمال و أهدافه

- إذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أهمية مخطط الأعمال :** هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى وضع مخطط الأعمال، والتي تجعل هذا الأخير ذو أهمية كبيرة ، من بين هذه الأسباب ما يلي:
- التوصل إلى قناعة شخصية بأن المشروع الجديد جدير بالاهتمام و ذو جدوى قبل تقديم أي التزام شخصي ومالي ذي شأن.
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف والتخطيط للأمد الطويل.
- اجتذاب المستثمرين والحصول على التمويل.
- تساعد على تخصيص الموارد بشكل مناسب، والتعامل مع أية مشاكل غير متوقعة، واتخاذ قرارات تجارية صائبة.
- توضيح المشروع للشركات الأخرى التي قد يكون من المفيد إقامة تحالف أو التعاقد معها.
- مخطط الأعمال يساعد صاحب المشروع في تشكيل رؤيته الأصلية وتحويلها إلى فرصة أفضل عن طريق طرح الأسئلة الحرجة، والبحث عن أجوبة عن هذه الأسئلة، و من ثم الإجابة عنها.
- توضيح الخيارات الإستراتيجية التي تسمح بالحصول على الأهداف المسطرة (بنية السوق، رقم الأعمال، المردودية، النتيجة...)
- تحديد قيمة ونوعية الموارد المالية التي هي بحوزة المنشئ والموارد المراد الحصول عليها.
- يمكن صاحب المشروع من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته إما بنفسه أو بمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر
- يبرز مخطط الأعمال خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.

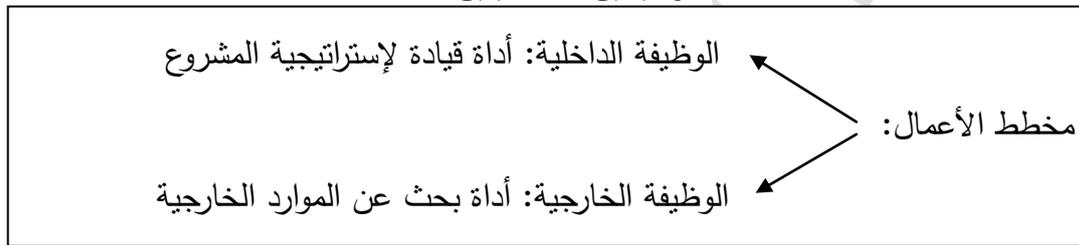
- مخطط الأعمال يساعد المقاول على التنبؤ بالتكاليف التي يمكن أن يتطلبها المشروع، والفوائد المتوقع الحصول عليها، ويساعد أيضا في تحديد كل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تمويل المشروع ماليا والمفاضلة بينها التي تتم على أساس تكلفة الحصول على تلك الأموال.

- تسمح للمقاول بالتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال.

أهداف مخطط الأعمال

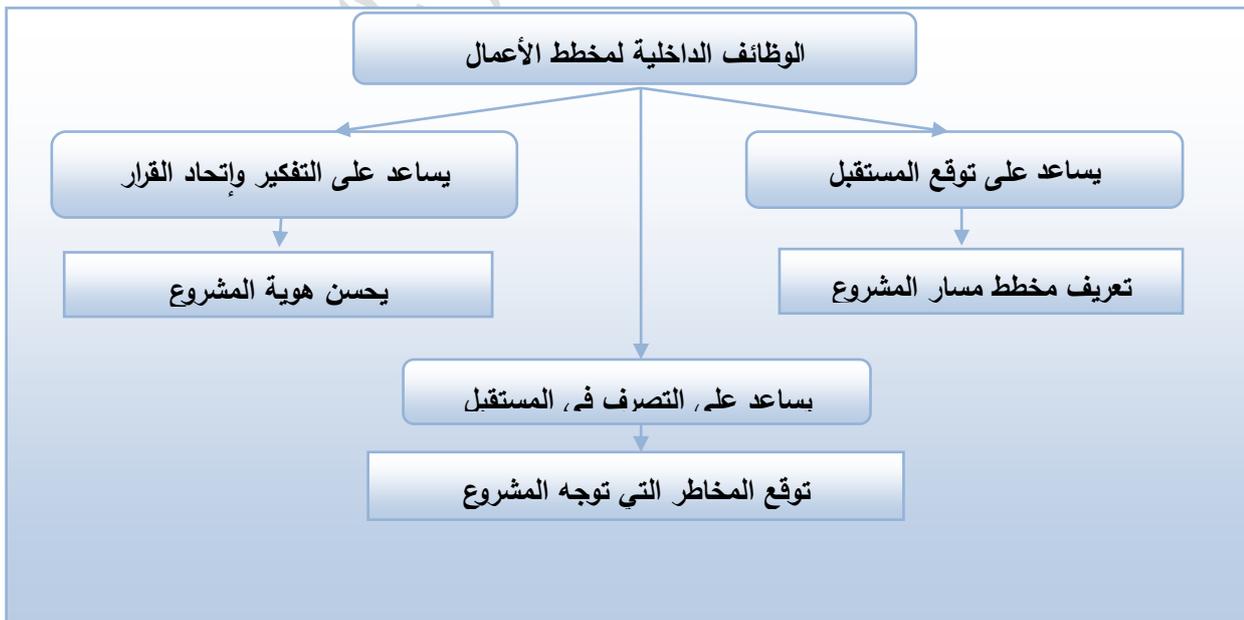
- أهداف مخطط الأعمال حسب A.Fayolle و L.J Filion، تركز على مفهومين وهما: أداة إستراتيجية (وظيفة داخلية) وأيضا وسيلة للاتصال والمساعدة على البحث عن الموارد (وظيفة خارجية).

الشكل 03: الوظائف الأساسيتين لمخطط الأعمال



الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: أداة إستراتيجية

الشكل 04: الوظائف الداخلية



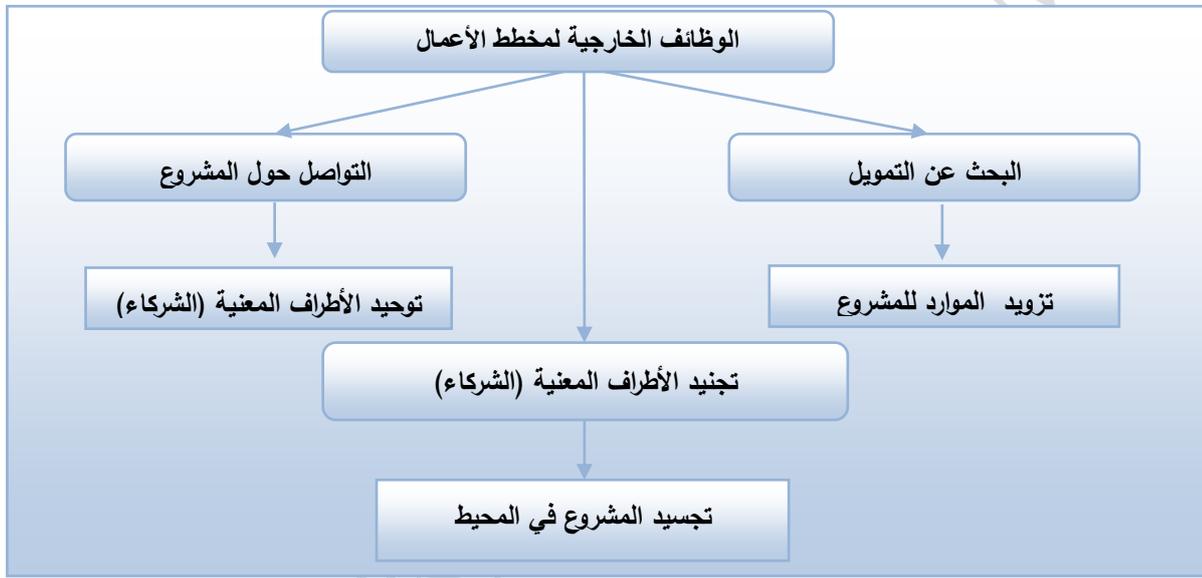
المنافع التي يستفيد منها المقاول عند إعداد مخطط الأعمال مختلفة من حيث طبيعتها:

- 1-1- يساعد على التفكير و اتخاذ القرار: وضع أسلوب للتحليل، تحديد الهوية و التناسق الإجمالي للمشروع.
- 1-2- يساعد على توقع المستقبل: يبحث عن توقع تغيرات المشروع من خلال تعريف المسار المتبع للتجسيد والتنمية.
- 1-3- يساعد على التصرف في المستقبل: إن وضع مخطط الأعمال يسمح لصاحب المشروع بتوقع بعض المخاطر، وتحضير أفضل لتجسيد مشروعه.

2- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: وسيلة للاتصال و المساعدة على البحث عن الموارد

في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال تختلف، فالأمر يتعلق بقدرته على جعل المحيط يدرك وجود هذا المشروع المرتقب بطريقة مقصودة ، وذلك بنقل الطاقات أو جذب الموارد.

الشكل 05: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



- 2-1- التواصل حول المشروع: والهدف هو جعله معروفا لدى المشرفين المحتملين على المؤسسة المستقبلية.
- 2-2- البحث عن الأموال: من بين هذه الأطراف المعنية (الشركاء)، يمكن أن يجلب بعضهم مواردهم المالية لتزويد المشروع بوسائل تحقيق طموحاته.
- 2-3- ضم (جلب) الشركاء الإستراتيجية للمشروع: والمقصود هنا هو فكرة العرض ؛ إذ يجب أن يثير مخطط الأعمال اهتمام أكبر قدر ممكن من الأطراف المعنية مهما كان دورهم ، وطبيعة الموارد التي يستطيعون جلبها للمشروع.

أنواع مخطط الأعمال

ينقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية و هي:

- 1- **خطط مصغرة (Mini-plans):** من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل و الاحتياجات المالية و خطة التسويق والكشوفات

المالية، و خاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة والكاملة للمشروع.

2- خطط العمل (Working Plans): وهو عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

3- خطط التقديم (Presentation Plans): تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج المؤسسة لغرض الحصول على التمويل المالي. و تذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4- الخطط الإلكترونية (Electronic Plans): تجري معظم الخطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر مائة له والاحتفاظ بنسخة الكترونية من خطته. ويستخدم الغرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الإلكترونية.

مكونات مخطط الأعمال و العوامل المؤدية إلى نجاحه

مكونات مخطط الأعمال

يمكن توضيح مخطط الأعمال كآتي :

1- الصفحة الرئيسية (المقدمة): التي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة، طبيعة الأعمال، كافة أرقام الهواتف، الموقع الإلكتروني، الحاجات المالية من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2- ملخص التنفيذ : يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق، والمالية وإجراءات البيع.

3- التحليل الصناعي والبيئي: في هذا القسم يعرض المقاول كيف يتناغم ويتطابق العمل مع محيطه البيئي الواسع. إن التحليل البيئي يحدد اتجاهات التغيير التي تحصل في محيط البيئة الوطنية والعالمية والتي تؤثر على مستقبل المنظمة. ويجب أن يكون هذا التحليل مركز حيث الأبعاد الاقتصادية، التنافسية، القانونية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية والتي تؤثر وتتأثر بوجود العمل الصغير. إن التحليل البيئي يفترض أن يعرض الفرص ويعطي قابلية للمنظمة للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف.

وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.

- 4- **وصف الأعمال:** حيث يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة وموقع البناء المستخدم والمعدات التي تحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية لموقع المشروع. وكذلك وصف طبيعة المخاطر من حيث الرؤية ورسالة وأهداف المنظمة ولماذا هذا المشروع؟ وكيف سيتحقق النجاح؟، متى ينجز؟، أين الموقع؟، وصف كامل للمنتجات والخدمات وطبيعة البناء المستخدم والمعدات والأدوات اللازمة للإنتاج.
- 5- **خطة الإنتاج أو العمليات:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق الإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، الموردين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.
- 6- **خطة التسويق:** تتضمن خطة التسويق مراقبة فعالة للموارد المحدودة، حيث يسمح بتحديد الإستراتيجية 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: 4 P والتي تشمل: سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع، سياسة الترويج.
- 7- **الخطة التنظيمية:** تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع والصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال.
- 8- **تقدير المخاطر:** تتضمن الكيفية التي بها يتم تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف ومخطط الأعمال للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.
- 9- **الخطة المالية:** تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.
- 10- **الملاحق:** والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع، العقود وقائمة الأسعار من الموردين والمنافسين.

الجدول رقم 03: الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال

1- صفحة المقدمة:	6- خطة التسويق:
أ- إسم و عنوان المشروع	أ- السعر، التوزيع، الترويج.
ب- الأسم و العنوان الأساسي	ب- التنبؤ للإنتاج.
ج- طبيعة الأعمال	ج- الرقابة.
د- الحاجات المادية	7- الخطة التنظيمية:
2- الملخص: (ثلاث إلى أربع صفحات ملخصة عن طبيعة الأعمال)	أ- نموذج المالكين.
	ب- تحديد المساهمين و الأعضاء.

ج- الصلاحيات.	3- التحليل الصناعي:
د- خلفية فرق الأداء.	أ- الاتجاهات المستقبلية
هـ- الإدارة و المسؤوليات للعالمين بالنظمة.	ب- تحليل المنافسين.
8- طبيعة المخاطر:	ج- تجارة التجزئة.
أ- تقييم نقاط الضعف.	د- التنبؤ الصناعي.
ب- التكنولوجيا الحديثة.	4- وصف الأعمال:
ج- الخطط الطارئة.	أ- المنتجات/ الخدمات
9- الخطة المالية:	ب- حجم الأعمال
أ- موازنة المدخلات.	ج- معدات المكتب و الأفراد
ب- تقدير التدفقات النقدية.	د- خلفية المقاول
ج- نموذج الموازنة.	5- خطة الإنتاج:
د- تحليل نقطة التعادل.	أ- إجراءات التصنيع
هـ- مصادر التمويل.	ب- معدات و آليات
10- الملاحق:	ج- أسماء الموردين و المواد الأولية
أ- الرسائل.	
ب- بيانات بحث السوق.	
ج- أوراق العقد.	
د- قائمة الأسعار من الموردين.	

العوامل المؤدية إلى نجاح مخطط الأعمال

من بين الأمور التي تؤدي إلى نجاح مخطط الأعمال ما يلي:

- 1- وضوح الأفكار وجعلها سهلة الفهم وواضحة الأهداف.
- 2- تكب بعبارات واضحة ذات محتوى واضح .
- 3- يحتوي مخطط الأعمال على هيكلية واضحة ومنطقية.
- 4- إظهار قدرات الإدارة في نجاح العمل أو المشروع.
- 5- إبراز العوائد وخاصة الربحية.

المخطط التسويقي

لقد أصبح للتسويق دور كبير في المؤسسات أي كان نوعها، وذلك من خلال احتوائه على سياسات تساعد على الدخول في أسواق جديدة واكتساب زبائن.

مفهوم المخطط التسويقي

تعريف المخطط التسويقي

عرف المخطط التسويقي من قبل العديد من الباحثين، ومن بين هذه التعاريف مايلي:

➤ المخطط التسويقي هو وثيقة تتألف من: الوضع الحالي للسوق، الفرص والتهديدات السوق، نقاط القوة والضعف للمؤسسة، الأهداف التسويقية، الإستراتيجية المتبعة، المنافسين، نوع المنتج أو الخدمة المقدمة.

➤ هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية و صياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

➤ يتكون التسويق من العديد من الأنشطة المختلفة كالمبيعات، الدعاية، خدمات العميل و المنتج نفسه، إلى جانب تحديد الأسعار ووضع خطط التخفيضات واستراتيجيات الإنتاج والتوزيع ورسم صورة إيجابية للمنشأة في أذهان العملاء ولتحقيق النجاح في السوق لا بد من وضع خطة للتسويق وبالتالي تصبح الخطة بمثابة الموجه العام لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أكبر ربح وعائد مادي وتقديم سلعة منافسة من حيث السعر والجودة والحصول على حصة السوق المخطط لها.

➤ قائمة مكتوبة تهدف إلى التعبير وبصفة واضحة ومنهجية للتوجهات التي اختارتها المؤسسة من أجل ضمان تطورها في الأجلين المتوسط والطويل، هذه التوجهات تترجم بعد ذلك في شكل قرارات وبرامج عملية.

