

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

مخطط أعمال لقاعة رياضية نسائية بمدينة طولقة و ضواحيها

مشروع إشكالية مذكرة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

رمانى أحمد.

إعداد الطالبة:

هناء بورنان .

الموسم الجامعي: 2016-2017

..../Master-GE/MAN -Entrep /2017

رقم التسجيل:

.....

تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من وهبني الحياة من بعد الحياة و أعنتني في هاته الحياة الصعبة إلى من تعجز
الكلمات عن وصفها ووصف حنائها و عطائها إلى أمي الحبيبة.

إلى كل من وقف بجاني ودعمني من اجل مواصلة مشواري الدراسي زوجي، ابني
أختي، أبي، عمي و زوجته...الخ.

شكر و عرفان

في البداية لا يسعني الى أن أحمد الله سبحانه جل جلاله الذي أثار دربي للعلم وسدد خطاي ووفقني في انجاز هذا العمل ، و أسأله خير العمل و خير العلم و بر الزوج و الوالدين.

شكر خاص إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية. خاصة أستاذ المشرف رماني احمد و أستاذ بن بركة ، أستاذ مرغاد محمد لخضر ، أستاذة جودي حنان. و لكل من امتهنت مهنة التدريس.

مني كل التقدير و الاحترام

_____:

لقد سلطت الضوء على المرأة الريفية باعتبارها عنصر حساس جدا يحتاج إلى معاملة خاصة، وإنشائنا لقاعة رياضية نسائية تهتم بصحتها، لياقتها وجمالها وخدمتها بصفة خاصة. فانجازنا يمر بعدة مراحل مختصرة و واضحة و تتضح في خطوات مخطط الأعمال خاصتنا من خلال (الجانب التسويقي، الجانب التنظيمي، الجانب الفني الإنتاجي، و أخيرا المالي). و خلصت الدراسة إلى محاولة تطبيق تلك الجوانب على مشروعنا قاعة رياضية نسائية.

الكلمات المفتاحية: المرأة الريفية، مخطط الأعمال، قاعة رياضية.

Résumé :

Cette étude vise à mettre l'accent sur la femme de la campagne qui nécessite une particulières, établir une salle de sport pour les femmes de la zone rurale , visant la santé et la silhouettes et sa beauté. Notre travail passe par plusieurs étapes brèves et claires dans notre plan de travail (coté marché, coté organisationnel , productif artistique et enfin coté financier .Le résultat de cette étude essayé de réaliser un plan d'affaire pour un projet salle de sport féminine.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص
.V	الفهرس
IX	قائمة الجداول و الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال	
03-02	تمهيد
04	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
04	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال.
07-05	المطلب الثاني : خصائص مخطط الأعمال وأهميته.
11-08	المطلب الثالث : أساليب و خطوات إعداد مخطط أعمال ناجح.
13-12	المطلب الرابع :أهداف مخطط الأعمال.
17-14	المطلب الخامس : أنواع مخططات الأعمال و مكوناتها.
18	المبحث الثاني : أساسيات المشروع.
18	المطلب الأول: ماهية الملخص التنفيذي.

قائمة المحتويات

19	الفرع الأول: تعريف الملخص التنفيذي.
20	الفرع الثاني: محتوى الملخص التنفيذي.
21	الفرع الثالث: خصائصه.
22	الفرع الرابع: أساسيات الملخص التنفيذي.
23	المطلب الثاني: CSIP المشروع.
25-24	الفرع الأول: تعريف CSIP المشروع.
26	الفرع الثاني: خصائص CSIP
27	الفرع الثالث: مكونات CSIP
28	الفرع الرابع: علاقة المقاول ب CSIP
29	المبحث الثاني : المخطط التسويقي.
30	المطلب الأول : مفهوم المخطط التسويقي و أهميته.
32-31	المطلب الثاني : أهداف الدراسة التسويقية.
62-33	المطلب الثالث : مراحل إعداد المخطط التسويقي.
73-63	المطلب الرابع: التنبؤ بالعرض و الطلب و الفجوة التسويقية.
74	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي
75-74	المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي و أهميته.
76	المطلب الثاني: أهداف المخطط التنظيمي.
79-77	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.
87-80	المطلب الرابع : الجانب الموارد البشرية .

قائمة المحتويات

100-88	المطلب الخامس: الجانب القانوني للشركات.
100	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي.
101	المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي و أهميته.
102	المطلب الثاني: أهداف المخطط الإنتاجي
103	المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي.
106-104	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المخطط الإنتاجي.
108-106	المطلب الخامس: اختيار الموقع.
109	المبحث الخامس: المخطط المالي و الملاحق.
109	المطلب الأول: المخطط المالي.
110	الفرع الأول : ماهية المخطط المالي.(مفهوم،اهمية،أهداف)
111	الفرع الثاني: خطوات إعداد المخطط المالي.
112	الفرع الثالث : التقدير الإجمالي لتكاليف المشروع.
113	الفرع الرابع: مصادر التمويل.
120-117	الفرع الخامس: التقييم المالي للمشروع.
121	الفرع السادس: القوائم المالية.
124	المطلب الثاني: الملاحق.
125	الفرع الأول: تعريف الملاحق و أهميتها.
125	الفرع الثاني: شروط كتابة الملاحق.
126	الفرع الثالث: محتويات الملاحق.

قائمة المحتويات

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لمخطط الأعمال	
127	تمهيد
128	المبحث الأول: تقديم المشروع.
128	المطلب الأول: الملخص التنفيذي.
129	المطلب الثاني: التعريف بصاحب المشروع.
131-132	المطلب الثالث: صورة المشروع
133	المطلب الرابع: النموذج الاستراتيجي للمشروع.
136	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.
136	المطلب الأول: دراسة السوق.
137	المطلب الثاني: تحليل التنافسية.
149 - 154	المطلب الثالث: المزيج التسويقي.
155-156	المطلب الرابع: الميزة التنافسية للمشروع و استراتيجياتها.
157	المطلب الخامس: تقدير المبيعات.
158	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي للمشروع.
159	المطلب الأول: فريق العمل.
164	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع.
165	المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع.
167	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع.
167	المطلب الأول: وصف موقع المشروع.

قائمة المحتويات

168	المطلب الثاني: وصف العملية الإنتاجية.
169	المطلب الثالث: متطلبات العملية الإنتاجية.
176	المبحث الخامس: المخطط المالي.
176	المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع.
178	المطلب الثاني: القوائم المالية.
179	المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع.
183	خلاصة الفصل
184	الخاتمة
192-186	قائمة المراجع
201-193	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

الرقم	الجدول	الصفحة
01	عناصر القوة و الضعف	52
02	الفرص و التهديدات	53
03	تفاصيل عن صاحب المشروع	130
04	الملخص التنفيذي	130
05	تجزئة السوق	139
06	رغبات و تفضيل الزبائن	142
07	موردي الانطلاقة	143
08	الحصص	144
09	نقاط القوة و نقاط الضعف للمنافسين	147
10	المنافسين المباشرين	148
11	الآلات الرياضية	152
12	أسعار الخدمات	154
13	الترويج	155
14	الميزة التنافسية	157
15	رقم الأعمال	159
16	احتياجات اليد العاملة	161
17	الوصف الوظيفي (المدرية، المسير، الطبية، المربية، المنظفة)	162
18	معدات و التجهيزات	174

قائمة الجداول و الأشكال

174	معدات الحركات الرياضية (الإيروبيك)	19
176	معدات التمارين الرياضية	20
176	معدات غرفة رعاية الأطفال	21
177	معدات قاعة الاستراحة	22
177	المشتريات	23

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خطوات إعداد مخطط أعمال ناجح	11
02	أهداف مخطط الأعمال	12
03	CSIP	25
04	نموذج CSIP	26
05	مكانة الدراسة التسويقية في مسار إنشاء المؤسسة	29
06	تأثيرات المتعاملين الخارجيين على المؤسسة الجديدة.	38
07	خطوات دراسة السوق	39
08	استراتيجيات التسويق المتنوع	47
09	استراتيجيات التسويق المركز	48
10	تحليل SWOT	54
11	المزيج التسويقي الخدماتي	58
12	دورة حياة المنتج	59

قائمة الجداول و الأشكال

81	تصميم العمل	13
106	الإطار العام لعملية التخطيط الإنتاجي	14

المقدمة

المقدمة:

تمثل المشاريع الصغيرة عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم ، و من خلال التكامل الملحوظ بين الصناعات و القطاعات فيما بينها نجد المقاولاتية هي القاعدة الأساسية للنهوض بتلك الصناعات، فهي عبارة عن ظهور تنظيمي هادف يعبر عن سيرورة ومنهجية متبعة من طرف شخص أو عدة أشخاص مقترنة بذاتية الفرد وقدرته على البحث والاكتشاف و التقييم والاستغلال الكفاء وتخصيص الموارد و دراسة المحيط من أجل إضافة قيم جديدة للمجتمع من الناحية الجزئية كالمستهلكين و الموردین البنوك.... الخ، و من الناحية الكلية من خلال المساهمة في الناتج الوطني المحلي، القضاء على البطالة و تحقيق الاكتفاء الذاتي و تحقيق التنمية الاقتصادية. و من بين القطاعات الفعالة و المساهمة في التنمية و التطور المحلي قطاع الخدمات. فالمشروع يستهدف خدمة المرأة بصفة خاصة و تحديدا المرأة الريفية حيث تعتبر عنصر حساس جدا يتطلب عناية خاصة وذلك لكونها تقطن في مناطق نائية، تقوم بممارسة الأعمال الريفية اليومية، مأكثة في البيت ولا تستوفي المناطق الريفية على أي مكان للترفيه. و من خلال ارب أجريت على نساء يمارسون الرياضة وجدهن أقل احتمالا بالإصابة بالسرطان لأنها تعيد التوازن للجسم أي تعدل من توازن البروتينات و الهرمون داخل جسم الإنسان. فالرياضة تقلل من التوتر لأنها تملأ الجسم بالأوكسجين و تقلل من إفراز مادة كيميائية تسمى الكورتسول Coratsol وتزيد من إفراز مادة كيميائية تسمى الدر وفين Dprofil التي تحفز إفراز هرمون السعادة فهو مثل الكوكايين والهروين (المخدرات) أو مسكنات الألم الاصطناعية حيث تعد إدمانا يدمر الإنسان ولهذا تعد الرياضة من أحسن أنواع محاربة التوتر المزمن. رياضة تعد عامل أساسي في التقليل و القضاء نهائيا على التوتر و مساعدة الفرد على ممارسة الأعمال اليومية بدون توتر والقضاء على الروتين و اكتساب الراحة النفسية و الصحة الجيدة و بالتالي يصبح الفرد مبدع، مطور،مكافح، مثابر من أجل مواجهة صعوبات



الحياة. فالحياة أصبحت أكثر تعقيدا بسبب الازدحام، مواقع التواصل الاجتماعي (الابتعاد عن الجو الأسري الحميم) و الروتين..... الخ.

لذا فان انجاز منشأة رياضية نسائية خاصة بالمرأة الريفية بدائرة طولقة والبلديات المجاورة لها ، تحتوي على عدة مرافق تخدم المرأة الريفية خصيصا (تحتوي على : قاعة للتمارين الرياضية، قاعة للآلات و المعدات الرياضية المتنوعة، مرفق خاص بأطفال الأمهات المشتركات ، مرفق للاستراحة، مغاسل)، لذا فإن الأداة الفعالة التي تمكننا من الوصول إلى المبتغى و تجسيد أفكارنا على أرض الواقع، ألا وهو مخطط الأعمال فهو عبارة عن ملف مختصر و مرن وواضح يتضمن خطوات منهجية واقعية و منطقية يمكننا من إزالة الغموض و اتخاذ القرارات في حالات عدم اليقين و التقليل من المخاطر في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسات و تساعد أصحاب المؤسسات على تحديد أهدافهم و ضبطها خلال فترة زمنية معينة و استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال بأقل التكاليف، فهو يعطي نظرة شاملة و يحمل تفاصيل دقيقة عن المشروع من خلال مختلف الجوانب سواء كان الجانب التسويقي، الجانب التنظيمي، الجانب الإنتاجي و الجانب المالي التمويلي ومن هذا المنطلق و لإعداد مخطط أعمال لهذا المشروع تم طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن إعداد مخطط أعمال لانجاز قاعة رياضية نسائية؟

أولا : أهداف الدراسة :

- تقديم أهم الخطوات التي تركز عليها مخطط الأعمال.
- استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال بأقل التكاليف.
- المبادرة من أجل إضافة قيمة على مستوى المرأة الريفية.



ثانيا :أهمية الدراسة :

- النهوض بالمرأة الريفية من خلال إخراجها من دوامة الروتين.
- التقليل من النزوح الريفي .
- تحقيق الذات.
- استغلال الموارد أحسن استغلال لخدمة المرأة الجزائرية باعتبارها عنصر حساس للغاية ولكونها أسهل استقطابا لمكائنها و دورها الفعال في المجتمع فهي نصف المجتمع و تنجب وتربي النصف الأخر فهي بحاجة إلى رعاية خاصة.

ثالثا : أسباب الاختيار :

- الميول و الرغبة في انجاز هذا المشروع.
- المكان(بلدية طولقة) لا تحتوي على مرافق للترفيه و اللياقة البدنية.
- علاقة الموضوع بالتنمية الاقتصادية و التقدم الاجتماعي.
- الدائرة و ما جاورها من بلديات تفتقر لمثل هذه المشاريع وان المرأة تشكل جزءا هاما في عملية التغيير و هكذا نكون قد ساهمنا في تشجيع الأنشطة الاقتصادية الإبداعية.

رابعا : صعوبات البحث :

الجدير بالذكر أن البحث تواجهه العديد من الصعوبات أولا لأنه يتعلق بالمرأة الريفية لأنها عنصر حساس جدا وتملك قيود من ناحية التحفظ العائلي و التمسك بالعادات و التقاليد و التحكم العائلي في زمام الأمور صغيرة كانت أم كبيرة.ولكن نتيجة للتقدم التكنولوجي نأمل أن هناك ثغرات يمكن أن تستغل من أجل تحقيق المبتغى ألا و هو مساعدة المرأة الريفية للخروج من دوامة الروتين من اجل الترفيه



بناء علاقات اجتماعية و صداقات و القضاء على التوتر....الخ.من هنا نأمل جدوى و فاعلية مخطط أعمال خاصتنا.

خامسا :منهج البحث .

المنهج المتبع من اجل سرد أهم خطوات لبناء مخطط أعمال خاصتنا هو المنهج التصميمي البنائي الذي يعتمد على أسلوب الوصف و شرح خطوات السير للوصول إلى ملف كامل مختصر وواضح.

سادسا :خطة البحث .

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول نظري و الذي تطرقنا فيه إلى المفاهيم الأساسية حول :

المبحث الأول : ماهية مخطط أعمال، المبحث الثاني : المخطط التسويقي، المبحث الثالث :المخطط التنظيمي،المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي، المبحث الخامس :المخطط المالي التمويلي.

و الفصل الثاني و هو الفصل التطبيقي و سنحاول إسقاط الفصل النظري على الفصل التطبيقي حيث سنتناول فيه إعداد مخطط أعمال لانجاز قاعة رياضة نسائية عن طريق التمويل الذاتي، وتم تقسيم الفصل

إلى 5 مباحث :

المبحث الأول : وصف المشروع، المبحث الثاني : المخطط التسويقي، المبحث الثالث : المخطط التنظيمي، المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي ، المبحث الخامس :المخطط المالي التمويلي.

بالإضافة إلى(الملاحق و مخاطر البحث).





الفصل الأول

تمهيد:

يعد انجاز مخطط الأعمال للمشروع و متابعتة في الوقت الحاضر من الأدوات الهامة للتخطيط الاستراتيجي ، و المنهجية الفعالة من اجل إنشاء مشروع ناجح بأقل التكاليف و اقل درجة ممكنة من المخاطرة في ظل اتسام البيئة بعدم الثبات و الاستقرار، و ذلك يتم وفق السير الحسن على تسلسل علمي وواضح حسب المراحل التالية:

نبدأها بالمرحلة التسويقية التي فيها تجميع المعلومات و البيانات الأساسية على طبيعة الزبائن و الموردين الأساسيين لتمويل المشروع و المنافسين المباشرين و الغير مباشرين و أهم الحوافز و القيود إن وجدت من قبل الهيئات العمومية ، و التنبؤ بطلب عن طريق وسائل عديدة كالمقابلة و الاستبيان و غيرها و نستنتج رقم الأعمال و القيام بتبويبه و أخيرا نتوقع العرض المتاح.

يليه المرحلة التنظيمية التي تدرس أهم الجوانب التي تضمن التنظيم الأمثل للموارد و تمس جانب المورد البشري ، الهيكل التنظيمي و الشكل القانوني الملائم و استراتيجيات المؤسسة .

و يليها الجانب الإنتاجي و يكون فيه إسقاط الضوء على العملية الإنتاجية و الموارد المادية المتاحة لذلك للوصول إلى الشكل النهائي و النتيجة المراد الوصول إليها.

و أخيرا المرحلة التمويلية و المالية التي يكون فيها دراسة أهم المؤشرات المالية و المحاسبية و القوائم المالية التي تعتمد على تجميع المعلومات و البيانات و تبويبها و استنتاج في الأخير مدى جدوى و ربحية المشروع. و يكون التسلسل كالأتي:

✓ المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.

- ✓ المبحث الثاني: أساسيات المشروع.
- ✓ المبحث الثالث: المخطط التسويقي.
- ✓ المبحث الرابع: المخطط التنظيمي.
- ✓ المبحث الخامس: المخطط الإنتاجي.
- ✓ المبحث السادس: المخطط المالي و الملاحق.

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.

مخطط الأعمال عبارة عن ملف ملخص مختصر وواقعي ومرن يتماشى مع الظروف الآتية و المستقبلية للمؤسسات فمنه مخطط الإنشاء، التطوير، الاستئناف، الاخرجة..... الخ. فسننتظر إلى التعريف بمخطط الأعمال خصائصه أهميته، أساليب و خطوات إعدادده و هدف منه.

المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال.

مخطط الأعمال" هو عبارة عن أداة إيصال (ربط) و تقديم. وهو أداة إستراتيجية فعالة. بمعنى أنه أداة إيصال المعلومة إلى كافة المتعاملين سواء كانوا ضمن المشروع(المقاول، فريق العمل، الشركة، المساهمين والشركاء، الأصدقاء، الأقارب) أو خارج المشروع(الموردين، الزبائن، الدولة، المنافسين،....)."⁽¹⁾

وهو أداة إستراتيجية أي أداة للتفكير الاستراتيجي أي أداة للتوجيه و /أو المحاكاة. و في النظرة العالمية فهو عبارة عن عمل المؤسس بمنهجية المقاولاتية .

فمخطط الأعمال⁽²⁾ : " عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة، يتم فيه توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الموارد البشرية و طرق الإنتاج و يسعى المخطط بالإجابة على الأسئلة التالية:

✓ أين نحن؟

✓ وأين سنذهب؟

✓ وكيفية الوصول وتحدي في نقطة ما؟

¹ Alain Fayolle. **Entrepreneurt apprendre à entreprendre** ; Dunod ; Paris ; 2004 ; p292.

، الريادية و الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .111

مخطط الأعمال: "هو عبارة عن تمرين مضائق، مشكل، مشفر.... وفي نفس الوقت يمثل على الأكثر حالات وظروف الفريدة و النادرة للمقاول و هو أداة تتضمن جمهرة للمنشئ على الأقل، و في نفس الوقت حالة ردت فعله خصوصا الملاحق المكونة أو الداعمة للمشروع القائم".⁽¹⁾

- ما هو مخطط الأعمال؟

مخطط الأعمال هو كتابة لوضعية مواصفات و تحاليل عملك و تعطي تفاصيل و خطط عن مستقبلكم. مخطط الأعمال أيضا يلم خطة مالية للبداية أو الإنفاق في عملك. كم من المال يحتاج المشروع؟ وكيف تدفع لتلبية تلك الحاجة؟⁽²⁾

و أخيرا فمخطط الأعمال عبارة عن ملف مختصر وواضح واقعي ومرن و هادف يحمل جميع المعلومات و البيانات التي تتضح في شكل خطوات مدروسة تثبت مدى جدوى و المرودية الاقتصادية للمشروع.

المطلب الثاني : خصائص و أهمية مخطط الأعمال.

أولا: خصائص مخطط الأعمال:

خصائص مخطط الأعمال كثيرة فلنذكر بعضها كمايلي:⁽³⁾

1) مخطط الأعمال عبارة عن بناء فكري و ذهني:

فهو مبني على حقائق علمية، واقعية في وقت محدد يحتوي على مجموعة من الأفكار التي يجب إثباتها من خلال خطوات مدروسة لإقناع المتعاملين الأساسيين (المنافسين، الدولة، الزبائن، الموردين،) وفق إطار محدد وهو السوق المستهدف.

¹ <http://www.guilhem.bertholet.com/>, 19déc2016;17:42:09

² Mike P.McKeer, **How to write a business plan**.8th Ed; Sunfancisco .California.2007.p8.

³ Alain Fayolle ; **op-cit** ; p 294 - 295.

2) مخطط الأعمال هو عبارة عن فن الرؤية:

من خلال أدوات التحليل الإستراتيجية الداخلية و منها الخارجية لتوضيح الرؤية.

3) مخطط الأعمال كأداة لتقليل المخاطر (عدم اليقين):

لتعليم و توضيح مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح باختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، وكل المعلومات المجمعة في المسار، ويساهم في تحديد أهم التهديدات و مصادر الخطر و التقليل منها و تحويلها إلى فرص.

4) مخطط الأعمال عبارة عن مسار محاكاة:

المحاكاة هو تمرين جد فعال لاستنتاج التوقعات، فهو يسمح بمحاكاة و استعمال السيناريوهات من اجل وضع فرضيات عديدة لمواجهة أي تهديد مستقبلي لتوضيح الرؤية و اتخاذ القرار السليم.

5) مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير: إن التفكير والتحليل الاستراتيجي يدخل

ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من

خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختبار، والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه

المرحلة اكتساب معارف ومهارات وظيفية.

ثانيا: 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 من إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتمثل: (1)

عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.

مخطط الأعمال هو أداة اتصالية تساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئة 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 بالنسبة للمردودية الحقيقية.

كما تتمثل أهمية مخطط الأعمال في: (2)

✓ توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه.

✓ عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد لأن هذه العملية تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع.

✓ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع الجهة المقرضة باستمرارية المشروع وإمكانية تطويره وتوسعه.

¹ Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, 2009, p 134

² جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 21-22.

- ✓ يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تشغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- ✓ يعرض مخطط الأعمال منظومة كاملة عن بيانات المشروع و تحليلها بصورة تساعد المستثمر على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب.
- ✓ يساعد في وضع الخطط و البرامج الخاصة بمراحل الإعداد و التنفيذ و المتابعة، كما يساعد أيضا في إعداد برامج توفير المعدات و الآلات و المباني و العمالة و التدريب و تخطيط الإنتاج.
- ✓ يعتبر توفير الموارد المالية من أهم الوسائل لضمان قيام و نجاح المشروع، و يساعد مخطط الأعمال المستثمر في دراسة و معرفة الاحتياجات من الموارد المالية و توقيتها.
- ✓ يساعد في الوصول إلى قرار بشأن الاستثمار أو عدمه ، حيث يتطلب الأمر كما من المعلومات و البيانات و يستلزم أسلوبا علميا للتعامل معها و تحليلها.
- ✓ يوضح الاستثمارات المطلوبة للمشروع، كذلك العائد الاستثماري الذي يمكن إن يحققه في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل درجة المخاطرة في الاستثمار.
- ✓ يضع مخطط الأعمال خطة أو برنامجا لتنفيذ المشروع و يحدد أسلوب إدارته، ويساهم في تحقيق التفاعل بين عناصر التشغيل و التمويل و التسويق.

المطلب الثالث : أساليب و خطوات إعداد مخطط أعمال ناجح.

الفرع الأول : أساليب بناء مخطط أعمال ناجح.

فمن أجل منهجية سليمة يتطلب احتواء مخطط أعمال نجاح وفعال لذا نتبع الترتيبات التالية :

➤ التفاعلية:

يتعلق التفاعل بالبعد الزماني و المكاني معا، من اجل منهجية صحيحة يشترط البعد الوقي فمنهجية مخطط الأعمال تبدأ مع انطلاق الفكرة وتنتهي مع انطلاق الأنشطة.

➤ أسلوب الشرح و التوضيح:

فمخطط الأعمال يظهر من خلال البحث عن علاقة التي تربط بين الفرصة أو ما يبرره مؤسس الإستراتيجية، فهو يبحث عن وسائل لإقناع المتعاملين من خلال استعمال المنطق و الحجج القوية وهذا ما يسمى بالمنهج الشرح الذي يتسم بالمنهج الشرح الذي يتسم بالطريقة الوصفية.

➤ تحليل العوامل الرئيسية للفشل:

فمخطط الأعمال تعد أداة في يد المقاول من اجل اكتشاف العوامل الرئيسية للفشل و تحليلها و الوعي من اجل رفع المخاطر التي تظهر في التكنولوجيا المستخدمة، درجة الابتكار، وحدائة المنتج و المتعلقة أيضا بالثنائية منتج وسوق. و المتعلقة بندرة الموارد و الكفاءات. لذا فعلى المقاول الحيطة و الحذر و التصرف من خلال التساؤلات التالية:

✓ ما تأثير هذا النوع من المخاطر؟

✓ ماهية القدرة لتقبل مثل هذه المخاطر؟

بالإضافة إلى ثقافة المخاطر ليست موضحة من طرف المحيط ولكن يستوجب الوعي و الاستجابة لإشارات المحيط.

➤ المرونة الإستراتيجية :

بالإضافة إلى إستراتيجية الانطلاق هناك ما يسمى بإستراتيجية التطوير التي تحتوي على عدة خيارات من اجل مواكبة تغيرات المفاجأة المحيط و القيام بتعديلات طفيفة على مخطط الأعمال خاصتنا في حالة وجود انحرافات على مستوى الكلي (السوق) الجزئي (المؤسسة).⁽¹⁾

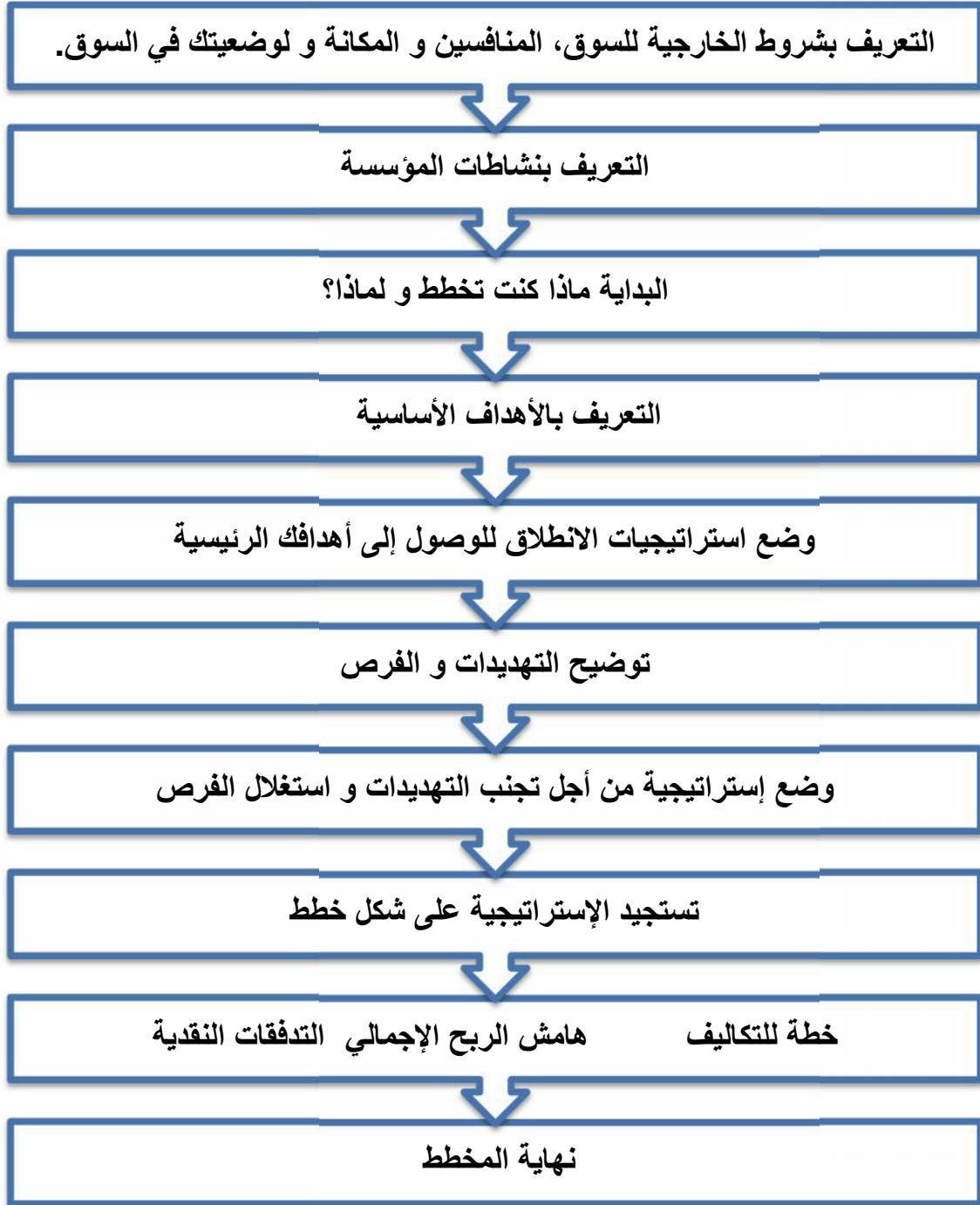
الفرع الثاني: خطوات إعداد مخطط أعمال ناجح.

نبدأ لوضع مخطط أو لتطوير مخطط سؤال جد مهم ماذا كنت تخطط؟ ولماذا؟ فعند الإجابة على هذا التساؤل نكون قد وضحنا طريقة لتطوير مخطط موجود أو سوف نتطرق لصيرورة التخطيط أي وضع مخطط أعمال جديد. فمن أجل مخطط أعمال ناجح نتبع الخطوات التالية:⁽²⁾

¹ Allain Fayolle; **op-cit**.pp296; 297.

² Richard Stutely; **Business plan**; 2sd Edl; Farance; 2008; pp9; 10

الشكل رقم 01: يوضح خطوات إعداد مخطط أعمال ناجح



ressource : Richard Stutely, **Business plan**; 2sd Edl; Farance; 2008; pp9;
10

المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال

كما هو موضح في الشكل فإن أهداف مخطط الأعمال، تدور حول مقاربتين:⁽¹⁾

الشكل رقم (02): أهداف مخطط الأعمال



Source : Alain Fayolle. **Entrepreneurt apprendre à entreprendre** ;

Dunod ; Paris ; 2004 p293

مخطط الأعمال كأداة اتصال: يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام (فرد/مشروع) حيث يمثل همزة

وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول/مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة)

ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين، الجماعات المحلية).

مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية: يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي، وأداة للتوقع وأداة

للمحاكاة.

شرح الشكل البياني:

¹Alain Fayolle, **op-cit**, pp 292-293

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

اتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع، مخطط الأعمال عبارة عن تسويق مقاول، تسويق فريق عمل، تسويق مشروع. إن فعالية الاتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات الموجه إليه (اهتماماته أهدافه، ممارساته).

إستراتيجي وخارجي: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى العملية والإستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين. وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء: تقدير واقعية، ملائمة، إمكانية وجدوى المشروع المقاولاتي. لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ التشخيص الوظيفي والتشخيص الاستراتيجي للمشروع
- ✓ التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع.
- ✓ تقييم مرد ودية المشروع في المستقبل.

المطلب الخامس: مخطط الأعمال أنواعه ومكوناته.

الفرع الأول: أنواع مخطط الأعمال.

يمكن تصنيف مخطط الأعمال إلى تصنيفين:⁽¹⁾

أولاً: التصنيف الأول: ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين:

1- المخطط المختصر: هو خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وتعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين والمستثمرين على حد سواء خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، ويتميز هذا النوع من المخطط بالحدودية في حالة عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد، إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبداية النشاط، ووجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

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

- ✓ مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية.
- ✓ يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- ✓ التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل.
- ✓ تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص215.

الثاني: التصنيف الثاني:

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية:⁽¹⁾

1- المخطط القصير أو المصغر: حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية و خطة التسويق و الكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

2- مخطط العمل: وهو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.

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

4- المخطط الإلكتروني: تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة، كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته، ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني.

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادية وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص332.

الفرع الثاني: مكونات مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال من العناصر التالية:⁽¹⁾

1- الصفحة الرئيسية: والتي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني والحاجات المالية من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

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

3- تحليل الصناعة والبيئة: الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

- الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديموغرافي وحجم البطالة.
- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
- التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

- التغيرات القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة.

4- وصف الأعمال: حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع، وموقع البناء المستخدم والمعدات التي يحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعية الاقتصادية والديموغرافية لموقع المشروع والتي تتضح فيما يلي:

✓ الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية.

¹ مجدي عوض مبارك، الريادية في الأعمال _ المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 147-153.

✓ مجموع المبيعات لآخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

✓ حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.

✓ نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة.

✓ الاتجاهات الموجودة في السوق.

✓ خصائص المستهلكين المحليين.

5- خطة الإنتاج أو العمليات: وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والمعدات

والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين والمواد الأولية، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع

والصيانة وتشمل:

✓ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج مع الآخرين؟

✓ إذا كانت بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين لماذا؟

✓ لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

✓ ماهية تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟

✓ ماهية خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟

✓ ماهية المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟

✓ ماهية المواد الخام التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟

✓ من هم المزودين للمواد الخام وماهية التكاليف؟

✓ - ماهية تكاليف عمليات الإنتاج؟

✓ ماهية تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها.

✓ - ماهية آلية تخزين المواد الخام؟

✓ - ماهية آلية تخزين نقل المواد الخام؟

6- خطة التسويق: تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير

والترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7- الخطة التنظيمية: تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات

للأفراد.

8- تقدير المخاطر: وتتضمن الكيفية التي يتم بتا تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر

بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة.

9- الخطة المالية: وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع

وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

10- الملاحق: والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن قنوات التوزيع والعقود

وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.

المبحث الثاني: أساسيات المشروع.

المطلب الأول: الملخص التنفيذي.

الملخص التنفيذي هو أكثر جزء مهم من وثائق العمل. هو أول شيء يطلع عليه المعني وهو آخر شيء عليك كتابته. هو ببساطة استعراض موجز وتوضيح لفكرة المشروع.

الفرع الأول: تعريف الملخص التنفيذي.

فهي عبارة عن "ملخص للمشروع يفضل إن لا يزيد على صفحتين يتضمن تلخيصا عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات التي جمعت سواء تعلقت بإستراتيجية التسويق أو المالية و إجراءات البيع⁽¹⁾.

الملخص التنفيذي هو "الشرح المختصر لفكرة ما من جميع النواحي و الهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بفكرة أو بالمشروع و تحفيزهم للاطلاع على مضمون البحث".

كما يعرف على انه: "هو وصف موجز للمنتج و الخصائص المميزة له مع التوضيح باختصار للحلول المقدمة للمستهلكين مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو و فرص تحقيق الربح ومصادره".

تعريف آخر: ⁽²⁾ "هو الوصف المختصر لطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها و المهمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها و مقومات النجاح التي تمتلكها والتي لا بد أن تستحوذ علي انتباه أو إعجاب من يقرأه.

إن الملخص التنفيذي ⁽¹⁾ "يعمل كروية كاملة ملخصة لخطة المشروع فأني شخص يقوم بقراءة الملخص

التنفيذي فقط يجب إن يحصل عن الفكرة العامة لنوع المشروع الذي يقوم به؟ ولماذا يقوم به؟ وإضافة إلى دراسة المشروع الفريدة".

¹ بلال خلف سكارنة، نفس المرجع السابق، ص114.

²<http://www.preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary//24/03/2017;12:43>.

فمن التعارف نستخلص إن الملخص التنفيذي ما هو إلا نسخة مختصرة من خطة الأعمال الكاملة و يجب إن يتضمن نقاط مختصرة عن هدف المشروع و المر دودية الاقتصادية للمشروع، و اختصار لأهم الخطوات الأساسية للمشروع من اجل جذب المستثمرين و دفعهم لاكتشاف المضمون.

الفرع الثاني: محتوى الملخص.

إن الهدف من وضع خطة عمل هو الحصول على اهتمام المتعاملين الخارجيين لتوضيح فكرة المشروع و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فهو عنصر مهم في كتابة خطة المشروع، فيجب إن لا تتجاوز عن صفتين إلى ثلاث صفحات. و فيما يلي أهم المعلومات التي يجب التطرق لها في الملخص التنفيذي:⁽²⁾

- ملخص عن الشركة.
- طبيعة المنتج المعروض (سلعة/خدمة).
- الاتجاه السائد في الأسواق من ناحية الحجم و سرعة النمو.
- خلفية عن الفريق الإداري و تركيبه.
- متطلبات التمويل.
- التنبؤات الرئيسية (المبيعات، الربح، الدخل الصافي).
- الهدف المشروع.
- الهدف من مخطط الأعمال (طلب التمويل و البحث عن الشركاء).
- تحديد طبيعة الأموال المختصرة (رأسمال العامل، استثمارات آلات و أصول استثمارية)فضلا عن التخطيط هذه الأموال.

¹ بورك بوراس، خطط الأعمال التجارية، الشركة المصرية للنشر لوجمان، القاهرة، مصر، ص145.

² GENILIMEN ، le guide pratique du business plan ،Frankfort ;2004 ;P8-6

- مجال نشاطك الرئيسي (في أي سوق تنشط و لماذا، و ماهي العوامل التي تجعلها جذابة).
- حجم أعمالك الآن فضلا عن حجم الأعمال، نتيجة السنوات الثلاث المقبلة.
- المزايا المشروع بالنسبة للمنافسين (عامل التميز الخاص بمشروعك، و القيمة الإضافية التي سيحققها مشروعك).
- بيان الاستراتيجي الحالي في السوق و من هم المنافسين المباشرين و ماهي نقط ضعفهم؟.
- الوضع التنافسي الحالي في السوق و من هم منافسوك، التكاليف و الإيرادات المتوقعة.
- من هم المديرين التنفيذيين و مديري المشاريع و ما هي مهاراتهم.

