



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع تهيئة وإنجاز المساحات الخضراء

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع إدارة أعمال
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

بن عبيد فريد

إعداد الطالب:

شنشونة كمال

...../2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا يبلغ رضاه , و الصلاة والسلام على اشرف من اجتهابه , وعلى من صاحبه وولاه , و سلم تسليما لا يدرك منتهاه و بعد

أشكر الله سبحانه أولا وأخرا الذي وفقني و أعانني على انجاز هذه الرسالة , و أسأله جل و علا أن ينفع بها و يجعلها في ميزان حسناتي .

يسرني أن أتقدم بعظيم الشكر و العرفان و الامتنان لأستاذي المشرف الذي ساهم في إخراج هذه الرسالة الى النور بالشكل الذي يليق بجامعة محمد خيضر بسكرة أستاذي الفاضل : الأستاذ الدكتور بن عبيد فريد على عظيم رعايته و اهتمامه و توجيهه منذ الخطوات الأولى لإعداد خطة هذه الرسالة و حتى انجازها بهذه الصورة فقد كان نعم الأستاذ. كما أتوجه بالشكر و العرفان للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشتها و وقت ثمين في قراءتها و الحكم عليها .

و كل ذي فضل لم تنله عبارتي , فإلى جميع هؤلاء أقدم شكري و تقديري , سائلا الله تعالى بمنه و كرمه أن يجزي الجميع عني خير الجزاء و أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم . وأخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

الطالب : شنشونة كمال

الإهداء

إلى وطني الحبيبالذي عشت فوق أرضه و تحت سماءهالجزائروفاء و عرفانا .

إهداء يحدوه البر ممزوج بالشكر الوافر الاتم و الثناء العاطر الأعم الى الغالين الحبيين اللذين ترعرعت على يدهما . و

نهلنا من معينهما الصافي , اللذين غمراني بدعواتهما الصادقة و تشجيعهما الدائم ,حتى بسر الله لي إتمام هذه الرسالة

.....والدتي الحبيبة أطال الله في عمرهما على طاعته ورزقني برها ووالدي رحمة الله عليه.

التي من وقف بجانبني طوال مسيرة حياتي العلمية و العملية , و سطر أروع أنواع التضحيات و انبل معاني الوفاء , و

هيا لي سبل الراحة , وأعانني على القيام بهذه الرسالة و تجاوز عقباتها و شريك في كل ما حققت من نجاحات

.....زوجتي الكريمة الغالية .

الى ثرواتي أ وولادي الأعزاء على ما تحملوه من عناء و جهد و انشغال عنهم طيلة سنوات الدراسة و البحث.

إلى إخوتي وأخواتي إلى أخي الأستاذ فاتح قادري على ما غمروني به من صادق الدعاء و حسن المؤازرة

الى كل محب لوطننا الحبيب , غيور على مصلحته , , إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع , سائلا الكريم سبحانه

أن يجزيهم عني خير ما جزى به محسنا على احسانه وأن ينفع بهذا الجهد ويبارك فيه . و ما توفيقي إلا بالله عليه

توكلت و اليه أنيب.

و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

الطالب : شنشونة كمال

الملخص:

يعتبر مخطط الأعمال من أهم الأدوات لتخطيط مستقبل ومراقبة المشاريع وضمان بلوغ الأهداف المسطرة ، حيث يوضح رؤية المشروع ، و ما تريد تحقيقه ويظهر مختلف المراحل المتعلقة بالمشروع من الانطلاق حتى النمو، كما أنه يمنح صورة واضحة لوضعية المؤسسة لمختلف المتعاملين من الشركاء ،البنك و الموردين من جهة و يوضح الفرص و يجنب النقائص و الانحرافات لتصحيحها من جهة أخرى، ويعتبر هذا الأخير بمثابة وثيقة حية ينبغي تحديثها مع تطور مراحل المشروع من الانطلاق حتى النمو.

لذلك كلما كان مخطط الأعمال واضح موضوع على دراسة واقعية جيدة، تتضمن مختلف المحاور المكونة له من المخطط التسويقي بلوغا إلى المخطط المالي،مكن ذلك من الحكم على المشروع ومدى مردوديته وأفاق نمو المستقبلية .

Abstract :

The business plan is one of the most important tools for planning the future and monitoring projects and ensuring the achievement of the objectives set out, showing the vision of the project, what you want to achieve and shows the various phases of the project from start to growth, and gives a clear picture of the status of the institution for various partners from the partners, And clarifies the opportunities and avoids the shortcomings and deviations to correct them on the other hand, and the latter is a living document should be updated with the development stages of the project from start to growth.

Therefore, whenever the business plan is clear and subject to a good factual study, the various axes comprising the marketing plan include access to the financial plan, enabling the project to be judged and its profitability and prospects for future growth.

الشكر والعرفان

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

أ-ج

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال
7	المطلب الثاني: أهداف و وظائف مخطط الأعمال
9	المطلب الثالث: مكونات وأنواع مخطط الأعمال
16	المبحث الثاني: أساسيات المخطط التسويقي
16	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي
18	المطلب الثاني: دراسة السوق
20	المطلب الثالث: تحليل المنافسة
20	الفرع الأول: تحليل المنافسة وفق نموذج porter بورتر
22	الفرع الثاني: تحليل SWOT
24	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية
25	المطلب الخامس: التنبؤ بالمبيعات والمزيج التسويقي الخدمي
25	الفرع الأول: التنبؤ بالمبيعات
28	الفرع الثاني: المزيج التسويقي الخدمي
32	المبحث الثالث: أساسيات المخطط التنظيمي
32	المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي
34	المطلب الثاني: أشكال الهياكل التنظيمية
35	المطلب الثالث : مفهوم وأهمية وظيفة الموارد البشرية
40	المطلب الرابع: مكونات وخطوات إعداد المخطط التنظيمي
43	المبحث الرابع: أساسيات المخطط الإنتاجي
43	المطلب الأول: مفهوم وأهداف المخطط الإنتاجي
44	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي و أنواع الخطط الإنتاجية
45	المطلب الثالث: أساليب تخطيط الإنتاج
46	الفرع الأول: الأساليب الكمية