أهمية المخطط التسويقي

يحتل المخطط التسويقي أهمية بالغة في المؤسسة فهو يفيدنا في ما يلي:

1. يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
2. يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.
3. يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.
4. يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.
5. ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
6. يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويحولها إلى تنبؤات مستقبلية.
7. يعتبر التخطيط التسويقي أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.

8. يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.

9. وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية.

أنواع الخطط التسويقية

تحتاج المؤسسة إلى إعداد خطة تسويقية لكل مجال رئيسي في العمل التسويقي. وهناك بالتحديد ستة أنواع من الخطط التسويقية و هي :

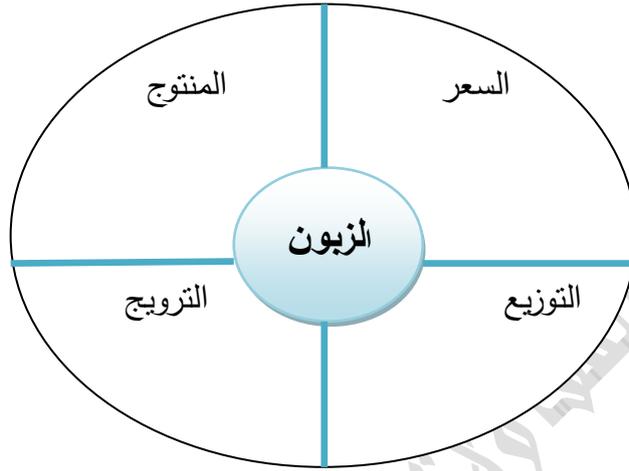
- **خطط تسويق العلامة التجارية (Brand marketing plans):** تحتاج الشركات إلى إعداد خطط لتسويق العلامة التجارية. يعد كل مدير علامة تجارية، خطة إستراتيجية وخطة تسويقية كل عام.
- **خطط تسويق مجموعة المنتج (Product category marketing plans):** قبل أن يعد مديرو العلامة التجارية خططهم المنفصلة لتسويق العلامة التجارية يضع مديرو المجموعة category managers بعض الافتراضات والتنبؤات والأهداف بغرض دفع تخطيط العلامة التجارية المنفصلة. بعد إعداد الخطط وقبولها يتم دمجها في الخطة الشاملة لمجموعة المنتج product category.
- **خطط المنتج الجديد (New product plans):** يتطلب كل منتج جديد أو علامة تجارية خطة مفصلة عن تميمته وتدشينه. يجب أن تعرف فكرة المنتج وتختبر مع النماذج الأصلية اللاحقة prototypes. وتتطلب مرحلة التدشين مجموعة من النشاطات مفصلة جدا.
- **خطط جزء/ شريحة السوق (Marketing segment plans):** إذا كان المنتج أو العلامة التجارية يباع إلى جزء/شريحة منفصلة من السوق، يجب وضع خطة لكل شريحة. تباع شركة IBM شرائح/أجزاء عديدة من السوق (البنوك، شركات التأمين، الفنادق و وكالات السفر) ويخطط مدير كل شريحة في الشركة المنتجات والخدمات التي يقدمها لشريحته.
- **خطط السوق الجغرافية (Geographical marketing plans):** يتم إعداد الخطط لكل قطر وإقليم ومدينة وحتى الأحياء.
- **خطط العميل (Customer plans):** يضع مديرو الحسابات على النطاق القومي خططا منفصلة لكل عميل مهم.

دراسة عناصر المزيج التسويقي

لا يمكننا تصور تسويق فعال بدون التركيز على عناصر المزيج التسويقي والتي تمثل كل من المنتج، السعر، التوزيع والترويج، والتي لها ارتباط مباشر بالتحويلات الاقتصادية الجديدة. إذ أن إنجاح العملية التسويقية مرهون بدرجة كبرى بكيفية التحكم في تسيير عناصر المزيج التسويقي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

والشكل التالي يمثل عناصر المزيج التسويقي:

الشكل رقم 06: عناصر المزيج التسويقي



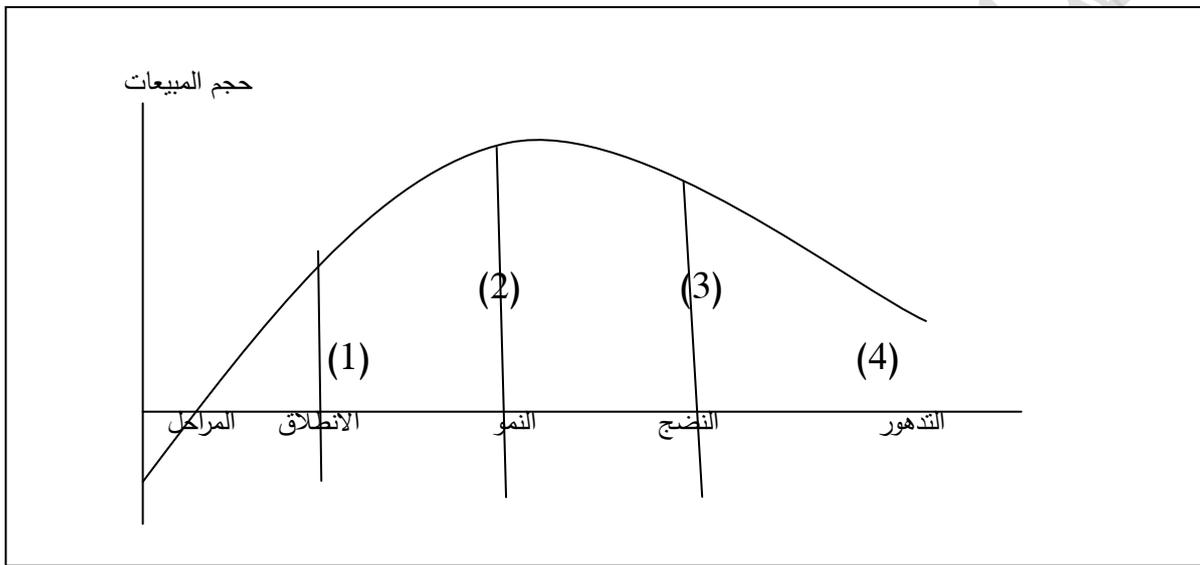
المنتج:

- 1. تعريف المنتج:** و يعرف المنتج بأنه مجموعة من السمات المادية و غير المادية التي تشمل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية فضلا عن خدمات البائع و سمعته.
- 2. أنواع المنتجات:** توجد عدة أنواع من المنتجات يمكن أن نرتبها حسب طبيعتها كما يلي:
 - المنتجات ذات الاستهلاك الواسع (المواد الغذائية، الصابون،.. إلخ).
 - المنتجات المختارة والتي شراءها لا يتم إلا بعد البرمجة وحسن التفكير كون أسعارها مرتفعة (كالسيارات، الأثاث).
 - المنتجات الصناعية: المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، المواد المستهلكة، اللوازم، وسائل التجهيز.
 - الخدمات وهي المنتجات الغير مادية كسواء تذكار الطائرة وخدمات البريد والمواصلات.
- 3. دور حياة المنتج:** إن المنتج كأى كائن حي يولد، يعيش ويموت ويمكن تلخيص دورة حياة المنتج كما يلي:
 - **مرحلة الانطلاق:** وهذه المرحلة خطيرة لأن المنتج غير معروف ويمكن أن يرفض وتكون الأسعار عادة مرتفعة في هذه المرحلة وهذا راجع للتكاليف، المشاكل التقنية لعدم وجود خبرة.
 - **مرحلة النمو:** حيث تقل نسبة الخطر في هذه المرحلة وتكثر الاستثمارات فيها من حيث شراء الآلات وتوسيع الإنتاج مع مراعاة تحسين النوعية وجعل الزبون و وفئ لعلامتها.

- **مرحلة النضج:** وهي المرحلة الأكثر هدوءا حيث تصل المنتجات إلى سرعة نمو مقبولة و تباع بنسبة أكبر و بسعر معقول ، وعلى المؤسسة في هذه المرحلة أن تركز على حضورها في أماكن البيع والحرص على متابعة مخزوناتها.