الفرع الثالث: خصائص الملخص التنفيذي.

بأن الملخص التنفيذي عبارة عن وثيقة مختصرة تلم جميع جوانب الخطط التي تكون مخطط الأعمال فهو يتسم بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- صياغته: يكتب بعد وضع الصيغة النهائية لمخطط الأعمال و يوضع في بداية المخطط.
- الاختصار: حيث يكون الملخص التنفيذي مختصرا ويقدم كل نقطة من مخطط الأعمال في فقرة أو فقرتين بمعنى يسلط الضوء على النقاط الأساسية في المخطط و يعرضها.
- الشمولية: انه شامل جميع الأقسام الموجودة في مخطط الأعمال دون استثناء.
- الوضوح: إن يكون دقيقا وواضحا غير مبهم فلا تستخدم فيه المصطلحات العلمية و التقنية حتى يسهل فهمه على كل من يقرأه.

- الواقعية: بمعنى إن المعلومات التي يقدمها للقارئ يجب إن تكون الواقعية و من صلب الموضوع لأنها ستكون مهمة لكل من يقرأها (المستثمرون، البنوك.....). فهي معلومات إستراتيجية بالنسبة لهم، لذا يجب أن تكون مبنية على دراسات صحيحة و ليست وهمية.
- الإقناع: أي إن ما يتم تقديمه من معلومات يجب إن يكون مقنعا للقارئ حتى يدفعه إلى قراءة بقية أجزاء المخطط و بالتالي يقتنع بضرورة الاهتمام بجوانب المشروع وهو المطلوب.
- الأدلة و البراهين: يجب إن يشتمل على رسومات و بيانات و مخططات و جداول لإثبات ما تم تقديمه من معطيات و معلومات.
- أداة للاتصال: ترمي إلى مساعدة رجال الأعمال في اتخاذهم قراراتهم من دون الحاجة إلى صناعة الوقت بقراءة مخطط الأعمال طويل و من خلاله يتأكدون من إذا كانوا بحاجة لمواصلة قراءة مخطط الأعمال أم لا.

المطلب الرابع : أساسيات الملخص التنفيذي.

1. الملخص التنفيذي عبارة عن استعراض قصير لوثيقة العمل " .استعراض" و "قصير" هما الأساس هنا. الملخص التنفيذي لن يكون شاملاً بأي حال من الأحوال ولن يكون بديلاً للوثيقة الأصلية. الملخص التنفيذي يجب ألا يكون أكثر من 10% من الوثيقة الأصلية. اجعل هدفك أن يكون بين 5% و 10% من الوثيقة الأصلية.
2. تأكد أن الملخص التنفيذي يلتزم ببعض الإرشادات الأسلوبية والإنشائية .أكثر المصادر الموثوق بها التي تكتب ملخصات تنفيذية توافق على إرشادات أسلوبية وإنشائية معينة يجب تنفيذها. هذه الإرشادات تشمل:
 - يجب أن تكون الفقرات قصيرة ودقيقة.

- يجب أن يكون الملخص التنفيذي معنى حتى لو لم تقرأ الوثيقة الأصلية.
 - يجب أن يكون الملخص التنفيذي مكتوباً بلغة ملائمة للجمهور المستهدف.
3. الملخصات التنفيذية بالأخص تحتاج تعريفات واضحة للمشكلة لأن الوثائق التي تُبنى عليها تكون طلبات عروض وتكون غالباً مكتوبة على يد أشخاص تقنيين بفهم بسيط للقضايا التصورية. تأكد أن المشكلة محددة بوضوح وبتعبير مفهوم.
4. مشكلة تحتاج لحل، ولتقديم طلب بيان الغرض (وسبب لتمويل المشروع) ستحتاج أن تعرض حلاً يعالج المشكلة بنجاح. إذا كانت المشكلة ليست مكتوبة بشكل واضح فاحتمالية جدوى الحل تكون أقل.
- الملخص التنفيذي ليس مقالاً ولا يحتاج أن يكون نصاً طويلاً. إذا كانت الأشكال الإيضاحية هذه تجعل الملخص أسهل في الفهم وأسهل في القراءة فلا بأس باستخدامها:
- الرسومات. الرسومات الإيضاحية التي في مكانها الصحيح التي تبين طبيعة مشكلة العميل الدقيقة يمكن أن توضح معنى الملخص. تحفيز الحس البصري غالباً يكون فعالاً كالحس التحليلي.
 - النقاط. قوائم المعلومات الطويلة يمكن تقسيمها لنقاط أصغر يسهل تدبرها.
 - العناوين. نَظِّمَ مواضيع الملخص بعناوين إذا كان هذا ضرورياً. سيساعد هذا في توجيه القارئ أثناء قراءته الملخص.
5. اجعل الكتابة سلسلة وخالية من المصطلحات الغريبة. الغرابة في اللغة هي عدو الفهم وهذا شائع الحدوث في عالم الأعمال .

المطلب الثاني : CSIP المشروع.

الفرع الأول : تعريف ال CSIP .

"هي عبارة عن تبني مشكلة كلاسيكية للإدارة الإستراتيجية و الأعمال المقترحة لاتخاذ القرار قرار/ عمل. فالمقاول يجعل من التصورات الأقل أو الأكثر غموضا (حالات عدم اليقين) بالنسبة له أو المحيطة به أكثر احتمالية للتحقيق، من خلال الموارد و التطلعات و الأهداف للتوصل إلى صياغة تشكيلة مشروع ناجح و تحقيق المبتغى".¹

"هو مصطلح مستمد من الإشكالية الكلاسيكية لتسيير الاستراتيجي و المتعلقة بصياغة إستراتيجية المؤسسة، و هو يبحث عن طموحات و تطلعات المقاول/المسير، وضعية المحيط الحالية و المستقبلية، و القدرات و موارد المؤسسة (المهارات)، فممنشئ المؤسسة لديه طموحات و أهداف متعددة و مختلفة ذات طبيعة اقتصادية و غير اقتصادية. و ما يميز هذه الأهداف أنها أحيانا تكون غير واضحة، متناقضة، متطورة. و بالتالي كل تغيير في CSIP يؤدي إلى التغيير في المسار المقاولاتي، فمنطقة التوافق تعبر عن الأفعال التي تقوم بتا الفرد المقاول و التي تعتبر مقبولة ، مرغوبة، و ممكنة، في هذه المنطقة يمكن للمشاريع إن تتطور و الأهداف تتأكد على مر الزمان".⁽²⁾

CSIP هي مصفوفة اتخاذ القرار و ردود أفعال المقاول و تتضح في منطقة التوافق

(المنطقة A) لطموحاته و إمكانيات المحيط و الموارد المتاحة. التي توضح في الشكل التالي:

¹Alian fayoll ,op-cit ,pp120-119 .

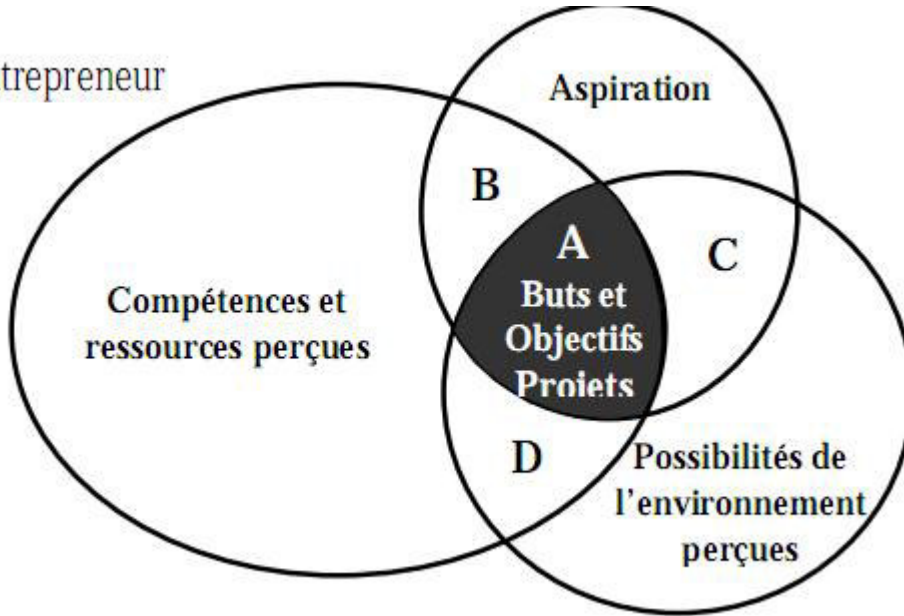
²Christian BRUYAT, *Revue Entrepreneuriat*, France, 2001,p25-28.(بتصرف)

الشكل رقم 03: يوضح CSIP .

المصدر: Christian BRUYAT, Revue Entrepreneuriat, France,

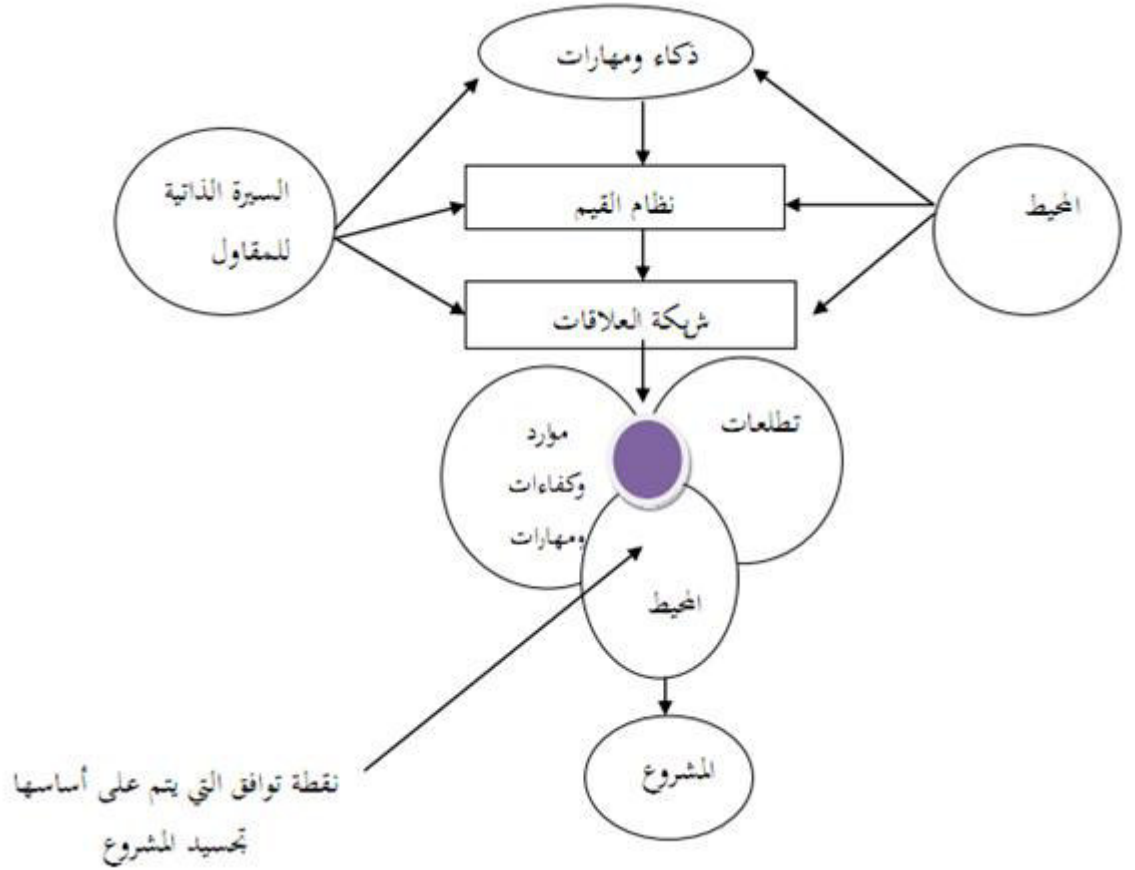
2001,p28 .

la CSIP de l'entrepreneur



- Compétences et ressources perçues : المهارات و الموارد المتاحة
- Possibilités de l'environnement perçues : إمكانيات المحيط
- Aspiration : التطلعات
- Buts et objectifs projets : الأهداف و الغايات

الشكل رقم 04: نموذج CSIP



شرح النموذج CSIP :

من خلال نموذج CSIP يجب أن يكون للمقاول ذكاء استراتيجي بالإضافة إلى مجموعة من المهارات و الكفاءات و هذه كمرحلة أولى نتقل بها إلى شيئين مهمين هما: نظام القيم و شبكة العلاقات ، فنظام القيم تتمثل في قيم المقاول مستمدة من خلال سيرته الذاتية و ما مر به في حياته من مواقف و ما استمده من محيطه من قيم، كل هذا سيشكل نظام القيم ستتؤثر في مشروع هذا المقاول، فتسير المؤسسة بنظام قيم المقاول التي استمدها من سيرته الذاتية.

نظام القيم يتم تعزيزه بشبكة العلاقات وهي جد مهمة فالشخص الذي لديه علاقات واسعة و قوية لديه إمكانية نجاح مشروعه كبيرة و تساعده في جمع المعلومات التي ستوصله إلى ثلاث مناطق:

- منطقة التطلعات المقاول الخاصة.
- منطقة موارد المقاول.
- منطقة كفاءات و مهارات المقاول.
- بناء على المعلومات التي نجتمعها من المحيط و بناء على القيم التي يمتلكها و بناء على قدراته يستطيع إن يشكل تطلعاته، ومن خلال علاقاته و المعلومات التي تم الحصول عليها سوف يحصل على الموارد اللازمة و بناء على شبكة العلاقات و نظام القيم يستطيع إن يصل إلى تلك الكفاءات اللازمة و عند ربط هذه العلاقات فيما بينها نصل إلى نقطة التوافق بين تطلعات المقاول مع قدراته و مع موارده المتاحة.

الفرع الثاني : خصائص ال CSIP .

يتميز CSIP بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- 1) استراتيجي: أي اتخاذ القرار و رد الفعل يكون على المدى البعيد.
- 2) لحظي أو آني: أي متعلق باللحظة من إمكانيات الحالية و الموارد المتاحة حالياً.
- 3) يعتمد على الإدراك: أي كل يختلف من شخص لآخر.

الفرع الثالث: مكونات ال CSIP .

يتكون CSIP من:⁽¹⁾

¹ Op-cit,p31.

1) المهارات و الموارد المتاحة.

2) التطلعات و طموحات المقاول.

3) المحيط.

4) المقاول.

الفرع الرابع: علاقة المقاول ب CSIP: (2)

"هو البحث عن التناسق و الانسجام بين التطلعات و طموحات المقاول و الحالة الراهنة و المستقبلية للمحيط، و القدرة على دمج الموارد المتاحة مع المهارات من اجل اتخاذ القرار في حالات عدم اليقين و التقليل من المخاطر".

فهي عملية ديناميكية أكثر تفسيرية تتركز على ثلاث شروط:

✓ الرغبة في الإنشاء .

✓ عدم الرضا على الوضع الراهن (حب التغيير و الابتكار).

✓ دوافع و تحفيزات من موارد مالية و بشرية من اجل المناورة و الاستمرارية.

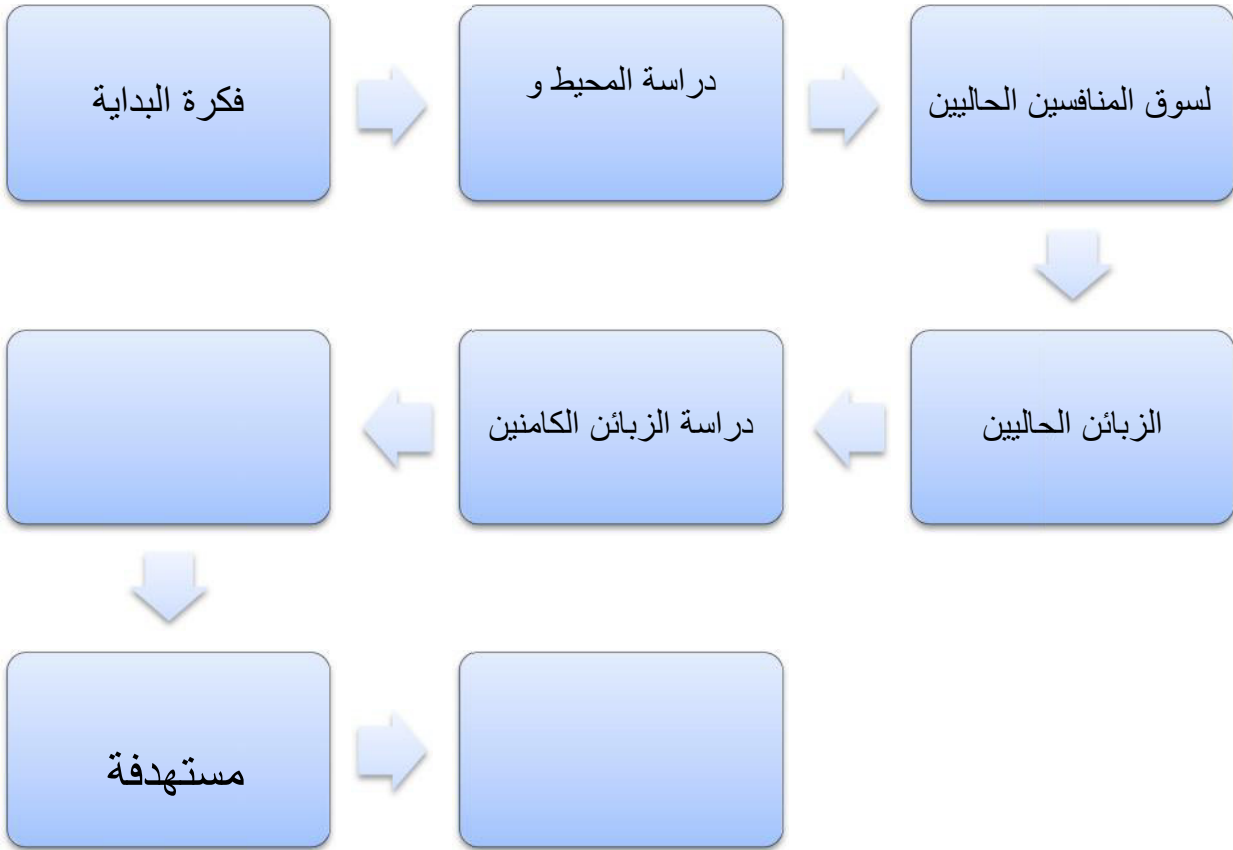
¹ Ibid,p 25.

²Allian fayoll ,op-cit ,p122.

المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي.

الدراسة التسويقية هي عبارة عن مفتاح لبدء الصيرورة لإنشاء مؤسسة، فهي نقطة بداية لنشاط التسويقي، حيث إن مخطط الأعمال و التطبيقات المالية معتمدة أساسا على نواتج هذه الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي: (1)

الشكل رقم 05: يوضح مكانة الدراسة التسويقية في مسار إنشاء مؤسسة.



¹ Léger-Jarnniou ; Réaliser l'étude de marché de son projet ; Paris ; p1.

المصدر: Léger-Jarniou ; Réaliser l'étude de marché de son projet .place de l'étude de marché dans le processus de création d'entreprise

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي.

الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي.

المخطط التسويقي " هو عبارة عن خارطة طريق لنشاطات وفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة".⁽¹⁾

و يعرف أيضا بأنه "وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك و المنافسين و البيئة الخارجية، و التي توفر أسس تحديد الأهداف و الإجراءات التسويقية و تخصيص الموارد سواء المنتجات و المنتجات و الخدمات الحالية أو المقترحة".⁽²⁾

وتركز الخطة التسويقية للمشروع على العميل بدرجة أولى، وتسعى إلى إشباع حاجاته، وذلك يعتبر جوهر عمل المشروع . حيث إن غرض المشروع هو وضع استراتيجيات لنجاح عمل أي المشروع.⁽³⁾

الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي.

إن مخطط التسويقي هو الوسيلة المثلى للتخطيط المستقبلي، حيث يرسى القواعد الأساسية التي يجب بموجبها توجيه إمكانيات المؤسسة و مواردها نحو غاياتها لتحقيق المبيعات المستهدفة و إقناع المستهلكين

¹ بشير علاق، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص28.

² غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص81.

³ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر و الطباعة، ط5، الأردن، 2014، ص121-122.

بما و إقبالهم عليها و تقوم المؤسسة أثناء إعداد المخطط التسويقي بتحليل كافة العوامل التي أثرت على نشاطها في السابق و يمكن أن تأثر عليها في المستقبل، و من خلال ذلك تحلل المؤسسة كافة الفرص المتاحة لها و ما يمكن أن يتعرض لها من مخاطر مما يساعدها على رسم الطريق الذي يقودها إلى النجاح و تحقيق أهدافها.

و يمكن مالك المشروع من اكتشاف الاتجاهات الديموغرافية الأساسية، و بالتأكيد فان كل الأعمال يمكنها تحقيق فوائد جمة عن طريق فهم السوق، العملاء و المنافسين. و دراسة السوق تعتبر وسيلة لجمع المعلومات و تحليلها وتفسيرها

فيعتبر المخطط التسويقي من الخطط الإستراتيجية العامة لأي مؤسسة حيث يعبر عن آمال و تطلعات نحو تحقيق أهدافها و النجاح في السوق، و بالتالي فان مخطط التسويقي بمثابة الموجب العام لتحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهداف الدراسة التسويقية.

أن الغرض من الدراسة السوق يتمثل في الحصول على المعلومات اللازمة لرسم سياسات الإنتاج بالنسبة للمؤسسة ، و اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة ، فعن طريق هذه الدراسة يستطيع الباحث الحصول على إجابات عن الكثير من التساؤلات التي تدور بذهنه، و تكون التساؤلات متعلقة ب:⁽²⁾

1) ماهو حجم السوق المرتقب ؟

2) أو ماهي معدلات نموه؟

¹ Macdonal Malcom ; **Les plans marketing : Comment les établir ? ; Comment les utiliser ?**, Traduire par : Pair chaix, Boeck, Bruscelles, Belgique ;2004 ;p87(

² يجه عيسى و آخرون -تسويق -تحليل السوق-دار الخلدونية 2007 .

- 3) ماهو حجم الإنتاج الذي تأمل المؤسسة بيعه حالياً؟و مستقبلاً ؟
- 4) ماهو هيكل السوق؟ و ماهي درجة المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة؟
- 5) ماهو نمط التسعير و اتجاهاته في الماضي و الحاضر و المستقبل؟
- 6) ماهو التقسيم الجغرافي للسوق؟
- 7) ماهو التقسيم القطاعي للسوق؟ حسب نوعية المستهلكين دخولهم و خروجهم؟
- 8) ماهو الوصف الدقيق للمنتج سلعة أم خدمة كانت؟
- 9) ماهو الوصف الدقيق للسوق الخاص بهذا المنتج ؟
- 10) ماهو الأسلوب الملائم لتقدير حجم الطلب على المنتجات المستقبل ؟
- 11) ماهو الأسلوب الملائم لتقدير حجم العرض الحالي؟

ومنه نجد إن المخطط التسويقي يتضمن دراسة و إعداد إطار تفصيلي للأهداف المطلوب الوصول إليها و التي تتضمن جميع الأنشطة المشتركة في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتشمل: ⁽¹⁾

- 1) توصيف المنتج سواء سلعة أم خدمة.
- 2) توصيف الزبائن و احتياجاتهم و مستواهم الاقتصادي.
- 3) توصيف السوق و حجمه الحالي و المستقبلي و المنافسين و أسعار السلع البديلة و القوانين الحالية لتداول السلعة و تسعيرها (الخدمة).
- 4) تحديد مدى تجاوب السوق لفكرة المنتج الجديد التي يسعى المشروع لطرحها أو تقديمها.

¹ عبد العزيز مصطفى عبد الكريم،دراسة الجدوى و تقييم المشروعات، دار حامد للنشر و التوزيع،عمان ، 2004،صص75 ، .76

5) نصيب السلعة أو الخدمة من الفجوة التسويقية (الفرق بين الطلب الكلي و العرض الكلي)و

بالتالي تحديد الطاقة الإنتاجية و الرقم المتوقع للمبيعات.

6) إعداد الهيكل التسويقي بما يشمله من تكاليف تسويقية.

فالهدف من دراسة السوق هو التقليل من المخاطر المرتبطة باتخاذ القرار. ويمكن من الاعتماد على

الحقائق بدلا من الافتراضات .

المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط تسويقي.

توجد عدة خطوات متتالية و مترابطة كل منها تخدم ما يليها من خطوات. و تشمل: (1)

الفرع الأول :دراسة السوق . و يشمل :

- خطوات دراسة السوق.

- تجزئة السوق.

- تقسيم السوق.

- تحديد السوق المستهدف.

-تحليل الميزة التنافسية و تحديد الإستراتيجية التسويقية

الفرع الثاني : المنافسة.

- تحليل المنافسين.

- تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة نموذج PESTEL .

¹ يجه عيسى و آخرون ، مرجع سابق،ص48.

- المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة نموذج SWOT.
- تحليل المحيط التنافسي نموذج بورتر للقوى الخمس + الدولة.

الفرع الثالث: أعداد المزيج التسويقي. و يشمل:

- المنتج .
- التسعير .
- التوزيع .
- الترويج .

أما بالنسبة للخدمة تنمة إضافة إلى مزيج التسويقي للسلعة مايلي:

- الأفراد .
- البيئة المادية .
- العمليات .

أولاً: دراسة السوق.

(1) تعريف السوق: (1)

"أن كلمة السوق قديمة قدم التاريخ البشري، منذ أن بدأ التبادل، البيع و الشراء، و المفهوم الشائع لكلمة السوق هو المكان الذي يلتقي فيه المشتري و البائع لتبادل السلع و الخدمات أو بيع و شراء السلع و الخدمات "

¹ بلحمير إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، ص 37,38.

"كما ينظر رجال التسويق إلى على أنه مجموعة من المشتريين الحاليين و المرتقبين من ذوي الحاجات غير المشبعة و يمتلكون القدرات الشرائية و يمكن كسبهم وإشباعهم بالسلع و الخدمات".

ويعرفه كذلك الأستاذان ألان جولبار " Alain Jolibert " و " بيار لويس ديبرس Louis Duboires" على انه مجموعة المنتجات المحددة و المرتبطة المختارة من طرف الزبون، وانه كذلك مجموعة الأفراد الحاليين الذين لهم علاقة بالمنتجات الموجودة في مكان معين.

في حين يعرفه الأستاذ " لندرفي Lendrevie" بمفهومين احدهما ضيق و الآخر واسع ، فالمفهوم الضيق يشير إلى مجموعة المعطيات المرقمة التي لها رموز حسب أهميتها ، بالإضافة إلى هيكلية و تقييم المبيعات المتعلقة بمنتج معين ، و أما بالنسبة للمفهوم الواسع فان السوق يعتبر مجموعة الأفراد التي تقبل على شراء المنتجات .

أما الأستاذ "دانيال Daneil" فينظر إلى السوق على انه مكان التقاء العرض و الطلب .

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى مايلي :

- أن السوق تتكون من متعاملين يبيعون و يشترون السلع و الخدمات.
- أن السوق تتكلم فيها قوى العرض و الطلب.
- أن السوق مكان تنتقل فيه ملكية السلع.

(2) مكونات السوق:

توجد العديد من القوى التي تتدخل في تركيب السوق، و تختلف بحسب اختلاف الأسواق للسلع

الاستهلاكية و أخرى صناعية ، و من بين هذه القوى نجد: (1)

➤ المشترون يجب التمييز بين المشتري و المستهلك، حيث أنهما يختلفان في :

- صاحب الفكرة.
- المؤثر على عملية الشراء.
- متخذ القرار.
- من يدفع قيمة المشتريات.
- من الذي يستهلك فعلا.
- من الذي يستعمل السلعة .
- من الذي يقوم بالصيانة و الإصلاح.

ونلاحظ من خلال ها النقاط انه يوجد عدد كبير من الأشخاص اللذين يتدخلون في عملية الشراء

و بالتالي يجب التمييز بين كافة هذه العناصر عند تحديد الطلب. (2)

✓ العارضون ويقصد بهم المؤسسات التي تقدم أو تعرض السلع و الخدمات في السوق.

و يمكن التمييز عدد العارضين في عدة حالات هي :

- حالة العارض الوحيد للمنتج في السوق و تسمى السوق الاحتكارية.
- حالة قلة عدد العارضين للمنتج في السوق و يسمى احتكار القلة.

¹ رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص73.

² بلحمير ابراهيم ، مرجع سابق، ص74.

- حالة كثرة العارضين للمنتج في السوق و تسمى سوق المنافسة التامة.

✓ عناصر سلسلة الإنتاج:

بداية من المادة الأولية وصولا إلى المنتج النهائي توجد سلسلة من عناصر الإنتاج، و كل عنصر

يوجد في سوق معينة، ويعني بتا مجموعة من المواد الضرورية لإنتاج المنتجات النهائية.

✓ الموزع:

يعد الموزع حلقة وصل بين المنتج و المستهلك، حيث عن طريقه يتم انتقال و انسياب المنتجات

و الموزع يعبر عن القنوات التوزيع.

✓ العناصر الأخرى في السوق:

وهي القوى المؤثرة على شروط عمل السوق و منها:

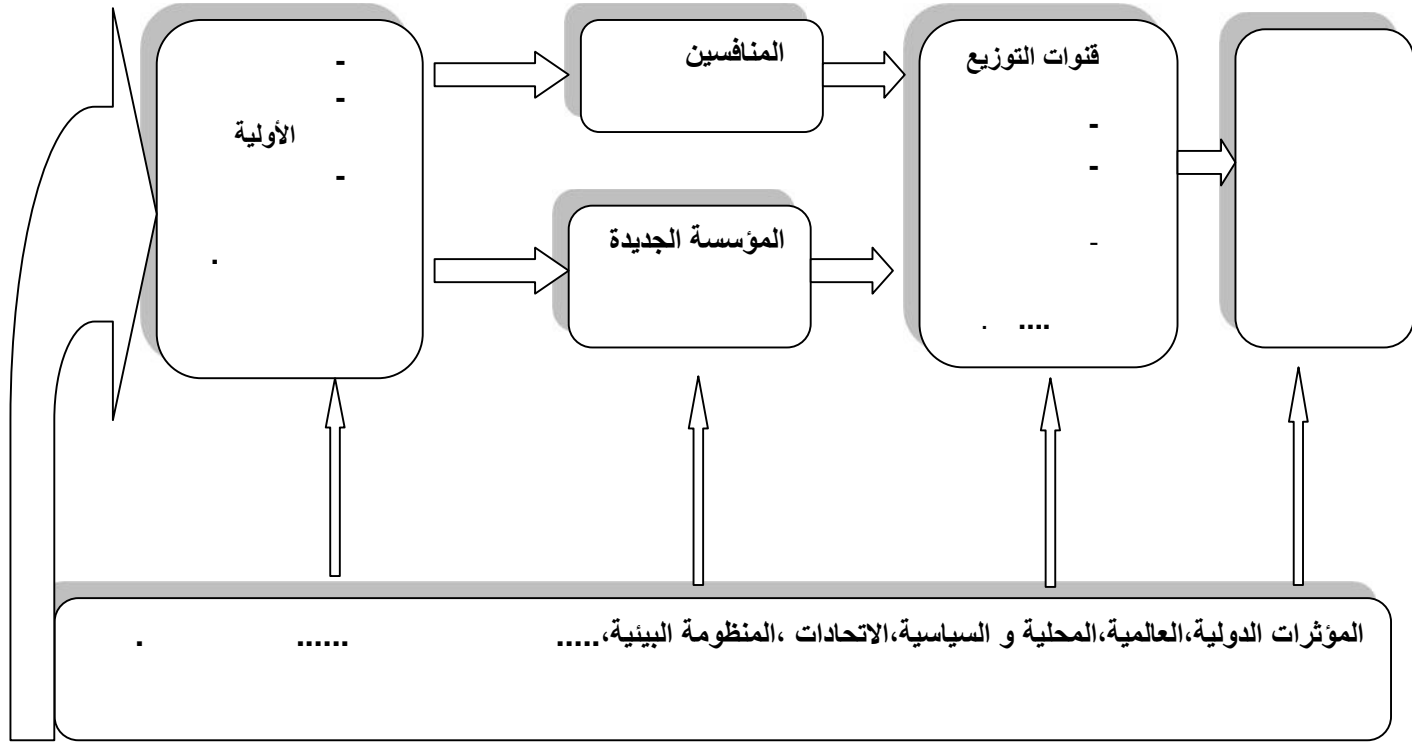
- الدولة و المؤسسات الحكومية.

- مؤسسات المدنية مثل منظمات حماية المستهلك.

- المؤسسات المهيمنة مثل غرفة التجارة ، نقابات التجار و الحرفيين ... الخ.

- بعض مؤسسات الدعم مثل البنوك و التأمين، المؤسسات المالية الأخرى.

الشكل رقم 06: يوضح تأثيرات المعاملين الخارجيين على المؤسسة الجديدة.



المصدر: Richard Stutely; Business plan, 2Ed,

Pearson, France, 2008, P67

(3) دراسة السوق:

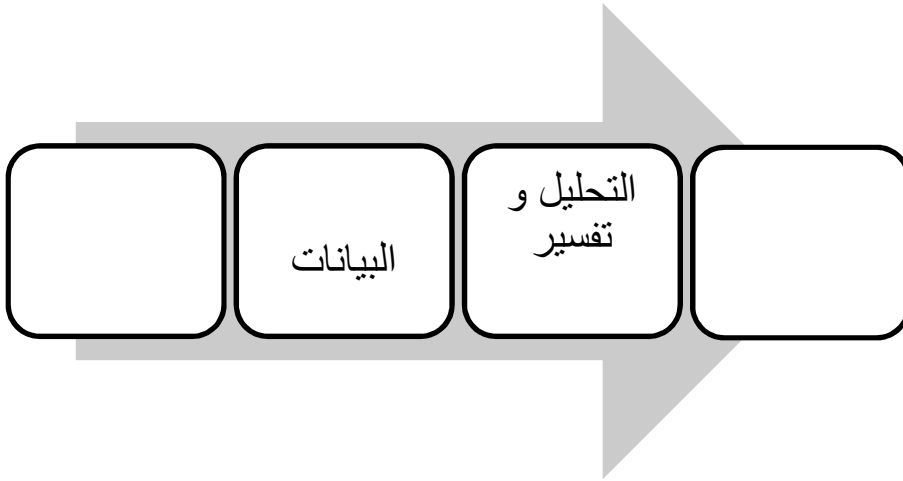
هي عبارة عن "مفهوم يحصر مجموعة من الأدوات و التقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات كمية و نوعية للسوق معينة و تحليلها بغرض المساعدة في اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بالمنتج أو بخدمة حالية أو مستقبلية".⁽¹⁾

¹ Laude Demeure ;Marketing ;Paris ;Dollaz ;1999 ;P35

هي تجميع و تسجيل و تحليل و كتابة تقرير لكل الأحداث المتعلقة بنقل و بيع المنتجات و الخدمات من المنتج إلى المستهلك، وهي عموماً تعتمد على نظرية الإحصاء و الاحتمالات و تستعمل دائماً الطريقة العلمية.⁽¹⁾

3) خطوات دراسة السوق:⁽²⁾

الشكل رقم 05: يوضح خطوات دراسة السوق.



المصدر: ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر و الطباعة، ط5، الأردن، ص 123.

- الخطوة الأولى: تعريف المشكلة من خلال دراسة العرض و الطلب و تحديد الفجوة التسويقية نستنتج الخلل الواقع ومن خلال بحوث التسويق نحدد سلوك الزبائن و ردود أفعالهم واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة.

¹ Stéphan Etienne et Hichem Hellara ; **Etude de marches** ;Tunis ;CLE ;2000 ;P09.

² ماجدة العطية، نفس المرجع السابق ، ص ص 123 ، 124.

- الخطوة الثانية: جمع البيانات أي جمع المعلومات المختلفة عن الزبائن و إعداد برنامج مصمم خصيصا للاستجابة لحاجاتهم ، أذواقهم و تفضيلا تم ...
- الخطوة الثالثة: تحليل و تفسير البيانات نتائج البحث التسويقي لوحدها لا تؤدي لحل المشكلة، وعلى مالك المشروع أي يحاول الوصول إلى نتائج محددة من خلال تلك البيانات.
- الخطوة الرابعة: الاستنتاجات في العديد من الحالات يكون الاستنتاج واضحا بعد تفسير نتائج البحث التسويقي، حيث يتمكن مالك المشروع أن يحدد أسلوب استخدام هذه الأرقام في عمله اعتمادا على تفسيره لتلك الحقائق التي توصل إليها.
- و لاتتم عملية البحث التسويقي إلا حينما يتم التوصل إلا حينما يتم التوصل إلى نتائج مفيدة من المعلومات التي تم جمعها و إدخال المتغيرات المطلوبة في العمل بما يتوافق و حاجات و رغبات العملاء التي تم تحديدها من خلال عملية البحث.

ثانيا: تقسيم السوق:⁽¹⁾

- 1) تعريف تقسيم السوق: تعرف عملية تقسيم السوق على أنها عملية تحديد و تحليل المشترين في سوق المنتج ذوي الخصائص المتشابهة للاستجابة لتكرارية الشراء أو أنها عملية تخص لاختلافات فيما بين المشترين في سوق المنتج.
- و تعرف كذلك على أنها: "عبارة عن تجزئة السوق ذات الطبيعة غير المتجانسة وحدات استهلاكية لها صفات مشتركة قادرة على شرح مختلف سلوك الجماعات المتجانسة".

¹ بلحمير ابراهيم ، مرجع سابق، ص83.

وتعرف كذلك "العملية التي يتم من خلالها تجزئة السوق الكلي إلى عدة مجاميع أو قطاعات متجانسة، من خلال الاهتمام المشترك لهذه المجموعة اعتمادا على العوامل السكانية و النفسية و الموقع الجغرافي أو المنافع المدرجة للمنتج.