46	الفرع الثاني: الأساليب النوعية
48	المبحث الخامس: أساسيات المخطط المالي
48	المطلب الأول: ماهية المخطط المالي:
50	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط المالي وهيكل التمويل
56	المطلب الثالث: القوائم المالية
الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة المساحات الخضراء		
66	المبحث الأول: تقديم مشروع الواحات للمساحات الخضراء
66	المطلب الأول: فكرة المشروع
67	المطلب الثاني: ملخص المشروع و أهدافه
68	المطلب الثالث: موقع المشروع
71	المبحث الثاني: دراسة السوق والمخطط التسويقي للمشروع
71	المطلب الأول: دراسة السوق
81	المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية
85	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
85	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
85	المطلب الثاني: المورد البشري
87	المطلب الثالث: الشكل القانوني و الملف الإداري
90	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
90	المطلب الأول: تحديد متطلبات المشروع
93	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي
95	المبحث الخامس: المخطط المالي
95	المطلب الأول تقدير تكاليف المشروع
99	المطلب الثاني: هيكل التمويل وصيغة التمويل
102	المطلب الثالث: القوائم المالية وجدول النتائج
108	خلاصة الفصل
110	خاتمة
113	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	عناصر الضعف والقوة	01
23	الفرص والتحديات	02
55	الهيكل المالي لتمويل الثنائي	03
55	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	04
57	جانب خصوم الميزانية	05
58	جدول النتائج حسب الطبيعة	06
67	الصفحة الرئيسية للمشروع (الواحات للمساحات الخضراء)	07
71	الزبائن المحتملين	08
73	التوزيع العام للأراضي الفلاحية في الولاية	09
74	المنافسين	10
76	تحليل (SWOT)	11
77	عدد أشجار النخيل في الولاية	12
79	تقدير الطلب بالشهر	13
80	الطلب المتوقع حتى 2024	14
81	يوضح أسعار خدمات المشروع	15
85	وصف وتوصيف الوظائف	16
86	توزيع المهام و الوجبات والحقوق	17
86	تأمين العمال خلال السنة الأولى الوحدة (دج)	18
90	قائمة الآلات اللازمة في المشروع	19
92	قائمة المعدات اللازمة في المشروع	20
92	قائمة التجهيزات المكتبية في المشروع	21
93	ترتيب مراحل الخدمة	22
93	مراحل الخدمة	23
94	مصاريف الخدمات الضرورية للمشروع	24
94	يوضح طبيعة البستان (الكثافة/عدد النخيل)	25
95	تحديد قيمة الاستثمار	26
97	تطور تكاليف الخدمات المرتبطة بنشاط المشروع	27
97	تطور تكاليف أجور العمال في المشروع	28

98	تطور المصاريف الإضافية للمؤسسة	29
98	تطور رقم أعمال المشروع	30
99	يوضح الهيكل وصيغة التمويل	31
99	المخطط الزمني لتسديد قرض البنك	32
100	المخطط الزمني لتسديد القرض ANSEJ	33
101	الإهلاك السنوي لمعدات وأدوات الإنتاج و تجهيزات مكتب	34
102	الميزانية الافتتاحية للمشروع	35
103	جدول حسابات النتائج التقديري لمدة 8 سنوات	36
107	الميزانية الختامية للمشروع في سنة 2019	37

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	خصائص مخطط الأعمال الجيد	01
17	عملية إعداد المخطط التسويقي	02
29	المزيج التسويقي الخدمي	03
47	مكونات النظام الإنتاجي	04
54	شكل يوضح هيكل التمويل الأمثل.	05
69	خريطة ولاية بسكرة	06
70	مخطط يبين موقع المؤسسة عبر Google earth	07
73	التوزيع العام للأراضي الفلاحية في الولاية	08
83	بعض الأساليب الترويجية للمشروع	09
83	قناة تقديم الخدمة	10
85	الهيكل التنظيمي لمشروع	11

تسعى الجزائر إلى الخروج من اقتصاديات الريع إلى اقتصاد فعال متكامل حيث منحت هذه الأخيرة منذ تسعينات القرن الماضي إلى منح أهمية كبيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي وجب عليه استخدامها كبديل ضمن سياستها لدعم اقتصادها وتحسينه و الالتحاق بمصاف الدول المتقدمة ، ومن اجل ذلك سعت لضمان حسن انتشارها و استمرارها من خلال منح مختلف التسهيل و توفير كل السبل لبلوغ هذا الهدف .

لكن تطور و انتشار هذه الأخيرة يبقى مرهون بالبيئة الداخلية و الخارجية و كل العوامل المؤثر فيها ، بالإضافة إلى دور المقاول في خلق مشروع متميز بفضل دراسة جيدة حقيقية وفق خطة عمل تعتمد عليها في مختلف المراحل من الإنشاء حتى النمو إلى الخطط البديلة ، لذلك وجب على كل حامل فكرة أو منشئ أن يتبع مخطط أعمال دقيق و مفصل و شامل و إستراتيجي حتى يتسنى له تجسيد مشروعه و تدارك الأخطاء الناجمة و تصحيحها وتحديد البدائل اللازمة في الوقت المناسب .