- **مرحلة التدهور أو الزوال:** حيث المنتج يتقدم و لا يصبح يلبي رغبات الزبائن لميلاد منتجات أخرى أكثر تطورا وعلى المؤسسة أن تنتظن لهذا و تلجأ إلى أسواق أخرى ، وفي هذه المرحلة تتخفف المبيعات وبالتالي الأرباح . العلاقة التي تربط المؤسسة بالمستهلك هو المنتج ولهذا على المؤسسة أن تراعي رغبات وأذواق الزبائن مع ما يناسب قدراتها المادية والتكنولوجية والبشرية فحسن مراعاة الثنائية منتج/سوق نقطة إستراتيجية للمؤسسة.

الشكل رقم 07: دورة حياة المنتج



السعر

1. **مفهوم السعر:** يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة. وبعبارة أكثر دقة، فإن السعر يمثل القيمة التي يكون على استعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة النافع أو الفوائد المرتبطة بانتفاعه من السلعة أو الخدمة.

2. **أهمية السعر:** تكمن أهمية السعر في أنه يلعب دورا رئيسيا في كيفية تخصيص الموارد الاقتصادية، وزيادة الطلب على المنتج تؤدي إلى ارتفاعا في سعره و بذلك زيادة في معدلات الربح من وراء بيع المنتج. وتكمن أهميته بالنسبة للإدارات التسويقية في :

- إن السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج التسويقي تغييرا وتعديلا لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين.
- إن السعر غالبا ما يعبر مؤشرا على الجودة من وجهة نظر فئة من المستهلكين، فقد بينت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين السعر والجودة.

• وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المؤسسة وأرباحها، وهذا أمر مهم للمؤسسة لأنها إذا لم تحقق الإيرادات المخططة، فلن تستطيع الاستمرار.

• إن السعر يعتبر أحد مجالات التنافس بين المؤسسات .

3. طرق تحديد الأسعار: هناك ثلاث طرق يمكن استخدامها لتحديد أسعار السلع في المشروع الإنتاجي وهي كما يلي :

• تحديد الأسعار على أساس تكلفة الإنتاج:

تتضمن هذه الطريقة تحديد سعر بيع السلعة على أساس احتساب كل التكاليف الثابتة والمتغيرة الداخلة في إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة وإضافة هامش الربح المرغوب إلى مجموع التكاليف للتوصل إلى سعر البيع. وتحديد السعر بهذه الطريقة يقتضي معرفة كافة أنواع تكاليف الإنتاج، كما يستلزم تخصيص هذه التكاليف أي توزيعها على كل وحدة منتجة.

• تحديد الأسعار على أساس مرونة الطلب على السلعة:

تعتمد هذه الطريقة على محاولة تقدير أحجام المبيعات المحتملة من السلعة و التي يمكن تحقيقها عند استخدام أسعار بيع مختلفة. لذا يتطلب إتباعها من المشروع تكوين "جدول الطلب" للسلعة، تستخدمه الإدارة بعد ذلك في عمل مقارنات هذه الكميات المطلوبة مع التكاليف المتوقعة لإنتاجها. وبعبارة أخرى تقارن الإدارة بين الكميات المتوقعة بيعها من السلعة بالأسعار المختلفة وبين تكلفة إنتاج كل من هذه الكميات. ويعمل هذا التحليل يمكن للإدارة اختيار السعر الأمثل الذي يحقق أهداف الربحية المطلوبة.

• تحديد الأسعار على أساس أسعار المنافسين:

تتلخص هذه الطريقة في قيام مديري المشروع بحساب متوسط لأسعار السلع المنافسة الشبيهة بسلعة المشروع، ثم يعدل هذا المتوسط بالزيادة أو بالنقص بالنظر إلى خواص سلعة المشروع بالمقارنة بالسلع المنافسة. فإذا اعتقد المشروع مثلا تميز سلعته في جودتها أو خواصها عن سلع المنافسين، أمكن زيادة سعر سلعة المشروع عن متوسط أسعار السلع الشبيهة، و العكس الصحيح.

التوزيع (المكان)

1. **التعريف المتعلق بالتوزيع:** يعرف التوزيع على أنه توفير السلع في المكان المناسب بالكميات الكافية، الموافقة للأذواق والاحتياجات والاختيارات في الوقت المناسب، مصحوب بالخدمات اللازمة للبيع والصيانة للزبون.

2. **عناصر التوزيع:** يحتوي نظام التوزيع على عدد من الأنشطة التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق المهام الرئيسية إلى أماكن استعمالها أو استهلاكها، هذه الأنشطة تتمثل فيما يلي:

أ-النقل: عملية تحريك السلع من أماكن إنتاجها أو بيعها إلى أماكن استهلاكها بالكميات المطلوبة أو المرغوبة في الوقت المحدد وبالوسيلة المناسبة والتكلفة المناسبة.

ب- **التخزين:** وسيلة الاحتفاظ بالموجودات لفترة زمنية، والمحافظة عليها ومعالجتها في حالة تعرضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييرات، ومن ثم توفيرها عند الحاجة في المرحلة الموائية.

ت- **مناولة المواد:** عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها: فن تحريك وتغليف وتخزين المواد بأي شكل من الأشكال سواء تلك المواد السائلة أو اللينة أو الصلبة.

3. **قنوات التوزيع:** من متطلبات تسويق المنتجات إيصالها إلى المستهلكين النهائيين في الوقت والمكان المناسبين ويتم ذلك من خلال قنوات التوزيع ، و تنقسم إلى:

أ- **التوزيع المباشر:** والذي يعني قيام المنتج بتوزيع سلعة أو خدمات مباشرة إلى المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي وذلك دون الحاجة إلى الاستعانة بالوسطاء و إنما تقوم المنظمة بتوزيع منتجاتها من خلال النقاط التوزيعية التابعة لها.

ب- **التوزيع غير المباشر:** و الذي يعني استعانة المنتجين بالوسطاء لتوزيع منتجاتهم وإيصالها لمن يطلبها من المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين.

الترويج

1. **تعريف الترويج:** عرف Staton الترويج بأنه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج ومنهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب و زيادة المبيعات و تحقيق الأرباح للمنظمة، و يتم ذلك بوسائل الاتصال المختلفة.

- أما Kotler & Armstrong فقد عرف الترويج بأنه النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي.

2. **المزيج الترويجي:** إن عناصر المزيج الترويجي يمكن إيجازها في ما يلي:

أ- **الإعلان:** وهو أي جهد غير شخصي مدفوع الأجر لترويج الأفكار، السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة.

ب- **ترويج المبيعات:** مجموعة من الحوافز القصيرة المدى التي تشجع على الشراء أو بيع سلع أو خدمة.

ج- **البيع الشخصي:** أي جهد شخصي تقدمه قوة المبيعات لدى المنظمة بهدف إنجاز المبيعات وبناء علاقات مع الزبون.

د- **العلاقات العامة:** عن طريق الحصول على دعاية مفضلة، وبناء صورة إيجابية جيدة في ذهنية الجمهور إضافة لإبطال الشائعات والأحداث غير المحببة.

هـ- **التسويق المباشر:** من أجل الحصول على استجابة فورية، إقامة علاقات جيدة ودائمة معهم وذلك باستخدام الهاتف، البريد الإلكتروني، الانترنت وغيرها من أدوات الاتصال المباشر.