2) أسس تقسيم السوق:

إن أسواق أي مؤسسة متباينة عادة بدرجة تلمح بتقسيمها إلى قطاعات و فق لأسس معينة ومن الطبيعي أن تختلف الأسس المستخدمة باختلاف طبيعة الحاجات و الرغبات و مدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية المختلفة، وعموما هناك مدخلان لتحديد القطاعات التسويقية وهما :

✓ مدخل خصائص المستهلكين:

و حسب هذا المدخل يمكن اعتماد الأسس التالية في تجزئة السوق:

✓ التقسيم حسب الأسس الجغرافي: يتم هذا التقسيم بموجب هذه الطريقة بتقسيم جماعات المستهلكين حسب المناطق و المناخ و الكثافة السكانية، فسكان المناطق و المناخ و الكثافة السكانية. فسكان المناطق الجبلية و تختلف حاجاتهم في كثير من الأحيان عن السكان المناطق الصحراوية و عن مناطق السواحل، هكذا فإن الاختلاف تفرضه طبيعة تلك المناطق.

✓ التقسيم حسب العوامل الجغرافية: ويكون على أساس عدة معايير مثل السن الجنس حجم الأسرة الدخل المهنة التعليم الجنسية الطبقة الاجتماعية... ويعتبر هذا الأسلوب أكثر شيوعا من ويتميز بقدرته على التفريق بين من يشتري المنتج و بين من لا يشتريه. فيستطيع وضع سوق محتملة على الأقل كما أن أهم ما يميز هذا الأسلوب في التجزئة هو سهولة فهمه و تطبيقه من قبل المعنيين في المؤسسات الصناعية و التسويقية.

✓ التقسيم حسب العوامل الشخصية: من خلاله يتم تحديد الخصائص النفسية و الشخصية والدافع و الحاجة و مستوى توقع اختيار المستهلك لسلعة أو ماركة أو الخدمة بمعرفة كافة الأنماط السلوكية لعينات صغيرة بتحليل العميق لدوافعهم و حاجاتهم ومستويات التوقع لديهم. وبهذا يعمل هذا الأسلوب على تقسيم المشتريين إلى مجموعات حسب المعايير المتعلقة بالشخصية منها حسب الانطواء و المقدرة على قيادة الآخرين و الشعور بالانجاز و الاستغلال الذاتي للفرد أو اعتماده على الآخرين و الشعور بالانجاز و الاستقلال الذاتي للفرد أو الاعتماد على الآخرين، إلا أن العلاقة بين شخصية المستهلك و بين العادات و التقاليد الاستهلاكية ليست دائما واضحة و محدودة.

➤ مدخل تجارب المستهلكين :

لماذا يشتري المستهلك سلعة معينة و يفضلها دون غيرها في السوق؟

✓ التقسيم حسب المنفعة : يعتمد هذا الأسلوب على المنافع التي يسعى المستهلك إلى تحقيقها بشرائه العلامة التجارية. ويقوم هذا الأسلوب على فرضية مفادها أن اختلاف الخصائص الديموغرافية والنفسية للمستهلكين يدفعهم للسعي إلى الحصول على مزايا مختلفة من وراء شراء نفس فئة الساعة، وأهم ما يميز هذا الأسلوب في التقسيم أنه يساعد المؤسسات الصناعية على التعرف على تلك الأجزاء من السوق التي يمكن التركيز عليها في سوق شديدة المنافسة للماركة السلعية أو الخدمية.

✓ التقسيم حسب معدل استخدام السلعة :

ويتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم السوق لسلعة ما عدة فئات تتناسب و معدل لاستخدام كمجموعة كبيرة أو متوسطة أو قليلة أو لا تستخدم السلعة على الإطلاق.

✓ التقسيم على أساس الولاء للعلامة التجارية :

يعرف الولاء على انه درجة تمسك المستهلك و رغبته في شراء منتج معين و الاحتفاظ به و الحرص على طلبه دون غيره من المنتجات العلامات التجارية الأخرى المشابهة أو البديلة.

ومن هنا يمكن تقسيم الأفراد إلى مجموعات حسب ولائهم لاسم تجاري معين أو متجر معين، و قد تكون درجة الولاء لمتو جمين ،قد تكون درجة الولاء للعلامة أو المتجر قوية أم ضعيفة .و عليه يجب على المسوق أن يتعرف على الخصائص و المميزات في السلعة التي دعت إلى هذا الولاء حتى يمكن المحافظة على هؤلاء المستهلكين.

ثالثا : كيفية تشخيص السوق :

ينقسم السوق إلى:⁽¹⁾

➤ الصناعي :فهو عبارة عن العمليات التي تبني على أساس كل لبائعي المنتجات البديلة أي المنافسون و المنتجات الخاصة بالمؤسسة.

➤ السوق الكامن ويقصد به المستهلكون الكامنين و الحقيقيون للمنتجات بالإضافة إلى كل الأشخاص و المنظمات التي تنجذب من اجل الشراء.

➤ السوق المستهدف و يقصد به الجزء من السوق لحالي لأجل قرار الزيارة مثل الموقع الجغرافي أو نوعية المستهلكين أو الزبائن.

➤ السوق المتوفر ويقصد به جذب المستهلكين و القدرة على الشراء من خلال:

- يتأثرون و ينجذبون من خلال الحملات الترويجية و الإشهار.

¹ Richard Stutely; op – cit; pp77; 78.

- القدرة من خلال الاستطاعة الشرائية و أقفال السوق.

رابعا : التجزئة التسويقية:

و يعني بها التجزئة التسويقية أين يستهدف المنتجات من قبل جماعات المشترين اللذين يشتركون في نفس الخصائص أو لهم نفس الحاجات. فالمؤسسات ينشطون لأجل التجزئة السوقية أي ملتزمون عموما بالجزء من السوق لتغطيته. فالسوق يتجزأ إلى أقسام نوعية.

خامسا :تحديد السوق المستهدف :⁽¹⁾

أن وجود المشروع هو خدمة تلك الأجزاء السوقية التي كانت فرص أتت نتيجة خلل العرض والطلب و بذلك فان البرنامج التسويقي الفعال يعتمد التسويق المحدد و الواضح لزبائن المشروع المستهدفين بحيث يتعلم كيف يتمكن من الوصول إليهم و تقديم السلع و الخدمات المصممة خصيصا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم.

سادسا: تحليل الميزة التنافسية للمشروع:

1) تعريف الميزة التنافسية :

عامل أساسي لنجاح المشروع، و تحقق المؤسسة الميزة التنافسية حينما يدرك الزبائن أن سلعها و خدماتها أفضل من تلك التي يتم تقديمها من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة ويمكن لصاحب المشروع من خلق ذلك الإدراك بعدة طرق، بعض الأعمال تحاول أحيانا لتحقيق هذه الميزة التنافسية عن طريق

¹ ماجدة العطية ، مرجع سابق، ص125-126.

عرض أسعار اقل .و قد يصلح هذا المدخل للعديد من المنتجات و بالنسبة لمنتجات متميزة بالنسبة للزبائن خطر.

2) العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية: تتميز بيئة الأعمال اليوم بالمنافسة المكثفة، وأصبحت من شروط نجاح و بقاء الأعمال، المنتجات و الخدمات المتميزة، لذا نعرض بعض العوامل لتحقيق

الميزة التنافسية أهمها :

- التركيز على العميل.
- التركيز على الإبداع.
- الاهتمام بالجودة .
- الاهتمام براحة العميل.
- تخصيص الخدمة.
- التأكيد على السرعة.

سابعاً: استراتيجيات التسويق⁽¹⁾

اقترح بورتير Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية إلا وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز. وتختلف هذه الاستراتيجيات حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة و التي يمكن الحصول عليها تبعاً لإمكاناتها و وضعيتها التنافسية في السوق.

➤ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف : تعتبر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما تطرق إليه بورتير وتقوم هذه الإستراتيجية

¹ عبد القادر عبد الله عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2001، ص38.

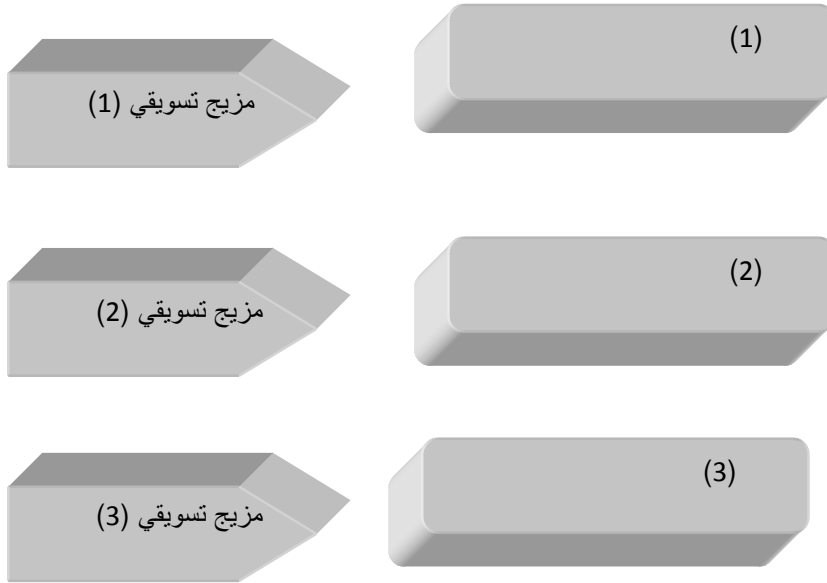
على مبدأ تخفيض التكاليف الإنتاج و التوزيع لكي تمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التمييز.

➤ إستراتيجية التمييز : تبني هذه الإستراتيجية على فكرة تمييز المنتجات عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل يختلف مما يشبعه المنافسون ليتناسب مع احتياجاتهم و رغباتهم خصوصا أولئك اللذين يهتموا بالتمييز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب " لوفيت Levitt " كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج ، وصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة، وتتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها :

- أن يقدر المستهلك قيمة المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج و درجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- وجود عدد كبير من المنافسين.

وحسب بورتر فان التمييز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التمييز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق المؤسسة ما التمييز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية لكي يستفيد هامش الربح الناتج من التسعير الإضافي.

الشكل رقم 07 : يوضح إستراتيجية التسويق المتنوع.



المصدر: محمد عبد العزيز قبادو، استراتيجيات الأسواق المستهدفة، جامعة تبوك، السعودية ، 2013، ص76.

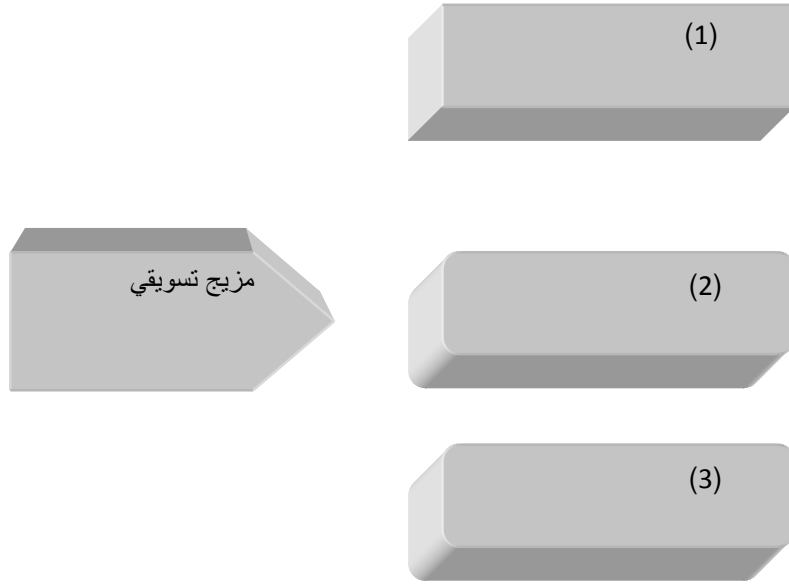
➤ إستراتيجية التركيز⁽¹⁾

فهي الإستراتيجية الثالثة التي قدمها بورتر تسمى إستراتيجية التركيز حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على سوق محدد ، أي تركز على منطقة جغرافية محدد بدل التعامل مع السوق ككل. والفرق بين إستراتيجية التركيز و باقي الاستراتيجيات الأخرى في اقتصار المؤسسة مع التعامل مع نسبة صغيرة من السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة و فعالية من حالة استهداف السوق ككل.

¹ المرجع السابق.

ومن انتقادات الموجهة لبور تر فيما يخص إستراتيجية التركيز أنها محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسمة السوق المستهدف، ولكنها تظل منخفضة نسبياً مقارنة بالسوق ككل، كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة.

شكل رقم 08: إستراتيجية التسويق المركز.



❖ المصدر محمد عبد العزيز قبادو، استراتيجيات الأسواق المستهدفة، جامعة تبوك، السعودية

، 2013، ص 76. العوامل المؤثرة اختيار إستراتيجية التسويق المناسبة: (1)

✓ موارد المنظمة عندما تكون موارد المنظمة محدودة لدرجة أنها لا تكفي لتغطية السوق فانه

من الأفضل اختيار إستراتيجية التسويق المركز.

✓ تجانس المنتج التسويق الأكثر ملائمة للمنتجات المتنوعة مثل آلات التصوير و السيارات فان

ما يناسبها إما إستراتيجية التسويق التنوع أو إستراتيجية التسويق المركز.

✓ مرحلة دورة حياة المنتج عندما تقدم الشركة منتجا جديدا للسوق، فعادة يفضل البدء بشكل واحد أو عدة أشكال محدودة حتى يمكن خلق الطلب المبدي عليه، و في هذا الصدد فان التسويق غير التنوع هو الإستراتيجية المناسبة في البداية مثلا مؤسسة تنتج منتج معين ونشره في مناطق محددة و انتظار ردة فعل المستهلكين من خلال قنوات التسويق ، و محاولة الاستجابة لاحتياجات المقترحة وعند الوصول المنتج إلى مرحلة النضج فانه يمكن للمنظمة أن تتبع إستراتيجية التسويق المتنوع.

✓ تجانس السوق إذا كان لدى المستهلكين الأذواق حيث أنهم يشترون نفس الكميات كل فترة و ردود أفعالهم متماثلة للمؤثرات التسويقية، فان إستراتيجية التسويق غير المتنوع هي الإستراتيجية المناسبة.

✓ إستراتيجية المنافسين عندما يتبع المنافسون سياسة تقسيم فعالة ، فانه من الصعب على الشركة أن تنافس من خلال إستراتيجية التسويق غير المتنوع، على عكس ذلك عندما يتبع المنافسون إستراتيجية التسويق غير المتنوع فان المنظمة يمكنها الاستفادة من خلال سياسة تقسيم السوق إذا وجدت عوامل أخرى تؤيد ذلك مثل التركيز على المنتجات لا يقدمها المنافسين و يرغب المستهلكين بالحصول عليها.

ثامنا: تحليل التنافسية:

1) تعريف المنافسين: هم عبارة عن المؤسسات التي تمارس نفس النشاط، و في نفس القطاع وتقدم

نفس المنتجات، بالإضافة إلى ما تقدم من منتجات بديلة و وعلى المنظمة تفادي المخاطر المحتملة

منهم، مع الأخذ بعين الاعتبار خطر المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق.⁽¹⁾

فالمنافس هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقتطع جانب من أرباحها و حصتها من السوق.

2) تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة نموذج PESTEL:

يعتمد هذا النموذج على تحليل أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة و وجودها وهي:⁽²⁾

أ- العلوم السياسية POLITICAL:

وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية ولها تأثيرها الكبير على صناعة القرار الاستراتيجي في

المؤسسة مثل الاستقرار الحكومي، السياسة الجنائية، نظام الحماية الاجتماعية... الخ.

ب- العلوم الاقتصادية ECONOMY:

يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية و التي تمثل في الدورات

الاقتصادية من كساد أو رواج، التضخم، السياسة النقدية.... الخ. و التي من شأنها التأثير على أداء

المؤسسة لدرجة الارتباط القوي بين تلك العوامل و الخيار الاستراتيجي الذي ستتجهجه المؤسسة .

ت- العوامل الاجتماعية و الثقافية Social et Culture:

¹ ريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص05.

² بوغفير مرهم، إعداد مخطط اعمال لمشروع مركب عمالة (امناس)، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مقاولانية(غير منشورة)، فرع ادارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص72.

يعد المحيط الاجتماعي ذا تأثير هام على تحديد عرض المؤسسات، ذلك من خلال جانب الطلب على المنتجات و التي تخضع إلى متغيرات اجتماعية ترتبط بمنظومة القيم والعادات و نمط الاستهلاك للمجتمعات، التي تختلف وفقا للثقافة السائدة مثلا الزيادة السكانية تعتبر فرصة لبعض المؤسسات إذ تترجمها إلى تزايد في الطلب و تغير نمط حياة الأسر يقابله تغيير في المنتجات المقدمة من قبل المؤسسات....الخ.

ث- العوامل التكنولوجية Technology:

تعد احد أهم المتغيرات الإستراتيجية التي يجب أن تتحكم بها المؤسسة من اجل الحفاظ على ميزتها التنافسية في الأسواق ، وتحديد توقع نشاطها في الأسواق.

ج- العوامل القانونية Legal:

يعتبر المحيط التشريعي من العوامل المؤثرة على توجهات المؤسسة المستقبلية، ذلك من خلال التشريعات و اللوائح التي تحدد نطاق عمل المؤسسة مثل قوانين الاحتكار، قانون العمل،....الخ.

ح- العوامل البيئية Environnement:

لقد أصبحت البيئة تشكل مركز الاهتمام و المصدر الجديد للميزة التنافسية في الأسواق في السواق الحالية و المستقبلية للمؤسسات، فإذا كانت الفترة السابقة هي فترة أعمال بدرجة أولى، فان الفترة الحالية هي فترة إعادة التوازن بين الأعمال و البيئة.

ثالثا: تحليل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة SWOT.

تحليل SWOT هو أسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة

ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة و الفرص و التهديدات البيئية. (1)

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف

والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند

تنفيذ مدخل SWOT في التحليل. (2)

الجدول رقم (01): عناصر الضعف والقوة.

عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة.	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
- معرفة جيدة بالمشتريين.	- نقص الموهبة والخبرة الإدارية.
- قيادة جيدة للسوق.	- معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.
- النوعية العالية للمنتجات.	- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية.
- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.	- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص233.

و تهدف عملية تحليل نقاط القوة والضعف للتعرف على ما تملكه المنظمة وما تعاني منه، من اجل

الوصول إلى الإستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من تعزيز نقاط قوتها أو معالجة نقاط ضعفها.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص95.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص233.

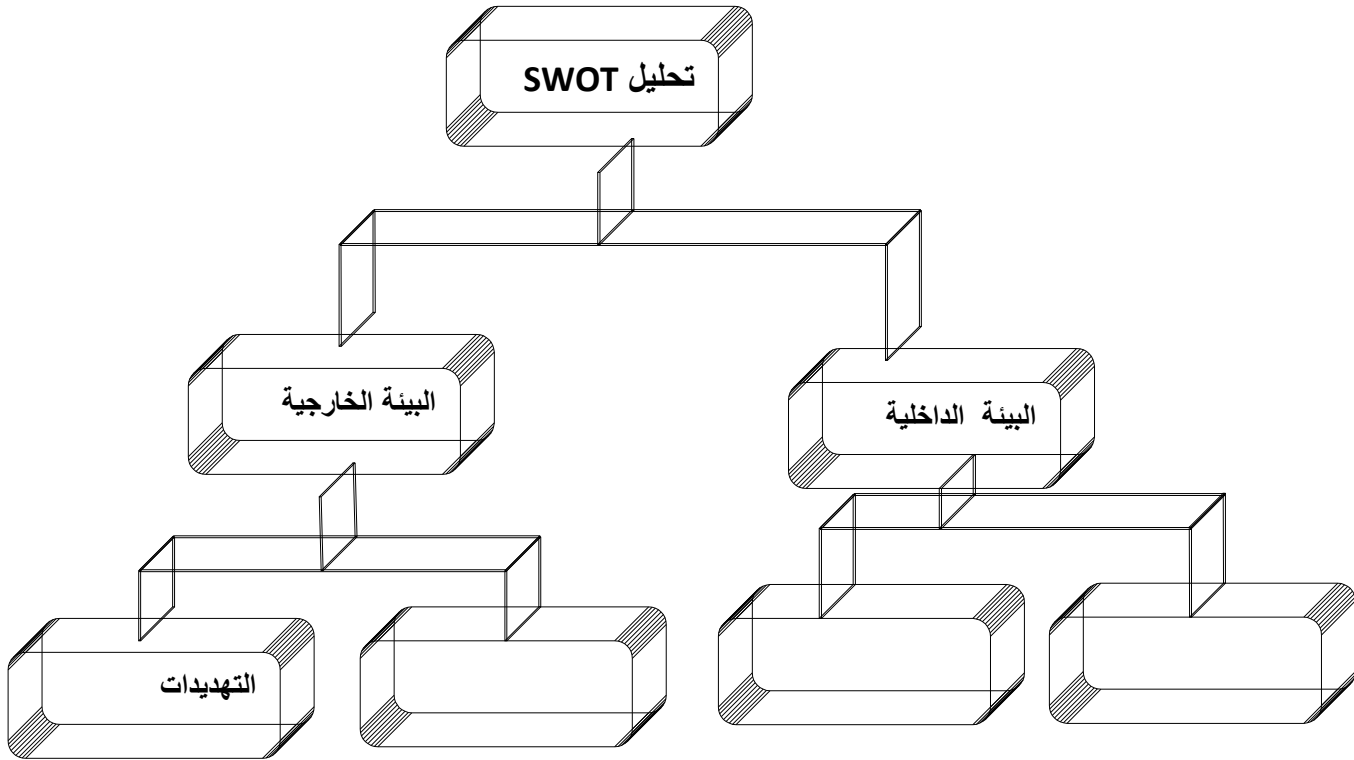
الجدول رقم (02): الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
- الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.	- احتمال دخول منافسين جدد.
- إضافة إلى خط المنتج.	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
- تنوع المنتجات ذات العلاقة.	- نمو بطيء في السوق.
- إمكانية التكامل العمودي	- سياسات سعرية مناوئة.
- نمو أسرع في السوق	- زيادة الضغوط التنافسية.
- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان	- نمو قوة المساومة للعملاء والموردين.

و يتضح من الجدولان التعرف على الفرص والتهديدات تمكن المنظمة من اختيار الإستراتيجية المناسبة

التي تجعلها تستفيد من نقاط قوتها في استغلال فرص البيئة أو مواجهة تهديداتها.

الشكل رقم 10: يوضح نموذج SWOT



المصدر من إعداد الطالبة.

رابعا: تحليل المنافسة وفق نموذج porter بورتير:

بمجرد تعيين حدود السوق، فإن على المسير القيام بتحليل القوى التنافسية في البيئة السوقية، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الناجمة عن المحيط والتي تختلف باختلاف مصدرها التابع لإحدى القوى المشكلة له والتي حددها Michael Porter في نموذج القوى التنافسية الخمس التي تؤثر بشكل مباشر على إستراتيجية المؤسسة، والتي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات.

1) شدة المنافسة: أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، وتشير المنافسة Rivalité إلى "الكفاح والصراع" التنافسي بين المؤسسات للحصول على أكبر حصة من

السوق، ويمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر، تصميم المنتج، نوعية المنتجات وتميزها، جهود البيع المباشر، خدمة ودعم ما بعد البيع... الخ.⁽¹⁾

وعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:⁽²⁾

✓ هيكل المنافسة، أي عدد المنافسين وتقارب أحجامهم.

✓ ضعف معدل نمو السوق.

✓ غياب التمييز في المنتجات.

✓ وزن التكاليف الثابتة في التكلفة الإجمالية للمنتجات.

✓ إمكانية تجزئة رأس المال التقني.

(2) تهديد الداخلين الجدد والمحتلين: المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا، ولكن

لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك. وعادة ما تحاول المؤسسات القائمة فعليا إلى محاولة

كبح دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، إذ انه كلما زاد عدد المؤسسات الداخلة، كلما صعب

على المؤسسة القائمة حماية حصتها من السوق، وتحقيق الأرباح، ويعتبر خطر دخول منافسين

محتملين إلى حد ما، دالة في وجود عوائق الدخول وهي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات

مكلفة، فكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول، كلما

كان ذلك دالا على ارتفاع عوائق الدخول، وكلما كانت هذه القوة التنافسية أضعف. وتعمل عوائق

¹ نبيل جواد، إدارة تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2007، ص 142، 143.

² نوال عبداوي، اثر التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب-اوماش-مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص14.

الدخول العالية على إبعاد المنافسين المحتملين، حتى وإن كانت عوائدها عالية. وتتمثل العوامل التي

تعيق دخول منافسين جدد فيما يلي:

✓ التكاليف المرتبة باقتصاديات الحجم.

✓ الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة.

✓ إمكانية الحصول على التكنولوجيا.

✓ رأس المال الحرج أو الضروري.

✓ الامتيازات المكتسبة من قبل المؤسسات القائمة ببراءات الاختراع، عقود التموين، عقود

الامتياز...

✓ إمكانية الدخول إلى قنوات التوزيع.

✓ السياسات الحكومية (المعايير التقنية، الاحتكار العمومي، الاستيراد...).

(3) القوة التفاوضية للموردين وهي المؤسسات التي توفر المدخلات، مثل المواد الأولية، الخدمات

والعمالة، وتشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، أو رفع التكاليف، ويرجع

ذلك للعلاقة المباشرة بين المدخلات ومستوى التنافسية الذي يمكن أن تظهر به المؤسسة، وتشكل

القدرات التفاوضية للموردين عاملا حاسما في توجيه المنافسة التي قد تكون أصلا على الموردين

خاصة في ظل انتشار واسع لظاهرة الأخرجة.⁽¹⁾

(4) ويتوقف تأثير الموردين على الخارطة التنافسية على العوامل التالية:⁽²⁾

✓ تركيز الموردين مقابل تجزئة زياتهم.

✓ أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين.

¹ Manuel Cartier et Al ; **Maxi Fiches De Stratégie** ; Dumod ; Paris ; 2010 ; p27 .

² Tugrulstamer et Ronald color ; **Diagnostic et décision stratégique** ; 2ème Ed ; Dumod ; Paris ; p23 .

✓ أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية.

✓ وجود منتجات إحلالية.

✓ تكاليف تغيير المورد.

✓ تميز منتجات الموردين.

✓ إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين.

✓ حماية السلطات العمومية للموردين.

5) القوة التفاوضية للمشتري (الزبائن): إن المشتريين قد يتمثلوا في الأفراد المستهلكين الذي يستهلكون

منتجات المؤسسة في النهاية أي يعبرون عن المستخدمين النهائيين للمنتجات، أو يمثلوا المؤسسات

التي تضطلع بتوزيع منتجاتها على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة، أو المحلات

الكبرى للتوزيع، وغيرها. وتشير قوة التفاوض لدى المشتريين إلى قدرتهم على المساومة لتخفيض

الأسعار التي تفرضها المؤسسات، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات من خلال طلبهم

منتجا أفضل جودة وخدمة⁽¹⁾. ويتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل التالية:⁽²⁾

✓ درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها.

✓ أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشترياتهم.

✓ معيارية المنتجات ومدى تميزها.

✓ إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.

✓ المعلومات المتوفرة لدى الزبون.

✓ حماية الدولة للزبائن.

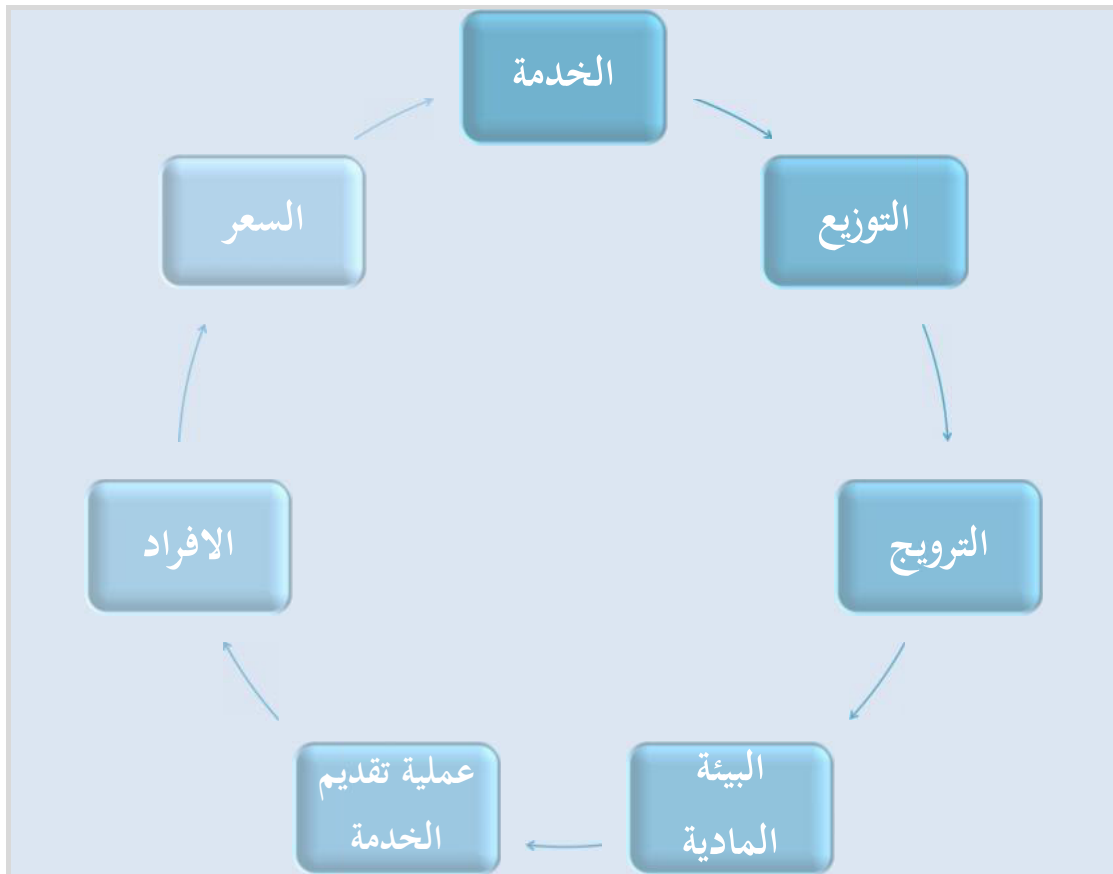
¹ نوال عبداوي، نفس المرجع السابق، ص 23.

² Michael Porter ; **Competitive Strategy (technique for analysis industries and competitors)**; the free Press; 1998; p p 24-26.

6) تحديد المنتجات البديلة:⁽¹⁾

إن القوة الأخيرة لنموذج بورتر، تتمثل في التهديد من قبل المنتجات البديلة، وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن. إن وجود بدائل قوية وتامة تمثل تهديدا تنافسيا قويا، حيث يمثل قييدا على السعر الذي يمكن للمؤسسات في صناعة واحدة فرضه لمنتجاتها، ومن ثم تتأثر ربحيتها، فإذا كانت منتجاتها لها بدائل قليلة أو محدودة فإن المؤسسات القائمة في تنفيذ من عدم ظهور تهديد فعلي على منتجاتها غير قابلة للإحلال.

الشكل رقم 11: يوضح المزيج التسويقي الخدماتي .



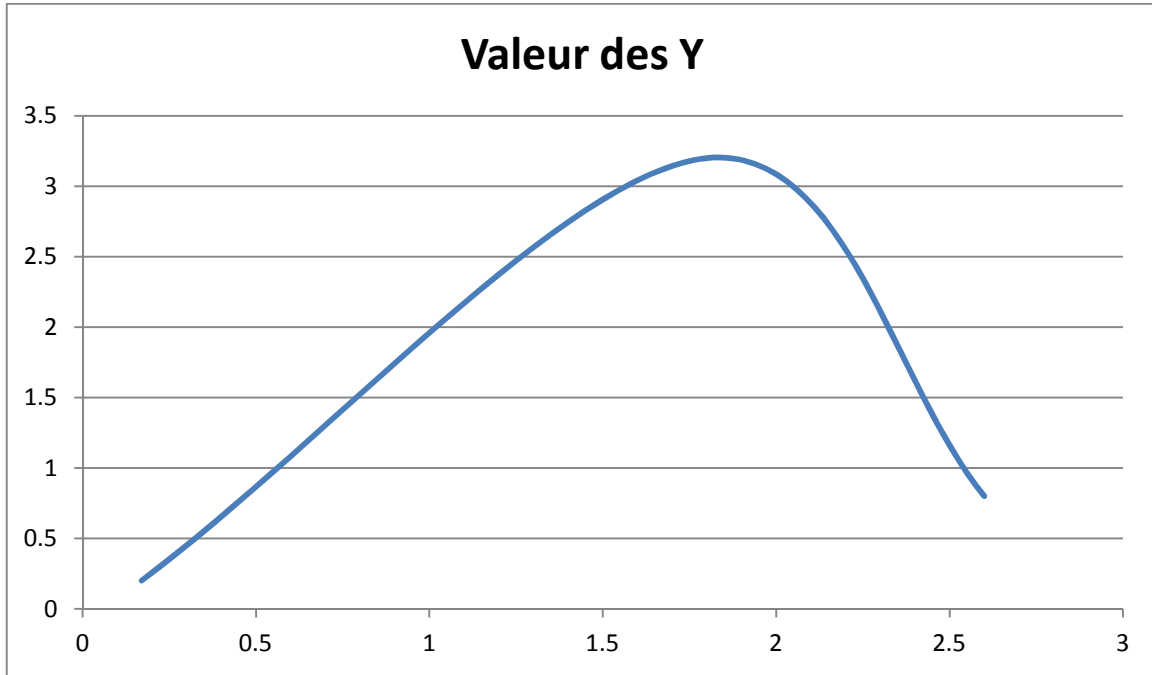
المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص. 214.

¹ نيل جواد، مرجع سابق، ص 144.

1) المنتج (الخدمة):⁽¹⁾

يشير مصطلح الخدمة إلى ما تقدمه المنظمات إلى زبائنها الحاليين أو المرتقبين من خدمات أو أفكار. وعلى المسوق الناجح أن يدرك الخدمات الأكثر ملاءمة لزبائنه، من حيث جودتها ومستواها، ولا يتسنى له أن يقوم بذلك إلا من خلال القيام بالعديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق تطوير المنتجات الحالية، ودراسة دورة حياة المنتجات الجديدة التي تتماشى مع حاجات ورغبات المتعاملين، فضلا عن تقديم مجموعة الأنشطة التي تسهل على المستهلك اقتناء واستخدام المنتجات مثل تمييز المنتجات بالعلامة التجارية المناسبة والتصميم وضمان الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

الشكل رقم 12: يوضح دورة حياة المنتج



Y المنتج.

المصدر ماجدة العطيبة، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع

،الأردن، 2014، ص131.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص140-141.

(من 0,1 إلى 1) مرحلة تقديم المنتج.

(من 1 إلى 1,5) مرحلة النمو المنتج.

(من 1,5 إلى 2,2) مرحلة النضج .

(من 2,2 إلى 2,5) مرحلة تدهور المنتج.

2) التوزيع:

يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تتضمن أدركها وضمن عملية التبادل من جانب المستهلك، إن موقع مقدمي الخدمة وكيفية الوصول إليهم يعدُّ من العوامل المهمة في تسويق الخدمات. فيعد التوزيع من الأنشطة المهمة في مجال الخدمات وان تحديد المنفذ التوزيعي المناسب للخدمات المباشرة و غير مباشرة تعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة و مكان ووقت تقديمها.

3) السعر:

يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو خدمة⁽¹⁾.

وهو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن دفعها، فكما يشتري المستهلك منتجاتنا بنقوده فنحن أيضا كمسوقين نشترى نقود المستهلك بمنتجاتنا. ويحدد مزيج الأسعار بناء على دراسة لجميع العوامل المؤثرة التكاليف، الطلب والعرض، وقدرة المستهلك على الدفع والسياسات التسعيرة للمنافسين والتشريعات والقوانين الحكومية وعناصر المزيج التسويقي الأخرى.

¹ ناجي معلا، إدارة التسويق (مدخل تحليل استراتيجي)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص189.

لذا على المؤسسة أن تحدد استراتيجيات التسعير التي تتناسب مع الموقف التسويقي وتحدد كيف يتم تسعير المنتجات الجديدة وكيف تضع السياسات التسعيرية لمواجهة المنافسين.

4) الترويج:⁽¹⁾

يشتمل الترويج على عمليات اتصال تستهدف التأثير على المستهلك لاستعماله سلوكه الشرائي. ويتم الترويج بأساليب كثيرة و متعددة من أبرزها: الإعلان والدعاية التجارية والبيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات و التغليف. و من وجهة نظر المستهلك يعد الترويج مصدرا رئيسيا للمعلومات لاتخاذ قراراته الاستهلاكية وعليه فالترويج يزود المستهلك بمعلومات عن بدائل الخدمات المتاحة تمكنه من إجراء المقارنات المهمة التي من شأنها أن تساعده في اختيار البديل الأنسب.

5) البيئة المادية:⁽²⁾

تتمثل في كافة الأشياء الملموسة المساعدة في تقديم الخدمة للزبون، أو تعميق شعوره المادي بها، فهي تؤثر بشكل واضح على إدراك المستفيدين المتعلقة بتجربته مع الخدمة . كما أن البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل هذا بدوره يعزز من إدراك المستفيد للخدمة يجعله أكثر قدرة على تقييمه.

إن مكونات البيئة المادية الموجودة ستؤثر على حكم العملاء والمستخدمين لمنظمة تسويق الخدمة المعنية وتتكون البيئة المادية من عناصر مثل: التآنيث، الألوان، الإزعاج، التصميم الداخلي، والديكور والمواقف لسيارات والتغليف وغيرها. يساهم الدليل المادي في صنع شخصية المؤسسة التي قد تعد عاملا أساسيا يميزها من غيرها من مؤسسات الخدمة الأخرى المنافسة لها في السوق، فهو الطريقة التي تعرض بها المؤسسة نفسها وهو هويتها.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص141.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 143.

6) عملية تقديم الخدمة (العمليات):⁽¹⁾

تشير عملية تقديم الخدمة إلى كافة الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة، والتفاعل بين مقدم الخدمة ومنتلقيها نظر لخاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال، واعتبار المستفيد عاملاً مشاركاً في عملية التقديم ذاتها. إن الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسماً بالنسبة لمزود الخدمة والمستفيد منها وتضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل: السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيد. كما تشمل هذه العملية على نشاطات "وبروتوكولات" أخرى مثل: تدفق النشاطات وحرية التصرف والصلاحيات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، كيفية توجيه المستفيدين ومعاملتهم، وأساليب تسويق العلاقة معهم، وأساليب حفزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة أو تقديمه.

7) الأفراد:⁽²⁾

تحليل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج و تقديم الخدمة فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن إن تنتج الخدمة و تقدم و يستفاد منها. إن لكل من مقدم الخدمة و المستفيد منها دوراً في استمرارية إنتاجها و تقديمها.