و من هنا يمكننا أن نطرح هذه الإشكالية :

- ما هي مراحل إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة متخصصة في تهيئة المساحات الخضراء و التي تنبثق عنها الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مخطط الأعمال ؟ كيفية إعدادة و مراحلہ و كذا خصائصه ؟
- فيما تتمثل الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ المشروع ؟
- ما هي مكونات المخطط التسويقي و الإنتاجي و المالي ؟
- مدى إمكانية إقامة مؤسسة لتهيئة المساحات الخضراء .

أسباب اختيار الموضوع : هناك عدة أسباب ساهمت في اختيار هذا الموضوع و التي يمكن حصرها فيما يلي :

❖ إظهار دور المقاولاتية الإستراتيجية خاصة في القضاء على البطالة و خلق مناصب الشغل و المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني .

❖ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية .

❖ معرفة مدى تأثير مخطط الأعمال على نجاح المشاريع .

❖ تحديد الإيجابيات و السلبيات و اتخاذ القرارات و التطور المستمر .

❖ نظرا لما تعانيه المناطق الصحروية من جاف و قلة الاخضرار .

❖ التأثير الإيجابي المساحات الخضراء على نفسية الفرد .

أهمية الدراسة :

- ❖ معرفة خطوات و مستلزمات إعداد مخطط الأعمال ، ومن ثم تجسيد فكرة مشروع
- ❖ تحديد أهمية مخطط الأعمال لاستمرارية المشروع
- ❖ حسن انتقاء الوسائل المادية و البشرية و التكنولوجية و كذا الإستراتيجية اللازمة لإنشاء مؤسسة متميزة
- ❖ إبراز أن المقاول يمكنه النجاح مهما كان مصدر التمويل بغض النظر عن كل التوجيهات و المعتقدات

أهداف الدراسة :

من بين الأهداف التي تسعى إليها هي :

- ❖ تحديد الإطار العام لمخطط الأعمال و تعريف أهم مكوناته
- ❖ توضيح دور مخطط الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنسبة لكل الأطراف لاسيما المنشئ .
- ❖ تحديد العوائق و العوامل المؤثرة في نمو المشاريع .
- ❖ إعطاء الاهتمام لجانب التخطيط من اجل تهيئة المساحات الخضراء
- ❖ إظهار دور تخصص المقاولاتية و نشر ثقافتها لكل طلاب الجامعة من خلال تمكينهم من الوثوق في قدراتهم في خلق مشاريعهم الخاص دون انتظار الوظيفة الحكومية .

المنتج المتبع

إن موضوع دراستنا هو كيف إنشاء مشروع في القطاع الخدماتي و من خلال ما تم ذكره في الإشكالية ، فإن دراستها سوف يسيطر عليها المنهج الوصفي التحليلي كما اخترنا (مشروع الواحات للمساحات الخضراء) ببسكرة و التي سوف يتم تجسيد مخطط الأعمال من خلالها ، و سيتم استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية و المتمثلة في الملاحظة و الإحصائيات.

هيكل البحث :

ولقد قمت بتوزيع الدراسة على فصلين :

الفصل الأول : الإطار النظري سنتطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية حول مخطط الأعمال و نحدد كيفية إعداده ، و

أساسيات المخطط التسويقي ، المخطط الإنتاجي ، المخطط المالي ، المخطط التنظيمي ، حسب المباحث التالية :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني : دراسة المخطط التسويقي

المبحث الثالث : أساسيات المخطط التنظيمي

المبحث الرابع : أساسيات المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس : أساسيات المخطط المالي

أما الفصل الثاني تطبيقي و الذي سنركز فيه على دراسة لإنشاء مخطط لمشروع المساحات الخضراء مرحلة بمرحلة من

الدراسة حتى تجسيد المشروع ، المقسم حسب المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم مشروع " تهيئة المساحات الخضراء "

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

المبحث الرابع : المخطط المالي

الفصل الأول

الإطار النظري لمخطط
الأعمال

تمهيد :

المقاولاتية مغامرة ، لذا وجب على كل مقاول (منشئ) المعرفة الجيدة لمجطه سواء الداخلي او الخارجي ، في ظل الظروف المتقلبة، مم يحتم عليه البقاء يقظا اتجاه التغيرات التي تحملها، وان لا يتسرع في اتخاذ قراراته، وان يتبع منهجية دقيقة لتأقلم مع الظروف، حيث أجبرت هذه الأخيرة المنشئ على التخطيط في كل مراحل مشروعه، حتى يضمن نجاحه ويسدد قراراته والتي تتجسد أساسا فيما يسمى بمخطط الأعمال والذي يعتبر بمثابة وثيقة عمل حيوية تضبط خطة مشروعه على جميع المستويات وتمكنه على معرفة إمكانيات وفرص نجاح مشروعه، وتبين له الإستراتيجية التي سيتبعها في سبيل تثبيت أهدافه و مدى أفاقه المستقبلية .

سوف نحاول أن نأتي بشيء من التفصيل في خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى خمسة مباحث كما يلي :

✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال.