الإستراتيجية التسويقية

- 1. تحليل العملاء:** التسويق الفعال يتطلب فهما عميقا لعادات الشراء والاستخدام للعملاء، وذلك عبر الإجابة على أسئلة مثل: أين يريد العملاء شراء ما يريدوه؟ وكيف سيستخدمون المنتج؟ وما هو معدل تكرار استعمالهم للمنتج؟ وما أهمية المشكلة التي يحلها هذا المنتج؟
- 2. تحليل المنافسين المباشرين و غير المباشرين:** يجب تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، المباشرين وغير مباشرين، وفهم نقاط قوتهم وضعفهم جيدا، من أجل الوصول إلى طرق ووسائل للاختلاف والتميز عنهم، كما يجب تقدير أهداف واستراتيجيات المنافسين من أجل توقع ردود فعل المنافسين.
- 3. تحليل سوات S.W.O.T :** يعد هذا الأسلوب جزءاً هاماً في إجراءات التحليل والإستراتيجية التسويقية فنجد بأن هناك عوامل داخلية تمثل نقاط قوة (s) أو نقاط ضعف (T) ، وبالمقابل وجود العوامل الخارجية التي تمثل فرصا (O) أو تهديدات (W)، وبمعرفة هذه العوامل الأربعة تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها. ويمكن ذكر بعض الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة وبعض نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: بعض الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة

عوامل البيئة الداخلية		عوامل البيئة الخارجية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	التهديدات	الفرص
- عدم وجود قسم للبحث و التطوير؛ - ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف؛ - عدم استغلال الطاقات الإنتاجية؛ - ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل و التوزيع؛ - عدم وجود نظم لليقظة التنافسية... الخ.	- وجود علامة تجارية معروفة...؛ - حصة سوقية كبيرة ؛ - جودة المنتجات؛ - القدرة على الابتكار؛ - تكاليف إنتاج منخفضة ؛ - توافر قوة بيعية على درجة عالية من المهارة ؛ - وجود خدمات ما بعد البيع؛ - القدرة على التمويل الذاتي.	- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة ؛ - تزايد الجمعيات و القوانين لحماية البيئة والمستهلكين؛ - تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات ، و ما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية؛ - ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية؛ - تغير أو تطور تكنولوجيا الصناعة... الخ.	- ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين ؛ - ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم؛ - توافر مصادر تمويل و تسهيلات نقدية؛ - صعوبة دخول منافسين جدد... الخ.

ومما سبق نستنتج ما يسمى بمصفوفة سوات SWOT:

الشكل رقم 08: مصفوفة سوات SWOT

نقاط الضعف WEAKNESS	نقاط القوة STRENGTH	البيئة الداخلية
التحديات Threat	الفرص Opportunity	البيئة الخارجية

المخطط التنظيمي و الإنتاجي

يتصف المخطط التنظيمي والإنتاجي بمواصفات خاصة أهمها أنها دراسة ذات اتجاه تكاملي، حيث أنها تعتمد على النتائج التي انتهى إليها المخطط التسويقي، وفي الوقت الذي تمثل مخرجاته مدخلات أساسية للمخطط المالي.

تخطيط الموارد البشرية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين لإيفاء بهذه الاحتياجات.

• أهمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد الأصول الهامة في أي شركة محلية ودولية، فهي تعتبر رأس مال بشري تسعى الشركة في الاستثمار فيه على المدى الطويل.

الاستقطاب و الاختيار

يعتبر الاستقطاب سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. وتتم عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي:

• الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية.

• الاتصال الأولي بالمرشحين.

• الغرلة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين.

أما الاختيار فهو تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المستقطبين لشغل الوظيفة. ويمكن أن نجمل خطوات الاختيار في ما يلي:

• التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف.

• المقابلات والاختبارات.

- تدقيق التوصيات من الأساتذة السابقين أو المنظمات التي عمل فيها سابقا.
- الفحص الطبي.
- القرار النهائي بالقبول أو الرفض.
- التعيين.

المخطط التنظيمي

تعريف المخطط التنظيمي:

- تحديد المهارات الفردية للعاملين، والكوادر الإدارية الضرورية في إطار المشروع ونموه ، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية ، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.
- **الخريطة التنظيمية:** هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها (المنظمة).

خصائص الهيكل التنظيمي

تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي:

- **الملائمة:** يكون ملائما لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- **الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- **المرونة:** إمكانية تعديله و تطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجدد.
- **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، تسلسل، علاقات السلطة، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.
- **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :

يتم إعداد الهيكل التنظيمي وفق مراحل عدة و هي كما يلي:

1. تحديد أهداف المنظمة الرئيسية الواجب تحقيقها : وتمثل الإطار العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويعبر عن سبب وجودها وقيامها.
2. وضع الأهداف الفرعية والسياسات والخطط استنادا إلى الأهداف الرئيسية العامة للمنظمة، وتحديد الأهداف في المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه.

3. تحديد النشاط العام للمنظمة ثم يجرى تقسيم وتجزئة هذا النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسية، وتستمر عملية التقسيم والتجزئة حتى يتم تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محددة ، تصبح أساسا لتكوين الوظائف التي يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها.

4. بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الوظائف المتخصصة التفصيلية، وحتى يتم انجاز هذا النشاط ينبغي انجاز جميع الوظائف وفق تسلسل معين. وتأتي أهمية وضرورة تجميع ودمج هذه الوظائف في مجموعات، وتعيين شخص ليشرف على كل مجموعة (مدير، مشرف،...).

5. أسس تكوين الوحدات التنظيمية: يتم تجميع الأعمال بالاعتماد على احد الأسس التالية:

- التشابه في المهام والأعمال.

- التجميع على أساس التكامل.

ويمكن استخدام الأساسين معا لتجميع الأعمال، وينتج عن عملية تجميع الأنشطة وحدات تنظيمية رئيسية، ووحدات تنظيمية فرعية. وأخيرا الوظائف بمهامها، ومسؤولياتها المحددة.

6. تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات اللازمة لانجاز هذه الأنشطة : إن انجاز الأعمال في المنظمات لا يتحقق إلا عن طريق السلطة، والمسؤولية.

7. ربط المجموعات، أو الوحدات ببعضها البعض أفقيا، أو رأسيا عن طريق علاقات السلطة، ونظم المعلومات (التنسيق)، لتعمل معا بفاعلية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

المخطط الإنتاجي

مفهوم المخطط الإنتاجي

إن المقصود بمخطط الإنتاج هو العمل على تحديد القوة العاملة، المواد، الآلات، أساليب الإنتاج ورأس المال المطلوب لتصنيع كمية معينة من منتج ما أو من مجموعة منتجات خلال فترة زمنية معينة في المستقبل.

فبيدأ المخطط بدراسة هل يمكن تصنيع المنتج المطلوب؟ وما طرق الإنتاج التي يمكن استخدامها؟ وما الوقت اللازم لإنتاج الوحدة؟ وما درجة الجودة المطلوبة؟ وما مقدار الآلات والأجهزة اللازمة لتصنيع الكمية المطلوبة؟ وما عدد الأفراد المطلوبين للعملية الإنتاجية ؟ وما درجة المهارة المطلوبة فيهم؟ وما التكاليف النهائية التي يمكن توقعها بالنسبة للمنتج ؟

أهداف المخطط الإنتاجي

تتمثل أهداف المخطط الإنتاجي في ما يلي:

- تحقيق عائد كافي لرأس المال المستثمر وهذا بالحصول على حصة معينة من السوق.
- تحديد أنواع السلع المطلوب إنتاجها بأكبر كفاية إنتاجية للعملية الصناعية.
- تحديد كمية الإنتاج لمواجهة الطلب المتوقع على السلعة.

- التعاون الكامل بين الإدارات الصناعية لتسهيل عملية التنبؤ بأحداث المستقبل.
- العمل على توفير المستلزمات اللازمة لتنفيذ الخطة المقررة.

خطوات إعداد المخطط الإنتاجي

إن وضع المخطط الإنتاجي يتم من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد و تقدير الطلب على المنتجات التي تنتجها المؤسسة: هو التنبؤ بالمستقبل بالاعتماد على معلومات الماضي، وذلك بهدف تقليل المخاطرة التي تصاحب العمليات المختلفة. ويتمثل تقدير الطلب على المنتجات النهائية وعلى الأجزاء موضوعا مهما بالنسبة لإدارة الإنتاج والعمليات، وكلما استطاعت الإدارة تقدير الطلب المستقبلي بشكل أفضل كلما استطاعت أن تعد نفسها بشكل أفضل والعكس صحيح.

إن أهمية تقدير الطلب تأتي من حقيقة أن الطلب يمثل المدخلات لقرارات أخرى تتعلق بالإنتاجية، والجدولة، والرقابة وبنوعية الآلات والمعدات وبترتيب المصنع واختيار موقعه.

2. تحديد الطاقات الإنتاجية القائمة: ويتم ذلك عن طريق وضع ما يسمى بميزان الطاقات الإنتاجية أي مقارنة ما هو متوفر من طاقات إنتاجية بما هو لازم وواجب التوفير.

وتتحدد الطاقات الإنتاجية بتأثير مجموعة من العوامل أهمها :

- عدد الآلات وإنتاجيتها للوحدة الواحدة.