فمقدم الخدمة دوراً مهماً في البراعة و المهارة الصدق و الالتزام بالوعود و الإيفاء بها و الذي ينعكس على الأداء الجيد و الفعال الذي من خلاله يمكن إن يحقق رضا المستفيد و جعله يشكل حلقة ترويجية فعالة لخدمات المؤسسة، أما المستفيد منها فان دوره مهم جداً لترويج الخدمات المؤسسة من خلال

¹ بوباح عالية، دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة: قطاع الاتصالات، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص44.

² بوباح عالية، مرجع سابق، ص45-46.

مستوى الرضا المحقق له، وهو عن طريق انتشار المعلومة إلى كافة الجماهير عن طريق انتشار المعلومة إلى كافة الجماهير عن من الفم إلى الأذن Bouche à l'oreille المعبرة عن الرضا و هذا ما يعكس إيجابا على الأداء المميز للخدمة.

المطلب الرابع: التنبؤ بالعرض و الطلب و الفجوة التسويقية.

الفرع الأول: تعريف التنبؤ.

تعتبر عملية التنبؤ نقطة الانطلاق في التخطيط لكافة إدارات المشروع حيث من معرفة إيراد أيضا الأساس في اتخاذ القرارات التسويقية من ترويج وتوزيع و تسعير إضافة إلى تحديد تكاليف الإنتاج و التوزيع، و توزيع النفقات على أساس المقدرة المالية للمشروع. وتمثل عملية التخطيط و التنبؤ بالمبيعات أداة رقابة على الأنشطة الإدارية الأخرى. وهناك ما يسمى بالتنبؤ بالطلب و التنبؤ بالعرض.

(1) التنبؤ بالطلب (المبيعات):

تعريف التنبؤ بالطلب (المبيعات) ويقصد به تحديد الطلب المتوقع مستقبليا على المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات مقدمة خلال فترة زمنية محددة، تتطلب دقة الطلب ضرورة دراسة و تحليل أرقام المبيعات السابقة إن وجدت و تقييم الأداء الحالي و المتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على الطلب في المستقبل. (1)

و التنبؤ بالطلب: (2)

يمكن القول إن الطلب على منتج ما بالكمية التي يكون المستهلكون على استعداد لشراؤها بسعر

معلوم في وقت معلوم. و هناك عوامل كثيرة تؤثر في الكمية المطلوبة من السلعة ، غالبا ما نفترض ثباتها

¹ مصطفى يوسف كاني، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص212.

² محمد فرحي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، دون سنة النشر، ص336.

لدراسة العلاقة بين الكمية المطلوبة من هذه السلعة و ثمنها. و لارتباط الطلب بالفترة الزمنية اثر بالغ في تحديد حجم هذا الطلب (يوم ، أسبوع، شهر ، سنة). لذا لا بدا من الأخذ بعين الاعتبار للمدة الزمنية التي يتم من خلالها دراسة الطلب أو التاريخ المحدد الذي يتم فيه تعريف الطلب.

تشير مصطلح التنبؤ بالمبيعات إلى ذلك التقدير الذي يخص حجم أو قيمة مخرجات المؤسسة الذي يمكن بيعها خلال فترة مستقبلية محددة.⁽¹⁾

و من هنا تتبع أهمية التنبؤ بالمبيعات من خلال إيجاد عملية توازن طلب المستهلكين و عرض المنتجين حيث لا بد من التعرف على حجم الطلب المتوقع و إخبار الإدارة بالكمية التي يريد إن ينتجها المشروع لتسويقها بالأسعار المناسبة في الوقت الملائم.

2) أهمية التنبؤ بالمبيعات: ⁽²⁾

- اعتبار رقم الأعمال التقديرية رقما ضروريا للقيام بالتخطيط و الرقابة المناسبة لجميع أوجه النشاط بالمؤسسة حيث يجب الاعتماد عليه في إعداد مخطط الإنتاجي و تقدير الاحتياجات من القوى العاملة و مواد الخام و معدات و الموارد...الخ.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات عند إضافة أشكال و أنواع جديدة من المنتجات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق دراسة الطلب المتوقع على المنتجات و الخدمات.
- اعتماد الميزانية على رقم المبيعات التقديرية بالنفقات للقطاعات التسويقية.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات في تحديد توزيع النفقات التسويقية المختلفة عند الاعتماد على طريقة القدرة على الدفع.

¹ محمود عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق -مدخل استراتيجي-،الدار الجامعية،مصر ،2011،ص241.

² محمد بديوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته،دار المناهج للنشر و التوزيع،2016،ص274.

- اعتماد الجانب المادي للمؤسسة لإعداد الميزانية التقديرية على رقم الأعمال المحقق من جراء التنبؤ بالمبيعات و مقارنتها مع التكاليف و إظهار مدى مرد ودية الاقتصادية للمشروع ومن اجل التخطيط و اتخاذ القرار من اجل التسعير و التوزيع...الخ.

3) خطوات التنبؤ بالمبيعات :

تم عملية بعدد من خطوات منها :

تحديد الهدف من التنبؤ أي معرفة القرارات التي تتخذ بالاعتماد على التنبؤ مثل تخطيط الاحتياجات المادية أو تخطيط القوى العاملة و هل التنبؤ سيكون لسعة أو مجموعة سلع.

⊗ تحديد المرحلة التي وصل إليها المنتج في دورة حياته.

⊗ اختيار أسلوب التنبؤ المناسب إما الكمي أو النوعي أو كليهم.

⊗ جمع و تحليل و تحليل البيانات اللازمة من مصادرها مثل سجلات المبيعات للمشروع

(الوسطاء، رجال البيع و التسويق... الخ).

⊗ إجراء التنبؤ.

⊗ الرقابة على عملية التنبؤ عن طريق مراجعة نتائج التنبؤ و مقارنة الطلب الحقيقي بالطلب

المقدر و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أ- استخدامات التنبؤ بالطلب .

إن استخدامات التنبؤ تساعد في رسم سياسات مختلفة ووضع إستراتيجية من أهمها مايلي

- الاستناد إليه في تطوير المنتج.
- وضع ورسم سياسات الأسعار للمنتجات المختلفة.

- وضع السياسات الخاصة بعمليات البيع الفردي و الشخصي.
- تحديد الاستراتيجيات المختلفة.
- تحديد الاستراتيجيات البيع و التسويق.
- تقدير حجم الخدمات التي تقدمها المشروعات.
- ب- متطلبات التنبؤ بالمبيعات :
- هنالك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لانجاز عملية التنبؤ بشكلها الصحيح

كمايلي:

- الاهتمام بمختلف السجلات التاريخية الماضية المتعلقة بعملية التنبؤ بالمبيعات و الإلمام بها.
- حصر العوامل التي أثرت على حجم المبيعات في السابق مثل الدخل الدعاية وجودة السلعة و السعر....الخ.
- وضع تصور للنشاط المستقبلي للمبيعات.
- مراجعة و تصحيح التنبؤات والتقييم للتغذية العكسية للمستقبل.
- تحديد الطلب التابع و المستقل.
- الاهتمام والمعرفة الكاملة بسلع المنافسة و البديلة ومدى تطورها.
- مراعاة دورة حياة السلعة أثناء التنبؤ بالمبيعات.

4) طرق التنبؤ بالمبيعات:⁽¹⁾

يوجد العديد من الطرق التي تستخدمها المؤسسة للتنبؤ بالمبيعات بعضها يقوم على أساس الحكم الشخصي للقائم بعملية التنبؤ، والبعض الأخر على المعايير الإحصائية والرياضية.

¹ مصطفى يوسف كاني، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2016، ص221-230.

أولاً : الطرق النوعية.

✘ طريقة آراء رجال البيع: تعتمد هذه في التنبؤ بالمبيعات على آراء رجال البيع في تقدير الطلب

على منتجات وخدمات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة في المستقبل وفي المناطق البيعة التي يعملون فيها.

✘ طريقة دلفي: أساس هذه الطريقة هو إشراك عدد معين من الخبراء في عملية التنبؤ بظاهرة معينة

ذلك عن طريق مراسلة تتم بالمراحل التالية:

✓ يتم اختيار شخص يكون مسئولاً عن مهمة القيام بعملية التنبؤ ويسمى بالمنسق، يتميز

هذا الأخير بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة بالظاهرة محل التنبؤ.

✓ يقوم المنسق بإرسال استفسارات إلى الخبراء في صورة قائمة أسئلة لإبداء الرأي حول

الظاهرة محل التنبؤ.

✓ عند وصول الإجابات التحريرية من قبل الخبراء يقوم المنسق بدراسة لكل المراسلات وتبويب

الإجابات ثم إرسال الاستفسارات لهؤلاء مع تزويدهم بالمعلومات المتجددة والمستوحاة

من قبل بعض الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ، ثم يطلب منهم إبداء الرأي حول الظاهرة

مجدداً مع توضيح المبررات.

✓ يتم تكرار الخطوة السابقة عدة مرات حتى يتم التوصل إلى درجة كبيرة من الاتفاق

في تقديرات الخبراء حول الظاهرة محل الدراسة.

✘ آراء وتقديرات المديرين: وفي هذه الطريقة يتم أخذ آراء وتقديرات مديري الإنتاج والتسويق

والمالية... الخ، والاعتماد عليها كأساس في التنبؤ على افتراض إن هؤلاء يتمتعون بالخبرة

الماضية عن إنتاج ومبيعات (الطلب) المنتج، وهذه الطريقة يكن إن تستخدم في التخطيط

طويل الأجل وتطوير المنتج، وهي بسيطة ومكلفة وتستعين بخبرة المديرين في ضوء ظروف

الشركة، ومن عيوب هذه الطريقة سيادة الرأي الواحد على بقية آراء الأفراد الآخرين.

✘ بحوث التسويق : كالملاحظة و الاستبيان و المقابلة أو الجمع بين اثنين أو ثلاث.

و هي طريقة جد فعالة للمشاريع الجديدة.

ثانيا :الطرق الكمية.(1)

✘ طريقة الوسيط الحسابي: تعد من ابسط الطرق الإحصائية وأكثرها استخداما في التنبؤ بالمبيعات

في حالة توفر بيانات تاريخية، إلا أنها لا تعطي مؤشرات دقيقة وعلى الأخص في حالة عدم

استقرار البيانات ووجود بيانات تذبذب كبير فيها، ويتم حساب الوسيط الحسابي من خلال

إيجاد المجموع الكلي لقيم المبيعات في فترات زمنية مختلفة ثم قسمة هذا المجموع.

المبيعات التقديرية= مجموع قيم المبيعات خلال فترة معينة/عدد هذه القيم

✘ طرق المتوسطات الحسابية المتحركة: تستخدم طرق المتوسطات الحسابية المتحركة في التنبؤ

بالمبيعات لتقليل أثر التغيرات العشوائية غير المنتظمة في بيانات السلسلة الزمنية، حيث

أن حساب المتوسط العام لمجموعة من القيم خلال فترات زمنية مختلفة يعني توزيع أثر التغيرات

العشوائية التي حدثت في فترة زمنية معينة، وبالتالي تكون البيانات المستخدمة لدراسة ظاهرة

معينة دقيقة إلى حد ما في تمثيل الاتجاه العام لحركة هذه الظاهرة.

✘ طريقة التمهيد الآسي:(2)

¹ جلاطو جيلالي، الاحصاء التطبيقي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص 16.

² المرجع السابق،ص192.

تعد طريقة التمهيد الآسي من أكثر الطرق استخداماً في التنبؤ بالمبيعات، ويتم ذلك عن طريق حساب معامل α . و هو عبارة عن معامل تتراوح قيمته بين الصفر و الواحد الصحيح و يعتبر مقياساً للأهمية النسبية المعطاة لقيمة المبيعات في فترة زمنية معينة، ويقوم مديرو المبيعات وفق هذه الطريقة بتحديد قيمة α من خلال التجربة و الخطأ حيث يتم التوصل إلى قيمة α المناسبة عن طريق اختيار قيمتين أو ثلاثة قيم ل: α ثم قياس دقة التنبؤ بالمبيعات وفق طريقة التمهيد الآسي في أصل α المختلفة، و يتم التنبؤ باستخدام طريقة التمهيد الآسي وفق المعادلة:

$$\text{المبيعات} = \alpha * \text{مبيعات اخر فترة} + (\alpha + 1) * \text{متوسط المبيعات}$$

α = معامل التسوية

☒ الطريقة الآسية: (1)

لا تختلف الطريقة الآسية عن طريقة التمهيد الآسي سوى أن معامل التسوية يتم حسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$= \alpha / (1 + \text{عدد الفترات})$$

☒ أسلوب خط الاتجاه العام: (2)

يفترض هذا الأسلوب التنبؤ بالطلب أن الطلب على المنتجات يتغير بمرور الزمن وأن ما حدث

للطلب في الماضي يمكن أن يتكرر إحدى العوامل التي كانت سائدة في الماضي يمكن

إن تستمر. ومن أهم الطرق المستخدمة في أسلوب خط الاتجاه العام هي :

¹ المرجع السابق، ص 183.
² 41.

- طريقة المربعات الصغرى.

الطريقة المختصرة و يمكن إيجاد العلاقة بين كل من X و Y و اعتماداً على شكل الانتشار نلاحظ انه يشبه خط المستقيم. و معادلته كالتالي :

$$Y=aX+b$$

حيث :

Y : متغير تابع الطلب المتوقع على سلعة.

a . ثابت ، وهو الميل الحد الأدنى للطلب على سلعة و الذي يرتبط بعنصر الزمن.

b . ميل خط الاتجاه العام ، وهو يمثل مقدار الزيادة التي يطرأ على زيادة وحدة واحدة من X

X : متغير مستقل ترتيب الفترة الزمنية المطلوبة في السلسلة الزمنية.

ولكي تحسب القيم نقوم أولاً بحساب a ; b من العلاقة :

$$b = (x - x^{\sim})(y - y^{\sim}) / (x - x_2)$$

$$a = y^{\sim} - x^{\sim}$$

الفرع الثاني : التنبؤ بالعرض

أولاً: التنبؤ بالعرض (1).

العرض يمثل تلك الكمية التي يقبل البائعون بيعها من سلعة ما بناءً على سعر معين في وقت محدد. و يعبر العرض عن الكمية المنتجة من سلعة ما و التي يرغب المنتجون في بيعها. و هو بالتالي يختلف عن حجم الإنتاج وحجم المبيعات. حيث يعبر هذا الأخير عما تم بيعه فعلاً.

يتكون العرض الكلي من العرض المتاح حالياً في الأسواق سواء من المصادر المحلية أو الخارجية في شكل واردات بالإضافة إلى العرض المتوقع في السنوات القادمة و التي تغطي عمر المشروع، و للوصول إلى تقدير لحجم العرض الكلي يجب توافر البيانات الكلية:

- الطاقة الفعلية و القصوى للمشروعات القائمة .
- الطاقات التوسعية المستقبلية للمشروعات القائمة و برامج تنفيذها.
- الطاقات التوسعية و القصوى للمشروعات المماثلة تحت التنفيذ و حجم الواردات و اتجاهاتها المستقبلية.

وبالتالي يمكن تقدير التنبؤ بالعرض الكلي للمنتج محل الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة التقدير الدقيق لحجم التجارة الخارجية و غيرها ، وكذلك ما يمكن أن يطرأ على الحجم المقدر من العرض المحلي نتيجة انخفاض نسب استغلال الطاقات المتاحة حالياً لنقص الخامات أو انخفاض كفاءة المعدات إضافة للصعوبات التي قد تواجه تنفيذ المشروعات و التي تعوق الانتهاء منها وطرح إنتاجها في الأسواق

¹ محمد فرحي، مرجع سابق ، ص 310.311.

في الأوقات المحددة. وتتداخل عوامل كثيرة في تحديد حجم العرض تبعاً لظروف العامة للاقتصاد، فضلاً عن العناصر الداخلية للمؤسسة و المحددة لقدرتها على الإنتاج أهمها:

1) هدف المؤسسة:

تتعدد و تتنوع أهداف المؤسسة الإنتاجية بحسب مرحلة النمو التي حققتها و بحسب طبيعة المحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه و الآفاق الاقتصادية التي تحددها على الآمد القصيرة \ و المتوسطة و الطويلة.

2) مستوى التقدم الفني للعمليات الإنتاجية:

يؤثر مستوى و نوعية التكنولوجيا المستخدمة في حجم الإنتاج و بالتالي في قدرة المؤسسة على العرض. و من ذلك أيضاً الإمكانيات المتاحة إمام المؤسسة للإحلال بين هذه العناصر، و هذا يعني إن مستوى العرض المؤسسة الواحدة لا يتأثر بمستوى التكنولوجيا المستخدمة بداخلها فحسب و لكن أيضاً بالمستوى العام للمعرفة الفنية و مدى تقدم نتائج البحث و التطوير، فضلاً عن مدى التقدم هياكل القاعدية لمحيط المؤسسة و ذلك تبعاً لمدى انتشار الآثار الخارجية.

3) أسعار خدمات عوامل الإنتاج:

هناك علاقة عكسية بين أسعار و عوامل الإنتاج و العرض المولد عن استخدام هذه العناصر. و تجدر الإشارة إن هناك عناصر غير قابلة للإحلال بسهولة كمواد الأولية اللازمة لكل نوع من أنواع المنتجات ، الطاقة، ،.....، و غيرها. و تعني إن هناك تكاليف لا يمكن خفضها ، مما يعني زيادة أسعارها يؤدي إلى تقليص العرض.

4) ثمن السلعة المنتجة:

و لاشك إن السعر الذي سيبيع به السلعة المنتجة تأثير كبير و مباشر على مستوى عرضها
كما تؤثر المنتجات البديلة لها بصورة غير مباشرة أيضا.

الفرع الثالث : تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها.⁽¹⁾

و تتمثل الفجوة التسويقية في الفرق بين الطلب الكلى المتوقع للمنتج محل الدراسة والعرض الكلى المتوقع لنفس الفترات الزمنية. فإذا كان العرض مساويا للطلب أو أكبر منه دل ذلك على تشبع السوق وبالتالي لا مجال لإنتاج المزيد من هذا المنتج. وفي هذه الحالة يلزم التوقف عند هذه المرحلة وعدم استكمال المراحل التالية لدراسات الجدوى لعدم وجود فرصة تسويقية تستلزم استكمالها إلا إذا توافرت ميزة تنافسية في المنتج الجديد لا تتوفر في المنتجات الحالية كأن يتميز بميزة فنية أو سعري أو ترويجية أو توزيعية مما يؤدي لتوسيع حجم السوق الحالي .

أما إذا ظهر الفرق بين الطلب والعرض موجبا فان ذلك يعنى وجود فرصة متاحة في البيئة الخارجية ولكن ذلك لا يعنى حتمية تنفيذ المشروع إذ قد تكون هذه الفجوة ضئيلة بدرجة لا تستحق إقامة مشروع لسدها. و في الاتجاه الأخر قد تكون فجوة الطلب كبيرة وتمثل فرصة تسويقية تدفع القائمين بالدراسة لاتخاذ قرار بإقامة المشروع والدخول في السوق والاستمرار في دراسات الجدوى.

¹ محمد بديوي الحسين، نفس المرجع السابق، ص300.

المبحث الثالث: ماهية المخطط التنظيمي .

يعد المخطط التنظيمي قسم جد مهم لنجاح أي مشروع، وذلك من خلال كيفية إدارة الأعمال الفكري و الهيكل التنظيمي الذي يمثل المحور الأساسي في استمرار المشروع. و في هذا المبحث سنتعرف على مفهوم المخطط التنظيمي و أهميته و أهدافه و أهم خصائصه و مراحل إعدادده ، و في الأخير التعرف على الأشكال القانونية للمؤسسات .

المطلب الأول: تعريف و أهمية المخطط التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف المخطط التنظيمي.

المخطط التنظيمي هو "وصف لكيفية الملكية للمشروع و كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، و الرقابة على الأعمال و كيفية أداء الأعمال".⁽¹⁾

"يحدد مخطط التنظيمي المهارات الفردية و الإطارات الضرورية و الاحتياج إليها في إطار المشروع و تطويره و نموه وكذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الهيكل المناسب بتوزيع الأمثل للصلاحيات و المسؤوليات".⁽²⁾

المخطط التنظيمي هو: "إطار يتضمن هيكل الملكية و ذمة كل شريك و سيرته المهنية و توزيع المهام بينهم ، و يتم من خلال تحديد المهارات الفردية للعاملين، و الإطارات الإدارية الضرورية في إطار نمو

¹ بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص118.

² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة و الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص45.

المشروع و نموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح".⁽¹⁾

الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي .

تتمثل أهمية المخطط التنظيمي في:⁽²⁾

إعطاء المشروع الميزة التي تستحق أي وضعه في الهيكلية التي تتناسب مع أهدافه إذ تزداد أهمية المشروع عندما توليه المؤسسة الرعاية الكاملة، أي مده بالموارد الكفيلة بانجازه و في طليعتها الموارد البشرية.

فالمشاريع تحتاج إلى مجهود و نشاطات العاملين فيها، كما تحتاج إلى تحديد هياكل إدارية تتماشى مع مختلف أنشطتها و أعمالها و توضيح الهيكلية الموارد البشرية للمشروع جمع المهام و الأنشطة و العمليات المختلفة المطلوبة منهم، وذلك من خلال التوصيفات المرافقة لها. أما التنسيق بين الموارد البشرية العاملة في المشروع ، فيساعد على الاستفادة القصوى من جهود الأفراد . بحيث يقلل من التكرار في العمليات كما يساعد في تسهيل الترابط بين مهام ووظائف و نشاطات و أقسام و وحدات المشروع بما يتضمن تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال.

لكي يكون المخطط التنظيمي فعالا ،فانه لابد من توافر مجموعة من الأهداف التي تعتبر وجودها ضروريا للبقاء التنظيمي، و أيضا لتحقيق الكفاءة و الفعالية في العمليات التشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف لذلك لابد من توافر الأهداف التالية:⁽¹⁾

¹ زيد منير عبدوي، التنظيم الإداري مبادئه و اساسياته، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2006، ص112.

² حسن ابراهيم بلوط، ادارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص48.

✓ الأهداف الرسمية: و هي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.
✓ الأهداف العملية: وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه فهي تعكس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه وتمثل الأهداف العامة الجزئية.

✓ الأهداف التشغيلية: و هي تلك المعايير المتفق عليها لتقوم مستويات انجاز الأهداف.

ينبثق عن هذه الأهداف عدة أهداف فرعية يجب مراعاتها في المخطط التنظيمي و تتمثل فيمايلي: (2)

- التحديد الواضح للمسؤوليات و الاختصاصات و العلاقات الإدارية داخل التنظيم.
- التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.
- العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية بين العاملين داخل التنظيم.
- العمل على توفير بيئة عمل و مناخ تنظيمي ملائم يساعد على انجاز الأهداف.
- تقسيم العمل بشكل واضح على كافة المستويات .
- تحديد العلاقات الأفقية و الراسية بين الأجزاء وعلى كافة المستويات.
- الاختيار الملائم للأفراد العاملين.
- اختيار الصيغة القانونية المناسبة لنشاط المؤسسة.

¹ موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع الطبع الثانية، الأردن، 2007، ص 23-24.

² حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص 48.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي.

يعبر الهيكل التنظيمي عن التركيب البنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات ، و يفسر مجالات و طبيعة الأعمال و أنماط العلاقات و قنوات الاتصال بين كافة المستويات و المراكز الإدارية التي يحتويها ، وخطوط السلطة و المسؤولية، مصادر الأوامر و اتخاذ القرارات، قياس و تقدير معدلات الانجاز و مستوى الأداء و الوفاء بالأهداف و المأمولة.⁽¹⁾

ويعرفها الهيكل التنظيمي بأنه: "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على العلاقات و الأدوار بين هؤلاء الأفراد".⁽²⁾

الهيكل التنظيمي: " يعني الطريقة التي تتم بها تقسيم أنشطة المنظمة و تنظيمها و تنسيقها و ترتيب العلاقات المتبادلة بين الأجزاء و وظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية".⁽³⁾

الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي أشكال عديدة و لا حصر لها، بعدد المنظمات و لكن كيف يمكن مقارنة هذه الهياكل التنظيمية؟

و لتسهيل ذلك فقد حدد بعض الكتب خصائص الرئيسية ثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي:⁽¹⁾

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2013، ص27.

² موسى ألولوي، مرجع سابق، ص45.

³ عبد الباري درة و آخرون، الإدارة الحديثة- المفاهيم و العمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، 1994، ص12.

▪ درجة التعقيد. Complexité

▪ الرسمية. Formalisme

▪ المركزية. Centralisation

(1) التعقيد : هناك ثلاث أبعاد تكون درجة التعقيد و هي:

التخصص الوظيفي ،التقسيم الرأسي،التقسيم الجغرافي .

● حيث يشير التقسيم الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و مجموع الوظائف المهنية المختلفة

و التخصصات المتنوعة فيها، كلما ازدادت الوحدات التنظيمية و تقسيماتها، ازداد الهيكل

التنظيمي تعقيدا و العكس صحيح.

● التقسيم الراسي فهو اقل تعقيدا من الأفقي و يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي و يتحدد بعدد

المستويات التنظيمية، بدأ من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى أي كلما زاد عدد مستويات التنظيمية

زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا و العكس.

● ويشير البعد الجغرافي إلى مدى الانتشار و التوزيع الجغرافي لعمليات و أنشطة المؤسسة. فالهيكل

التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في المناطق

و مواقع مختلفة، و كذلك زيادة عدد العاملين فيها و زيادة المسافة بينهم.

(2) الرسمية : تشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين و اللوائح و المعايير التفصيلية

في توجيهه و ضبط سلوك الفرد و أفعاله و تصرفاته أثناء أدائه عمله.

(3) المركزية : يبدو إن هذه الخاصية لم يتفق عليها الكتاب على تعريف واحد لها حيث عرفها

"روبنز Robins" موقع و مكان اتخاذ القرارات في المؤسسة وفي حين يعرفها

¹ حسين محمود حريم ، مرجع سابق،ص 45-61.

" هول Hall" بأنها: تعني توزيع القوة في المؤسسة، أما "هاغ Hug" يعرفها بأنها: مستوى و تنوع

مشاركة جماعات العمل في القرارات الإستراتيجية مقارنة مع عدد من الجماعات في المؤسسة .

فكلما ازدادت مستوى المشاركة من قبل عدد كبير من جماعات العمل قلت المركزية.

الفرع الثالث: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي.ألا و هي: (1)

- تحديد الهدف أو الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب تنفيذه.
- تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط .
- تحديد الوظائف المطلوبة في عملية.
- تحديد واجبات كل وظيفة و المؤهلات المطلوبة في شاغلها.
- تعيين الأفراد و تكليفهم بالوظائف المطلوبة.
- إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد.
- توفير التسهيلات و الإمكانيات الخاصة بالعمل.
- إعداد الخريطة و الدليل التنظيمي.

ومن هنا نقوم بتعريف بعض المفاهيم الخاصة مرحل إعداد الهيكل التنظيمي:

a) الخريطة التنظيمية:هي عبارة عن شكل بياني يوضح خطوط السلطة الرسمية للإدارات الرئيسية

و الفرعية و علاقتها ببعضها البعض، كذلك حدود السلطات الموظفين في إطار الوظائف

¹ احمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة –الوظائف و الإدارة- ، الأكاديميون للنشر و التوزيع،الأردن،2012،ص89.

الإدارية. فهي عبارة عن وسيلة لتعبير عن الإطار العام لشكل المؤسسة. و تصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمؤسسة من قطاعات و وحدات و خطوط السلطة و الاتصالات.

و قد قسمت إلى ثلاث أقسام: (1)

- خرائط التنظيم العام: و هي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونات المؤسسة.
- خرائط الاختصاص : وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية ، التقسيمات الرئيسية على صورة عبارات قصيرة مختصرة.
- خرائط الأفراد: و هي التي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إدارية.

(b) الدليل التنظيمي:

و إعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي حيث إن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المؤسسة، أنظمتها وأنشطتها وفلسفتها، وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل فهو مكمل للخريطة التنظيمية.

فهو يحتوي على: (2)

- الوظائف.
- السلطات و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.
- الواجبات المحددة بكل وظيفة و المؤهلات المطلوبة في شاغلها.
- العلاقات بين الإدارات الرئيسية في المؤسسة. الفرع الرابع: تحليل و تصميم العمل.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 32، 33.

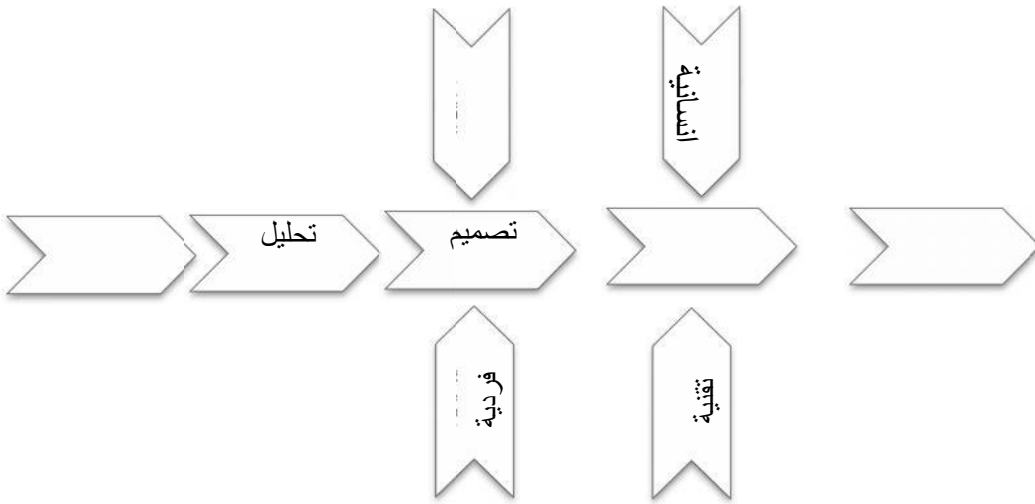
² احمد يوسف دودين، 88.

المطلب الرابع: الموارد البشرية.

🌈 ماهية تصميم العمل: (1)

يعتبر تصميم أو إعادة تصميم العمل وسيلة و ليست غاية في حد ذاته، و يتضمن اتخاذ القرارات و الإجراءات بتحديد درجة تعمق العمل و مداه و علاقاته، بشكل موضوعي، و ذلك وفقا لمتطلبات المؤسسة.

الشكل رقم 14: يوضح تصميم العمل.



1. المصدر: من إعداد المؤلف حسين محمود حريم، تصميم المنظمة و الهيكل التنظيمي و

اجراءات العمل، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2000، ص 82.

(1) تحليل العمل : Job Analysis : (2)

87-82.

¹ حسين محمود حريم

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 90 -

91، ص 97-100.

ويشتمل على جمع المعلومات و الحقائق التي لها علاقة بالعمل، و تحليلها بهدف تكوين وصف موضوعي للعمل ذاته على محتوى /مضمون العمل job content ، متطلبات

العمل Requirements وظروف العمل. contextes. من اجل :

- تصميم العمل . job design: يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام، وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية و نهاية، هوية واضحة و الاحساس بالمسؤولية و توفير التخصيص و تقسيم العمل.

- الاختيار Selection: يوفر التحليل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

- تقييم الوظائف Job évaluation: بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد الأهمية النسبية داخل المؤسسة، ويتم التعبير على تلك القيمة أو الأهمية على شكل أجور.

- تقييم أداء العاملين Performance Evaluation: يوفر تحليل العمل بيانات عن المهام و الأعباء و المسؤوليات التي يجب إن يقوم بها شاغل العمل و مدى قيامه الفعلي بها ، يحدد قيمة أدائه و كفاءته.

- التدريب من خلال تحديد الفجوة بين مهام الوظيفة وأداء شاغل الوظيفة التي يمكن أن تغطي من خلال عمليات التدريب.

- تحديد احتياجات من العمالة: Power Man planning يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل الوظيفة.

عدد العاملين=الحجم الكلي لعبء للعمل/أداء العامل الواحد.

- تبسيط العمل Works Simplification: بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلا داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، و من هنا يمكن الاستغناء عنها.
- الترقية و النقل Promotion and Rotation: ويكون ضمن معطيات التحليل و معرفة مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة و متطلبات الوظيفة من جهة أخرى.
- التطوير التنظيمي Organisationnel Développement: يوفر تحليل البيانات الأساسية عن مكونات الوظائف وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من الدمج أو فصل الوظائف في الأقسام أو تغيير تركيبة الأقسام و الإدارات بغرض الأداء.

2) مراحل عملية التحليل:

- مرحلة تجميع البيانات.
- مرحلة تحليل البيانات.
- مرحلة إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.

3) طرق التحليل:

- طريقة الملاحظة الشخصية: أي الملاحظة و تدوين الفرد أثناء أداء وظيفته و تكون من قبل المدير أو المشرف عليه من اجل وضع وصف دقيق للمهام وعبء الوظيفة و الواجبات و البيئة التي يتم فيها أداء الوظيفة. هذه الطريقة صعبة لكون أن بعض الوظائف تتسم بدورة عمل غير كاملة. وتستعمل للوظائف البسيطة و المتكررة.

- طريقة الاستقصاءات: من خلال صياغة أسئلة من طرف محلي الوظائف وتقدر إلى الرئيس

و المرؤوسين، سهلة وغير مكلفة و لكن تتسم بالصعوبة لكون الموظفين لا يمكنهم بجميع

المعلومات الخاصة بوظيفتهم.

- طريقة المقابلات الشخصية: أي مقابلة الموظف مع المشرف عليه من اجل الدلال بأهم

التفاصيل الوظيفة و كيفية أدائها.

- طريقة الخبراء التحكيم: و التي تشابه طريقة المقابلات الشخصية ولكن وجود أكثر من

مقابل مختص أو خبير له صلة أو دراية بنوع الوظائف محل المقابلة، تخص هذه الطريقة الوظائف

المستحدثة و الغامضة و لكن مكلفة جدا.

حيث تحتوي بطاقة التحليل على:

أ- محتوى العمل job content t: و يشير إلى الأنشطة و الواجبات التي يتطلبها العمل. و قد

تكون وصف محتوى العمل محددًا جدا و مفصلا و يشمل كل جزئية و كل حركة للعامل أو قد

تكون عدة عمال، و ذلك يتوقف على الأسلوب المستخدم في تحليل العمل.

ب- متطلبات العمل Requirements: و يتضمن التحصيل العلمي و الخبرة و شهادة مزولة

المهنة و خصائص و سمات شخصية أخرى يتطلب توافرها في الفرد الذي سيقوم بأداء

ما سيتضمنه العمل.

ت- ظروف العمل contextes: و يشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من الناحية

المادية (الإنارة، التهوية،.....الخ). و غير مادية مثل درجة المسؤولية و المساءلة، الإشراف التي

يتلقاها شاغل الوظيفة أو من يمارسها....الخ. و أخيرا نتوصل إلى:

ث- تصميم العمل :فهو نتاج لعملية التحليل للعمل فيرى غيبسن Gibson أنه يتميز بثلاث

عناصر أهمها : المدى Range، العمق Deth والعلاقات Relation ships.

➤ المدى أو نطاق العمل: فيشير إلى تنوع الواجبات التي يتطلبها العمل أو عدد الواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة.

➤ عمق العمل : و نعني بها مدى الحرية و التصرف الذي يتمتع بها شاغل الوظيفة لتقرير الواجبات و نتاجه، ومدى استطاعة الفرد ممارسة الرقابة و السيطرة على عمله ، و تأثيره أو حريته في اختيار طرق أداء العمل.

➤ علاقات العمل :فتشير إلى طبيعة و مدى العلاقات بين الأفراد و التي يمكن تحقيقها أثناء العمل و هي تتحدد وفقا للوحدات التنظيمية التي يتم تكوينها ، بموجب قرارات تتخذها الإدارة (المديرون و الرؤساء الأقسام)، و تعهد مسؤولية الإشراف على المجموعات العمل و الرؤساء لتنسيق جهودها نحو خدمة أهداف المؤسسة.

➤ بطاقة الوصف الوظيفي: هي عبارة عن مستند أو بطاقة تحتوي على وصف الوظيفة و مواصفات شاغلها وهي تستنتج من عملية التحليل الوظيفي. وهي تحتوي على:

(a) وصف الوظيفة:

- اسم الوظيفة.
- الإدارة أو القسم التابعة له.
- ملخص بطبيعة العمل المسئولة عنه.
- واجبات الوظيفة بالتفصيل.
- الرئيس المسئول إمام شاغل الوظيفة.

- المرؤوسين المسؤولين إمام شاغل الوظيفة.
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في نفس المستوى.

(b) مواصفات شاغل الوظيفة:

- مستوى التعليم المطلوب لإنجاز الوظيفة.
- مستوى التدريب المطلوب لإنجاز الوظيفة.
- مستوى الخبرة المطلوب لإنجاز الوظيفة.
- القدرة الجسدية.
- القدرة الذهنية مثل القدرة على التحليل أو الابتكار.
- الصفات الشخصية مثل الذكاء و التمتع بصفات القادة و التأثير على الآخرين.

و لتتمت المعنى الحقيقي للعمل أو بصفة جزئية الوظيفة يتم التطرق إلى مفهوم تقييم الوظائف و علاقتها بالأجر حيث: (1)

نعي بمفهوم تقييم الوظائف بتحديد الأهمية النسبية للوظائف و الأعمال وفقا للقيمة فيما بينها أو بمعنى آخر ترتيب مجموعة الوظائف و الأعمال وفقا لقيمة و أهمية مكونات هذه الوظائف من ناحية و قيمة و أهمية تأثير مخرجاتها من ناحية أخرى.

فالعنصر الحاسم في ثقل الوظيفة و أهميتها النسبية هو درجة الصعوبات و المسؤوليات هذه الوظيفة و لا بد إن تنعكس في شكل و بآخر على الأداء النهائي أو مخرجات الوظيفة تكاملا مع بقية أداء الوظائف الأخرى في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء الكلي بها.

¹ حسين حريم محمود ، مرجع سابق، ص 268-277.

أهداف تقييم الوظائف:

- وضع أساس موضوعي لاختلاف الأجور بين الوظائف و الأعمال في المؤسسة.
- اكتشاف و استبعاد التفاوت غير المبررة و غير عادلة بين الأجور.
- تحديد الأجور العادلة و أسس حساباتها كأساس تبنى عليه برامج الحوافز و الكافات .
- التطبيق الصحيح لسياسة الأجور .
- إنشاء الوسائل الفعالة للرقابة على عنصر الأجور كأحد العناصر الأساسية في عنصر التكاليف.