✓ المبحث الثاني: أساسيات المخطط التسويقي

✓ المبحث الثالث: أساسيات المخطط التنظيمي

✓ المبحث الرابع: أساسيات المخطط الإنتاجي

✓ المبحث الخامس: أساسيات المخطط المالي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال

أولا تعريف مخطط الأعمال هناك عدة تعاريف نذكر من أهمها :

1. **التعريف الأول** مخطط الأعمال هو الملف الذي يسمح بكتابة و تنظيم المشروع الخاص بك، لذلك هو وثيقة هامة لأنه يسمح بمراجعة الإستراتيجية والخدمات اللوجستية ،فريق العمل، وكذلك أداة للاتصال بالأطراف الأخرى و يسمح لها بالاطلاع على المشروع و لإقناع الشركاء أو المستثمرين المحتملين، ومهما كانت الأسباب وراء كتابة مخطط الأعمال فانه عادة ما يتضمن جزء نصي و آخر عددي ¹.
2. **التعريف الثاني:** يعتبر مخطط الأعمال عمل يحضر و يطور و يضبط إستراتيجية المؤسسة و هو يسعى لبلوغ أهداف مسطرة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و مالية محدودة ².
3. **التعريف الثالث:** يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه: "مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات و تنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وذلك تحقيقا لهدف اختيار المشروع الأصح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف" ³.

1 - <http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/definition-du-business-plan.html> ,18/09/2015,21:00 h.

² -قبة فاطمة،"الحاضنات كآلية لضمان ونجاح مخطط الأعمال"، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية ،فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012

³ -عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، 2000،مصر،ص 24.

4. التعريف الرابع : يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف

مضبوطة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة ، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات و

الخدمات و السوق و التسويق و الإنتاج والتنظيم...) إحداث كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة عند " 1 :

● إحداث مؤسسة جديدة

● عرض خدمة أو منتج جديد

● اكتساح سوق جديدة

● ابرم اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية

● البحث عن شركاء لتمويل المشروع .

● مما سبق يمكن استنتاج تعريف مخطط الأعمال الذي يتمثل في ذلك الملف الذي يستعرض مستقبل المؤسسة، فهو

● يقدم الحالة المستقبلية المفترضة للمؤسسة الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المتصلة بمختلف جوانبه².

ثانيا أهمية **مخطط الأعمال** : لمخطط الأعمال أهمية بالغة بالنسبة لكل الأطراف سواء في البيئة الداخلية او الخارجية

للمؤسسة ، و يساهم مخطط الأعمال على :

1 تحويل الأفكار ورأس المال الخاص إلى مؤسسات رابحة.³

2 - تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها.

3 - التصدي و الاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل.

4 - تقييم الأفكار والمشاريع الجديدة.⁴

5 - توجيه النشاط المستقبلي من اجل تحقيق الأهداف المقترحة

6 - الرؤية المستقبلية تتيح للمؤسسة الوصول إلى أهداف.

¹ -www.emploi.net-tn ,08/04/2013, 15 :00 h

² - لطرش طاهر، "مخطط العمال عناصر الأساسية أهميته في مسار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18- فيفري 19 .

3 -http://www.entreprises canada.ca/fra/page/3426/ ,18/09/2015,21:00 h.

⁴-Ron Mueller, **The Basics of Writing a Business Plan**, Seminar for Current and Future Business Owners, of the University of Missouri, Columbia,2008,pp 6-9,site: www.nawt.org/pdf/NAWT%20Writing%20A%20Bus.

- 7 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية المتاحة.
- 8 - تحديد المهام والمسؤوليات في المشروع.
- 9 - يعتبر الأداة الرئيسية أو النموذج الفعال لمختلف مراحل العمليات في المؤسسة بحيث يمكن من إظهار صورة وحالة المؤسسة بتوفر جميع المعلومات اللازمة (وأكثر) لاسيما المالية والتمويلية منها ،لان المستثمرين والمقرضين سوف يحتاجون إلى اتخاذ قراراتهم بالسلب أو الإيجاب.
- 10 - فهو يقلل الحالات الحرجة التي تتعرض لها المؤسسة ويساعد على إدارة الأزمات فالعديد من المؤسسة الصغيرة تنفق الكثير من الوقت لتدارك الأخطاء الناجمة بل تحتاج إلى مخطط أعمال، لتجنب الكثير من الانحرافات و الأخطار و تدركها قبل فوات الأوان وإعداد حلول مقدما لها. من إدارة.
- 11 - يساعد مخطط الأعمال على تبرير الموقف و تحديد الخطوات والإجراءات ، خاصة في اتخاذ القرار، فلا يمكن الحكم على المشروع من فكرة حتى و لو كانت جيدة فهذا غير كافي، فإعداد فمخطط الأعمال هو من يبرهن صحة أي فكره أو عمل ويسطر منطق العمل.
- 12 - يوفر مخطط الأعمال يمنحك الفرصة لجعل بعض الأخطاء على الورق، بدلا من تبذير الأموال، لأن القرارات الخاطئة تتحول إلى أعباء ناهيك عن المشاكل الأخرى.
- 13 - و يعتبر مخطط الأعمال كمؤشر يوضح مهارات الفريق أو المنشئ و مدى الالتزام في العمل و أساليب كما يوضح للأطراف الأخرى مثل المقرضين، الموردين و الشركاء الحقيقيين بأدق التفصيل.
- 14 - يعد وثيقة عمل تبرز خصائص المشروع الاقتصادية و الفنية و المالية .
- 15 - يمكنك مخطط الأعمال نقل رؤيتك لموظفيك وإلى أطراف الأخرى (الموردين. العملاء أصحاب الأموال البنوك و أصحاب المصالح).
- 16 - تطوير توقعات مالية دقيقة وإقامة مقارنة بين العائد المتوقع والعائد الفعلي.
- 17 - الاستفادة من الفرص وتخفيف المخاطر على سبيل المثال في حالة التخلي عن شركة لسبب أو لآخر، يسهل نقل ملكيتها، أو بيعها أو إغلاقها من جهة ووضع جدول زمني للمرحلة الانتقالية وتحديد الاحتياجات المالية والمتطلبات التنظيمية لهذا الغرض.