- وقت العمل الفعال خلال السنة.

- مستوى تنظيم العمل والإنتاج.

- نوعية المواد المستخدمة وجودتها.

- مستوى العاملين ومهاراتهم.

3. تخطيط الطاقة الإنتاجية: يتم في تخطيط الطاقة الإنتاجية ضبط قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات لمواجهة الطلب. فإذا أشارت التنبؤات إلى ارتفاع في طلب المنتج مثلا بنسبة معينة يجب العمل على تأمين طاقة إنتاجية كافية لخدمة الزبائن. وهناك سبل عديدة لذلك منها التشغيل بساعات إضافية أو توسيع قدرات الإنتاج أو الخدمات.

4. تحديد وتقدير الموارد اللازمة للإنتاج : فيما يخص تحديد الموارد اللازمة للإنتاج فإنها تتم من خلال تحديد مقدار المواد الأولية وبقية المستلزمات الإنتاجية وتوفير العمالة بالقدر والكفاءات المطلوبة وكذلك تحديد الموارد المالية المطلوبة للإنتاج.

رابعا: اختيار موقع الوحدة الإنتاجية

إن الموقع هو عنصر حيوي للمؤسسات الخدمية ولكنه أقل أهمية في المؤسسات الصناعية، ولكن في كلا الحالين فإن القرار يعتبر من القرارات الإستراتيجية. ويمكن أن يجري البحث عن موقع لوحدة إنتاجية جديدة أو في حالة التوسع

وعدم إمكانية الموقع الحالي استيعاب هذا التوسع وكذا الأمر في حالة إضافة خطوط إنتاجية أو تغيير الظروف البيئية في الموقع الحالي مثل ارتفاع أسعار المواد الأولية أو حصول اضطرابات سياسية وعدم استقرار. وطبيعة المواقع تختلف باختلاف المنظمات فمثلا إن اختيار موقع لمستشفى أو محطة توليد كهرباء يختلف عن اختيار موقع لمطعم وجبات سريعة أو وحدة طوارئ مثل الدفاع المدني أو المراكز الأمنية.

ولعل العوامل المؤثرة في اختيار الموقع هي:

1. القرب من الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو للحصول على المواد الأولية.
2. مدى توفر القوة العاملة ومهاراتها وكلفتها.
3. النقل ووسائله و مدى القرب من الموانئ أو السكك الحديدية.
4. الأرض وكلفتها.
5. مدى توفر رأس المال.
6. البنية التحتية خصوصا للصناعات ذات التكنولوجيا العالية.

خامسا: الآلات

إن التعرف على الآلات والمعدات اللازمة لإنتاج السلعة او الخدمة المطلوبة يجب علينا التدقيق والتفهم للعناصر

التالية :

- الحجم الفيزيائي :الطول x العرض x الارتفاع.
- الحجم العملياتي للآلة أي المساحات الإضافية التي تكون حول الآلة وتسمح بالعمل فيها أو ربطها مع آلة أخرى مع مراعاة السلامة .
- استطاعة الآلة من حيث الإنتاج. وينبغي أن يكون واضحا أن الآلة تعمل عادة بنسبة أقل من استطاعتها الكاملة، وربما باستطاعة (80%).
- استهلاك الآلة من الطاقة الكهربائية، أو الوقود أو الجهد البشري أو المياه أو الزيوت.
- قطع الغيار ومتطلبات الصيانة .
- ظروف التشغيل الأمثل من حيث الحرارة والرطوبة والتهوية وكافة المتطلبات البيئية.
- نسبة الفاقد من المواد الخام في الآلة.
- العوادم وفضلات التصنيع.
- متطلبات الكهرباء.
- سلامة التشغيل.
- خبرة الصانع في إنتاج هذا النوع من الآلات من حيث: سرعة الإنتاج، الكلفة الرأسمالية، كلفة التشغيل، العمر الافتراضي للآلة، العمر العملي للآلة.

المخطط المالي

من المعروف أن المفهوم المعاصر للإدارة المالية كونها قرار قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل شركة الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط.

مفهوم المخطط المالي

تعريف المخطط المالي

المخطط المالي يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة ماليا في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة. والمخطط المالي الكفاء هو الذي يخدم هدف تعظيم الربح بشكل أساسي.

أهمية المخطط المالي

تتبع أهمية المخطط المالي من أنه يؤدي إلى تجهيز القوائم المالية التقديرية (النقدية منها والعمومية وحساب الأرباح والخسائر التقديرية). وهي خطط مالية تهدف إلى:

- تحديد احتياجات المنشأة من الأموال.
 - التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات
 - التخطيط لاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.
 - استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.
- وهذه الأمور جميعها تجعل التخطيط المالي أمرا لا غنى عنه للمؤسسة.

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

محتويات المخطط المالي

يتضمن المخطط المالي مايلي:

- التوقع المالي : تنفيذ عملية التوقع في تقدير الاحتياجات المالية للشركة ، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية. وأن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التوقع المالي.
- هيكل رأس المال : من بين المجالات التي تغطي الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك و التي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم.

- قرار هيكل رأس المال : العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرفاعة المالية و طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.
- استخدام الأموال : مهمة الخطة المالية هي تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل ، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.
- صنع القرار الاستراتيجي : إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة مابين نقاط القوة ، ونقاط الضعف في الشركة ، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية ، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- الرقابات المالية : تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

مصادر التمويل

يمكن أن تقسم مصادر التمويل إلى صنفين أساسيين:

- **مصادر التمويل قصير المدى:** يعني هذا الصنف الحصول على الأموال التي يفترض أن يعاد تسديدها في سنة أو أقل وفي العادة فإنه من السهولة الحصول على التمويل قصير الأمد مقارنة بالتمويل بعيد المدى لأسباب هي:
 1. بالنسبة للمقرض فإنه قصر الفتر يعتبر عامل مهم لتقليل مخاطر عدم الدفع.
 2. اختلاف قيمة النقد عندما يكون القرض بعيد المدى.
 3. عادة ما تكون هناك علاقات قوية بين المقرض و المقترض في المدى القصير.

أ- **التمويل قصير المدى دون ضمان:** وهي تمويل قصير المدى لا يحتاج إلى ضمان أو كفيل، ومن بين هذه التمويلات نذكر ما يلي:

1. **الائتمان التجاري:** هو تمويل قصير الأمد للحصول على الاحتياجات والمستلزمات يمنح بموجبه المستفيد فترة زمنية للتسديد أي أنه لا يسدد نقدا.
2. **السندات و الكمبيالات:** وتعددت مختلفه الأنواع تلتزم بموجبها المنظمة بدفع مبلغ معين في المستقبل جراء حصولها على خدمات أو مواد أو بضاعة من المجهزين.
3. **القروض المصرفية دون ضمان:** تعطي البنوك والمؤسسات المالية تمويلا قصير المدى بشكل قروض للمنظمات بمعدل فائدة يتباين باختلاف درجة ائتمان الزبون.
4. **أوراق تجارية:** تعتمد الشركات الكبيرة هذا النوع من الأوراق والسندات للتمويل قصير الأمد وتكون مضمونة بسمعة الشركة وشهرتها.

ب- التمويل قصير المدى بضمان: في العادة لا تستطيع المنظمات الحصول على المال الكافي من خلال التمويل غير المضمون لذلك تلجأ إلى مثل هذا النوع من التمويل. وأهم مصادر التمويل بضمان هي:

1. القروض بضمان المخزون
 2. القروض بضمان الذمم المدينة القابلة للتحصيل.
 3. بيع الديون القابلة للتحصيل إلى شركات متخصصة في ذلك.
- مصادر التمويل طويل المدى: يعتقد البعض أن افتراض منظمة الأعمال هو مؤشر ضعف في حين لا يبدو الأمر كذلك دائما. وهناك من الأسباب المهمة التي تدفع المنظمات للاقتراض على المدى البعيد ومنها:

1. الابتداء بمشروع جديد
2. الاندماج والاستحواذ.
3. تطوير منتجات جديدة.
4. أنشطة تسويقية للمدى البعيد.
5. استبدال الآلات والتجهيزات.
6. توسيع الوحدة الإنتاجية.