⊠ عناصر تقييم الوظيفة:

- درجة الصعوبة و المسؤولية.
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
- ظروف العمل المادية.
- المجهود البدني.
- المجهود العقلي.
- المهام و الواجبات و علاقتها بالمنتجات الكلية.

المطلب الخامس: الشكل القانوني للمؤسسات.

نالك عدة أشكال قانونية تسمح لحامل المشروع باستحداث مؤسسة و تتجاوز و طموحاتها إذ يتحدد وفقا لكل شكل نظام ضريبي مناسب و كذا الحقوق و الواجبات المترتبة عنه. ويمكن رد أنواع

الشركات التجارية تبعا لتنوع العلاقة بين الشركاء، إلى ثلاث أقسام هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال و الشركات المختلطة.⁽¹⁾

وقد صنف المشرع الجزائري مؤسسات الخاصة حسب المعايير القانونية التالية:⁽²⁾

أولا: المؤسسات الفردية: تتميز بسهولة التأسيس و التنظيم تعود ملكيتها لشخص طبيعي واحد هو المسئول الوحيد عن نتائج أعمالها، وتكون مسؤوليته اتجاه التزامات المؤسسة غير محدودة إذ تحتلط شخصيته الطبيعية بشخصية المؤسسة و تسمى أيضا شركة الشخص الطبيعي أو الشخص الوحيد.

1) خصائص المؤسسة الفردية: لقد اعتبر الشكل نموذجي لمؤسسات القرن التاسع عشر الميلادي و يتميز بما يلي:

- موجهة عموما لمؤسسة ذات الحجم البسيط.
- لا تتطلب قانونا أساسيا فتأسيسها بسيط.
- استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جدا.
- التسجيل لدى السجل التجاري يمنح صفة التاجر لمستحدثها.
- سبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة و المؤسسة فان تسديد ديون المؤسسة يمكن إن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المشروع.

ثانيا: مؤسسات الأموال: هي المؤسسات التي تقوم على الاعتبار المالي، و لا اعتبار فيها للاعتداد الشخصي. إذ يقتصر مسؤولية الشريك في مؤسسات الأموال بحدود حصة التي قدمها في رأسمال و تضم شركات الأموال، كشركات المساهمة و التي يمكن توضيحها كالتالي :

¹ عبد الفضيل محمد احمد ، دار الفكر و القانون للنشر و التوزيع ، مصر ، 2011 ، 27.

² بوغفير مريم (غير منشورة)

2) شركات المساهمة: تعتبر النموذج الأمثل لشركات الأموال فهي تهدف إلى تجميع الأموال قصد القيام

بمشروعات صناعية أو تجارية كبرى، وهي أداة لتطور الاقتصادي في العصر الحديث، و قد ورد

تعريفها في المادي 592 من القانون التجاري الجزائري كمايلي:

حسب ما جاء في المرسوم التشريعي رقم 93/08 المؤرخ في 25 افريل 1993 فان " شركة المساهمة هي

الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم، و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم

ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة..."

☒ خصائص شركة المساهمة: تتميز شركة المساهمة بالخصائص التالية:

- تقوم شركة المساهمة عن الاعتبار المالي و لا تتأثر بانسحاب الشريك أو إفلاسه أو وفاته.

- تعد بمثابة شكل من أشكال المؤسسات الكبيرة بامتياز.

- الحد الأدنى لعدد الشركاء سبعة مساهمين سواء أشخاص طبيعيين أو معنويين.

- يعد مساهما في الشركة كل من يتقدم للاكتتاب فيه مهما بلغ عددهم.

- مسؤولية الشريك فيها محدودة بأسهمه.

- رأسمال المؤسسة يقدر ب 5 ملايين دينار جزائري في حالة الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري

في حالة إذا لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام و ذلك حسب المادة 594 من القانون التجاري

الجزائري من نفس المرسوم. يجب إن يكون رأسمال شركة المساهمة بمقدار 5 ملايين دينار جزائري على

الأفراد إذا لم تلجأ الشركة على نية الادخار ، و مليون دينار جزائري على الأقل في حالة المخالفة

- يمكن تقسيم رأسمال إلى أسهم.

- تسير المؤسسة من طرف مجلس الإدارة و يتكون من ثلاث أعضاء على الأقل و الأكثر من 12 عضو
يتأهله مدير عام و يراقب من طرف مجلس الإدارة .

- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية و صفة التاجر لأعضاء مجلس
الإدارة.

✕ أسباب انقضاء شركة المساهمة :

✕ الأسباب العامة: تنقضي شركة المساهمة كما تنقضي أي شركة و ذلك لأسباب التالية:

- انتهاء الأجل المحدد.

- هلاك معظم رأسمالها.

- انتهاء العمل الذي تأسست من اجله.

- اندماج شركة في شركة أخرى.

✕ الأسباب الخاصة: تنقضي شركات المساهمة للأسباب الخاصة و جاءت في المادة 715 من القانون

التجاري الجزائري كمرائلي:

- حل الشركة قبل آجالها المحدد من طرف الجمعية العامة.

- حل الشركة إذا انخفض عدد المساهمين إلى اقل من الحد الأدنى لها.

- حل الشركة نتيجة للخسارة.

✕ مزايا و عيوب شركة المساهمة:

✕ مزاياها:

- تتميز شركة المساهمة بشخصية معنوية قانونية منفصلة عن شخصية أصحاب رؤوس الأموال.
- تتميز الشركة بشخصية مستقلة يمكنها من الاستمرار بصرف النظر عن استمرارية علاقة حاملي الأسهم بها.
- الديون المستحقة على الشركة لصالح الغير ليست مسؤولية حملة الأسهم.
- تجزئة رأسمال على عدد من الأسهم يمكن من اشتراك عدد من المستثمرين في تمويل رأسمال و بالتالي توفير رؤوس أموال ضخمة لا توافرها أنواع أخرى من المؤسسات و يظل كل منهم مسئولاً عن المؤسسة بقدر الأسهم التي يملك فقط.
- تجزئة رأسمال عن الإدارة يساعد في إمكانية تداول أسهم الشركة في سوق مفتوحة توفر السيولة النقدية للمساهم الذي يرغب في التخلص مما لديه من أسهم.

✕ العيوب: بالرغم من وجود العديد من المزايا إلا إن هناك بعض المساوئ وهي :

- تتحمل الشركة بعض النفقات الكبيرة عند التأسيس إلى أن تتم تكوينها و مزاولتها نشاطها.
- انقطاع العلاقة بين المساهمين و إدارة الشركة نظرا للفصل الملكية و الإدارة (تكلفة الوكالة).
- استغراق تحويل نشاط المؤسسة وقت طويل و إجراءات عديدة.

ثالثا: شركة الأشخاص. تتمثل في :

■ شركات التضامن و التوصية البسيطة و شركة المحاصة: و تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي ، الشركاء و الثقة المتبادلة بينهم ، و تلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسيا بحيث لا يجوز له التنازل عن حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إلا ابدأ ما طرأ على شخصية ما يؤدي انعدامها فعلا و قانونيا كالوفاء و اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس و شركات الأشخاص عادة ما تكون شركات صغيرة تتألف من أفراد قد يعرف بعضهم بعضا و يثق كل منهم الآخر و تجمعهم في الغالب صلة القرابة أو الصداقة، وفيما يلي سندرج هذه الأنواع من الشركات :

أ- شركة التضامن: تعد شركة التضامن النموذج الأمثل لشركات الأشخاص لوضوح الاعتبار الشخصي بها، كما تعتبر اسبق الشركات ظهورا و أكثرها انتشارا في الواقع العملي نظرا لملائم للاستغلال التجاري المحدود الذي سيقوم به عدد قليل من الشركاء. تضمهم روابط شخصية كالقرابة أو الصداقة أو المعرفة، ولقد تناولها المشرع الجزائري في المواد من 511 إلى 563 من القانون التجاري الجزائري غير انه لم يقم بتعريفها .

☒ خصائصها : حسب المادة 551 من القانون التجاري الجزائري فان الشركة التضامن تتميز عن

غيرها من الشركات بالخصائص التالية:

- هي شركة الأشخاص.
- عموما هي شركة عائلية.
- العدد الأدنى للشركاء اثنين.
- ليس هناك عدد مفروض لرأسمالها الاجتماعي .

- التسيير يشارك فيه كل الشركاء إلا في حالة ما نص القانون المؤسسة على عكس ذلك.

- رأسمال الاجتماعي لا يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية .

- يشارك كل الشركاء و بشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون المؤسسة الشخصية المعنوية و لكل الشركاء صفة التاجر .

☒ مزاياها:

- تتفق شركة التضامن مع المشروع الفردي من حيث سهولة و بساطة التكوين حيث لا يحتاج تكوينها إلى إجراءات قانونية معقدة أو مطولة .

- تتميز شركة التضامن بقدرتها على تحقيق الأرباح بالمقارنة بالمشروع الفردي و يرجع ذلك إلى تجميع

الإمكانات المالية و القدرات و المهارات الفنية و الإدارية لعدة أفراد معا مما يدعم موقف المشروع

و قدرته على استغلال الفرص المتاحة وتستطيع شركة التضامن أن تحصل على حجم كبير نسبيا

من الائتمان نظرا لما يتمتع به الشركاء من مسؤولية تضامنية غير محدودة، و يترتب على ذلك زيادة قدرة

شركة التضامن على الاستثمار و تحقيق الأرباح لاشتراك أكثر من شخص في اتخاذ قرارات تميل

إلى جانب الرشد على عكس الحال في المشروعات الفردية و تكوين رأسمال للشركة وفقا لقدرات الشركاء

و ليس وفقا لقدرات الشخص الواحد كما هو الحال في المشروعات الفردية.

☒ العيوب:

- اتساع نطاق المخاطرة المترتبة عن المسؤولية المطلقة لكل شريك في الشركاء.

- عدم توفر المرونة الكافية التي تتميز بها المشروع الفردي.

- رأسمال الشركة محدود بقدرات الشركاء المالية.

- وفاة احد الشركاء أو انسحابه أو فقدانه الأهلية يعرض حياة الشركة للانتهاك، كما تنشأ مشاكل مع ورثة المتوفى أو الشريك المنسحب أو القيم على فاقد الأهلية فيما يصل تقديره حقوقه عند تصفية الشركة.

- تعتبر المسؤولية غير المحدودة للشركاء من أهم عيوب شركة التضامن لان كل تصرف غير سليم من قبل احد الشركاء يترتب عليه ضياع أموال المشروع و أموال الشركاء الشخصية أيضا.

ب- شركة التوصية البسيطة: هي شركة تشمل فئتين من الشركاء متضامنين يحق لهم دون غيرهم القيام بأعمالهم الإدارية وهم المسئولين بصفتهم الشخصية و يوجه التضامن على إيفاء ديون الشركة، أما الفئة الثانية فهم شركاء الموصون يقدمون نسبة محددة من أعمال و لا يلتزم كل منهم إلا في حدود النسبة المقدمة لشركة التوصية البسيطة ضمن شركات الأشخاص و قد أوجبت المادة "564" و يتضمن القانون الأساسي للشركة البيانات التالية:

- مبلغ و قيمة حصص كل الشركاء.

- حصة كل شريك متضامن أو شريك موصي.

- الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين و حصصهم في الإرباح وكذا الخسائر.

☒ المزايا: تتميز بعدة مزايا من بينها :

- تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء.

- يمكن بعض الأشخاص الممنوعين من التجارة كموظفي الحكومة من استثمار أموالهم.

- ترضي المستثمر الحريص فحسارة الشريك، الموصى لتجاوز حصة في رأسمال.

- تمكن أصحاب الاختراعات للاستفادة من اختراعهم .

✘ العيوب: من عيوبها مايلي :

- الدخول في مضاربات غير مأمونة في كسب عاجل.

- عدم جدوى مراقبة الشريك الموصى للشركة.

- التغييرين بالشركاء الموصين و إيمانهم بتحقيق أرباح.

✘ أسباب فض الشركة: هي نفس الأسباب السابق ذكرها في فض شركات التضامن.

ت- شركات المحاصة:

✘ تعريفها: لم يعطي المشرع الجزائري لهذه الشركة تعريف محدد بل اكتفى بالنص عليها في المادة 795

من ق-ت-ج و التي تنص على " تأسيس شركة المحاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر ، تتولى

انجاز عمليات تجارية".

✘ خصائصها:

- يمكن إن تكون تجارية و يمكن إن تكون مدنية.

- تنعقد بموجب اتفاق و لفترة أو لمدة معينة.

- تنفرد الشركة بكونها تتميز ب: الاستتار، عدم التمتع بالشخصية المعنوية و الإعفاء من الشكاة

الرسمية.

✘ أسباب انقضاء الشركة:

- الانقضاء بقوة القانون.

- الانقضاء بإدارة الحاصيين.

- الحل بحكم قضائي.

رابعاً: المؤسسات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتتمتع هذه

الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائصها بحيث تعمل في طياتها خصائصها

شركات الأموال.

تشمل الشركات مختلطة الشركات التالية : شركة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة و شركة

ذات مسؤولية المحدودة، شركة التوصية بالأسهم.

أ- شركة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة :

تعريفها : حسب ما جاء في الأمر 27/96 المعدل لإحكام المادة 564/1 من القانون التجاري

نجد انه هذه الشركة تؤسس من شخص واحد و عليه فإنها تحدد مسؤوليته بقدر المبلغ المخصص

للاستثمار و المقدر كحد الأدنى ب 100000 دج، و يكون هذا المبلغ ضمان لدائني هذه

الشركة ، و لا يمكن متابعته إلا في في حدود ذمتها المالية، إما الباقي الأموال فلا تخضع للرهن

أو لمصادرة الغير.

خصائص الشركة: رغم أنها تطبق عليها جميع إحكام الشركات ذات المسؤولية المحدودة بصفة عامة

إلا أنها تستقل بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها:

- مسؤولية صاحب الشركة بالقدر الذي حصصه لمزاولة نشاطه فيها و بالتالي لا يستطيع الدائنون متابعة

ذمتها المالية الغير مخصصة في هذه الشركة كرأسها.

- يمارس الشخص الوحيد جميع سلطاته بحرية و بالتالي تتحقق ذلك المبادرة الفردية و يستطيع إن يدير مشروعه في إطار مرن وغير محدودة.

- يستطيع الشريك الوحيد أن تختار مديرا غيره يدير الشركة.

- إمكانية استمرار المشروع و سهولة انتقاله ففي حالة الوفاة تنتقل الملكية لأحد الورثة و في حالة البيع يكون الأمر مسيرا إذا إن الشخص محرر من رفض الشركاء الكلمة الأولى و الأخيرة له.

✚ أسباب الانقضاء: إن أسباب انقضاء الشركة هي نفسها الأسباب العامة التي تنقضي بها الشركات مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصية التي تتميز بها مثل: الشخص الوحيد، و الحد الأدنى لرأسمال.

ب- الشركة ذات المسؤولية المحدودة :

✚ تعريفها: حسب المادة 564 من ق-ت-ج فإن شركة المسؤولية المحدودة هي شركة تؤسس

من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص و لها عنوان يمكن إن يشمل اسم الشريك الواحد أو أكثر بشرط إن يسبق أو يلحق بعبارة اخرة ش.ذ.م.م مع بيان رأسمالها.

✚ خصائصها : تتميز الشركة بالخصائص التالية:

- هي مؤسسة ذات رؤوس أموال.

- تحديد عدد الشركاء الأدنى اثنان و على الأكثر عشرون.

- رأسمال الاجتماعي الأدنى اثنان و على الأكثر عشرون.

- يقسم رأس مال الاجتماعي الأدنى المطلوب عند استحداثها 100.000دج.

- يمكن رأسمال الاجتماعي على حصص اجتماعية متساوية القيمة 100.000 دج.

- الشركاء إن يسيروها عدد من المسيرين.

- الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لقيمة مساهمتهم في رأس مالها الاجتماعي.

- التسجيل يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر للمسير .

أسباب انقضاء الشركة:

تنقضي الشركة للأسباب العامة العادية و لسببين الخاصيتين التاليتين:

- إذا ما فاق عدد الشركاء عن 20 شريك و هذا طبقا للمادة رقم 590 من ق ت ج .

- إذا ما قل رأسمالها 100.000 دج فإذا لم يزداد رأسمالها في ظرف سنة فإنها تسجل طبقا للمادة

566 من ق ت ج .

ت- شركة التوصية البسيطة بالأسهم:

تعريفها: عرفت المادة 715 من ق ت ج بأنها الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة

و قابلة للتداول و ويكون الشريك الموصى فيها خاضعا إلى نظام قانوني الذي يخضع له المساهم

في شركة المساهمة، و يكون شريك واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين.

خصائصها:

- هي مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين و شركاء المتضامنين .

- تضم الشريك واحد و عدد من الشركاء المتضامنين و الموصيين.

- تتولى إدارتها شريك متضامن أو أكثر.

- عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة.

- يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم.

- الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي هو 5000.000 دج في حال الدعوة إلى الاكتتاب

و 1000000 دج في حالة عدم وجود اكتتاب .

-المسيرون هم مساهمين و لا يمكن أن يتحملوا الخسائر لوحدهم إلا في حدود نسبة مساهمتهم.

- الشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة و نظامية لديون الشركة للتسجيل في السجل التجاري

يكسب المؤسسة المعنوية وصفة التاجر للمسيرين.

🇲🇦 أسباب الانقضاء: تنقضي شركة التوصية البسيطة للأسباب التالية:

- انسحاب احد الشركاء المتضامنين أو وفاته أو الحجر عليه أو إفلاسه ما لم ينصص نظام الشركة على

ذلك.

- تحقق احد الأسباب الخاصة التي تنقضي بها المساهمة (كانتهاء مدة الشركة أو هلاك معظم رأسمالها

أو انتهاء الغرض الذي أسست من اجله أو اندماجها مثلا مع شركة أخرى...).

🇲🇦 مزاياها:

- يمكنها التوسع في رأسمالها أو زيادته عن طريق ضم عدد أكبر من الشركاء الموصيين اللذين لا يرغبون

في المخاطرة بما يزيد عن حصة كل منهم في رأسمالها.

- تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء.

- تمكن بعض الأشخاص ممنوعين من التجارة كموظفي الحكومة من استثمار أموالهم.

- تسمح للشريك الموصى ب :

● أن يكون موظف في الشركة.

● أن يتعامل مع الشركة كشخص أجنبي.

● مراقبة أعمال الشركة.

● له الحق في الاطلاع على الدفاتر.

عيوبها :

- حصص الشركاء الموصيين غير قابلة و لا يتم بيعها إلى آخرين إلا بموافقة الشركاء جميعا.

- التعزيز بالشركاء الموصيين و إيمانهم بتحقيق النجاح.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي.

سنتطرق في هذا المخطط إلى مفهومه، أهدافه، مراحل إعداده وهندسة طرق الإنتاجي و الموقع.

المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي أهميته.

(1) تعريفه: "هو وظيفة من وظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج و عملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر

التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية (قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل)،

وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد و بأقل التكاليف".⁽¹⁾

ويعرف أيضا بأنه: "تقدير كمي عن السلع و الخدمات التي سوف و تنتجها المنشأة وكما تشمل تقدير

كمي عن المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية".⁽²⁾

فهو أيضا: "عبارة عن تخطيط منظم و موجب لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها لإنتاج منتجات

و خدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان".⁽³⁾

و يعرف كذلك: "تصميم و استخدام نظام إجرائي لإعداد الخطط و التحكم في كل عناصر النشاط

الإنتاجي".⁽⁴⁾

فهو "خطة للإنتاج أو التخطيط متوسط المدى للإنتاج و التي تغطي فترة زمنية عادة ما تكون سنة

و تعد على أساس تقديرات إجمالية للمخرجات من مستويات الإنتاج و العمالة للموارد و تحديد أفضل

السبل لمقابلة الطلب المتوقع".⁽¹⁾

¹ احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 77.

² مؤيد الفضل، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 26.

³ احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 151.

⁴ إبراهيم هميمي، تخطيط وضبط الإنتاج، دار الأمانة، مصر، 1975، ص 9.

و نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التخطيط الإنتاجي هو الاستعداد المستقبلي بتحديد مختلف الأجهزة و المواد و المباني الضرورية لتصنيع المنتجات معينة، لذلك يتطلب الأمر تضافر جهود كل من إدارة المبيعات و الإنتاج و المشتريات و الأفراد والهندسة الصناعية ، و التكاليف للتوصل إلى التخطيط السليم للإنتاج.

(2) أهمية المخطط الإنتاجي:

من المهم جدا الحديث عن أهمية المخطط الإنتاجي نظرا لتطورها عبر الزمن ونذكر:⁽²⁾

- وظيفة أساسية في المؤسسة تهتم بإنتاج السلع و الخدمات عبر العناصر الإنتاج المتاحة.
- تقديم أعلى كفاءة و أفضل استخدام للمستهلك.
- محاولة تخفيف من أثار العوائق و العقبات إلى أدنى درجة ممكنة.
- إحدى الوظائف الأساسية ذات العلاقة لاستخدام و تحسين الموارد.
- تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل الطلب بأقل

التكاليف.⁽³⁾

- تخطيط إمدادات الخامات.
- الاستغلال الأمثل لمواد الإنتاج.
- يعمل مخطط الإنتاج على توضيح الأهداف إمام العاملين إلى جانب طرق ووسائل تحقيقها.

¹ محمد ابديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص53.

² خضير كاظم محمود ، هايل يعقوب فاخوري، إدارة العمليات و الإنتاج، دار الصفاء، الطبعة الثانية، الأردن، 2001، ص24.

³ الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص17.

- يسمح من تمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة و فعالية و عن طريق تأمين مقاييس و معايير السيطرة على الأداء في انجاز تلك الوظائف.
- مصدرا مهما للتنافس في ظل المنافسة المتزايدة في السوق.

المطلب الثاني: أهداف مخطط الإنتاجي.

يهدف المخطط الإنتاجي إلى: (1)

- تحديد التكاليف الاستثمارية اللازمة لإقامة المشروع و التي تتمثلان في تكاليف الموجودات الرأسمالية الثابتة من الآلات و المعدات و الأجهزة و التجهيزات الرأسمالية و الإنشاءات و الأبنية.
- تحديد التكاليف التشغيلية اللازمة للعمل المشروع و ممارساته للنشط و قياسها بالنتاج و التي تتمثل في تكاليف العناصر الإنتاج و مدخلات العملية الإنتاجية، و التي يحددها حجم الإنتاج و طبيعته و الطريقة الفنية المستخدمة في الإنتاج.
- تقدير إيرادات المشروع وذلك من خلال تحديد كمية الإنتاج.
- تحديد الأرباح التي حققها المشروع.

المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الإنتاجي.

يتضمن المخطط الإنتاجي عدة إنتاجي عدة مراحل متداخلة من أهمها: (2)

أولاً: تحليل و تقويم الظروف البيئية: (التشخيص)

¹ فليح حسن خلق ، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر و التوزيع الأردن، 2000، ص 215.

² زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة مرياح ورقلة، 2008، ص 55، 56.

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة بالمؤسسة، و عليه فان إدارة المؤسسة عامة و وظيفة التخطيط خاصة يفرض عليها كشف و معرفة عناصر محيطها، و عملية تشخيصها و توقعها يؤثران على أدائها العام و كذا تحديد القيود التي تفرضها و الفرص التي تتيحها مما يقود إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية للمؤسسة ككل.

ثانيا: تحديد الأهداف.

إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية للإنتاج، إذ توضح اتجاه العام للمؤسسة و ما تريد تحقيقه في مجال نشاطها و القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.

ثالثا: تحديد البدائل و الطرق العمل الممكنة.

لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها و اختيار انسبها، و تتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم و من ثم المفاضلة على أساسها، و تبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، و نشير إلى عدم وجود قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

رابعا: صياغة الخطط و تنفيذها و تعديلها:

لكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة إن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، و من اجل صياغة الخطط نجد أنها كمجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير النظام و تحقيق أهدافها. و من أهم تلك القرارات مايلي:

- قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل مواصفات المنتجات و مد بإمكانيات إنتاجها و آخر متعلقة بتحديد المعلومات و المواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
- قرارات الخاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، و اختيار و تصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
- قرارات إنتاجية ترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، و التي ينتج عنها تقييم لمستوى الانجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على مخطط الإنتاجي.

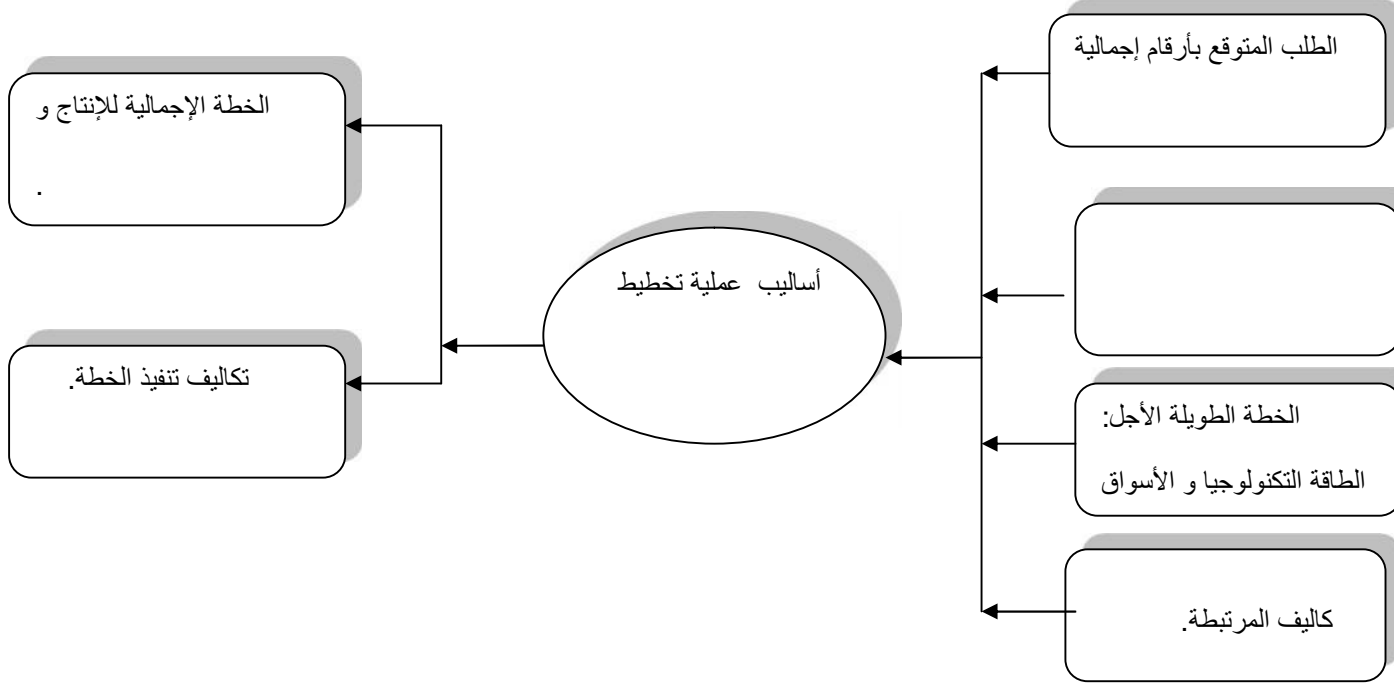
العوامل المؤثرة على مخطط الإنتاجي هي: (1)

- كمية الموارد المتاحة و كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية .
- تكلفة نقل المواد الأولية و تكلفة المواد الطبيعية ذاتها.
- التكنولوجيا المتاحة و التي لها آثارها على التكلفة الموارد الخام المستخدمة و الطاقة و القوى العاملة و تكلفة الإنتاج النهائي في السوق.
- عمليات الإنتاج الفنية و التي تؤثر على الاقتصاديات الداخلية للمشروع.
- التنظيم الداخلي للمشروع و الذي يعكس آثارها على الكفاءة الإنتاجية في شكل كفاءة الإنتاجية في شكل رأسمال و إنتاجية العمل.
- المناخ و البيئة الثقافية التي لها آثارها المباشرة على التكلفة .

¹ عبد العزيز عبد الكريم ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص73.

نظم المعلومات الواجب توافرها للمساعدة في العمليات الإنتاجية المساعدة في سرعة و الوقت و الجهد للحصول على المخرجات.

الشكل رقم 15: يوضح الإطار العام لعملية التخطيط الإنتاجي.



المصدر: محمد أبدوي، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج، الأردن، 2001، ص 56.

المطلب السادس: اختيار الموقع.

وهي كالأني: (1)

1. مفهومه: يتم اختيار المنطقة لبدء العمل فيها، فان على المالك المشروع الصغير إن يحدد الموقع عمله

داخل تلك المنطقة التي وقع عليها الاختيار. و تعتمد عملية اختيار الموقع داخل المنطقة على طبيعة

العمل، إذ تختلف متطلبات الموقع باختلاف العمل، على سبيل المثال تجار التجزئة يكون مهمهم

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص 79 ، 80.

الأساسي هم العملاء، فالمشاريع الخدمية تأخذ بعين الاعتبار أيضا سهولة الوصول إليها من قبل العملاء، لكنها تأخذ بنظر الاعتبار لذلك كلفة الإيجار في المشاريع الصناعية. العامل الأساسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار في عملها المواد الأولية، و لذلك ضمن منطقة معينة.

2. العوامل المؤثرة على اختيار الموقع:

- ❖ القرب من الأسواق: إن اختيار موقع قريب من الأسواق المخطط خدمتها يعتبر عاملا أساسيا لمشروع إنتاجي، حينما تكون كلفة نقل تلك المنتجات عالية نسبة لقيمة المنتج. كما إن اختيار موقع قريب من المستهلكين، يعتبر عاملا أساسيا لتحقيق المنافسة مع المشاريع الأخرى التي تمارس نفس العمل.
- ❖ القرب من المواد الأولية: إذا ما كان العمل يتطلب المادة الأولية يصعب نقلها أو إن تكلفة نقلها مرتفعة، فإن ذلك يتطلب إن يكون المشروع قريبا من مصدر تلك المواد.
- ❖ الحاجة للأيدي العاملة: فيجب على مالك المشروع التعرف على مدى توفر اليد العاملة بالمواصفات المطلوبة في ذلك الموقع.
- ❖ معدلات الأجور: إن دراسة معدلات الأجور الحالية تعد مقياسا للمقارنة بين المواقع المختلفة (المدن)، كما يجب دراسة اتجاهات الأجور و ذلك من خلال دراسة اتجاهات الأجور للأعمال المماثلة في السنوات السابقة و التوقع بالزيادة أو النقصان في السنوات القادمة.
- ❖ دراسة اتجاهات السكان: فيجب تحليل السكان و العوامل الديموغرافية لسكان المنطقة من ناحية عددهم، معدل العمر، الجنس، التعليم، مستوى الدخل، الدين، الخ... للتعرف بالطلب و العرض إلى أن طبيعة المنتج للمشروع (سلعة/خدمة) تتوافق و متطلبات السكان تلك المنطقة.

❖ القوانين و الأنظمة المحلية: قبل اختيار موقعا معيننا داخل المدينة، فعلى مالك المشروع الصغير دراسة القوانين المحلية المتعلقة بتقسيم المدينة للتعرف على فيما إذا كانت هنالك قيودا تحدد فعاليات العمل أو تمتع تواجد العمل ضمن مواقع معينة في المدينة. فقد تكون المدينة مقسمة بموجب نظام معين لتحديد استخدام الأراضي بداخلها أو استخدامات الأبنية أو المواقع، و الغرض هو التقسيم و التحديد هو لغرض تجميع الفعاليات المتشابهة ضمن منطقة محددة.

❖ المنافسة: فيجب دراسة طبيعة الأعمال المتشابهة في نفس المنطقة إذ أنها تعد تهديدا للحصة السوقية و تساعد في اختيار الإستراتيجية المناسبة.

❖ مدى توافق العمل مع المجتمع: إذ إن اختيار الموقع مع الأخذ بعين الاعتبار دخل المرتفع أم منخفض، : إن المجتمع ذوي الدخل المرتفع يتطلب إن يكون مواصفات العمل متوافقة مع المجتمع من حيث المظهر الخارجي، الترتيب الداخلي ، الأثاث و المعدات لتناسب مع الأعمال الأخرى.

❖ المواصلات.

❖ سمعة الموقع: فالسمعة السيئة للموقع يؤثر سلبا على المبيعات المشروع فيجب الأخذ بعين الاعتبار سمعة المحل مثلا من خلال عدم التعامل الجيد مع العملاء أو تقديم خدمات مخلى فهذا يكسب المحل سمعة سيئة .

❖ الخدمات العامة: فيجب توفر في المحل إقامة المشروع جميع الخدمات الضرورية كالمياه، شبكات صرف المياه، خدمة جمع النفايات.....لان عدم توافرها تؤدي إلى كلفة للمشروع.

❖ مراكز الشرطة و المستشفى العمومي و الحماية من الحوادث العمل كالحريق و التكهرب...الخ. فقربها يؤدي إلى تخفيض التكلفة فهي تؤثر على كلفة التامين على العمل.

المبحث السادس: المخطط المالي و الملاحق.

المطلب الأول: المخطط المالي.

تعد المعلومات التي يعكسها المخطط المالي من أهم النتائج التي تحدد مصير المؤسسة وتوضح مدى قدرتها على الاستجابة و اتخاذ القرارات و تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بأقل التكاليف.

الفرع الأول: ماهية مخطط المالي.

أولاً: تعريف المخطط المالي.

لقد قدم الباحثون عدة تعاريف للمخطط المالي من بينها ما يلي:

المخطط المالي " هو تخطيط للتدفقات التي تدخل للمؤسسة (التحصيل) و التدفقات التي تخرج من المؤسسة(المدفوعات)، بما يفيد الإدارة الجيدة بما يفيد الإدارة الجيدة للأموال و تترك للممارسات الارتجالية، إنما بالتخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض و الإنفاق بشكل يجنب المؤسسة التعرض للعسر النقدي بالمخاطر و بما يسمح في نفس الوقت بتحقيق المستوى المطلوب من الأرباح المستهدفة".⁽¹⁾

ومنه فان مخطط المالي : " هو عبارة عن خطوات إعداد مخطط الأعمال تتضمن مجموعة

من الجداول المالية

¹ مبارك لسوس ، التسيير المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة 2، الجزائر ، 2012، ص169.

و المحاسبية التي تبين رأسمال العامل و احتياجاته و المردودية، بالإضافة إلى الخزينة و هذا لإعطاء صورة مستقبلية كضمان استمراريتها و تقديمها حجة للأطراف الممولة علما إن هذه الجداول تتميز بالدقة و الوضوح".⁽¹⁾

فهو جزءا مهما و أساسيا في التخطيط للمؤسسة، حيث من خلاله تستطيع المؤسسة معرفة احتياجاتها المالية و إمكانية توفيرها لغرض تحقيق الأهداف، لذلك يعتبر مخطط المالي هو المحور في مخطط الأعمال الذي يوفر التمويل و مصدرها المناسب و كذلك التقديرات المستقبلية للعوائد و التكاليف و الأرباح".⁽²⁾

ثانيا: أهمية المخطط المالي.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص أهمية المخطط المالية والتي يمكن إن نلخصها في :

- يتيح للمؤسسة إمكانية التعرف على احتياجاته المالية المستقبلية و الاستعداد لها.
 - التخطيط للحصول على الأموال.
 - تتيح للمؤسسة فرصة التعرف على ما سيكون عليه مركزها المالي و ربحها في المستقبل من اجل اتخاذ إجراءات التصحيحية إذ ألزم ذلك.
 - يمكن المؤسسة من الحصول على الأموال بتكلفة اقل بسبب الكشف المسبق عن الحاجة النقدية.
- مما يكسب المخطط المالي أهمية خاصة كونه يتناول تحديد الاحتياجات المالية و كميتها و مدتها و توفيقها و مصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.

¹ علي محمود خضر و آخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية، منشورات الجامعية عمر المختار ، ليبيا، ص187.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص227.

ثالثا: أهداف المخطط المالي.

على الرغم من إن الهدف الأساسي للمخطط المالي هو التعرف على نتيجة الأعمال من ربح أو خسارة إلا إن تحقق إغراضا عديدة منها:

1. تسجيل العمليات المالية التي تتم في المشروع عند حدوثها مباشرة، اعتمادا على تسلسلها الزمني بهدف الرجوع إليها عند الحاجة.
2. تبويب و تصنيف العمليات المالية بهدف التعرف على مدنيين و دائنين المشروع وتحديد موجودات و التزاماته.
3. مساعدة مالك المشروع في اتخاذ القرارات السليمة ورسم السياسات المستقبلية وذلك على التقارير المالية التي تم إعدادها.
4. توفير معلومات تخدم فئات مختلفة داخل المشروع و خارجه. كالعاملين ، الجهات التي تمويل المشروع عن طريق الائتمان أو القروض و بعض الجهات الحكومية كدائرة الضرائب... الخ.

الفرع الثاني: خطوات إعداد المخطط المالي.

يمر المخطط المالي بعدة خطوات أهمها:⁽¹⁾

- 1) تحديد الأهداف المالية: يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة الانطلاق في عملية التخطيط المالي إذ يجب مراعاة الدقة في تحديدها و عدم تعارضها مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- 2) رسم السياسة المالية: تعتبر بمثابة المرشد و الدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعي عند وضع هذه السياسات كسياسات توزيع الأرباح مثلا.

¹ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104//29.01.2017> ; 16 :10.

3) إعداد الموازنات المالية التقديرية: تمثل هذه الموازنات أدوات تكميلية أو تعابير رقمية عن خطط المؤسسة فهي عبارة عن التنبؤ الإجمالي للإنتاج و المبيعات.

الفرع الثالث: التقدير الإجمالي لتكاليف المشروع.

تحديد التكاليف الإجمالية للمشروع نقطة بداية لإعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير إجمالي لحجم الأموال المطلوبة . و تتكون من تكاليف تشغيلية و تكاليف الاستثمارية.⁽¹⁾

أولاً: التكاليف الاستثمارية:

المكونات الأساسية لتكاليف الاستثمارية تتمثل في تكاليف الأراضي و موقع المشروع و كافة الأعمال الهندسية و المدنية الخاصة بإنشائها و الآلات و المعدات و اليد العاملة..الخ، و بالتالي فان دور الدراسة المالية هو ترتيب هذه البيانات لحساب تكاليف الاستثمار بشكل يساعد على اتخاذ القرار المناسب.