ثالثا: خصائص مخطط الأعمال

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان Rich و Gumper عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص أدناه ما يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة في ما يلي:

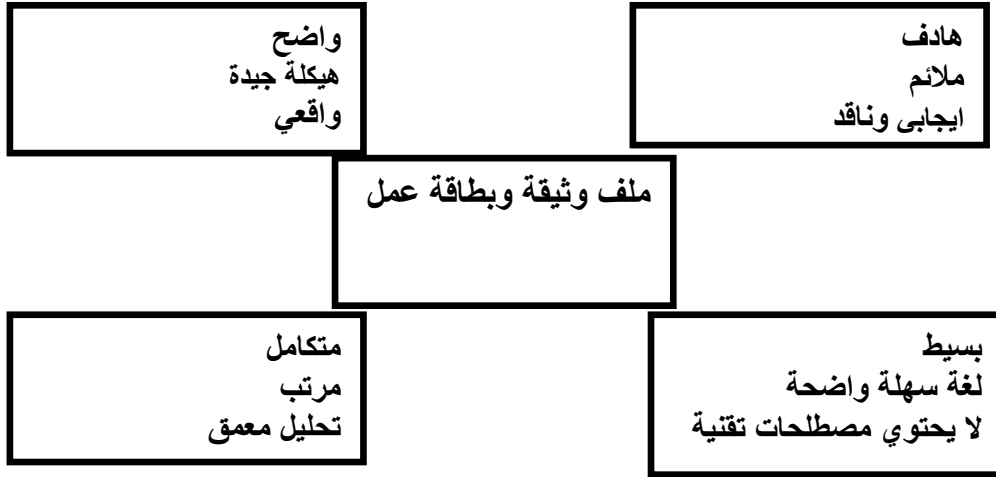
الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ✓ يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول في ترتيب ونمط الصحيح.
 - ✓ يجب أن تكون طويلة وامتداد صحيح، وبمظهر صحيح لا طويلة ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال ولا ممتلئة بالتخمة الزائدة.
 - ✓ يجب أن تكون بسيطة ودقيقة وشاملة وواضحة.¹
 - ✓ يجب أن تكون جذابة ومقنعة.
 - ✓ الإيجاز والتلخيص بتوضيح الأمور و البنود الأساسية ، الخطوط العريضة بالنسبة للمشروع،
 - ✓ الواقعية من خلال ضرورة إظهار الحقائق دون زيف أو تزيف في المشروع و بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف ومدى تطابقها مع الواقع.
 - ✓ متجانس من حيث عرض البيانات وتحليلها .
 - ✓ المصدقية، في سرد الحقائق و المعطيات، تعتبر لب مخطط الأعمال الجيد.
 - ✓ مرن، بحيث يتأقلم مع كل الظروف و التغيرات الآنية والمستقبلية.
 - ✓ يحقق التوازن و التكامل بين مختلف الأقسام داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة.
 - ✓ هو عبارة عن بناء فكري يقوم على واقع و يوجه حقيقة اقتصادية واجتماعية من خلال الالتزام بالوقت المحدد و اختبار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف و يظهر على أساس توقعات مستقبلية كما يمثل إنشاء توفقي جد صعب، لذلك تطرح الأسئلة التالية :
 - من يمكنه التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمنافسين؟
 - من يمكنه التوقع بظهور الأزمات السياسية و الاقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي؟
 - ✓ تكون التوقعات اقرب للواقع وجيدة في حالة ما وضعنا عدة سيناريوهات لتوقع المحيط المستهدف.
 - ✓ مخطط الأعمال عبارة عن مسار للمحاكاة وهو تمرين جد فعال لتحضير السيناريوهات للوضعيات المحتمل مواجهتها من طرف المؤسسة ومدى التعامل مع كل وضعية من جميع الجوانب و سلوكيات الأطراف المختلفة مع المؤسسة وكذلك تغيرات المحيط.
 - ✓ يساهم مخطط الأعمال في زيادة خبرة المنشئ وصقل مواهبه في مختلف المراحل (إنشاء، تطوير، نمو).
- وتتلخص كل هذه الخصائص في الشكل كالتالي:²

¹<http://www.createur-entreprise.net/8-conseils-pour-reussir-son-business-plan/08/01/2016>, 23.00 h

² Jean-Philippe, Rédiger son business plan, Vue d'ensemble des règles à respecter Quintess, conférence du 28/11/2002,P 07.

الشكل (01): خصائص مخطط الأعمال الجيد



source :Jean-Philippe, **Rédiger son business plan**, Vue d'ensemble des règles à respecter Quintess, conférence du 28/11/2002,P 07.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف مخطط الأعمال

أولاً: أهداف مخطط الأعمال

- إن الأهداف تختلف وفقاً لثقافة المسيرين و مدى تحملهم المسؤولية و نمط تسييرهم لذا من الأفضل أن تتوفر على مجموعة من الخبرات و المؤهلات من فريق ملائم يتماشى مع طبيعة أهداف مخطط الأعمال و في نفس الوقت الأهداف كمعايير لتقييم مدى نجاح المشروع ، و من بين هذه الأهداف
1. أهداف قابلة للقياس: الأهداف المالية و التشغيلية لرصد التقدم المحرز إثناء نشاط تشجيع المنشئ و فريقه، من خلال النتائج المحققة و تبين للمسير مدى ناجعة أدائه كما توضح الحد الأقصى لبلوغ أهدافك و توضيحها أكثر.
 2. خطة الاستثمارات الخاصة بك :تحديد متى وأين وكيف تستثمر لتحقيق أهدافك من النمو والكفاءة. الزيادة في الموارد المخصصة و التطوير في أساليب التكنولوجيا.
 3. دراسة احتياجات الموارد البشرية الخاصة بك و غالباً ما يكون هناك صعوبة في العثور على العمالة الماهرة في الوقت المناسب من ناحية الكم والكيف في ظل دوران العمل من جهة و سوق العمالة من جهة أخرى.

4. جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة الخارجية: الفرص الاقتصادية والاحتياجات المتغيرة وأذواق المستهلكين والتوجه الاستراتيجي للمنافسين، لحماية موقفك في السوق حين يكون الوضع جيد لاغتنام الفرص .
 5. البحث عن تحسينات المشروع : برفع مستوى الأداء والكفاءة في مختلف المجالات مثل الإدارة المالية، العمليات والمبيعات والتسويق والموارد البشرية وخدمة العملاء بالإضافة إلى التخطيط للسنوات القادمة.
 6. العمل مع شركاء : حيث تمثل طريقة جيدة لتحسين المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية بالسعي للحصول على مساعدة من الموظفين، لعملاء والموردين. و العمل كفريق واحد متعاون.¹
 7. قياس مدى إمكانية تحويل الفكرة إلى مشروع واقعي .
- كما توجد مقاربتين أخريين لأهداف مخطط الأعمال تتمثل في : 2
- أ. مخطط الأعمال كأداة اتصال : أي انه بمثابة بطاقة تعريف للنظام (فرد/مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول/مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المساعدين، الأصدقاء، العائلة) و محيطه المهني (الشركاء و الإدارة، البنوك، المستثمرين، الجماعات المحلية)
- ب. مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية : يعتبر كأداة للتفكير الاستراتيجي و التوقع و للمحاكاة

ثانيا: وظائف مخطط الأعمال

- إن لمخطط الأعمال عدة وظائف داخلية و أخرى خارجية و يمنح عدة ميزات لصاحب المشروع حيث تصبح له رؤية أوضح، أكثر منهجية و تحليل
- 1- الوظائف الداخلية: (الإستراتيجية) لمخطط الأعمال:
في مرحلة انطلاق العمل يصب المنشئ جل اهتمامه على مشروعه الفتي وعلى شروط إنجازته وبتالي تتضح لنا الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال .
 - 2- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: أداة لتعريف بالمشروع لكافة الأطراف الخارجية (بنوك، شركاء عمال جدد، أصحاب مصالح...) إي وظيفة اتصال و محاكاة ثم لإقناع و تعبئة الموارد المختلفة، مالية منها أو البشرية سواء استقطاب للعمال أو جلب شركاء جدد.
- كما يعتبر وسيلة لحكم على المؤسسة و مدى صحتها و إمكاناتها الحالية أو التطورية مستقبلا، لاستقطاب اليد العاملة و جذب المستثمرين والشركاء المحتملين او للحصول على تمويل (قرض من البنوك..) وإقناع أصحاب المصالح المختلفة سواء داخليا أو خارجيا كما سبق

¹<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/pages/7-conseils-fixer-objectifs-affaires.aspx,20/10/2015,21.30 h>.

² Alain Fayolle Op. cit, p 292-293.

بالنسبة لصاحب المشروع (المنشئ) معرفة مدى تحقيق أهدافه ومقارنة النتائج بالتوقع و تصحيح الأخطاء و تدارك الاختلال، الاتصال والتغذية العكسية، التسيير والمتابعة.

3 بالنسبة لفريق العمل: بالإضافة إلى الوصف والتوصيف معرفة الواجبات و الالتزامات الملقاة على عاتق كل فرد ودوره في الخطة مما يخلق تكامل بين فريق العمل من خلال مشاركتهم الرأي و يزيد من متانة الخطة و تماسكها بفضل اقتراحاتهم لا سيما الميدانية منها.

4 - بالنسبة للموردين والعملاء الموردون يمكنهم الحكم على المؤسسة و قدرتها التطورية و بتالي تقدير طلبياتها من المواد الأولية المنتظرة ومدى قدرة وفائها بديونها أما العملاء التأكد من مصداقية وصحة هذه المؤسسة ومدى تطور منتجاتها وطرق التوزيع وما إلى ذلك من مميزات إضافية تقدمها.

5 - بالنسبة للبنوك: عند احتياج تمويل ولا تتوفر لديك الموارد المالية اللازم ة لذلك فسيبيل الوحيد الاقتراض، فمن خلال مخطط الأعمال يمكن الحكم على طلبك بالإيجاب أو القبول.

6 للشركاء و المستثمرون: بفضل مخطط محكم ودقيق يمكن جذب شركاء محتملين أو مستثمرين جدد لدخول في مشروعك و الحصول على موارد جديدة من جهة و من أخرى إقناع و إظهار لشركاء مدى إلزامية التوسع و النمو في النشاط على سبيل المثال أو العكس.

7 -الدولة : مدى أهمية هذه المؤسسة و دوره في خلق القيمة و مدر مساهمتها في دفع عجلة الاقتصاد، بالإضافة إلى مراقبة رقم أعمالها و خضوع للجباية (الضرائب المختلفة) و لقانون التجارة في حال مخالفتها للمواصفات.

المطلب الثالث: مكونات وأنواع مخطط الأعمال

أولاً: مكونات مخطط الأعمال

1 الصفحة الرئيسية: تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الإلكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة¹.

2- ملخص التنفيذ: يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع¹.

¹ - جمال الدين عزة، "دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع"مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012/2011، ص 27.