ومن بين مصادر التمويل طويل الأجل ما يلي :

1. أموال الملكية ومن أهم مصادرها: الأسهم الممتازة، الأسهم العادية، الأرباح المحجوزة.
2. الأموال المقترضة: السندات والقروض الطويلة الأجل.

مكونات المخطط المالي

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة الشركة في سوق الأوراق المالية.

التكاليف الاستثمارية

تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تجمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالألات والمعدات و المباني.

فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين وهما: الاستثمار المبدئي، رأس المال العامل.

• الاستثمار المبدئي "تكاليف الإنشاء":

يطلق عليها عادة اسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكلفة الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الاهتلاك والتقاعد فالاهتلاك يعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد: الأصول الثابتة الملموسة والأصول الثابتة الغير ملموسة.

الأصول الثابتة الملموسة:

هذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة، الطويلة الأجل، والتي تتضمن:

- تكاليف الحصول على الأرض وتجهيزها كتقوية تربتها، وهذه التكاليف تتمثل في ثمن شراء تلك الأرض مضاف إليها مصاريف التسوية والتقوية، وإقامة شبكة مجاري تصريف المياه.
- تكاليف المباني والأعمال الإنشائية وتكاليف توصيل المرافق، وهذه التكاليف تشمل تكاليف إقامة المباني الأساسية في المشروع، إضافة إلى تكاليف إنشاء المباني المكملة كالمخازن ومستودعات المنتجات النهائية، إضافة إلى تكاليف بناء مباني الخدمات الاجتماعية كمساكن العمال ومراكز الترفيه والمراكز الطبية.
- تكاليف الحصول على الآلات والمعدات الضرورية في العملية الإنتاجية أو التي تدخل مباشرة فيها، إضافة إلى المعدات المساعدة في العملية الإنتاجية كمعدات المناولة والنقل الداخلي والتخزين وهذه التكاليف تشمل ثمن شرائها يضاف إليها مصاريف نقلها وتركيبها والتأمين عليها، والضرائب الجمركية إذا كانت الآلات مستوردة من الخارج.
- تكاليف الأثاث والمعدات المكتبية الخاصة بكل الأقسام الإدارية التي يحتويها المشروع بالإضافة إلى تكاليف تركيبها ونقلها.
- احتياطات أو احتياطي الطوارئ، وهذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى.

الأصول الثابتة غير الملموسة:

البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيعية، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، وهذه الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي:

- تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة أو المبدئية.
- تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية، المالية، الفنية....
- تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع.
- تكاليف التجارب المقامة على المشروع و تكاليف إصدار الأسهم بما تحويه من مصاريف التسجيل والرسوم القانونية.

- تكاليف السنويات، التفتلات والحفلات خلال فترة دراسة المشروع.
 - تكاليف براءات الاختراع والحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.
 - تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء والتجهيز أي خلال فترة ما قبل التشغيل.
 - **رأس المال العامل:** وهي تلك المبالغ المخصصة للإنفاق على تشغيل المشروع خلال دورة واحدة للإنتاج، أي أنها تمثل من جميع المصروفات اللازمة لتكوين مخزون من مستلزمات الإنتاج على مختلف أنواعها بالقدر الذي يكفي لتشغيل أول دورة للإنتاج بالإضافة إلى مبلغ نقدي سائل يجب توفيره لمقابلة المصروفات العاجلة، و رأس المال العامل يتكون من:
 - الحسابات المدينة و الناجمة عن سياسات البيع الآجل و التي يعبر عنها بالمعادلة الآتية:
الحسابات المدينة = مدة الائتمان بالأشهر / 12 x قيمة المبيعات السنوية بالجملة
 - المخزون السلعي من المواد و المهمات اللازمة لدورة إنتاجية كاملة.
 - النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة بعض المصروفات مثل الأجور و التكاليف الصناعية
 - **تكاليف التشغيل:** يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة ونجدها تتضمن ما يلي:
 - تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج و تكاليف الصيانة وقطع الغيار اللازمة ، إضافة إلى المنتجات الوسيطة.
 - تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع.
- الجدول التالي يبين التكاليف الاستثمارية و التشغيلية أكثر توضيحا:
- الجدول رقم 05: التكاليف الاستثمارية و التشغيلية**

البيان	التكلفة
- التكاليف الاستثمارية	
1. الاستثمار المبدئي:	
- مصاريف الحصول على الأرض و تجهيزها	
- تكاليف المباني و الأعمال الإنشائية و تكاليف توصيل المرافق	
- تكاليف الحصول على الآلات و المعدات	
- وسائل النقل الداخلي	
- تكاليف الأثاث و المعدات المكتبية	
- احتياطي الطوارئ	
- تكاليف دراسة الجدوى المبدئية و التفصيلية	
- نفقات التجارب و الدعاية و الإعلان	

	- تكاليف براءات الاختراع - تكاليف تدريب العمال 2. رأس المال العامل: - المواد الخام - النقدية السائلة - تكاليف صناعية 3. تكاليف التشغيل: - تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية - تكاليف الصيانة - تكاليف اليد العاملة
	المجموع

الميزانية التقديرية

إن الميزانية التقديرية لا تزيد عن كونها خطة مكتوبة ومترجمة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما. وتختلف صعوبة عملية وضع الميزانية التقديرية وكذا مدى ما تنطوي عليه من تفاصيل، اختلافا كبيرا من مؤسسة لأخرى. وبغض النظر عن حجم المشروع، يجب على الإدارة إعداد الميزانيات التقديرية حتى يمكنها أن تحدد وتفضل بكل وضوح التأثيرات الخاصة بهذه التنبؤات. ونظرا لأن المشروعات الكبرى تواجه الكثير من مشاكل التنسيق ورقابة أداء الأعمال، فإن هذه المؤسسات عادة ما تقوم بعمل ميزانيات تقديرية كاملة وعلى جانب كبير من التفصيل لا نجدها في المؤسسات الصغيرة، فالمؤسسات الصغيرة عادة ما تركز اهتمامها على الميزانية النقدية التقديرية وذلك لما تلاقيه من صعوبات في الحصول على ما تحتاجه من أموال نقدية.

الموازنة النقدية التقديرية

الموازنة النقدية التقديرية عبارة عن التنبؤ يتعلق بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التي ستتم في المستقبل على المدى فترات مختلفة من الزمن فهي عبارة عن تبويب يهدف إلى التنبؤ بتاريخ كل من المقبوضات والمصروفات النقدية وكمياتها. فتكشف للمدير المالي مواعيد التدفقات النقدية الداخلة وكمياتها والتدفقات النقدية الخارجة خلال الفترة تحت الدراسة، فيصبح أكثر قدرة على التخطيط لهذه الحاجات وأكثر قدرة على ممارسة الرقابة على نقدية المؤسسة وسيولتها.

• مراحل إعداد الموازنة النقدية التقديرية

1. تحديد الفترة الزمنية التي سوف تغطيها هذه الميزانية (سنة أو أقل من ذلك).
2. تحديد الأقسام التي يمكن تجزئة الميزانية إليها (شهريا أو غير ذلك).
3. تقدير المبيعات: وهناك عدة مداخل لتقرير المبيعات و يفضل استخدامها معا:

- أ- المدخل الداخلي: يقوم أفراد من داخل المؤسسة بتقدير حجم المبيعات المتوقع.
- ب- المدخل الخارجي: يتم التنبؤ بالمبيعات على أساس تحليل العوامل الاقتصادية و ظروف السوق.
4. تقدير قيمة المخزون السلعي وهو نوعين مخزون أول المدة و مخزون آخر المدة. حيث أن مخزون آخر المدة للسنة الماضية هو مخزون أول المدة للسنة اللاحقة.
5. تقدير كمية الإنتاج التي تتوقع المنشأة إنتاجها حتى تستطيع مواجهة الطلب، و بالتالي فإن مخزون آخر المدة = (مخزون أول المدة + كمية الإنتاج) - كمية المبيعات المتوقعة.
6. تقدير الاحتياجات من المواد الأولية، أي تقدير كمية المشتريات من المواد الأولية.
7. تقدير الوحدات المستخدمة من المواد الأولية، و تربط بعدد الوحدات من المواد الأولية.
8. تحويل الكميات المتوقعة إلى القيمة النقدية لتلك الكميات و يتم ذلك كما يلي:
- أ- القيمة النقدية للمبيعات = عدد الكميات المتوقع بيعها \times تكلفة الوحدة الواحدة
- ب- القيمة النقدية للمواد الأولية = عدد الوحدات الأولية \times تكلفة الوحدة الواحدة.
9. تنظيم جدول يحتوي على كافة الأرقام التي تم التوصل إليها، ثم تفرغها في الميزانية النقدية التقديرية.