❖ التكاليف الاستثمارية:

✓ تقدير تكلفة الأراضي.

✓ تكاليف المباني و الإنشاءات.

✓ تقدير الآلات و المعدات.

✓ تكاليف الأدوات.

✓ تقدير تكلفة وسائل النقل.

✓ تكاليف الأثاث.

¹ مصالحي مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار الواصل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 690-694.

✓ تقدير التصميم و الرسوم الهندسية.

✓ تقدير المصاريف التأسيس و تكاليف بدء العمل.

✓ مصاريف الأبحاث و التجارب.

ثانيا: تكاليف التشغيلية:

وتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع و ترتبط بدورة الإنتاج أو التشغيل، و تتمثل في التكاليف اللازمة للإنتاج و التشغيل في حدود الطاقة الإنتاجية السبق تقديرها في المرحلة الفنية لذا يمكن تصنيف عناصر التكاليف وفقا للعلاقة بين العنصر التكلفة ووحدة المنتج النهائي و ذلك إلى التكاليف المباشرة، تكاليف غير مباشرة أو تصنيفها في ضوء علاقة بحجم النشاط إلى التكاليف الثابتة و المتغيرة.

الفرع الرابع : مصادر التمويل.

أولاً: المصادر الخارجية.⁽¹⁾

تلجأ المؤسسة عادة لتمويل نشاطها إلى مصادر مختلفة حيث تضمن تلك المصادر كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم في الميزانية، سواء كانت تلك العناصر طويلة الأجل أو متوسطة أو قصيرة الأجل، يمكن القول إن هناك نوعين من التمويل: تمويل طويل الأجل و تمويل قصير الأجل.

1. مصادر التمويل طويلة الأجل:

¹ المرجع السابق.

يعتقد البعض إن اقتراض المؤسسة هو المؤشر ضعف في حين ليبدو الأمر كذلك دائما ، فهناك

أسباب مهمة التي تدفع المؤسسة إلى الاقتراض على المدى البعيد و هي:

- ✓ إنشاء مشروع جديد.
- ✓ الاندماج و الاستحواذ.
- ✓ تطوير منتجات جديدة.
- ✓ استبدال الآلات و التجهيزات.
- ✓ توسيع الوحدات الإنتاجية.

و هكذا يبدو إن الأعمال الناجحة تحتاج إلى تمويل بعيد الأجل حيث تتعدد مصادره

ومن أهمها:

- القروض طويلة الأجل: تمويل العديد من المؤسسات على المدى البعيد من خلال القروض سواء من المصاريف أو الشركات التأمين أو المؤسسات التعاقد و غيرها.
- السندات: هي عبارة عن صك مكتوب أو تعهدات تلتزم بموجبها المؤسسة بإعادة المبلغ وهو قيمة السندات تصدره المؤسسة إضافة إلى الفوائد تترتب عليه خلال فترة زمنية معينة.
- مصادر التمويل الملكية: تختلف باختلاف حجم المؤسسة و نوعها في المؤسسة الفردية يتم الحصول على رأسمالها الممتلك من المالكين و الشركاء مباشرة، و مؤسسات الأعمال الكبيرة فان التمويل فيها يتضمن بيع الأسهم أو استخدام الأرباح المحتجزة و غير الموزعة.
- الائتمان التجاري: ويشير الائتمان التجاري إلى تسهيلات السداد التي يحصل عليها المشروع الصغير من الموردين. بصرف النظر عن مدة التسهيلات، ونوع البضاعة و فيمكن إن تشمل المواد مستلزمات الإنتاج، السلعية، المعدات، الآلات و الأجهزة..... الخ. و بالتالي فالائتمان التجاري يمكن

الحصول عليه من الموردين. الشركات المانحة للعلامة التجارية أو صاحبة حق الامتياز، تجارة الجملة أو التجزئة... الخ.

➤ التمويل الأجنبي: يمثل التمويل الأجنبي استثمارا يمكن إن يلعب دورا كبيرا في تنمية الصناعات سواء منها الصغيرة أو الكبيرة ولذلك سعت العديد من البلدان النامية إلى تهيئة الظروف الملائمة لجذب الاستثمارات الأجنبية.

2. مصادر التمويل قصير الأجل:

ويعني هذا الصنف للحصول على الأمر الذي يفترض إن تعاد في سنة أو اقل من سنة و تتنوع المصادر ومن أهمها: (1)

التمويل القصير بضمان: في العادة لا تستطيع المؤسسات الحصول على المال الكافي خلال التمويل غير المضمون لذلك تلجأ إلى مثل هذا النوع من التمويل وعموما فان أي أصل يمكن يعتبر ضمان لقروض أو تمويل، و أهم مصادر التمويل بضمان: القروض بضمان المخزون، القروض بضمانات أخرى ، بيع الديون القابلة لتحويل إلى الشركاء.

ويمكن للمشروع الصغير تمويل عمليات التوسع ذاتيا أيضا من خلال يحتجزه صاحب المشروع من أرباح أو من خلال الأموال التي يحتجزها في صورة مخصصات و احتياطات أو عن طريق سحب الأموال المملوكة لصاحب أو أصحاب المشروع ذاته و المستثمر في صورة ودائع، أوراق مالية، عقارات و استثمارها داخل المشروع.

ثانيا: المصادر الداخلية: (1)

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 177.

نقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة

ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدر ناتج عن دورة الاستغلال و تتمثل في:

➤ التمويل الذاتي: يعرف على انه إمكانية المؤسسة لتمويلها نفسها بنفسها من خلال نشاطها و هذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة يضاف إليها عنصرين هامين يعتبران موردا داخليا للمؤسسة و هما الاهتلاكات و المثونات. و من مصادر التمويل الذاتي: الأرباح المحتجزة، المثونات الاهتلاكات.

● الأرباح المحتجزة: وهي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة نتيجة لممارستها نشاطها و لم يدفع في شكل توزيعات و الذي يظهر في الميزانية العمومية من الشركة ضمن عناصر حقوق الملكية. فبدلا من توزيع كل الفائض في عدة حسابات المساهمين، قد تقوم الشركة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات المستقلة و يطلق عليها اسم احتياطي) بغرض تحقيق هدف معين مثل: احتياطي ، إعادة سداد القروض، إحلال و تجديد الآلات .. الخ، و تتمثل عناصر الأرباح المحتجزة فيما يلي:

- الاحتياط القانوني.

- الاحتياط النظامي.

- الاحتياط المرحلي.

➤ الاهتلاك:

¹ الياس بن ساتي و يوسف قريشي و اخرون، التسيير المالي-الإدارة المالية-، دار الوائل للنشر، عمان، 2006، ص240-242.

على انه طريقة لتجديد الاستثمارات أي إن الهدف من حساب الاهتلاكات هو ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي، كما يعرف على انه التسجيل المحاسبي بالخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع الزمن بحد إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية.

➤ المئونات:

تعرف المئونة على أنها انخفاض في نتيجة الدورة المالية و مخصصة لمواجهة الأعباء و الخسائر المحتملة الوقوع أو الأكيدة الحصول، كما تعرف على أنها انخفاض غير عادي في قيمة الأصول و على المؤسسة إن تسعى لتفادي الانخفاض.

الفرع الخامس: التقييم المالي للمشروع.

هناك مجموعة من الطرق التي من خلالها تتم عملية تقييم المشاريع الاستثمارية و هذه الطرق هي:⁽¹⁾

1. طرق لا تركز على القيمة الحالية للنقود(الطرق التقليدية).

2. طرق تقوم على أساس القيمة الحالية للنقود.

أولاً: طرق لا تركز على القيمة الحالية للنقود(الطرق التقليدية):

(1) تحليل التعادل:⁽²⁾

¹ فركوس محمد، الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص169-173.

² سمير محمد عبد العزيز ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات و قياس الربحية التجارية و القومية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية للطباعة و النشر، مصر، 2005، ص 142 - 153.

هي طريقة لفحص العلاقة بين الإيرادات و التكاليف لتقرير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعاقد، و هو مؤشر أولي يساعد على الكشف عن مدى ربحية المشروع. و يتم تحديد نقطة التعادل محاسبيا بالعلاقة التالية:

المبيعات في نقطة التعادل = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

أما نقطة التعادل بالقيمة (كرقم أعمال):

$$= \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{إجمالي التكاليف} - 1}$$

أو بالعلاقة: (نقطة التعادل بالكمية)

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / ثمن البيع الوحدة. التكلفة المتغيرة
الواحدة

2) طريقة فترة الاسترداد:

يمكن إن نعرفها بأنها فترة التي من خلالها يتم استرداد أو نستعيد رأسمال الأصلي و نحسب بطريقة قسمة

رأس المال الأصلي على التدفق النقدي السنوي إذا افترضنا بان التدفقات النقدية منتظمة.

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{تكلفة الاستثمار} / \text{التدفق النقدي السنوي}$$

وتعد هذه الطريقة أداة هامة لتقييم في الصناعات التي تتميز بالتغير السريع في التكنولوجي.

(3) معدل العائد المتوسط:

و يتم تحديده بقسمة متوسط صافي الربح على رأس المال المستثمر في المشروع و يعبر عنه بالمعادلة

التالية:

$$\text{معدل العائد المتوسط} = \text{متوسط صافي الأرباح} / \text{رأس مال المستثمر.}$$

حيث متوسط صافي الربح=الأرباح الصافية/عدد السنوات.

ونعني بصافي الربح هنا صافي الربح بعد خصم مخصص الامتلاك و الضرائب.

ثانيا: الطرق التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود.⁽¹⁾

1. طريقة فترة الاسترداد المستحدثة للتدفقات النقدية:

هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود أي إن الأموال التي ستحصل عليها

المؤسسة في الفترات المقبلة ليس لها نفس النقدية مثل المباع الحالية (المبالغ اليومية).

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{رأس المال المستثمر} / \text{التدفق النقدي السنوي المستحدث.}$$

¹ المرجع السابق ، ص ص173-174.

غير إن هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار كما ذكرنا سابقا العمر الإنتاجي للمشروع.
وكذا التدفقات النقدية المحصل عليها بعد فترة الاسترداد . كما يمكن حساب فترة الاسترداد
بطريقة أخرى و هذا مع الأخذ بعين الاعتبار المعدل السنوي للإيرادات خلال العمر الإنتاجي
للمشروع.

فترة الاسترداد = رأس المال المستثمر / معدل الإيرادات السنوية المستحدثة.

إن هذه الطريقة معيار لقياس السرعة التي يسترجع فيها المشروع رأس المال المستثمر و لا تعبر عن مرد
ودية المشروع.

2. طريقة القيمة الحالية الصافية:

إن هذه الطريقة تفترض انه يوجد حد أدنى للعائد تمهدف المؤسسة إلى تحقيقه و تستخدم
هذا العائد الأدنى للوصول إلى القيمة الحالية للتدفقات النقدية ثم مقارنة بين القيمة الحالية للتدفقات
النقدية ومبلغ رأس المال. فإذا كان الفرق موجبا فيقبل الاستثمار لأنه سيحقق نسبة أعلى من الحد
الأدنى المحدد من طرف المؤسسة، إما إذا كان الفرق سالبا فيرفض المشروع نظرا لأنه لا يحقق الحد
الأدنى للعائد المحدد.

و الحد الأدنى للعائد أو معدل تكلفة رأسمال هو عبارة عن تكلفة الفرصة البديلة للأموال فهو يمثل ما يمكن أن

يتحصل عليه ممولو المشروع لو استثمروا أموالهم خارج المشروع. و يكون المشروع مقبول إذا تحقق مايلي:

$$M \leq C1/(1+t) + C2/(1+t)^2 + \dots + Cn/(1+t)^n$$

أولاً: الموازنة التقديرية.⁽¹⁾

يعتبر مصطلح الميزانية عن تلك القائمة التي تظهر ممتلكات المشروع و التزاماته في لحظة زمنية فتظهر فيه أصول المشروع في جانب من الميزانية و في الجانب المقابل تظهر فيه خصوم المشروع و هذه القائمة تتساوى من حيث القيمة النقدية في الجانبين على اعتبار إن ممتلكات المشروع لا بد إن تتساوى التزاماته سواء لصاحب المشروع أو الآخرين، و هذا يعبر عنه بمعادلة المحاسبة:

الأصول = الخصوم + رأس المال

فمن وجهة نظر إدارة المشروع فان المركز المالي للمشروع إلى آخر بحسب طبيعة المشروع، و كذلك مصادر الأموال التي يحصل عليها المشروع و اختلاف أوجه استخدام الأصول عند الاستثمار. ومن خلال هذا كله نستطيع أن نعطي تعريفا للميزانية:

1. التعريف:

الميزانية هي جدول يبين عناصر الموجودات و المطالب في تاريخ معين.

¹ قادري الأزهر، مبادئ في المحاسبة العامة (وفق المخطط المحاسبي الوطني)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص10.

وتعرف أيضا: (1)

"هي تصوير للوضع المالي أو الحالة المالية للمؤسسة و ذلك في لحظة زمنية معينة. وعليه فان محتويات الميزانية هي عناصر لحظية و تعرف محاسبيا بمصطلح الأرصدة تمييزا لها عن التيارات أو التدفقات و التي تمثل مكونات القوائم المالية الأخرى كجدول حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية...، و للميزانية جانبان هما الجانب الأول الخصوم و الجانب الثاني الأصول أو الموجودات".

2. عناصر الميزانية: (2)

- حسابات الموجودات: تتألف من:

أ- الأصول الثابتة و الأصول غير ملموسة أي الأصول المعنوية .

ب- مصاريف التأسيس.

ت- المخزونات: بضاعة، مشتريات، إنتاج مخزون، منتجات نصف مصنعة.

ث- الصندوق و البنك و سندات القبض.

- حسابات المطالب:

ج- الأموال المملوكة أو الأموال الخاصة.

ح- القروض.

خ- النتيجة إذا كانت سالبة.

ثانيا: جدول حسابات النتائج التقديري. (3)

¹ فركوس محمد، مرجع سابق، ص 229.

² قادري الأزهر، مرجع سابق، ص 24.

³ فركوس محمد، مرجع سابق، ص 234-244.

" هو عبارة عن كشف محاسبي يستخدم في التحليل كمتعم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل

نتيجة السنة، فإذا كانت الميزانية تعطي وضعية المؤسسة في لحظة معينة عادة مع نهاية السنة".

" و هو أيضا عبارة عن وثيقة رئيسية فهي تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات، كما توفر

لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن الانحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة. و يمكن إعداد هذا

الجدول كما يلي:

(a) الأعباء: (أعباء الاستغلال)

- الحسابات من 60 و 61 يتم الحصول عليهما من موازنات المخزون.

- الحسابات من 62 إلى 66 يتم الحصول عليهما من موازنات الأعباء حسب كل وظيفة.

- الحساب 68 و يحصل عليه من موازنة الأعباء و التي تتحصل عليها بدورها من بطاقات

الاهتلاكات للاستثمارات المتوقعة.

(b) أعباء خارج الاستغلال:

- الحساب 69: و هي الأعباء التي تخرج عن نطاق الاستغلال العادي كالديون المعدومة المتوقعة

إضافة المصاريف الإعدادية، الاهتلاكات الاستثنائية للاستثمارات، القيمة المتبقية للاستثمارات المتنازل

عنها.

(c) النتائج :

- الحسابات 70، 71 و 78 و تحصل عليها من واقع الموازنة التقديرية للمبيعات و أداء الخدمات.

- الحساب 72 و يحصل عليه من جداول المخزون الخاصة بالمنتجات التامة و المنتجات النصف مصنعة و الأعمال قيد التنفيذ.

- الحساب 73 و يحصل عليه من موازنة الأعباء 62-68 و المواد المستهلكة 61 لانجاز الأعمال لصالح المؤسسة.

(d) نواتج خارج الاستغلال:

- الحساب 79 نواتج خارج الاستغلال و تتمثل في الديون المدومة المحصلة و نواتج التنازل عن الاستثمارات و إيرادات سندات التوظيف.

بعد استخراج أرصدة الحسابات السالفة الذكر نقوم بإعداد جدول حسابات النتائج التقديري ابتداء من الهامش الإجمالي إلى غاية الدورة.

إذن فهو⁽¹⁾: " بمثابة وثيقة محاسبية تلخص نشاط المؤسسة دوريا بشكل يعطي مجموعة من مستويات النتائج " . و هي :

ح / 80 الهامش الجمالي.

ح / 81 القيمة المضافة.

ح / 83 نتيجة الاستغلال.

ح / 84 نتيجة خارج الاستغلال.

¹ شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة المعايير المحاسبية الدولية، ج 1، مكتبة الشركة بداد، 24 نصح باب عزوز، الجزائر، 2008، ص

ح/ 880 النتيجة الصافية.

المطلب الثاني: الملاحق.

تعتبر الملاحق احد المحاور الأساسية في مخطط الأعمال حيث تعتبر أدلة و براهين حول ما تم تقديمه في الخطوات السبق ذكرها في مخطط الأعمال:⁽¹⁾

الفرع الأول: تعريف الملاحق.

الملاحق هو "عبارة عن جزء من مخطط الأعمال توضع فيه بعض الوثائق التي توجي للباحث أنها تتعلق بموضوع بحثه لكنه لا يضعها في صلب البحث لطولها أو لعدم ملائمة ذلك مع المحتوى.

و يعرف أيضا: "عبارة عن مرفقات يرفقها الباحث مع بحثه و تتضمن جداول أو خرائط أو صور أو رسومات بيانية وذلك حسب طبيعة البحث."

و قد يضطر الباحث إلى الاعتماد على نظرية ما أو وثيقة أساسية أو استمارات استبيان يصممها هو بنفسه إلا انه يتعذر وضعها في متن البحث أما لكونها أساسية و مطولة أو لأنها تقطع تسلسل البحث و تضعفه، و لكن وجودها في البحث ضروريا. فيضطر إلى اعتمادها كملاحق لاستكمال المعنى الحقيقي المراد الوصول إليه.

الفرع الثاني: شروطها.

¹ //http :Cte.univ-Setif.dz/coursenligne/method/chap1malahik4//.hti.03/02/2017.13 :29.

و قد يجد الباحث إن هناك وثائق و المستندات أو تصريحات على مستوى كبير من الأهمية، لكنه
لاستطيع إيرادها في سياق البحث لإبقائها مستساغا، فيقوم الباحث باستعمال الملاحق في آخر البحث
بعد الخاتمة و قبل الفهرس. لكن يجب مراعاة الأمور التالية:

- ✓ ذكر الملاحق يكون وفقا لمحتواها و علاقتها بالبحث.
- ✓ عدم الإكثار من الملاحق كي لا ينفر القارئ منها و ينفر منها و يتجاهلها.
- ✓ إن تقدم بطريقة واضحة (ترقيمها و عنونها).
- ✓ تفادي التكرار .
- ✓ تفادي ذكر الوثائق الرسمية التي ممكن إيجادها أو الاطلاع عنها بسهولة في الجريدة الرسمية فلا
داعي لإيرادها كملحق فهذا يعتبر حشو فقط.

ومن أمثلة ذلك:

- الجداول و القوائم الإحصائية التي يعدها الباحث نفسه.
- قد يتضمن الملحق وثائق قانونية أو تاريخية رسمية أو عينات أو صور حية، و الأدلة معتمدة من طرف
الباحث.

الفرع الثالث: محتوياتها.

قد تتضمن الملاحق مايلي: (1)

- ❖ وثائق علمية تحتوي على مدى تقني مستعملة في البحث.
- ❖ تصريحات مالية وطنية(آخر ثلاث عمليات قامت بها المؤسسة).

¹//http : Model du plan d'affaires. Promoteur . structeur Appui//.P 30.Axes.03/2017.11 :59.

❖ نسخة من فواتير الشراء.

❖ قوانين أو قوانين المشاريع المماثلة.

❖ عقود الرخص الممنوحة للمؤسسة.

❖ وثائق الداعمة لدراسة السوق.

خلاصة الفصل النظري:

من اجل الوصول إلى مخطط أعمال ناجح و فعال يستوجب أن يكون هناك بيانات و معلومات سليمة وواقعية تسقط بشكل سليم على خطواته السابق التعرف إليها بالتفصيل التي تمثل المخطط التسويقي و التنظيمي و الإنتاجي والاخيرا المالي للوصول إلى نتائج مرضية تبين مدى جدوى و مرد ودية المشروع مراد تطبيقه على ارض الواقع.

وبهذا فمخطط الأعمال يعد عملية متكاملة ينطلق من دراسة المشروع الذي يختلف من مشروع إلى لآخر و حسب النشاط، لتحديد المحاور الكبرى لاحتياجاته، بالشكل الذي يضمن تقدير التكاليف اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية و العوائد المترتبة عنها.

و سنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الموالي خاص بمشروع منشأة رياضية نسائية.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية للمخطط الأعمال و الخطوات الأساسية لتطبيقه على ارض الواقع أي نود أن نسقط كل مفاهيم الفصل النظري و تطبيقه في هذا الفصل، و استنتاج في الأخير مدى جدوى و مرد ودية المشروع خاصتنا، و ذلك من خلال المرور بعدة خطوات تتضمنها المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم المشروع.

✓ المبحث الثاني: الجانب التسويقي للمشروع.

✓ المبحث الثالث: الجانب التنظيمي للمشروع.

✓ المبحث الرابع: الجانب الإنتاجي و الفني للمشروع.

✓ المبحث الخامس : الجانب المالي للمشروع.

المبحث الأول: تقديم المشروع.

المشروع عبارة عن منشأة رياضية نسائية تحتوي على مرافق متنوعة موجهة لخدمة المرأة في مدينة طولقة و ضواحيها، فنظرا لافتقار هذه المناطق إلى أماكن الترفيه و اللياقة، فان مشروعنا يعتبر نقطة تحرر بالنسبة للمرأة هناك. فهدفنا الاهتمام بالمرأة و لفت الانتباه للاهتمام بنفسها و صحتها و جمالها. ومن خلال إقامة بعض المقابلات مع عدد من النساء هناك وجدنا الدعم الكافي لإقامة المشروع فعليا.

المطلب الأول: التعريف بصاحب المشروع.

جدول رقم 01- 02: يوضح تفاصيل عن صاحب المشروع.

اسم صاحب المشروع	السيدة هناء بورنان.
العنوان	حي طاهر البديري بلدية طولقة.
الهاتف	05549170

المطلب الثاني: الملخص التنفيذي.

جدول رقم 02- 02: يوضح الملخص التنفيذي للمشروع.

طبيعة المشروع	إنشاء جديد ×	استئناف
المقر الاجتماعي للمشروع	مدينة طولقة	
اسم المشروع	حنين للرياضة النسائية	
الشكل القانوني	ش ذ م م <input checked="" type="checkbox"/>	ش التضامن <input type="checkbox"/> ش ذ ت ب <input type="checkbox"/>
نوع المشروع	قطاع النشاط: خدمات.	

تسمية النشاط: منشأة رياضية. رمز النشاط: 605015.	
وصف المنتج: عبارة عن تقديم خدمة. خدمة التمارين الرياضية، خدمة الرياضة بالآلات و المعدات الرياضية، خدمة الإيواء للأمهات المشتركات، خدمة الاستراحة (مقهى)، مغاسل.	النشاط
- ملف السجل التجاري. - ملف خاص ببراءة المحل. - رخيص خاصة بالنشاط الرياضي. - ملف خاص بالمساهمين.	التراخيص المطلوبة
مدينة طولقة و ضواحيها	السوق المستهدف
ريات البيوت × العاملات الطالبات	الزبائن المستهدفين
تقديم حلول للعناية بصحة المرأة الريفية	القيمة المضافة
آلات و معدات رياضية متنوعة، فريق عمل ذو خبرة في مجال الرياضة و التسيير.	الكفاءات التقنية
2000000 دج.	رأس المال الاجتماعي
1400000 دج	التكلفة الإجمالية للمشروع
100000 دج	المساهمة الشخصية
2000000 دج	مساهمة الشركاء
- الاستثمار: التجهيزات معدات، الآلات الرياضية المصاريف الإعدادية.	الاحتياجات للتمويل

رقم الأعمال المتوقع	6400000 دج
فترة الاسترداد	8 أشهر.
رأس مال العامل	2000000 دج
الهدف من المخطط	الربح و الاستمرارية و التوسع.
فرص المشروع	- عدم وجود مؤسسات رياضية مشابهة. - دعم نساء المنطقة الفكرة. - لا يوجد منافسين مباشرين و غير مباشرين.
مخاطر المشروع	- التحفظ العائلي لبعض العائلات في المنطقة. - صعوبة التنقل. - السوق ناشئة. أي هناك احتمالية دخول منافسين جدد.

المطلب الثالث: صورة المشروع.

الفرع الأول: فكرة المشروع.

تتمثل فكرة المشروع في انجاز قاعة رياضة نسائية في مدينة طولقة و ضواحيها أي الزاب الغربي، و تعود

اختياري للفكرة للأسباب التالية:

✓ افتقار المنطقة لمثل هذه المشاريع.

✓ يعتبر في رأيي نقطة تحرر للنساء المنطقة و ضواحيها.

✓ رغبتني الشديدة في إخراج المرأة الريفية من قوقعة الروتين و لفتها الانتباه للاهتمام بصحتها و رشاقته

و جمالها.

✓ إقامة قاعة رياضية بمعايير تتوافق مع نادات المجتمع و الضوابط التي تحكمه.

✓ رغبتى الشديدة في أزالتي القيود و دفع بالمرأة الريفية إلى التقدم و التمسك بالحياة و مواجهة

مشاكلها و التحدي المصاعب و المثابرة.

فالمشروع عبارة عن عدة مرافق أعدت خصيصا لخدمة المرأة في مدينة طولقة وضواحيها (فوغالة ،

لغروس، غياضة، برج بن عزوز، محادمة، ليوة، ليشانة، بوشقرون،....). فهي تحتوي على:

- مرفق خاص بالآلات الرياضية و لواحقها.
- مرفق خاص بالتمارين الرياضية مع مدربات مختصات في ذلك(زومبا، حركات رياضية بواسطة لواحق رياضية،....).
- مرفق للاستراحة(مقهى) يحتوي على ماكينة للمشروبات و الأكالات للحمية بالإضافة إلى مكان مخصص للجلوس من اجل تنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للمرأة هناك.
- مرفق خاص بإيواء اطفال الأمهات المشتركات.
- بالإضافة إلى خدمات إضافية: كزيارة طبية من اجل الفحص و المتابعة لتطورات الصحية للمراة.
- حملات توعية من خلال جلسات تثقيفية حول كيفية استعمال الآلات الرياضية و كل آلة و مميزاتها.
- تثقيف المرأة من ناحية الثنائية مرض / رياضة.
- تثقيف حول الأكالات الصحية و الأكالات المضرة بالصحة الابتعاد عنها.
- فوائد الرياضة.

و الدعم المالي عبارة عن مستثمر يقوم بدفع مستحقات المشروع من كل النواحي.(الملحق رقم05)

الفرع الثاني: CSIP للمشروع.

هي عبارة عن منطقة التوافق بين إمكانيات المحيط ، الموارد المتاحة ، طموحات و تطلعات المقاول.

➤ إمكانيات المحيط: فالمحيط لا يتعارض مع فكرة إنشاء قاعة للرياضة لكون دخول التكنولوجيا

غير مسار العديد من الشعوب و ثقافتهم ، فهناك البعض من العائلات مازالت تملك ذلك التحفظ

و لكن وضعنا ذلك في الحسبان لان القاعة بإذن الله ستتوفر على جميع معايير التي تحفظ عادات

ذلك المجتمع. فلندرس أهم جوانب المحيط من ناحية :

- الزبائن : هناك إقبال و تأييد للفكرة.

- المنافسين: لا يوجد منافسين حاليين و لكن هناك احتمالية دخول منافسين جدد لان السوق

في ناشئ.

- الموردین: هناك نوعين من الموردین: هناك ماركة وهي مستوردة و تتميز BODY بطول حياتها

أي مدة الامتلاك كبيرة جدا أما فهي ماركة جزائرية و تتميز KETLLER بضمان و صيانة

موجودة في أي وقت.

- الهيئات العمومية: هناك تحفيزات لإقامة مثل هذه المشاريع.

➤ الموارد المتاحة: توفر الدعم المالي و المادي و البشري (بطاقة التوصيف الوظيفي).

➤ التطلعات و طموحات المقاول: هي ان تكون اكبر و أوسع و أكثر تنوعا في الخدمات التي تخدم

كل المناطق في ولاية بسكرة. و تترجم بدورها إلى أهداف إستراتيجية:

☒ الهدف الأول: البحث عن مواصفات شاغلي الوظائف ابتداء من بطاقة التوصيف الوظيفي .

☒ الهدف الثاني: تطوير القاعة و إضافة خدمات جدد مثل: تمارين رياضية في الماء (مسيح)

جناح خاص بالأطفال، إضافة رياضة المائية و توفير خدمة التنقل.

☒ الهدف الثالث: إضافة فروع أخرى في نواحي بلدية بسكرة. (الزاب الشرقي) و شمال مدينة

بسكرة.

المطلب الرابع: النموذج الاستراتيجي للمشروع.

الفرع الأول: رؤية، رسالة و قيم المشروع.

أولا: الاسم التجاري.

- المشروع تحت اسم: حنين للرياضة النسائية.

HANNI SPORT pour les femmes

- سبب اختياري الاسم: اخترت اسم حنين نتيجة للشعور و الحنين الذي كان يراودني آنذاك

لمسقط راسي حيث ابتعدت عن الجو الاعتيادي لدي و تغير كل شيء بالنسبة لي فاشتقت

للممارسة الرياضة في النوادي المتواجد في منطقتنا و كان إحساسي الإحباط و الفراغ

و الروتين القاتل.

ثانيا: العلامة التجارية.



- تفسيره: الرمز عبارة عن امرأة تتمتع باللياقة البدنية.
- اللون الزهري : يرمز للمرأة .
- العبارة تعني حنين للرياضة النسوية :صحة، جمال و لياقة أي أن جمال المرأة يكمن في الاهتمام بصحتها و لياقتها من خلال ممارسة الرياضة.

ثالثا: الرسالة.

العناية و الاهتمام بصحة و لياقة و جمال المرأة الريفية.

- 1) الرؤية: نطمح أن نكون أكبر و أوسع قاعة رياضية نسائية متعددة الخدمات في ولاية بسكرة.
- 2) قيم المشروع: تتمثل قيم الجوهرية للمشروع في:

- ❖ حسن الاستقبال: من خلال الابتسامة الدائمة و الكلمة الطيبة والمظهر اللائق من خلال اللباس الموحد لفريق العمل و الوحدة من اجل جذب الزبون و كسبه و الحفاظ عليه.
- ❖ النظافة: بالنسبة للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- ❖ العناية: من أخلاق القائد الاهتمام بعماله و بدورهم يهتموا بالزبون.
- ❖ التقدير و الاحترام المتبادل: أهم شيء قبل كل شيء.
- ❖ الإلتقان: تقديم الخدمة على أكمل وجه.

الفرع الثاني: إستراتيجية الانطلاق و إستراتيجية التطوير.

A. إستراتيجية الانطلاق: وتتمثل في إنشاء قاعة للرياضة النسائية تحتوي على عدة مرافق تخدم المرأة

الريفية مركزها مدينة طولقة و تستهدف المرأة الريفية سواء دخل مدينة طولقة أو ضواحيها

و هدفها خدمة المرأة و العناية بصحتها و جمالها. من خلال مرافقها المتنوعة.(مرفق خاص بالتمارين

الرياضية مع مدرسة مختصة، مرفق خاص بالآلات الرياضية متنوعة، مرفق خاص للاستراحة(مقهى)

مغاسل، مرفق خاص لإيواء الأطفال نساء المشتركات).

B. إستراتيجية التطوير: إضافة إلى الخدمات السابقة نود إضافة خدمة المواصلات لتسهيل التنقل

و إضافة مرفق خاص بالرياضة المائية، إضافة جناح خاص بالأطفال.

الفرع الثالث: عوامل نجاح المشروع.

من أهم عوامل نجاح المشروع خاصتنا:

❖ المحيط جيد و التلاؤم: ب إقامة المشروع يحتوي على جميع المعايير للحفاظ على عادات المجتمع

ب تتناسب و مبادئ المجتمع.

❖ خصائص المحل:متسع، مهوا ، مقسم إلى أقسام بحيث تكون متناسقة توضح المسار الوظيفي.

❖ أسلوب تقديم الخدمة: إذ تقدم كل خدمة على حدا مع مراعاة جانب المادي أي ظروف كل زبونة

في دفع المستحقات. و كل خدمة تتسم بالكفاية، ومن اجل إشباع حاجات الزبونات

فيجب تقديم الخدمة على أكمل وجه و إضافة على ذلك إقامة حملات تثقيفية و توعية و منح

تخفيضات و خصومات بالإضافة لتقديم النصح و الرشد إن أمكن ذلك. من اجل تقوية العلاقة

بين المؤسسة و الزبونات و كسب ثقتهن.

- ❖ الخدمات المميزة: إذ تتميز القاعة بتنوع المرافق و الخدمات إذ تتميز بمرفق و قسم خاص بأطفال الأمهات اللواتي تمارسن الرياضة و قسم خاص بالاستراحة قبل أو بعد تلقي الخدمة .
- ❖ روح الفريق: القاعة تركز بدرجة أولى على المورد البشري و الذي يعتبر من مقومات نجاح مشروعنا ، و هذا راجع إلى اختيار السليم للكفاءات البشرية في مختلف مناصب العمل و الاهتمام بهم و دفعهم لبذل أقصى ما لديهم من مجهودات في سبيل النهوض و التقدم لتحقيق أعلى مستوى من الأداء.
- ❖ الهيكل التنظيمي الجيد: المشروع المنظم على أساس الوظيفة عبارة عن شكل مبسط لضمان تسلسل الوظائف و ضمان التناسق بينهم و ضمان الفاعلية في تقديم الخدمات المتنوعة.

المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمشروع.

يعتبر المخطط التسويقي احد مكونات مخطط الأعمال أهمية حيث يعتبر القاعدة الأساسية لدعم كل الجوانب الخاصة بمخطط الأعمال.

المطلب الأول: دراسة السوق.

الفرع الأول: السوق المستهدفة.

مشروعنا عبارة عن منشأة رياضية تستهدف فئة النساء، فهو مشروع ضمن قطاع الخدمات في مدينة طولقة لولاية بسكرة. و هي مدينة تفتقر لمثل هذه المشاريع ، لذلك فان السوق المقصود هو مدينة طولقة و ما جاورها من بلديات و دوائر داخل ولاية بسكرة. و ما شجعنا هو تفضن المرأة للاهتمام بنفسها و بجمالها ، و مع تفاقم الدور التكنولوجي في ذلك أدى كذلك إلى كسر حواجز عديدة و إزالة قيود

عدة أدى الى تحرر المرأة، و مشروعنا سيكون داعم لذلك من خلال التأثير الايجابي للمنشأة على المجتمع و المساهمة في خدمة المرأة و الاهتمام بها من خلال الخدمات المتنوعة المقدمة لها .

الفرع الثاني: تجزئة السوق و تحديد الزبائن المستهدفين.

A. تجزئة السوق :

بعد إن حددنا السوق المستهدفة (مدينة طولقة و ضواحيها) وجدنا خصائص الزبائن فيها متميز من ناحية الحاجات ، الاهتمامات ، التفضيلات....الخ. و بناء على ذلك جزئنا سوقنا المستهدفة إلى الأجزاء الموضحة في الجدول التالي:

رقم 03 - 02: يوضح تجزئة السوق.

تجزئة السوق	الزبائن المحتملين
الجزء الأول	ربات البيوت
الجزء الثاني	العاملات
الجزء الثالث	الطالبات

و على هذا الأساس قدمنا استبيان لربات البيوت و العاملات و مجموعة من الطالبات إلا بعد إجراء عدة مقابلات معهم و استنتجنا من إجاباتهم التالي:

- السوق المستهدفة هي سوق ناشئ يفتقر لمثل هذه المشاريع.
- تقبل الفكرة و الإلحاح على سرعة تطبيقها على ارض الواقع.
- قلة المنافسين في المنطقة و المناطق المجاورة.

- استقراء نتائج الاستبيان:

قمنا بتوزيع استبيان في مدينة طولقة و ضواحيها على حوالي 1000 مرآة حيث استلمنا 300 وثيقة بسبب ضيق الوقت و استهتار البعض منهم(المراسلون).و لكن و الحمد لله وجدنا الدعم المعنوي الكافي لفتح القاعة و لكن بشروط خاصة بالتحفظ المجتمع هناك.

أما بالنسبة لاستبيان الخاص بالرجال فان هناك قبول عام لفكرة ممارسة الرياضة بالنسبة للمرأة هناك و كان رفض البعض لأسباب التالية:

- بالنسبة للمرأة العاملة.
- صعوبة التنقل.

الجدول رقم 04-02: يوضح مدى تقبل الزبائن.

السؤال	قبول الفكرة
نعم	75
لا	25
المجموع	100

التحليل: هناك قبول عام للفكرة من خلال جمع آراء النساء اللاتي مستعدات للدفع مستحقات الخدمة.

من خلال استقراء الاستبيان نستخلص النتائج التالية:

- إن نسبة 75% نساء في مدينة طولقة و ضواحيها ترغبن في ممارسة الرياضة في النادي مع توفر الموصفات المرغوبة، و 25% ترغبن و لكن بسبب التحفظ العائلي و أخريات بسبب صعوبة التنقل.
- فمعظمهن يشجعون الأخريات على المشاركة في النوادي الرياضية.
- الكثير منهم لا يرغبون ممارسة الرياضة في المنزل لعدة أسباب منهم أنهن راغبات في الترفيه خارج البيت لان القاعة الرياضية عبارة عن نقطة ترفيه بالنسبة لهن، و كسر الروتين و بناء علاقات اجتماعية.
- و بالنسبة إلى الاشتراك فنسبة 80% يفضلون الاشتراك الشهري مع الحضور أكثر من مرة في الأسبوع.
- و تأييد 70% فكرة رعاية الأطفال في الوقت محدد من طرف المشتركات و 30% لم يحبوا هذه فكرة لأسباب خاصة بهن.

ر قمنا أيضا بتوزيع استبيان خاص بالرجال لان المجتمع هناك يستدعي اخذ رأي رب البيت ومن خلال جمع الآراء استنتجنا مايلي:

- قبول عام للفكرة وذلك بمراجعة الضوابط الاجتماعية هناك. و رفض البعض الآخر لأنه في رأيهم في ذلك مضيعة للوقت و هذا راجع (للأسف) لجهل الكثيرة فوائد الرياضة و خاصة بالنسبة للمرأة.