3- المخطط التسويقي : يضمن مخطط التسويق مراقبة فعالة للموارد المحدودة ، حيث يسمح بتحديد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ، و التي تعبر عن الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إرضاء قسم معين من السوق ، حيث تتوحد هذه الجهود في مجموعة من السياسات تعرف ب : 7P التي تشمل سياسة المنتج سياسة السعر ، سياسة التوزيع و سياسة الترويج .

4- الخطة التنظيمية : تساعد الخطة التنظيمية على تقوية العمل و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات ، كما تصف من الذي يقوم بالمشروع و يؤثر على القرارات كما تجيب على الأسئلة :

- ما هو نموذج الملكية في المؤسسة ؟
- إذا كان هناك شركاء من هم ؟ ما هي الاتفاقيات و العقود ؟
- من هم المساهمين و ما هي قيمة السهم لكل واحد منهم ؟
- من هم الأعضاء في المجلس الإداري ؟
- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة ؟
- من الأعضاء في فريق الإدارة ؟
- ما هي الإدارة و المسؤولية لأعضاء فريق الإدارة ؟
- ما هي آلية الدفع و المبيعات ، و نسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

5- وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال ، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و التي يمكن توضيحها في:²

- الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية و التكنولوجية و سياسية و تشريعية .
- مجموع المبيعات في آخر سنة في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.
- حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج .
- أقرب المنافسين (نقاط القوة و الضعف).

¹ - خلف سكارنة، " الريادة إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 114.

² - خلف سكارنة ، مرجع سابق، ص 116.

➤ الاتجاهات الموجودة في السوق .

➤ خصائص المستهلكين و اختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.

كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة و أهداف المؤسسة لماذا هذه المؤسسة ؟ وكيف سيتحقق النجاح ؟ و متى و أين ينجز ؟ و أن البناء المستخدم لابد أن يتضمن المعلومات التالية:

◀ رسالة المؤسسة .

◀ لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات ؟

◀ لماذا سوف تنجح في هذه المؤسسة ؟

◀ ماذا تم انجازه من هذه المؤسسة لحد الآن ؟

◀ ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم ؟

◀ موقع المؤسسة .

◀ هل البناء جديد أم قديم ؟ هل يحتاج إلى تحديث ؟ و ما هو مقدار التكاليف ؟

◀ هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة ؟

◀ ما هي المعدات التي تحتاجها ؟

◀ هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر ؟

◀ ما هي طبيعة الخبرات التي تملكها و التي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة ؟

6 - خطة الإنتاج أو العمليات:

و هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و تكاليف، المعدات و الآلات التي تحتاجها المؤسسة و إجراءات

التخزين و الموارد الأولية، الموردين و كذلك خدمات ما بعد البيع و الصيانة و تتضمن ما يلي:

✓ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟

- ✓ توضيح مراحل الإنتاج التي أُنجزت من طرف الآخرين.
- ✓ لماذا تم إنجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ✓ ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟
- ✓ ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟ و ما هي المعدات؟
- ✓ ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- ✓ من هم الموردين بالمواد الخام ؟ و ما هي التكاليف؟
- ✓ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
- ✓ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

7 - الخطة المالية:

تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون.¹

8 - تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمؤسسة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

9- الملاحق :

تحدد وتوضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع و العقود، وخاتمة الأسعار من الموردين و المنافسين .

ثانيا أنواع مخطط الأعمال

¹ - لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 3.

تتميز وتختلف مخططات الأعمال لعدة أسباب و عوامل شخصية، اجتماعية، مالية و إستراتيجية ، وعلى كل حال هناك عدة تصنيفات للمخطط الأعمال سنذكر منها ما يلي :

1 - مخطط مختصر أو القصير (The Mini Business plan):

يشير على المسائل الرئيسية، مفهوم العمل، التمويل، وخطة التسويق والبيانات المالية، خصوصاً التدفق النقدي، والإيرادات المتوقعة والميزانية العامة و تعتبر أيضاً بمثابة ملخص قيم لمخطط كامل في وقت لاحق و في غالب الأحيان يقدم للبنوك لطلب تمويل المشروع.

2 مخطط الانطلاق أو البداية (Start-up Business plan):

المشاريع الجديدة، حيث يبدأ المنشئ برسم الخطوات وترتيب المراحل لبدء نشاطه، بشيء من التفصيل تشمل الفكرة، شرح المؤسسة، وصف المنتج أو الخدمة وتقييم السوق و الهيكل التنظيمي وفريق الإدارة المتوقعة. التقييم المالي مع جميع البيانات التي تصف المجالات المالية بما في ذلك، الدخل والأرباح والتدفقات النقدية المتوقعة. 1

3- مخطط شمولي (Totalitarian Business plan):

والحرجة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث أن هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيداً عندما :

- ✓ يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- ✓ مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.
- ✓ توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة مخطط الأعمال. 2

4- مخطط داخلي (Internal Business plans):

مخطط الأعمال الداخلي يهدف رجال الأعمال، الشركاء، المستثمرين من اجل تقييم المشروع المقترح، وصف الحالة الراهنة للمؤسسة، بما في ذلك التكاليف التشغيلية والربحية، و توضيح كيفية العمل بالإضافة إلى توفير المعلومات عن التسويق .

4 - مخطط إستراتيجي (Strategic Business plans):

ويحتوي هذا النوع من مخططات الأعمال على الخريطة الإستراتيجية و تفصيل لأهداف المؤسسة والكيفية التي سيتم تحقيقها، ووضع خطة الرئيسية للشركة بأكملها، ووضع خطة عمل إستراتيجية تشمل خمسة عناصر هي: رؤية الأعمال، وبيان المهمة، وتحديد

1 <http://smallbusiness.chron.com/6-types-business-plans-2591.html>, 05/02/2016, 21:50 h.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008، الأردن عمان، الطبعة الأولى 2007، ص215.