الميزانية

1. **تعريف الميزانية:** هي جدول ذو جانبين، يعد بتاريخ معين ويظهر في الجانب الأيمن أصول المؤسسة، وبالجانب الأيسر خصومها (أو الأموال الخاصة للمؤسسة و التزاماتها نحو الغير).
- تعرف الميزانية أيضا على أنها جدول أو قائمة تظهر عناصر كل من الأصول والخصوم وعلى أساس تصنيف خاص، حيث تصنف الأصول إلى عناصر جارية وأخرى غير جارية، أما الخصوم فتصنف إلى أموال خاصة وخصوم جارية و خصوم غير جارية.
2. **أنواع الميزانيات:** تبعا لتاريخ إعدادها تصنف الميزانيات إلى :
- أ- **الميزانية الافتتاحية:** وتظهر الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة (بتاريخ أول جانفي) أو بتاريخ تكوينها، ومن خصائص الميزانية الافتتاحية أنها غير إلزامية قانونا وأنها لا تظهر نتيجة الدورة.
- ب- **الميزانية الختامية:** و يتم إعدادها في نهاية الدورة و تمتاز بإظهارها لنتيجة الدورة و هي إلزامية قانونا. بالإضافة إلى الأنواع المذكورة أعلاه يمكن ذكر بعض الأنواع الأخرى كميزانية المراجعة التي يتم إعدادها بعد عملية مراجعة الحسابات وتصحيح مختلف الأخطاء التي يمكن أن ترد فيها، وكذا ميزانية التصفية التي يتم إعدادها قبل الشروع في عملية تصفية المؤسسة وزوالها.

3. شكل الميزانية: بداية نورد شكل الميزانية الافتتاحية المبسط و التي تكون بدايتها من 01/01/ن :

الجدول رقم 06: شكل الميزانية الافتتاحية

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
XX	رأس مال المؤسسة	XX	مباني
XX	قرض مصرفي	XX	معدات و أدوات
		XX	بضاعة من المخزون
		XX	أموال بالبنك /الصندوق
XX	المجموع	XX	المجموع

أما الميزانية الختامية التي تكون في نهاية الدورة المحاسبية بتاريخ 12/31/ن وتظهر في الشكل التالي:

الجدول رقم 07: شكل الميزانية الختامية

المبلغ	الخصوم	رقم الحساب	المبلغ	الأصول	رقم الحساب
	رؤوس الأموال الخاصة :			أصول غير جارية :	
	رأس مال الصادر	101		تثبيات عينية:	
	علاوات واحتياطات	106		أراضي	211
	تحويل من جديد	11		مباني	213
	نتيجة الدورة (ن-1)	12		معدات و أدوات	215
	مجموع 1			تثبيات مالية:	
	خصوم غير جارية:			سندات مساهمة	265
	قرض من مؤسسات الاقتراض	164		مجموع الأصول غير جارية	
	مجموع 2			أصول جارية:	
	خصوم جارية:			مخزون بضاعة	30
	موردو السلع و الخدمات	401		العملاء	411
	ضرائب و رسوم	44		البنك	512
	مجموع 3			الصندوق	53
				مجموع الأصول الجارية	
	المجموع العام للخصوم			المجموع العام للأصول	

جدول حساب النتائج

هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية. ولا يأخذ بعين في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب. ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح (الكسب) أو الخسارة. المعومات الدنيا المقدمة في حساب النتائج هي الآتية:

- تحليل الأعباء حسب طبيعتها، الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية الآتية: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي عن الاستغلال.
 - منتجات الأنشطة العادية.
 - المنتجات المالية والأعباء المالية.
 - أعباء المستخدمين.
 - الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة.
 - المخصصات للاهتلاكات ولخسائر القيمة التي تخص التثبيتات العينية.
 - المخصصات للاهتلاكات و لخسائر القيمة التي تخص التثبيتات المعنوية.
 - نتيجة الأنشطة العادية.
 - العناصر غير العادية (منتجات و أعباء)
 - النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع.
 - النتيجة الصافية لكل سهم من الأسهم بالنسبة إلى شركات المساهمة.
- شكل جدول حساب النتائج:

تظهر من خلال حساب النتائج، النتيجة الصافية للدورة المالية سواء بالربح أو الخسارة و يكون هذا الجدول على الشكل التالي:

الجدول رقم 08: جدول حساب النتائج

التعيين	السنة المالية	السنة المالية السابقة
المبيعات و المنتجات الملحقة	الحساب 70	
تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة	الحساب 72	
الانتاج المثبت	الحساب 73	
إعانات الاستغلال	الحساب 74	
إنتاج السنة المالية (1)		
المشتريات المستهلكة	الحساب 60	
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى	الحساب 62/61	
إستهلاكات السنة المالية (2)		

		القيمة المضافة للاستغلال (3) = (2-1)
	الحساب 63 الحساب 62/61	أعباء المستخدمين الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
		إجمالي فائض الاستغلال (4)
	الحساب 75 الحساب 65 الحساب 68 الحساب 78	المنتجات العملياتية الأخرى الأعباء العملياتية الأخرى المخصصات للإهلاكات و المؤونات و خسارة القيمة استرجاع خسائر القيمة و المؤونات
		النتيجة العملياتية (5)
	الحساب 76 الحساب 66	المنتجات المالية الأعباء المالية
		النتيجة المالية (6)
		النتيجة العادية قبل الضرائب (7) = (6+5)
	الحساب 698/695 الحساب 693/692	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
		مجموع منتجات الأنشطة العادية
		مجموع أعباء الأنشطة العادية
		النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)
	الحساب 77 الحساب 67	عناصر غير عادية (منتجات تباينها) عناصر غير عادية (أعباء يجب تبيانها)
		النتيجة غير العادية (9)
		صافي نتيجة السنة المالية (10)
		حصة الشركة الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية (1) صافي نتيجة المجموع المدمج (1) (11) ومنها حصة ذوي الأقلية (1) حصة المدمج (1) (1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدمجة

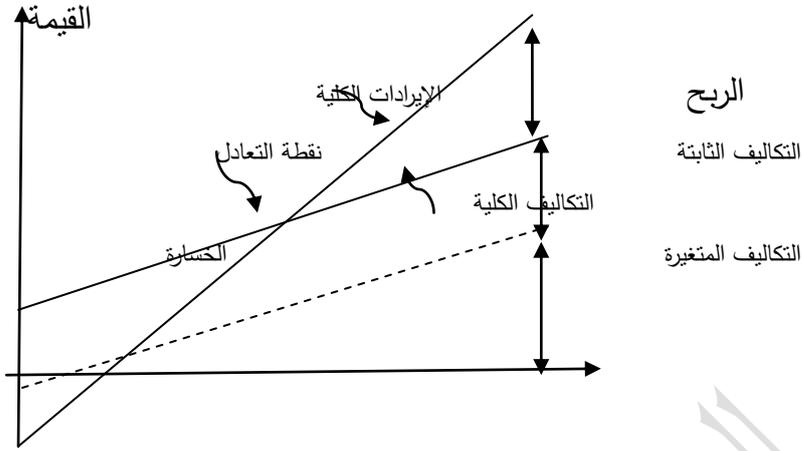
تحليل التعادل

تعرف نقطة التعادل بإنها ذلك المستوى من نشاط المؤسسة الذي تكون عنده نتيجة عمليات المؤسسة تساوي الصفر، أي أنها لا تحقق أرباحاً ولا تتحمل خسائر، وتصل المؤسسة إلى تلك النقطة عندما تكون إيراداتها الكلية مساوية لتكاليفها الكلية.

من خلال هذا التعريف نستنتج ما يلي:

- التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية
 - الربح والخسارة يساوي الصفر.
- والشكل الموالي يوضح نقطة التعادل كما يلي:

الشكل رقم 08: خريطة التعادل



مكتبة جامعة القاهرة
جامعة القاهرة
دار حل سلف