B. تحديد الزبائن المستهدفين:

الشكل رقم 05-02: يوضح رغبات و تفضيلات الزبائن المستهدفين.

السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن و تفضيلاتهم
الجزء الأول	ربات البيوت	الحاجة إلى ممارسة الرياضة في الفترة المسائية مع اشتراط وتفضيل اتساع مساحة القاعة مع تنوع الآلات الرياضية. و الغرض منها الترفيه و بناء علاقات اجتماعية و الصحة.
الجزء الثاني	العاملات	حب ممارسة الرياضة و الرغبة الشديدة في ذلك، ولكن نظرا لضيق الوقت اشترطوا مدربات مختصات ومهارات ذوات كفاءة و إن تكون الفترة صباحية و الوقت المحبب عطلة أحر الأسبوع. و الغرض منها الترفيه و اللياقة البدنية.
الجزء الثالث	الطالبات	نظرا لتوفر مثل هذه الخدمات في الحرم الجامعي، فالحاجة للاستفادة بخدماتنا ستكون في العطل باشتراكهم اتساع المساحة و تنوع في الآلات الرياضية و نصائح من طبيب مختص، و الغرض من ممارسة الرياضة الترفيه الرشاقة.

C. تحليل الموردين: و هي الجهة التي يتعامل معها من ناحية الاحتياجات الضرورية كالألات و المعدات

و تجهيزات و المواد الأولية وغيرها.

• الضمان: يوجد ضمانات مع فريق العمل الخاص بالصيانة. و الضمان 24 شهر بالنسبة للمعدات

الرياضية أما الآلات الكهربائية فالضمان 12 شهر فقط.

• التكلفة: مقبولة مقارنة مع تجار التجزئة و تجار الجملة.

- الجودة: تتسم الآلات و المعدات الرياضية بالجودة العالية و ذلك يعود إيجابا على جودة الخدمة المقدمة.

- الاستلام: فبمجرد الاتفاق يتم التسليم مع توصيل مجاني.

ولقد تم اختيار موردين بناء على: الجدول رقم 05-02: يوضح موردو انطلاقة المشروع.

المورد	يورد ب:	العنوان	نقاط القوة و نقاط الضعف.
كيتلر Kitler	الآلات الرياضية ولواحقها.والعاب للاطفال.	الجزائر العاصمة	<ul style="list-style-type: none"> • يوجد صيانة و ضمانات بحيث يوجد فريق عمل خاص بالصيانة و قطع الغيار متوفرة. • مدة الاهتلاك قصيرة.
بودي Body	الآلات الرياضية و لواحقها	العلمة	<ul style="list-style-type: none"> • مدة الاهتلاك طويلة الأمد. • لا يوجد توصيل. • قطع الغيار باهظة الثمن.
تاجر الجملة	المشروبات و المعدنية و الطبيعية	بسكرة	<ul style="list-style-type: none"> • توصيل مجاني و السعر مقبول مقارنة مع الآخرين.

D. حواجز الدخول: من ناحية القوانين و التشريعات لا يوجد مانع من دخول مثلها ته الأسواق

لأنها أسواق ناشئة، فمجرد إتمام ملفات المطلوبة تبدأ الأعمال اليومية للقاعة.

الفرع الثالث: استراتيجيات التسويق لبور تر Porter في السوق المستهدفة:

انتهجنا إستراتيجية التركيز بتميز حيث ركزنا على فئة النساء في مدينة طولقة و ضواحيها و انجاز منشأة رياضية تخدم المرأة الريفية مع احترام الضوابط وذلك بتميز على المنافسين بخدماتنا المقدمة.

المطلب الثاني: التنبؤ بالطلب و العرض الحالي.

حيث من خلال الاشتراك في عدة قاعات رياضية منافسة استنتجت أو قدرت الطلب و من خلاله نقرب العرض الحالي:

الجدول التالي رقم 06-02: يوضح الحصص .

التوقيت	الكمية
الفترة الصباحية	10 امرأة
الفترة المسائية	30 امرأة
المجموع	40 امرأة/اليوم.

• حصص التدريب: 9-11 سا 10 امرأة.

• 2-4 سا 20 امرأة.

• 4-6 سا 10 امرأة.

• 40 امرأة /اليوم×2 حصة/الأسبوع=80 امرأة/الأسبوع×4=320 امرأة /الشهر×10 اشهر=3200

• 10 امرأة /10 اشهر.

○ تحتوي مدينة طولقة على 35000 امرأة. 20000 امرأة مأكثة في

البيت، 5000 عاملة، 10000 طالبة.

مصدر المعلومات عاملة من بلدية طولقة. إحصائيات 2015.

المطلب الثالث: المنافسة.

الفرع الأول: تحليل المنافسة.

1. تحليل : SWOT

قمنا بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، الفرص و التهديدات للمشروع بناءا

على تحليل SWOT ، و نلخص مضمون هذه الدراسة من خلال تقييم البيئة الداخلية و الخارجية

فيما يلي:

✓ البيئة الداخلية:

- تنوع التجهيزات وعلى مستوى عال من التطور.
- يحتوي المشروع على خدمات متنوعة لضمان راحة الزبونوات.
- الموقع ملائم و التصميم المتميز لضمان سير الخدمات على أكمل وجه.
- طاقم عمل يتميز بالخبرة و المعرفة التقنية ، سيتم اختياره على معايير الإتقان و الكفاءة.
- توفير مكان للاستراحة(مقهى) بعد و قبل تلقي الخدمة.

- توفير خدمة رعاية أطفال الأمهات المشتركات في مكان مخصص امن و مؤمن من اجل ضمان راحة الأمهات.

✓ نقاط الضعف:

- جهل العديد من سكان المنطقة فوائد الرياضة و أهميتها بالنسبة للجميع و خاصة المرأة.

- نائص المجتمع الصعبة الذي مازال يحتفظ بمعتقدات خاطئة و عصبية.

✓ البيئة الخارجية:

الفرص:

- وجود حاجة ماسة لمثل هذه المشاريع لخدمة المرأة في تلك المنطقة و ما جاورها.

- صمود المرأة أمام صعوبات الحياة و الروتين على حساب صحتها و جمالها.

- فالمشروع يعتبر نقطة تحرر بالنسبة للمرأة هناك.

✓ التهديدات:

- التواجد في مجتمع متحفظ جدا.

- احتمال دخول العديد من المنافسين.

- التخوف من ردود أفعال أرباب البيوت هناك.

نتيجة تحليل SWOT:

سيسهم التعرف على نقاط القوة في المشروع محل دراسة في الاستفادة من الفرص المتاحة للنمو والاستعداد للمنافسة و اختيار الوسائل المختلفة لإرضاء الزبائن و تلبية احتياجاتهم و سيساعد الوعي بالمخاطر و التهديدات المحتملة الممكن إن تواجه المشروع على تطوير الخدمات التي تقدمها المنشأة و تنوع النشاطات المقدمة و رفع معايير تقليدها من قبل المنافسين.

و لنوضح أهم نقاط القوة و الضعف للمنافسين في المجال.

الجدول رقم 07-02: يوضح أهم النقاط القوة و الضعف للمنافسين المباشرين.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - لديهم خبرة في المجال. - من سكان المنطقة و لهم شبكة علاقات اجتماعية. - الموقع استراتيجي . 	<ul style="list-style-type: none"> - صغر مساحة القاعات. - لا تحتوي على مرافق متنوعة. - التهوية منعدمة. - الأرضية صلبة. - لا يوجد تأمين.

2. تحليل المنافسة:

يمكن تقسيم المنافسة إلى:

- أ- منافسين المباشرين : يوجد قاعتين تمارس نفس النشاط.(بدون تصريح قانوني)
- ب- المنافسين غير مباشرين:لا يوجد منتجات إحلال أو مشابهة في المنطقة المستهدفة.

الجدول رقم 08- 02: يوضح المنافسين المباشرين.

الخدمة المقدمة	طبيعة الخدمة
التمارين الرياضية(ايروبك)	تكاد تنعدم و تقدم كمنشآت ثانوي.
الآلات الرياضية	لا يوجد تنوع للآلات.
المساحة	ضيقة
التهوية	منعدمة
النظافة	منعدمة
الأرضية	عادية
الإيواء للأطفال	لا يوجد
الاستراحة	لا يوجد
الأسعار	مرتفعة مقارنة مع الخدمات المقدمة
رقم الأعمال	800000 دج/لشهر
الموقع	غير ملائم

ت- الاستراتيجيات التنافسية.

إن أهم إستراتيجية يمكن إن تتبعها المؤسسة في هذا المجال، هي إستراتيجية التركيز بتميز لان خدماتنا مميزة عن تلك التي تقدمها المنافسين و تجعلها أكثر جاذبية بالنسبة للزبون، و لقد ركزنا على المرأة الريفية لأنها بحاجة إلى اهتمام و رعاية خاصة، فهدفنا هو إرضاء الزبونة و الترفيه عنها و لفتها للانتباه إلى صحتها ، جمالها و رشاقته و التركيز أيضا على أهم السبل و الأساليب التي ستتبعها المنشأة في تمييز نفسها و اخذ حصة سوقية أكبر و ضمان استمراريتها و تفوقها.

الفرع الثاني: تقييم المنافسة.

I. وفق نموذج باستال PESTEL:

1. العناصر السياسية: يتأثر المشروع الخاص بنا بالقرارات السياسية المتخذة من طرف الجهات العليا و التي تتحكم في الجو العام للبلاد إلا و هي :
 - الاستقرار الأمني: سيتأثر المشروع بأي اضطراب امني يحل بالمنطقة خاصة و انه يستهدف المرأة التي دوما تبحث عن الأمن و الأمان.
 - الضرائب: في حالة قررت الدولة الحد من كذا نوع من المشاريع تلجأ إلى نظام الضريبة عن طريق السياسة المالية حيث يشكل خطرا لمسار المشروع لأنه بزيادة الضريبة تزداد التكلفة أو تسعيرة المنتج و بالتالي نقص و تنافر الزبائن.
2. العناصر الاقتصادية: وهي العوامل التي تؤثر على نشاط المشروع و يتأثر بها .

وتتمثل في:

 - ✓ التضخم: أي ارتفاع الأسعار المواد الأولية و زيادة تكاليف و بالتالي زيادة سعر المنتج.
3. العناصر الثقافية و الاجتماعية:

هناك عدة مشاكل تواجه المشروع من ناحية الضوابط التي تحكم المجتمع و عادات و التقاليد السائدة فهو يتسم بالتعقيد و لكن في السنوات الأخيرة و نظرا للتقدم التكنولوجي و انتشار وسائل التواصل الاجتماعي و 3 جيغا و 4 جيغا، نجد أن هناك تحرر في التفكير و تحرر المرأة هناك من بعض القيود حيث أصبحت تتخذ القرار في العائلة تنزه تخرج و تقتني ثيابها و ثياب أولادها، تقم بإيصال أولادها للمدارس... الخ، من العادات الحديثة. فمشروعنا سيصبح نقطة تحرر إذ انه يستوفي جميع المواصفات المطلوبة .

4. العناصر التكنولوجية:

إذ مشروعنا يعتمد على الآلات و المعدات الرياضية حديثة التكنولوجيا، بالإضافة إلى التقنيات و الأساليب لممارسة التمارين الرياضية. وقد تساعدنا أيضا في نشر ممارسة و ضرورة ممارسة الرياضة و فوائدها و أهميتها بالنسبة للمرأة. فهناك حملات توعية و جلسات تحسيسية جد مهمة. و هذا يدفع بالمرأة إلى الوعي أكثر و فهم كل ما ينفعها و ما يضرها في صحتها، جمالها و رشاققتها.

5. العناصر البيئية:

حيث إن المشروع خاصتنا يؤثر في المجتمع عامة و المرأة خاصة من ناحية اعتياد و برمجة خروج المرأة من اجل ممارسة الرياضة و التردد على أماكن الترفيه و يؤثر على سلوكيات المرأة و توجهاتها و أفكارها و بالتالي المجتمع ككل. و يتأثر المشروع بالبيئة الخارجية من ناحية توقيت العمل يجب إن تراعي وقت المحدد الواجب الالتزام به، و اختيار الموقع بعيد عن العامة (المقاهي، محطة البنزين، تجمع الرجال بصفة عامة... الخ)، و في نفس الوقت أمن و مؤمن من اجل احترام الضوابط الاجتماعية.

6. العناصر القانونية :

يعد المحيط التشريعي من العوامل المؤثرة على توجهات المنظمات و خاصة المشاريع الصغيرة و المتوسطة و المصغرة مثل مشروع خاصتنا، و حسب المرسوم 03/18 الذي ينص على تشجيعها و دعمها.

II. تحليل المحيط التنافسي بنموذج بورتير Porter للقوى الخمس:

أ- شدة المنافسة الحالية: تتسم المنافسة بقلّة عدد المنافسين المباشرين مع تردد ضئيل للزبائن باعتبار أن الفكرة جديدة و المشروع ناشئ و الخدمات المقدمة محدودة أي إن المنافسة الحالية ضعيفة نسبياً.
ب- القوة التفاوضية للموردين:

- التفاوض من اجل السعر: هناك خيارات عديدة ، و الخيار الأول و الأخير لنا.

- التفاوض من اجل الضمان: شرط ضروري و هام و من أولوياتنا.

- التفاوض من اجل خدمات ما بعد البيع: كالتوصيل و الصيانة.

و تتمثل مستلزمات الشراء في الآلات و المعدات الرياضية، التجهيزات، ماكينة للمشروبات المعدنية و الطبيعية، ألعاب للترفيه الأطفال. وخيارات الموردين كثيرة فان القوة التفاوضية للموردين ضعيفة نوعاً ما.

ت- القوة التفاوضية للزبائن: بمأن الزبائن عددهم كبير و الخيارات و المنافذ المفتوحة أمامهم قليلة، إضافة إلى الميزات التي توفرها في القاعة و الخدمات المتنوعة تجعل من قوة التفاوض ضئيلة.

ث- تهديد المنتجات البديلة: لا توجد منتجات بديلة أو تحل محل منتجاتنا.

ج- تهديد المنافسين الجدد و المحتملين: بان الفكرة المشروع فكرة جديدة و السوق في حالة النمو ولا يوجد أو تكاد تنعدم حواجز تمنع دخول المنافسين إلا حاجز رأس المال فلكل شخص أو عدة أشخاص منبع مالي يمكنه إقامة مثل هذا المشروع و بالتالي فان هناك احتمالية كبيرة لدخول

المنافسين الجدد

المطلب الرابع: المزيج التسويقي.

I. المنتج: يقدم مشروعنا قاعة رياضة نسائية مجموعة من الخدمات أهمها:

خدمة التمارين الرياضية بواسطة الآلات الرياضية: من اجل توفير هذه الخدمة خصصنا مرفق

يحتوي على عدة آلات رياضية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 09- 02: يوضح مختلف الآلات الرياضية المتوفرة لدينا. (الملحق رقم 01).

الرقم	التعيين	السعر	الكمية	القيمة
01	البيتيكال ترينر Elliptical Trainer	55000 دج	03	165000 دج
02	كرة التوازن Balance ball	1500 دج	20	30000 دج
03	TWISTER	700 دج	20	14000 دج
04	حصيرة يوغا TAPIS	2000 دج	20	40000 دج
05	آلة لكمال الأجسام Press Musculation	128000 دج	02	256000 دج
06	الحبل	250 دج	20	5000 دج
07	Tapis roulant	150000 دج	03	450000 دج
08	ريكمبنت بايك Recumbent Cycle	30000 دج	04	120000 دج
09	الدراجة الثابتة Spin Exercise Bicycle	25000 دج	04	100000 دج

10	بونك Bank	500 دج	20	10000 دج
11	قضيبي رياضي manche	500 دج	20	10000 دج
/	المجموع	/	146 وحدة	1200000 دج

أ- خدمة التمارين و الحركات الرياضية:

و يتم تقديم هاته الخدمة بواسطة لواحق رياضية بإشراف مدربات متخصصات في المجال و ذوات خبرة. فهي عبارة عن تمارين رياضية و حركات رياضية وهي شكل من أشكال ممارسة الرياضة البدنية الذي يجمع بين التمارين الرياضية الجسدية والتمارين العضلية بهدف تحسين جميع عناصر اللياقة البدنية (المرونة قوة العضلات، واللياقة البدنية ، تدفق الدم لسلامة القلب والتدفق الحسن للدم داخل الأوعية الدموية). عادة تصاحبها الموسيقى وقد تمارس في إطار مجموعة من المدربين (لهم خبرة في المجال) ، على الرغم من أنه يمكن القيام بها منفردا ودون مرافقة موسيقية. فهي تهدف إلى تقوية الجسم وتعزيز اللياقة البدنية فتتكون التمارين الرياضية من عدة فصول كل فصل يتألف من عدة سلاسل و كل سلسلة تتألف من حركات و كل حركة يتبعها تعداد معين. وتنقسم هذه التمارين و الحركات إلى درجات في مستويات مختلفة من الكثافة والتعقيد. وتمر بخمسة مراحل أهمها: الإحماء (5-10 دقائق)، تكييف القلب والأوعية الدموية (25-30 دقيقة)، و تكييف القوة العضلية (10-15 دقيقة)، للاسترخاء (5-8 دقائق) (والتمدد والمرونة (5-8 دقائق). فصول التمارين الرياضية قد تسمح المشاركين بتحديد مستوى مشاركتهم وفقا لمستوى لياقتهم البدنية. والعديد من القاعات الرياضية توفر مجموعة متنوعة من الطبقات.

ب- خدمة الإيواء لأطفال الأمهات المشتركات:

و تشمل مراقبات و العاب للأطفال صحية و أمانة في مرفق خاص. و الصور توضح ذلك في الملحق

رقم: 01.

ت- خدمة الاستراحة: وهي عبارة عن مساحة معينة بما طاولات و كراسي و ماكينات خاصة تحتوي

على مشروبات صحية و طبيعية 100%. نظيفة و بعيدة نوعا ما عن المرافق الأخرى.

ث- السعر: لقد تم تحديد السعر على أساس المنافسين و على أساس التكلفة مع الأخذ بعين الاعتبار

أراء الزبائن من اجل اتخاذ القرار السليم و المناسب لنا و لهم.

و الجدول التالي رقم 02 - 10: يوضح أسعار الخدمات.

المعني	الآلات	الحركات الرياضية	الإيواء	المجموع
المنافس الأول	$4 \times 200 = 800$ دج/شهر	$4 \times 300 = 1200$ دج/شهر	لا يوجد	2000 دج/شهر
المنافس الثاني	معا	معا	لا يوجد	2500 دج/الشهر
الزبائن المحتملين	$4 \times 200 = 800$ دج/شهر	$4 \times 300 = 1200$ دج/شهر	100 دج / للوحدة	$4 \times 600 = 2400$ دج/شهر
القرار	1000 دج	1000 دج	100 دج/الوحدة	2000 دج + الإيواء = 2400 دج/لشهر

ج- الترويج: بان الفكرة جديدة و المشروع ناشئ في ذلك المجتمع الذي يمتاز بقيود عديدة، هنا تظهر

أهمية رسخ فكرة ممارسة الرياضة بالنسبة للمرأة عن طريق حملات ترويجية و إعلانات في مواقع

التواصل الاجتماعي و لافتات لجذب عدد كبير من الزبائن و إعداد بطاقات الزيارة. و الجدول

التالي يوضح أهم السبل لدعم عملية الترويج لقاعتنا.

الجدول رقم 11: يوضح أهم الوسائل لتدعيم الحملات الترويجية. الملحق رقم 08.

إعداد بريد الكتروني خاص	مجاني
مواقع التواصل الاجتماعي (فيسوك، تويتر، ...)	مجاني
بطاقات الزيارة	200×50 دج=1000 دج
إعلانات	500 دج
لافتات	21000 دج

ح- التوزيع: إن القاعة خاصتنا هي عبارة عن القناة أو المنفذ الوحيد لتقديم و توزيع الخدمات للزبائن

فبمجرد الحضور و الانتفاع بالخدمة يتم ذلك، فأول مرحلة رضا الزبون يليها مرحلة من الفم

إلى الأذن La bouche à L'oreille وهكذا تتم عملية الانتشار و التوزيع.

خ- الأفراد: ابتداء من الاستقبال، المدربات، المراقبات إلى المديرية و المنتفعات من الخدمة كن الزبونات

أم أطفالهن. حيث:

✓ الزبونات: و تكون من خلال التفاعل الذي ينتج من خلال تلقي الخدمة و يقاس برضا الزبونة

عن الخدمة المقدمة لها و ترددها على ذلك.

✓ فريق العمل: نظرا لأهمية الكبيرة في تكامل و التجانس الفريق الواحد و تناسق المهام الموكلة ، و التي

تنعكس على الخدمة المقدمة للزبون حيث شعارنا جذب الزبونات و كسبهن و الحفاظ عليهن

و زيادة عددهن. فهو يعتمد على تقنية من الفم إلى الأذن.

د- البيئة المادية: خدماتنا عبارة عن شيء غير ملموس معتمد أساسا على عدة جوانب مادية ملموسة تتمثل في :

✓ المعدات و الآلات و اللواحق الرياضية: التي على أساسها تقدم الخدمة وبها يتم الوصول إلى رضا الزبونة، و أساسها التنوع و الجودة.

✓ الموقع الاستراتيجي للقاعة: تم اختيار الموقع بعد دراسة من كل الجوانب سواء من ناحية التحفظ. أي يكون وسط المدينة و بعيدا عن المارة و التجمعات كالمقاهي، محطة البنزين،... الخ. و قريبة من الشبكات الضرورية (الماء و الكهرباء، الصرف الصحي، المستشفى العمومي...).

✓ تصميم القاعة : تم تصميم القاعة من طرف مكتب الدراسات معتمد، و راعينا فيها استغلال المساحة و التوزيع المناسب للمرافق بحث وضعنا كل مرفق في مكان المناسب من اجل توفير تناسق للخدمات المقدمة و توفير جميع أساليب الراحة للزبونات.

✓ مظهر الفريق العمل: سيتم اختيار العمال الذين سيقدمون الخدمات للزبونات كعمال الاستقبال و مشرفي تقديم الخدمة سواء كن مراقبات للأطفال أم مدربات فهن ذوات خبرة و مهارات عالية إضافة إلى لباس موحد و حسن التعامل و اللباقة و الابتسامة و الكلمة الطيبة.

7. العمليات: تتميز أساليب و خطوات تقديم مختلف الخدمات الموجهة لإرضاء الزبونات على مستوى القاعة خاصتنا كمايلي:

➤ حسن الاستقبال و الترحيب.

➤ توضيح للزبون مختلف الخدمات المقدمة و بالتدقيق و سعر كل خدمة.

➤ على مستوى خدمة الإيواء للأطفال الأمهات المقتنيات للخدمة، عبارة عن خدمة آمنة و مؤمنة تحتوي على ألعاب للتسلية و رقابة ممتازة فلا داعي للخوف.

➤ على مستوى خدمة التمارين الرياضية على الآلات الرياضية توضيح شامل عن كيفية الاستخدام و لكل مرآة / رياضة مخصصة لها.

➤ على مستوى خدمة الطيبة المختصة هو تقديم فحص و المتابعة و الإجابة عن التساؤلات إن وجدت و كشف عن أهم الأسباب و كيفية معالجتها بالرياضة المناسبة و الحمية الملائم و يكون ذلك مرة في الأسبوع.

➤ خدمة الاستراحة هو مرفق خاص من اخذ قسط من الراحة لاستكمال تلقي الخدمات أو من اجل دعم شبكات الاجتماعية للمرأة.

المطلب الخامس: الميزة التنافسية و الاستراتيجيات المتبعة.

أولاً: الميزة التنافسية:

الجدول التالي رقم 11 - 02 : يوضح الميزات التنافسية للمنافسين.

المعني	الميزة التنافسية	الاستراتيجيات المتبعة
المنافس الأول (المنافسين غير رسميين في طولقة)	ثبرة في المجال و العلاقات الاجتماعية للمديرة موسعة	غير واضحة
المنافس الثاني (المنافسين في مدينة بسكرة)	الخبرة ولكونها أجنبية	التنوع في الخدمات
نحن	تنوع في المرافق	التركيز (المرآة الريفية) بتميز.

حيث يتميز مشروعنا بعدة الخصائص من أهمها:

✓ المشروع مخصص لأجل خدمة و ترفيه عن المرأة الريفية.

✓ تنوع في المرافق.

✓ توفر أهم متطلبات الراحة مثل اتساع المساحة و نوعية الأرضية والتهوية و النظافة من اجل ضمان

تقديم الخدمة بأكمل وجه و إرضاء الزبونوات.

✓ تنظيم امثل لضمان تناسق و السير الحسن للخدمات المقدمة.

✓ أسعار تنافسية فنحن نوفر خدمات أكثر بأفضل الأسعار معقولة و تلاؤم ظروف الزبونوات مقارنة

بالمنافسين.

المطلب السادس: تقدير المبيعات.

سيتم تقدير المبيعات بناء على الاعتبارات التالية:

- الكثافة السكانية للمرأة في مدينة طولقة و ضواحيها.
- الفئة المستهدفة هي المرأة الماكثة بالبيت(ربات البيوت).
- القدرة الاستيعابية للقاعة في الحصة الواحدة 20 مرآة / الحصة، و اليوم يحتوي على 3 حصص أي ما يعادل 60 مرآة في اليوم.

➤ الدوام من 9 صباحا إلى 5 مساء ، كامل أيام الأسبوع ولمدة 10 اشهراي 12-

السنة الاولى	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	اوت	سبتمبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3200
السعر	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
القيمة	640000	640000	640000	640000	640000	640000	640000	640000	640000	640000	64000000
السنة الثانية	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	اوت	سبتمبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3200
السعر	2040	2040	2040	2040	2040	2040	2040	2040	2040	2040	2040
القيمة	652800	652800	652800	652800	652800	652800	652800	652800	652800	652800	65280000
السنة الثالثة	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	أوت	سبتمبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3200
السعر	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080	2080
القيمة	665600	665600	665600	665600	665600	665600	665600	665600	665600	665600	66560000

(رمضان+جويلية).

و الجدول رقم 12-02 : يوضح التنبؤ برقم الأعمال.(تقدير المبيعات 03السنوات القادمة للقاعة).

ملاحظة:

• معدل التضخم يقدر ب 2%/ افتراضي.

• الوحدة الدينار الجزائري.دج

المبحث الثالث:المخطط التنظيمي للمشروع.

من اجل نجاح المشروع يجب إن يكون معتمد على بناء هيكلية مرنة و فريق عمل متجانس و آليات

تنظيمية محكمة و هادفة تخدم الأهداف العامة للمشروع.

المطلب الأول: فريق العمل.

الفرع الأول: تحديد احتياجات المشروع من يد عاملة.

الجدول التالي رقم 13-02: يوضح الاحتياجات من الموارد البشرية.

مدة العقد	نوع العقد	الكفاءة	العدد	مناصب
غير محددة الأجل	عقد شراكة	شهادة اليسانس في اقتصاد و تسيير مؤسسة+شهادة الماستر في إدارة الأعمال مقاولاتية.	1	صاحب المشروع(مسير+محاسب)
غير محددة الأجل	عقد مباشر	شهادة مربية	1	المربية
3 سنوات قابلة للتجديد	عقد مباشر	شهادة ليسانس تربية بدنية+ خبرة + اللياقة البدنية الفائقة	3	المدرية
3 سنوات قابلة للتجديد	عقد مباشر	طب عام	1	الطبية
سنة قابلة للتجديد.	لاداس DAS	الخبرة	1	عاملة نظافة

الفرع الثاني : تكاليف الموارد البشرية.

الأجر على حساب الحجم الساعي والحصة تقدر بساعتين.

1. المدرية:

• الحصة = $600 \text{ دج} / \text{الحصة}$ ،

$3 \text{ حصص} / \text{اليوم} = 1800 \text{ دج} / \text{اليوم} = 4 \times 7 \times 54000 \text{ دج} / \text{الشهر} = 3 \times 18000 \text{ دج} / \text{للمدرية}$

الواحدة.

2. الطبيبة: دخل اليوم الواحد يقدر ب: دخل اليوم العادي للطبيبة عامة

$$= 20 \times 1000 \text{ مرارة} = 20000 \text{ دج/اليوم. نقوم بتعويض حق يوم عمل في الشهر: } 20000 \text{ دج.}$$

3. المربية: حسب عدد الأطفال كل طفل ب 100 دج تأخذ النصف أي 50 دج/اليوم للطفل

الواحد.د.م.ثلاثا: إذا جاء 10 أطفال في :
اليوم $\times 100 \text{ دج} = 1000 \text{ دج/اليوم} \times 30 = 30000 \text{ دج/الشهر.} / 2 = 15000 \text{ دج.}$

4. عاملة نظافة: أجرها ب 5000 دج.

5. المسير+المحاسب: 3/1 \times رقم الأعمال.

و الجدول التالي رقم 14-02 : يوضح أجور الموارد البشرية.

الرقم	التعيين	الكمية	السعر	القيمة
01	المسير	1	3/1 رقم الأعمال	
02	المدرية	3		54000
03	المنظفة	1		5000 دج
04	المربية	1		15000
05	الطبيبة	1		20000
المجموع	/	7	/	94000 دج/الشهر

الفرع الثالث: توصيف الوظائف.

1. المسير+المحاسب.

الجدول التالي رقم 02 - 15: يوضح الوصف الوظيفي للمسير.

المهام و المسؤوليات	المهارات و المعارف
<ul style="list-style-type: none"> - وضع الاستراتيجيات العامة للمشروع. - تنظيم فريق العمل و الرقابة و توجيه و خلق روح الفريق. - الإجابة عن تساؤلات العمال و فتح مجال للإبداع برأي الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - حسن التصرف في حل الأزمات. - امتلاك مهارات التحليل،التخطيط،التنظيم،الرقابة والتوجيه. - إن يكون حسن السيرة و السلوك. - النزاهة و الطموح، اللباقة و الإبداع و الرغبة في التجديد. - معرفة موسعة بكل مستجدات مجال العمل.

2. المدربة:

الجدول التالي رقم 16 - 02 : يوضح الوصف الوظيفي للمدرية.

المهام	المهارات و المعارف
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بكل أنواع التمارين الرياضية . - الدراية بجميع أنواع الآلات الرياضية و كيفية استعمالها و تقديم جميع المعلومات عن فوائدها ولمن موجهة. - التوجيه و الرشد وتقديم النصح للزبائن. - الاستماع و اللباقة في الحديث. 	<ul style="list-style-type: none"> - خبرة سابقة. - تتمتع بالياقة و الصحة البدنية. - حسن السيرة و السلوك. - اللباقة و الاهتمام بروح الفريق. - تناسب الهدف الشخصي مع الأهداف العامة للمؤسسة. مهارات متعددة في مجال الرياضة و حب التجديد و الإبداع. - إتقان كافة أنواع التمارين الرياضية و حب تعليمها للغير و الإخلاص.

3. المربية

الجدول التالي رقم 17 - 02: يوضح الوصف الوظيفي للمربية.

مهمتها	يجب أن تقوم ب:
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة الأطفال. - مرافقتهم و خدمتهم. - حسن المعاملة و اللباقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - السهر على راحة الأم والابن. - حسن السيرة و السلوك. - اللباقة و تنمية روح الفريق.

4. الطبيبة:

الجدول رقم 18 - 02 : يوضح الوصف الوظيفي للطبيبة.

مهمتها	يجب توفر
<ul style="list-style-type: none"> - إعطاء النصح و الرشد و الإجابة عن تساؤلات الزبونوات. - فحص و الكشف عن الزبونوات مرة في الشهر و المتابعة الدائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية روح الفريق. - حسن السيرة و السلوك. - الإخلاص للمؤسسة. - الاستماع و الوفاء.

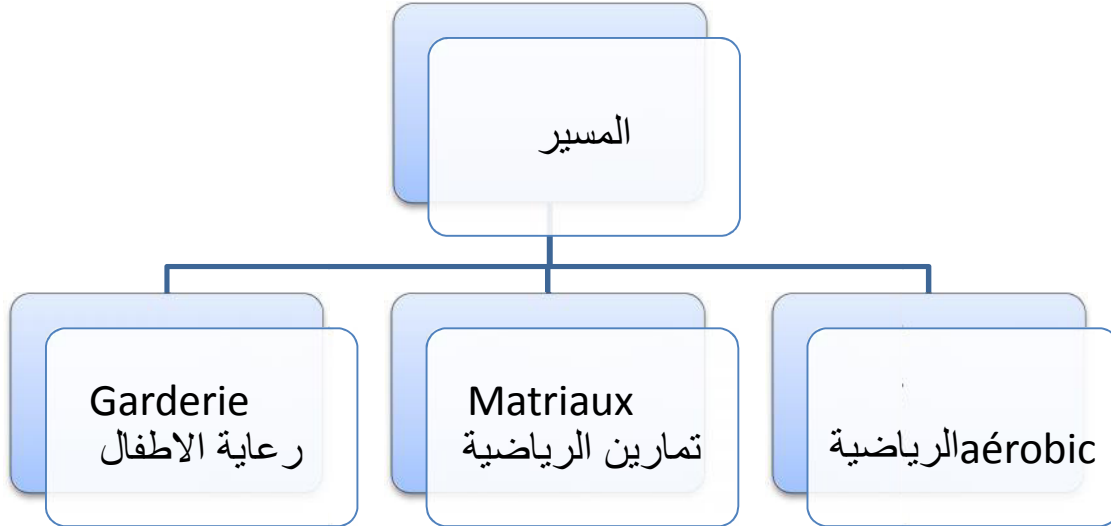
5. عاملة النظافة:

الجدول التالي رقم 19-02 يوضح الوصف الوظيفي للمنظفة.

مهامها	يجب توفر
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بالواجب على أكمل وجه. - تلبية الحاجة عند الضرورة أي خارج مجال العمل. - الالتزام بالوقت. 	<ul style="list-style-type: none"> - حسن السيرة و السلوك. - الإخلاص و حب العمل.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع

فهو يتسم بالبساطة و الوضوح حيث يقوم على أساس الوظيفة.



الشكل رقم 02-17 : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة قاعة رياضية نسائية.

من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع.

الفرع الأول: الصيغة القانونية للمؤسسة.

لقد اخترنا الشكل القانوني للمؤسسة من ضمن صيغ الشركات الأموال من نوع SARL أو يلحق

بالعبارة ش.ذ.م.م مع بيان رأسمالها و ذلك للأسباب التالية:(الملحق رقم 05)

✓ هي مؤسسة ذات رؤوس الأموال محدد حيث يحددها رأسمالها الاجتماعي الأدنى

المطلوب 100000 دج .

✓ يمكن أن يسيرها عدد من المسيرين.

✓ تحديد عدد من الشركاء الأدنى 2 أو أكثر من 20 شخص.

✓ التسجيل يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر لمسيرين فقط.

الفرع الثاني: أسباب اختيار الشكل القانوني (شركة ذات المسؤولية المحدودة).

من بين الأسباب التي دعت إلى اختيار الشكل القانوني المتمثل في ش ذ م م هي كمايلي:

✓ الاعتبار المالي و ليس الاعتبار الشخصي: بمان المشروع يعتمد على الشراكة فان هذا النوع

من الشركة ملائم جدا لكونها تركز على الاعتبار المالي أي كل حسب حصته المالية المستثمرة

ومن بين الأهداف المرجوة هي شراء حصة الشريك و هذا الشكل يخدم أهداف المؤسسة.

✓ الإدارة حسب الاتفاق: أي يمكن من الشركاء تمثيل شخص يناوب عليهم التسيير فالشراكة قائمة

على التفاهم ، فكل ما يتفق عليه من طرف مجلس الإدارة يطبق.

✓ سهولة الانتقال من الشكل الجماعي إلى الشكل الفردي و العكس: أي يحدث ذلك دون

اشتراط أي إجراءات خاصة سوى التنازل عن بعض الحصص أو زيادة رأس المال، و هذا

ما يشجع على نمو المتناسق للمشاريع الصغيرة و المتوسطة و المصغرة بفضل إطارها القانوني.

الفرع الثالث: التراخيص المطلوبة.

حسب القانون التجاري لا توجد قوانين أو تشريعات تمنع هذا النشاط أو تقيده بل بالعكس بمجرد

تكوين السجل التجاري يمكن البدء بممارسة النشاط.

أولاً: الملف الخاص للتسجيل في السجل التجاري: يمنح لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية

للمؤسسة و صفة التاجر للمسير و استحداث مؤسسة مع إمكانية اختيار الصيغة القانونية للمؤسسة

حسب تطلعات صاحب المشروع، و هنا سنوضح الملف اللازم للتسجيل في السجل التجاري كمايلي:

- شهادة ميلاد.
 - طلب ممضي، محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.
 - عقد ايجار توثيقي أو عقد ملكية المحل التجاري.
 - نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
 - عقد تأسيس الشركة.
 - الإشهار و الإعلان بمبلغ 12000 دج.
 - وصل الضريبي بمبلغ 4000 دج.
- ثانيا : ملف خاص بتعاقد من اجل الشراكة:

- طلب خطي.
- 04 صور طبق الأصل لبطاقته التعريف الوطنية.
- 04 صور طبق الأصل لرخصة السياقة.
- 03 شهادة ميلاد.
- 05 صور طبق الأصل للسجل التجاري.
- 05 صور طبق الأصل للقانون التأسيسي للشركة.
- 05 صور طبق الأصل للعقد الكراء أو ملكية المحل لمدة سنتين قابلة للتجديد.
- 02 صور طبق الأصل لشهادة التأهيل.
- 04 صور طبق الأصل من فواتير الشكلية للتجهيزات المستحدثة
- 04 صور طبق الأصل من فواتير للتأمين للتجهيزات المستحدثة.

ثالثا: ملف الإيجار.

- نسخة طبق الأصل لبطاقة التعريف .
- المبلغ المتفق عليه.
- استمارة تملئ لدى الموثق.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع.

المخطط الإنتاجي هو عبارة عن وصف شامل لصيرورة المشروع ،من ناحية المكان و تفاصيل العملية الإنتاجية و متطلباتها.

المطلب الأول: وصف موقع المشروع.

الفرع الأول:تحليل موقع المشروع.

يقع المشروع خاصتنا في وسط مدينة طولقة هي إحدى دوائر ولاية بسكرة التي تقع جنوبا و تدعى بالزاب الغربي،وهي واحة تبعد عن الجزائر العاصمة مسافة 363 كلم و عن مدينة بسكرة مقر الولاية 37 كلم. شهيرة بجودة تمورها ،فهي تنتج أجود التمور في العالم،خاصة تمر يسمى دقلة نور.البلديات التابعة لها: برج بن عزوز 2,2 كلم، فوغالة 4,6 كلم، ليشانة 6,1 كلم لغروس، بوشقرون 9,1 كلم

ليواء 10,4 كلم، مخادمة 13 كلم، اورلال 9,14 كلم.



و تبلغ مساحتها: 1225 كلم².

التعدادا السكاني: 68249 نسمة.

الكثافة السكانية: 55,71 نسمة / كلم².

يحتوي المشروع على عدة مرافق بالأرضية مقسمة حسب التسلسل المفروض ، لضمان سير

الوظائف حيث تكون أكثر تناسقا و شفافية.

حدود المشروع: يقع المشروع في الزاب الغربي تحديدا دائرة طولقة:

- الشمال: لوطاية.
- الجنوب: بلدية برج بن عزوز.
- الشرق: بلدية بوشقرون و ليشانة.
- الغرب: فوغالة.

مكان إقامة المشروع: يقع المشروع في وسط بلدية طولقة، كما هو موضح في الصورة أدناه:



من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: وصف العملية الإنتاجية.

تمر عملية تقديم الخدمة في القاعة خاصتنا ب: (الملحق رقم 07).

المرحلة الأولى: الاستقبال و التوجيه.

- استقبال الطلبات المشاركة.
- تنظيم الوقت الزبونات حسب الرغبة و حسب الجدول الزمني.
- الإرشاد و التوجيه الزبونات و مساعدتهن إن أمكن.
- اللباقة و حسن التحاور.
- التحية و الابتسامة.

المرحلة الثانية: الاتفاق و الاشتراك.

- التفاوض مع المسئول بشأن الحصة، عددها، ثمها، الخصوم الممنوحة، و عدد الساعات في الأسبوع و اليوم المفضل لدى الزبونة....الخ.
- بعد الاتفاق يتم عقد الاشتراك يومي كان أو شهري أو سنوي.

المرحلة الثالثة: التعرف على مرافق المتوفرة و الخدمة الممنوحة: يقوم المسئول بتعريف الزبونيات

على مرافق القاعة حيث:

- خدمة الإيواء للأطفال الأمهات.
- خدمة الحركات الرياضية مع مدربات مختصات.
- خدمة التمارين الرياضية بواسطة الآلات الرياضية المتنوعة.
- خدمة الاستراحة (مقهى).
- خدمة الفحص و المتابعة مع طبيبة.

المرحلة الرابعة: خدمة الحركات الرياضية مع مدربات متخصصات:

تعتمد هذه الخدمة على مهارة المدربات في تقديم مختلف الحركات الرياضية مصحوبة أحيانا بلواحق

رياضية مساعدة من اجل اكتساب مرونة أكثر و حرق دهون أكثر حيث:

- كل سلسلة لها حركات خاصة تتوجه لمنطقة ما.
- و كل وسيلة مساعدة تصاحبها سلسلة من التمارين الرياضية.
- بالإضافة إلى الزومبا ZUMBA وهي عبارة عن رقصة مرفوقة بايقاع مجموعة من الأغاني الممزوجة وتختص بالفئات التي تكون ذات الوزن الثقيل من اجل زيادة الحركة و لتحريك جميع مناطق الجسد من اجل انقاص أكبر عدد من الحريات.

المرحلة الرابعة: خدمة التمارين الرياضية على الآلات و المعدات الرياضية.

وهي عبارة عن آلات ثابتة تتوجه إلى حرق الدهون أكثر للجسم و كل آلة تتميز بجملة من المميزات

أهمها: (الملحق رقم 01)

❖ Tapis : Tapis de roulant ; Tapis de course.

فهو عبارة عن أداة للمشي أو الجري يمكن التحكم في السرعة فكل نوع يملك الحد الأقصى للوزن الذي يمكن إن يحمل هو يستهدف تقوية كامل الجسد.

❖ Vélos Elliptiques . هي عبارة عن دراجة بيضاوية ثابتة الذراعين و هي معدة رياضية

خاصة لتقوية عضلات الجسم و إفقاد السعرات الحرارية لمستعملها فهي مثالية لفقدان الوزن و تقوية العضلات في نفس الوقت.

❖ Vélos d'appartement. هي عبارة عن دراجة رخيصة الثمن نوعا ما مقارنة

مع الدراجة البيضاوية تساعد على حرق الدهون و تقوية العضلات و هي مخصصة للفئة المتوسطة من اجل الرغبة و الميزانية المحدودة.

✚ المرحلة الخامسة: خدمة إيواء الأطفال للأهالي المشتركات في القاعة في عبارة عن خدمة

موجهة لربات البيوت الراغبات طبعا في ممارسة الرياضة و لديهم مشكلة أطفالهن لذا فكرنا بتوفير الراحة للام و الابن من اجل ضمان راحتهم.

✚ المرحلة السادسة: النظافة فهي شيء مهم جدا حيث :

- تقوم المنظمة بتهوية المكان بعد كل حصة و التنظيف.
- تنظيف المدرجات و التأكد من عدم نسيان غرض من قبل المشتركات.

✚ المرحلة السابعة : الفحص و المتابعة. حيث تقوم الطبيبة التي تكون ضمن فريق العمل بمتابعة

المشتركات كل شهر و نصحن بمتابعة حمية مخصصة لكل واحدة و نحن بدورنا ننصحها

بنوع الرياضة المناسبة لها.

المرحلة الأخيرة: انصراف المشتركات. بعد نهاية كل حصة تنصرف المجموعة أو تدخل المجموعة

(ب) لمباشرة الحصة الموالية و هكذا. و كل حصة لها مدربة خاصة بتا من اجل ضمان

تناسق أكثر.

المطلب الثالث: متطلبات المشروع من معدات و تجهيزات.

يوجد في القاعة خاصتنا عدة مرافق مصحوبة بتجهيزات و معدات متنوعة. سنوضحها كالتالي:

الجدول رقم 18-02: يوضح معدات و تجهيزات غرفة الاستقبال.

الرقم	التعيين	العدد	التكلفة	السعر الإجمالي
01	المكتب	1	285000	285000
02	الكراسي	2	6600	13200
03	كمبيوتر محمول	1	48000	48000
المجموع	/	4	339600	346200 دج

الجدول رقم 02-19: يوضح معدات قاعة التمارين و الحركات الرياضية. (aérobic)

(الملحق رقم 02)

الرقم	التعيين	العدد	التكلفة	القيمة
01	Ballon	20	دج 1500	دج 30000
02	TWISTER	20	دج 700	دج 14000
03	PRESS Muscultation	2	دج 128000	دج 256000
04	Banc	20	دج 500	دج 10000
05	Tapis	20	دج 2000	دج 40000
06	الحبل	20	دج 250	دج 5000
07	Manche sportif	20	دج 500	دج 10000
المجموع	/	122 وحدة	/	دج 365000

المصدر: Kettler.dz@gmail.com

الجدول رقم 20-02 يوضح: معدات و آلات التمارين الرياضية. (الملحق رقم 02).

الرقم	التعيين	السعر	الكمية	القيمة
01	البيتيكال ترينر Elliptical Trainer	55000 دج	03	165000 دج
02	تابي رولن Tapis roulant المشاية الكهربائية Treadmill	150000 دج	03	450000 دج
03	ريكمنت بايك Recumbent Cycle	30000 دج	04	120000 دج
04	الدراجة الثابتة Spin Exercise Bicycle	25000 دج	04	100000 دج
المجموع	/	/	14 وحدة	835000 دج

المصدر: Kettler.dz@gmail.com

الجدول رقم 21-02 يوضح: معدات و تجهيزات قاعة الأطفال. (الملحق رقم 02).

الرقم	التعيين	العدد	التكلفة	التكلفة الإجمالية
01	Topoggan	1	64500	64500
02	JEUX électricité	2	10000	20000
03	Vis-à-vis	1	15500	15500
المجموع	/	/	/	100000 دج

المصدر: Kettler.dz@gmail.com

الجدول رقم 22-02 يوضح: المقهى.

الرقم	التعيين	العدد	التكلفة	التكلفة الإجمالية
01	طاوولات	4	1200	7600
02	كراسي	8	300	2400
03	ماكينة للمشروبات	1	90000	90000
المجموع:	/	13	15000	100000 دج

المطلب الرابع: تحديد متطلبات المشروع.

○ الجدول التالي يوضح احتياجات المشروع من مشتريات :

○ 10 اشهر=305 يوم.

الرقم	المشتريات	التكلفة الوحدوية	التكلفة السنوية
01	المياه المعدنية (حجم صغير)	دج 20×50 وحدة=1000 دج	دج 100×305 يوم=30500 دج
02	مواد التنظيف	دج 500	دج 152500
03	العصائر الطبيعية	دج 35×50 وحدة=1750 دج	دج 533750
	المجموع	/	دج 716750

○ الجدول التالي رقم 02-23 يوضح متطلبات المشروع من خدمات :

الرقم	الخدمة	التكلفة	التكلفة الإجمالية.
01	الكهرباء	10000 دج/الشهر	100000 دج/10 اشهر
02	الماء	5000 دج/ شهر	50000 دج/10 اشهر.
03	الهاتف و الانترنت	5000 دج/شهر	6000+(10×5000)أشهر=56000 دج/10 اشهر
04	مصاريف الصيانة	10000 دج/الشهر	100000 دج/10 أشهر.
05	الترويج	22500 دج/الشهر	22500 دج/10 اشهر.
	المجموع	47500	475000 دج

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

سنتطرق إلى دراسة الجانب المالي للقاعة خاصتنا من خلال تبويب أهم المعلومات المتحصل عليها من طرف المخططات الأخرى، رقم الأعمال من المخطط التسويقي و أجور العمال و تكاليف العملية من الجانب الإنتاجي بالإضافة إلى نتيجة المشروع هل هو مربح ذو جدوى أم لا.

المطلب الأول: التكاليف التشغيلية للمشروع.

التكاليف	البيان
940.000	الأجور
100.000	الإيجار
100.000	الصيانة
22.500	الترويج
716.750	تكاليف المشتريات
1.856.750 دج	المجموع

الجدول التالي رقم 24-02: يوضح التكاليف التشغيلية.

الفرع 01: تحديد هيكل الاستثمار.

وهي عبارة عن كل التكاليف التي تنفق في الفترة من لحظة ظهور الفكرة المراد تطبيقها على ارض الواقع و حتى الانتهاء تجارب التشغيل.

و هي:

-الجدول رقم 24-02 يوضح ميزانية الاستثمار

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
2000000 دج	الأموال الخاصة	1400000 دج	- معدات و أدوات
		100000 دج	- مصاريف التأسيس
	القروض	500000 دج	- رأس المال العامل
2000000 دج	المجموع	2000000 دج	المجموع

الصندوق ويمثل رأس المال العامل و الذي تم حسابه من خلال:

رأس المال العامل = أموال الخاصة - الاستثمارات

الفرع 2: اهتلاك الاستثمارات.

لا بد من احتساب للاستثمارات لأنها تعد من التدفقات النقدية الداخلة . و هي تمثل أقساط الامتلاك

للأصول الثابتة حسب المعدل المخصص لها. وهي كما يلي:

جدول رقم 25-02: اهتلاك الاستثمارات.

التعيين	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	قسط الاهتلاك السنوي
- التجهيزات	346200 دج	3 سنوات	115400 دج
- المعدات و الآلات	1400000	5 سنوات	280000 دج
المجموع	/	/	395400 دج

المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية للمشروع.

بعد تحديد تكاليف المشروع الاستثمارية و التشغيلية و كذلك أقساط الاهتلاك الاستثمارية

سنتطرق إذن إلى إعداد القوائم المالية للمشروع:

الفرع 01: إعداد الميزانية الافتتاحية للمشروع

الجدول رقم 26-02: يوضح الميزانية الافتتاحية.

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات:		الأموال الخاصة:	2000000
المصاريف الإعدادية			
الآلات و المعدات			
تجهيزات مكتبية			
تجهيزات مختلفة			
المخزونات:			
البضاعة			
الذمم:		الديون:	
البنك	2000000	القروض البنكية	
الصندوق		قروض أخرى	
المجموع:	2000000 دج	المجموع:	2000000 دج

الجدول 27-02: يمثل جدول حسابات النتائج

السنة 3	السنة 2	السنة 1	التعيين
8960000	7680000	6400000	رقم الأعمال
100000	100000	100000	كراء المحل
100000	100000	100000	الصيانة
100600	100600	100600	الخدمات الأخرى(الماء،الهاتف،الكهرباء)
8659400	7379400	6099400	القيمة المضافة
2444	24440	244400	التأمين 26°/°
1114750	955500	796250	مصاريف أخرى
1731880	1475880	1219880	الضرائب و الرسوم 20°/°
395400	395400	395400	الاهتلاك
940000	940000	940000	الأجور
4474926	3588180	2503470	نتيجة الاستغلال الصافية
179200	15360	128000	Tap 2°/°
4295726	3572820	2375470	النتيجة الصافية

من إعداد الطالبة بمساعدة خبير محاسبي.

عرض معلومات حول الجدول السابق: الوحدة (دج).

- رقم الأعمال يزيد بنسبة 2% كل سنة.

- التأمينات تتناقص ب10%.

إعداد جدول التدفقات النقدية للمشروع.

يتم الحصول على صافي التدفقات النقدية للمشروع من خلال مقابلة التدفقات الداخلة بالتدفقات الخارجة بمعنى:

✓ التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاك.

✓ التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي التراكمي / 1,05.

✓ التدفق النقدي التراكمي يزيد بزيادة التدفقات النقدية .

✓ النتيجة الصافية = نتيجة الاستغلال - الضريبة على الدخل و الأرباح.

✓ نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - مصاريف الاستغلال

و الجدول التالي رقم 26-02 يوضح ذلك:

$$\text{التدفق النقدي الصافي} = 2503470 + 395400 = 2898870 \text{ دج.}$$

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3
ت. ن. ص	2898870	3983580	4870326
ت ن التراكمي	2898870	6882450	11752776
ت ن الحالي	276.082.571	6.554.714.286	11.193.120

الوحدة الدينار الجزائري. من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع.

في هذه المرحلة لا بد من تقييم المشروع على أساس مقاييس مختلفة لحساب الربحية للمشروع، و ينحصر

هذا التقييم في قياس مدى قدرة المشروع على إن يدر عائدا مناسباً، ومن بين هذه المؤشرات

ما يلي:

أولاً: فترة الاسترداد.

تعد هذه الطريقة من ابسط الطرق التقييم المالي للمشروع و التي تهدف إلى إيجاد الفترة الزمنية اللازمة

لاسترجاع قيمة الاستثمار و منه فان فترة الاسترداد المشروع هي كمايلي:

فترة الاسترداد = الاستثمار / صافي العائد السنوي.

فترة الاسترداد = $2898870/2000000 = 0,68$. أي ما يقدر ب: 8 أشهر. تسترد المؤسسة

رأسها.

ثانيا: معدل العائد المتوسط .

معدل العائد المتوسط = متوسط صافي الأرباح / رأس المال المستثمر.

$$= 6099400 - (395400 + 1219880) = 4484120 \text{ دج (السنة الأولى).}$$

$$= 7379400 - (395400 + 1475880) = 5508120 \text{ دج (السنة الثانية).}$$

$$= 8659400 - (395400 + 1731880) = 6532120 \text{ دج (السنة الثالثة).}$$

$$\boxtimes 18572360 = 6532120 + 5508120 + 4484120 \text{ دج.}$$

$$\boxtimes 6190786.67 = 3/18572360 \text{ دج.}$$

$$\boxtimes 3.09 = 6190786.67/2000000 = \text{معدل العائد المتوسط}$$

خلاصة الفصل التطبيقي :

حسب الدراسة الاقتصادية التي قمنا بتاكسقاط للإطار النظري على مشروع منشأة رياضية لخدمة المرأة الريفية، و من خلال هذا الفصل يمكن إن نستنتج مجموعة من النتائج بناء على أفرزته الدراسة التسويقية و الإنتاجية و المالية و التنظيمية لمخطط الأعمال المقترح. حيث يتبين لنا إنه يحقق مرد ودية و ربحا صافيا خلال السنوات القادمة و كذلك تشير إلى التدفقات المالية إن المشروع قادر على تحقيق الأحسن و إن المر دود يرتقي إلى مستوى التطلعات و زيادة على هذا سيوفر المشروع فرص عمل و يساهم في ازدهار المجتمع و ارتقاء المرأة فيه.

الخطاتمة

الخاتمة :

إن مخطط الأعمال دور كبير في مساعدة أصحاب المشاريع على إتمام مشاريعهم على أكمل وجه دون أخطاء أو انحرافات فهو السبيل الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية و ضمان النجاح و الاستمرارية و الحصول على أكبر حصة في السوق. يعتمد أصحاب المشاريع على خطوات مدروسة وواقعية تحتوي على مختلف الجوانب و التفاصيل الدقيقة التي تكمن في الدراسة التسويقية و التنظيمية و الإنتاجية و المالية حيث كل جانب يعتبر مكمل للأخر و تحتوي بدورها على معلومات و بيانات متسلسلة تقودنا أخيرا إلى مدى جدوى و مرد ودية مشاريعنا بالتدقيق .

و لقد تبين لنا من خلال الفصلين اللذان تناولنهما: الفصل النظري و التطبيقي لمخطط الأعمال إن مخطط الأعمال ضروري و مفيد لإنشاء مشروع ناجح و مثمر. فهو يساعد صاحب المشروع على معرفة تفاصيل كل جانب من احتياجاته إلى الموارد البشرية إلى تنظيمها في هيكل يخدم استراتيجيات المؤسسة في رقم الأعمال كيف و من المستهدف ليحقق و يستفيد من خدماتنا إلى كيفية أداء و تقديم الخدمة للانتفاع بتنا و أخيرا إلى مدى جدوى و مرد ودية المشروع و الفترة اللازمة لاستعادة أموالنا و تحقيق الأرباح.

و من خلال ما تطرقنا إليه من الجانبين التطبيقي و النظري نستنتج بعض النقاط أهمها:

✓ أن إنشاء أي مشروع ينطلق من حاجة ماسة في مجتمع ما.

✓ استمرارية و نجاح المشاريع أو فشلها مرتبط بكيفية تتبع نقاط و التفاصيل المدروسة في مخطط

الأعمال.

✓ الجانب التسويقي هو الدعامة و الركيزة لباقي جوانب المشروع .

✓ تختلف المشاريع من حيث الاستراتيجيات المتبعة و السياسات المدروسة لبلوغ الأهداف الفرعية لها.

✓ النتائج كانت واقعية نظرا لواقعية الأبحاث و النتائج المتوصل إليها.

✓ الفكرة ليست بالضرورة فرصة في السوق إلا إذا تم القبول من طرف الدولة، الزبائن، الموردين

البنوك،.....الخ.

❖ عقود مع الموردين المتعامل معهم و العملاء المهمين.

❖ الوثائق الداعمة للجانب التجاري للمؤسسة.

❖ وثائق تقنية و جدولة المواد المتباعة.

❖ نسخ لجميع الوثائق الوحدوية التي تدفع من قبل المقاول.

❖ دفتر المشتريات.

❖ تراخيص أخرى.

❖ وثائق تثبت دراسة التأثيرات الجانبية للمشروع.

❖ تصريح الاستثمار المقدم من طرف الهيئة المختصة.

❖ نسخة من بطاقة التعريف الشخصية (لصاحب الشركة /أصحاب الشركة، الموظفين إن لم يتم

إرسالها سابقا...).

❖ نسخة من بطاقة ريادة الأعمال.

❖ نسخة من السجل التجاري للشركة.

❖ نسخة من نموذج التوقيع.

❖ نسخة من شهادة الانتساب للغرفة (إن وجدت).

المراجع

قائمة الكتب بالعربية:

1. إبراهيم هميمي، تخطيط وضبط الإنتاج، دار الأمانة ، مصر، 1975 .
2. احمد يوسف دودين ، منظمات الأعمال المعاصرة -الوظائف و الإدارة- ،الأكاديميون للنشر و التوزيع،الأردن،2012.
3. جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن 2010، ص 21-22.
4. الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج،إدارة الإنتاج،المؤسسة العامة للتدريب المهني، المملكة العربية السعودية،1429هـ.
5. بشير علاق،التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية ،الأردن ،2008.
6. بلال خلف سكرانة ، الريادية و الأعمال،دار المسيرة للنشر و التوزيع،الأردن ،2008.
7. بلحمير إبراهيم ،أسس التسويق ،دار الخلدونية للنشر و التوزيع،الجزائر.
8. بورك بوراس،خطط الأعمال التجارية،الشركة المصرية للنشر لو نجمان،القاهرة ،مصر.
9. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
10. جلاطو جيلالي، الاحصاء التطبيقي ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007.
11. جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع الأردن 2010.
12. حسن ابراهيم بلوط، ادارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية،لبنان،2002.
13. حسين محمود حريم،تصميم المنظمة و الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل،دار حامد للنشر و التوزيع،لطبعة الثانية،2000.
14. خضير كاظم محمود ،هايل يعقوب فاخوري،أدارة العمليات و الإنتاج،دار الصفاء،الطبعة الثانية الأردن2001.

15. رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، 2003.
16. زيد منير عبدوي، التنظيم الإداري مبادئه و اساسياته، دار اسامة للنشر و التوزيع دار المشرق الثقافي الاردن، 2006.
17. شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة المعايير المحاسبية الدولية، ج 1 ، مكتبة الشركة بداود، 24 نوح باب عزوز، الجزائر، 2008.
18. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار الوائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
19. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
20. عبد الباري درة و آخرون، الإدارة الحديثة- المفاهيم و العمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية الأردن، 1994.
21. عبد العزيز عبد الكريم ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن 2004.
22. عبد الفضيل محمد احمد ، الشركات ، دار الفكر و القانون للنشر و التوزيع ، مصر 2011.
23. علي محمود خضر و آخرون ، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية، منشورات الجامعة عمر المختار ، دار البيضاء، ليبيا، دون سنة النشر.
24. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن 2013 .
25. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادية وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد الأردن 2006.

26. فركوس محمد، الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر-
ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
27. فليح حسن خلق، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر
و التوزيع، الأردن 2002.
28. قادري الأزهر، مبادئ في المحاسبة العامة (وفق المخطط المحاسبي الوطني)، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر.
29. ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة 5 الاردن 2011.
30. مبارك لسوس ، التسيير المالي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة 2، الجزائر ،2012.
31. مجدي عوض مبارك، الريادية في الأعمال _ المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب
الحديث للنشر والتوزيع، عمان 2009.
32. محمد أبدوي، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج، الأردن 2001.
33. محمد ابديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن 2004.
34. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع للنشر و التوزيع
الأردن 2016.
35. محمد بديوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن 2016.
36. محمد عبد العزيز قبادو، استراتيجيات الاسواق المستهدفة، جامعة تبوك، السعودية 2013.
37. محمد فرحي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، دون سنة النشر.
38. محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر
والتوزيع، الأردن 2009.
39. محمود عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق -مدخل استراتيجي-، الدار الجامعية، مصر 2011.

40. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر
القاهرة، مصر، 2013.
41. مصالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال ، دار الواصل للنشر
والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، 2008.
42. مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر و التوزيع
الأردن 2016.
43. مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر
و التوزيع الأردن 2016.
44. موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية الاردن 2007.
45. مؤيد الفضل ، تخطيط الإنتاج و مراقبته ، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض ، المملكة العربية
السعودية 2007.
46. ناجي معلا، إدارة التسويق (مدخل تحليل استراتيجي)، إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2008.
47. نبيل جواد، إدارة تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر
و التوزيع، لبنان 2007.
48. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن 2003.
49. الياس بن ساتي و يوسف قريشي و آخرون، التسيير المالي-الإدارة المالية-، دار الواصل
للنشر، عمان، 2006 سميير محمد عبد العزيز ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات و قياس الربحية التجارية
و القومية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية للطباعة و النشر، الاسكندرية 2005.
50. يجه عيسى و آخرون ، تسويق -تحليل السوق- دار الخلدونية، الجزائر 2007.

51. Alain Fayolle, **Entrepreneuriat apprendre à entreprendre** ; Dunod ; Paris ; 2004 .
52. Christian BRUYAT, **Revue Entrepreneuriat**, France, 2001.
53. GENILIMEN;**le guide pratique du business plan** ;Frankfort ;2004.
54. Laude Demeure ;**Marketing** ;Paris ;Dollaz ;1999.
55. Léger-Jarnniou ; Réaliser l'étude de marché de son projet, Paris ,2010.
56. Macdonal Malcom ; Les plans marketing : Comment les établir ? ; Comment les utiliser ?, Traduire par : Pair chaix, Boeck, Bruscelles, Belgique ;2004.
57. Manuel Cartier et Al ;Maxi Fiches De Stratégie ;Dumod ;Paris ;2010.
58. Michael Porter ; **Competitive Stratégie (technique for analysis industries and competitors)**; the free Press; 1998.

59. Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, 2009.
60. Mike P.Mckeer, **How to write a business plan**.8th Ed; Sunfancisco .California.2007.
61. Richard Stutely; **Business plan**; 2sd Ed; Pearson village Mondial; Farance; Paris; 2008
62. Stéphane Etienne et Hichem Hellara ;**Etude de marches** ;Tunis ;CLE ;2000.
63. Tugrulstamer et Ronald color ;Diagnostic et décision stratégique ;2éme Ed ;Dumod ;Paris .

مواقع الانترنت:

1. [hppt://Cte.univSetif.dz/coursenligne/method/chap1malahik4.hti//](http://Cte.univSetif.dz/coursenligne/method/chap1malahik4.hti/).
2. [hppt:// www.preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summury//](http://www.preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summury/).
3. [http //kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104/](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104/).

4. <http://Model du plan d'affaires. Promoteur . structeur Appui//>.

5. [http:// www.guilhembertholet.com//](http://www.guilhembertholet.com//).

المذكرات و المقالات:

64. بوغفير مريم، إعداد مخطط اعمال لمشروع مركب عمالة (امناس)، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مقاولاتية(غير منشورة)، فرع ادارة الأعمال، كلية علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص72.
65. ريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر، 2005، ص05.
66. زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة مرياح ورقلة 2008.
67. نوال عبداوي، اثر التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب-اوماش- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 .

أعمال حق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الآلات الرياضية و مميزاتهما
02	الآلات الرياضية و الملاحق الرياضية
03	الاستبيان للنساء، الرجال
04	السيرة الذاتية
05	عقد الشركة ذات المسؤولية المحدودة
06	ترخيص فتح منشأة رياضية
07	المخطط الهندسي للمنشأة
08	بطاقة الزيارة الخاصة بالمؤسسة
09	تأمين (العمال، رب العمل)
10	شهادة التبرص عتد الخبير المحاسبي
11	طلب للشركة الموردة للآلات الرياضية KETTLER
12	رمز النشاط

1. يتم تنشيط العضلات التالية مع ريفوفليكس اكستريم :عضلات البطن (العليا والمتوسطة

والسفلية، والجانبية (عضلات الظهر عضلات الذراع عضلات



الكتف عضلات الفخذ وعضلات الوركين...

2. حصيرة يوغا بمقاس 68*24 انش وسمك 4 مل ناعمة الملمس مصنوعة بجودة عالية سهلة



التنظيف ثابتة على الأرض تستخدم بالاتجاهين...

3. جهاز اير ووكر الغزال الطائر من فنتس وورلد تمرين واحد يقوم بعملية تحريك وتخسيس

الجسم كله لشد ترهلات الجسم من مميزات الجهاز كالتالي :- التخلص من تراكم الدهون في

الجسم في وقت مثالي .تحريك وتمارين جميع عضلات الجسم مع التركيز على منطقة

الخصر والأرداف . التخلص من تراكم الدهون في الجسم في وقت مثالي



4. كرة التوازن Balance ball تساعد على شد الجسم وحرق الدهون ، وتعمل على بناء



العضلات وتقويتها

5. البيتيكال ترينر Elliptical Trainer هي آلة تمرين بيضاوية ، تعمل بحركة اهليجية ، وهي

من الرياضات الهوائية ، تعمل على شد الجسم من الترهلات ، وتقوي عضلات البطن والظهر



والأرداف

6. تعتبر رياضة نط الحبل من أفضل وأرخص الرياضات التي يمكن ممارستها في المنزل وفي

الهواء الطلق ، وهي ليست مجرد رياضة فحسب بل لها فوائد عديدة فهي تعمل على حرق



كمية كبيرة من السعرات الحرارية

7. ريكمبنت بايك Recumbent Cycle مزودة بمقعد ومسند للظهر لتوفير راحة أكبر أثناء

ممارسة الرياضة ، تساعد على تقوية عضلات الظهر والأرداف ، وتقلل من الضغط على

الركبتين مقارنة مع الدراجة العادية



8. الدراجة الثابتة Spin Exercise Bicycle هي من أكثر الأجهزة الرياضية انتشارا، وتعتبر رخيصة عن باقي الأجهزة الرياضية، وهي تستخدم للرياضة الهوائية، تعمل على تنشيط الجسم



وتحافظ على لياقته

9. المشاية الكهربائية Treadmill تعتبر من أسهل الأجهزة الرياضية استخداما ، وهي عبارة عن جهاز للمشي يستخدم في المنزل عوضا عن المشي خارجا وهو مثالي لمن لا يستطيع الخروج



من المنزل

10. مجموعة لياقة بدنية تتكون من : قرص بلاستيكي دوار يعمل على مرونة الجسم والخصر والبطن يحرك الجزء العلوي من الجسم ويساعد على تنشيط الدورة الدموية مزود بمغناطيس لراحة القدم والتخلص من آلامها يساعد في حرق الدهون و تحفيف وشد عضلات

البطن يساعد على مرونة الجسم والتخلص من بعض آلام الظهر أداة نط الحبل.



11. قضيب رياضي يوفر لكم الفرصة لأداء أنواع متعددة من التمارين الرياضية لتقوية

الذراعين و الصدر والأكتاف بطريقة سهلة و أنتم بالمنزل، تصميم احترافي يستخدم وزن الجسم لزيادة قوة التمارين لتوفير أفضل نتائج ، مثالي لشد و تقوية جميع عضلات الجزء العلوي من



الجسم بطريقة عملية و سهلة المميزات.

12. لمواصفات الأساسية: يتحمل وزن حتى 150 كيلو يتميز الجهاز بقاعدة متحركة حتى

360 درجة به زاوية ميلان حتى 180 درجة يتميز بسهولة الطي والتخزين بعد الانتهاء من

التمرينات الآن وداعاً لتكاليف الجيم المرتفعة، فمع جهاز العناية بالجسم و البطن Six Pack



Care يمكنك الحصول علي جيم متكامل داخل المنزل

13. انقص من وزنك و بطنك خلال اسابيع فقط بودي اكشن يمكن للاطفال استخدامه و حتى من هم

في العمر الخمسين عاما من الجنسين بودي اكشن يقترحون ان افضل الاوقات للتمارين هي قبل

الافطار بـ 30 دقيقة او قبل العشاء بـ 30 دقيقة تبودي اكشن لإزالة الترهلات عند الجنسين في



اي من سن خلال اسابيع سهل الحمل لأي مكان كان و ...

استبيان حول رياضة نسائية

تحضير مذكرة تخرج لـ حصول على شهادة الماستر تخصص المقاولاتية
رياضية نسائية مدينة و ضواحيها.

✓ التالية x :

المعلومات الشخصية :

- الحالة العائلية :

- : 25-20 30-26 -31

- المهنة : عامل يومي

- كم لديك

- المستوى التعليمي :

_____ :

- هل لرياضة :

- هل توجد أسباب

- هل تفضل للزوجة للرياضة في البيت :

- هل الرياضة بالنسبة لك : ترفيه

أشياء

اذكرها.....

- هل تفضل اشتراك اليومي الشهري السنوي

- المدة الزمنية المستحبة للقضاء الوقت في الرياضة :

- هل صباحية مساءية

- إيواء ممارسة الرياضة بالنسبة للأمهات:

CURRICULUM VITAE

Nom :
Prénom :
Situation de famille :
Né le.....
Adresse :
Téléphone mobile :
Téléphone fixe :
Email :

DIPLÔMES

.....
.....
.....

DIVERS QUALIFICATIONS

.....
.....

ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES

.....
.....

LANGUES

.....
.....
.....

MAITRE/ BETTAYBI DJAMEL/NOTAIRE

Rue EL AMIR ABD EL KADER.- BISKRA

CONSTITUTION D'UNE SOCIETE A

RESPONSABILITE LIMITE

SAR L..... ;

Aux termes d'un acte reçu - établi le 19/11/2012 et enregistré. il a été constitué une société a responsabilité limité ; Entre : Mr\

portant les caractéristiques suivantes :
Dénomination: SAR - **Siège social:**

.....

- **Objet :**.....

Durée: 99 ans - **Capital social** (100.000,00 DA). - **Nom du Gérant:** Mr.....
Commissaire aux comptes au non de la SARL Biskra.

Dépôt légal auprès du Centre National du Registre du Commerce de la wilaya de: BISKRA .

المكتب العمومي للتوثيق . الأستاذ / العنوان

تأسيس الشركة ذات المسؤولية محدودة المسماة : "

SARL

بموجب عقد محرر بتاريخ:.....، مسجل. تم تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة بين

السيدين: السيد / بن السيد / بن تحمل المواصفات

التالية: التسمية: الشركة ذات المسؤولية المحدودة: (..... SARL) المقر

الإجماعي: الموضوع: المدة: 99 سنة. رأس المال:

(100.000,00 دج) .. اسم المسير: السيد / نائبه: السيد / مندوب الحسابات:

الشركة ذات المسؤولية المحدودة " " ممثلة في مسيرها

ستودع نسختان من هذا العقد بالمركز الوطني للسجل التجاري لولاية بسكرة

الموثق للإعلان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

بسكرة في:

مديرية الشباب والرياضة

طلب الترخيص لإحداث منشأة رياضية واستغلالها
دفتر أعباء

*تعيين المستثمر :

اللقب:

الإسم:

الصفة:

الجنسية:

العنوان:

.

*المسير:

اللقب:

الإسم:

العنوان:

الشخصي:

تعريف:

المشروع:

إحداث:

قديم:

تغيير:

النشاط:

..

النشاط أو الأثاث المرغوب فيها:

ر
 النشاط:.....
 -إسم ولقب المدرب:..... .مستوى الشهادة:..... المسلمة
 من.....

1- المنشأة المغطاة:

*مساحة المنشأة:	*نوعية البناء	*الأنشطة
المقترحة		
-الطول :		
-العرض:	*سعة الإستقبال:	
-العلو:		
-تاريخ البناء:		
-مساحة التدريب:	*العرض	
-نوعية الغطاء :	*نوعية البساط	
-المدرجات: موجودة نعم لا	*سعة الإستقبال:	
-حجرات الملابس:موجودة نعم لا	*سعة الإستقبال:	
-دورة المياه: موجودة نعم لا	*الماء المستعمل:بارد ساخن	
-المرشات: موجودة نعم لا	*الماء المستعمل:بارد ساخن	
-الإنارة المقررة :	*الإنارة الغير مقررة:	
-التهوية الطبيعية:	*التهوية الإصطناعية	

2- ميادين الهواء الطلق:

*تاريخ البناء	*نوعية البناء
*عدد الميادين	*القياسات:-المساحة -الطول:
العرض	
*نوعية تغطية أرضية الميدان :	*سعة الإستقبال لكل ملعب
*المدرجات : موجودة نعم لا	*سعة الإستقبال:
*حجرات الملابس: موجودة نعم لا	*سعة الإستقبال:
*دورة المياه: موجودة نعم لا	*الماء المستعمل:بارد ساخن
*المرشات: موجودة نعم لا	*الماء المستعمل:بارد ساخن
*الإنارة المقررة:	*الإنارة الغير مقررة:

الأثر على المستوى الإقتصادي	- عدد المناصب المزمع إنشائها: الدائمة: الغير دائمة
	- قيمة الإستثمار: إمضاء المؤسس:

أعوان التأيير:

الإسم واللقب	الشهادات	الإختصاص الرياضي

الاحترازاا:

-1
-2
-3
-4
-5

تاريخ الزيارةرأي اللجنة

:

*

.....

- * اسم ممثل مديرية الصحة و السكان و إمضائه :
- * اسم ممثل رئيس المرصد الولائي للرياضة و إمضائه :
- * اسم ممثل الرابطة المعنية و إمضائه :
- * اسم ممثل الحماية المدنية و إمضائه :
- * اسم ممثل رئيس المجلس الشعبي البلدي و إمضائه :
- * اسم مفتش الرياضة و إمضائه :
- * اسم رئيس مصلحة الرياضة و إمضائه :
- * اسم ممثل مكتب الاستثمار بمديرية الشباب و الرياضة و إمضائه :

حرر ب:

رئيس اللجنة الفنية الاستشارية

الإمضاء





HANNIN SPORT pour les femmes
santé beauté fitness

HANNIN
SALLE DE SPORT
hanninsportpourlesfemmes.com
HANNIN SPORT@gmail.com
0554917049
Hai Hashani alBahri
centre de toulga



tergo 12



track experience



kettler strocker

FYTTER
feel better!



kettler giro R4



Kettler rivo M1



classic 5



kettler kinetic F 7 6



kettler giro M3



balle toning 1 kg
vert



bande de latex
moyen vert 9



corde à sauter speed
bleu et rouge



set haltères néoprène avec support
de rangement 11



air stepper violet 10



toboggan



lineo 7



pognées pour pompe
la paire



vis à vis



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

إلى السيد مدير شركة ketteler

السيد كسال.

الطالبة: هناء بورنان.

السنة: ثانية ماستر مقاولاتية. فرع إدارة الأعمال.

E-mail : hanahanou137@gmail .com

Fax : 033759261 .

TEL : 0554917049 .

الموضوع : طلب مساعدة من اجل إتمام مذكرة التخرج .

من أجل إتمام مذكرة التخرج مستوى ماستر بعنوان "مخطط أعمال قاعة رياضية نسائية بمدينة طولقة و ضواحيها (ولاية بسكرة)"، نود أن تكون مؤسستكم « KETTLER » المورد الأساسي و الوحيد لمؤسستنا . لذا نود تزويدنا بأهم التفاصيل عن الآلات الرياضية و اللواحق الرياضية و ألعاب الأطفال خاصتكم المرفقة مع الأسعار، مع العلم أن مساحة المخصصة للمشروع 220م² ، ومقسمة كالآتي:
ويرجى الرد في أقرب الأجل. وشكرا جزيلاً