عوامل النجاح الحاسمة والاستراتيجيات لتحقيق أهدافها وفق جدول زمني للتنفيذ، مع مراعاة توضيح الأهداف لفريق العمل حتى يتسنى له فهمها والسعي في تحقيقها.

5 - **مخطط دراسة الجدوى (Feasibility Business plans):** يمكننا لهذا النوع من الإجابة عن سؤالين أساسيين حول المشروع المقترح، تحديد ومعرفة مدى إمكانيات أي شخص لإنشاء مشروع (تقديم خدمة أو منتج) أو مقدرة المؤسسة على الانطلاق والاستمرار، وما هي فرصة نجاحها،

6 - **مخطط العمليات أو السنوي (Operations Business plans):** هذا المخطط عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة والمرتبة الداخلية التي تتكون من العناصر المتعلقة بعمليات المؤسسة فتوضح مسار العمليات، ويحدد مراحل التنفيذ والمواعيد النهائية للسنة القادمة، كما توضح مسؤوليات الموظفين.

7 - **مخطط التوسع أو النمو (Growth Business plans):**¹ مخطط النمو، التوسع على المستوى الداخلي أو الخارجي يظهر إذا ما انتهجت المؤسسة سياسة النمو الاستثمارية لتطوير إمكانياتها أو تعزيز موقفها في منطقة معينة أو خلق مجموعة فرعية أو لتطوير منتجات جديدة، حيث تشمل خطة النمو وصفا كاملا للشركة وإدارتها ويجب أن تحتوي على كل التفاصيل، تحديد المستثمرين المحتملين، مقدار رأس المال، تقدي المبيعات والتوقعات والميزانيات المالية.

8 - **مخطط الالكتروني (Electronic Business plans):** وهي عبارة عن مخططات وبرامج الأعمال التي يتم إنجازها بواسطة طرق تكنولوجيا (حاسوب، قرص مضغوط) أو بأي شكل آخر، ويتم طبعها على نسخ ورقية. أو يتم إرسالها (مخططات الأعمال) بين أصحاب المصالح والأطراف المختلفة عبر الوسائل التكنولوجية المتنوعة، كما يمكن الاحتفاظ بنسخة إلكترونية من المخطط، ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الالكترونية.

9 - **مخطط الأعمال الموحد (Uniform Business plans):** هو أقصر عموما من الأنواع الأخرى، ويعتبر كملف نمطي و المرجح أن تكون وثيقة يمكن تحميلها من الانترنت باعتبارها وثيقة مطبوعة أو استلامها من قبل فرد (منشئ أو صاحب شركة) لإتمام البيانات والمعطيات المطلوبة من طرف جهة معينة كالبنوك أو هيئات الدعم عندما يتقدم هذا الأخير لطلب تمويل .

1 <https://www.sba.gov/blogs/what-business-plan-type-best-me,05/02/2016,22:40h>.

10 -مخطط الأعمال التفاعلي (Interactive Business plans): مخطط الأعمال التفاعلي فهو

يمكن منشئ المشروع من الحصول على مخطط أعماله عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الإنترنت بحيث يمكنه الولوج إلى الموقع بإدخال اسمه وكلمة سر، و على الراغب في الانتفاع بهذه الخدمة تطبيق مقتضيات سير منظومة مخطط الأعمال عن بعد حيث يتلقى زائر هذا الركن إرساليات على شاشة الكمبيوتر ترشده إلى ما يجب عليه القيام به في مختلف مراحل إعداد المخطط.¹

¹ شوقي جباري شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و19 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ص9.

المبحث الثاني: أساسيات المخطط التسويقي

يعد المخطط التسويقي من أهم أجزاء مخطط الأعمال لأي مشروع حيث تعتبر عملية إعداد المخطط التسويقي الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى ماهية المخطط التسويقي وأهميته وعملية إعداده دراسة السوق وتحليل المنافسة وتحليل SWOT، تقدير المبيعات وفي الأخير التطرق إلى المزيج التسويقي الخدمي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي

أولاً: مفهوم المخطط التسويقي

تعددت تعريفات المخطط التسويقي ونذكر منها:

- المخطط التسويقي هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة.¹
 - ويعرف أيضاً على أنه وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك والمنافسين والبيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء المنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة.²
 - كما يعرفه Malcom: بأنه سلسلة منطقية من الخطوات التي تؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية وصياغة الخطط التي تكمن من تحقيقها³
 - المخطط التسويقي هو عبارة عن المسار التسويقي الذي سيتبعه صاحب المشروع، وذلك لفترة زمنية معينة قد تكون قصيرة أو طويلة.⁴
- ثانياً: أهمية المخطط التسويقي⁵

يعتبر المخطط التسويقي من الخطط الاستراتيجية العامة لأي مؤسسة، حيث يعبر عن آمال المؤسسة وتطلعاتها نحو تحقيق أهدافها والنجاح في السوق، وبالتالي المخطط التسويقي بمثابة الموجه العام لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ بشير العلق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 24.

² غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

³ Macdonald Malcom, **Les plans Marketing : Comment les établir ? Comment les utiliser ?**, Traduis par. Pair Chaix, Boeck, Bruxelles, Belgique, 2004, p 87.

⁴ بشير العلق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

⁵ <http://www.sidf.gov.sa/ar/MediaCenter/ResearchandStudies/Pages/default.aspx> consulté le 21/04/2016 à 15 :23.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

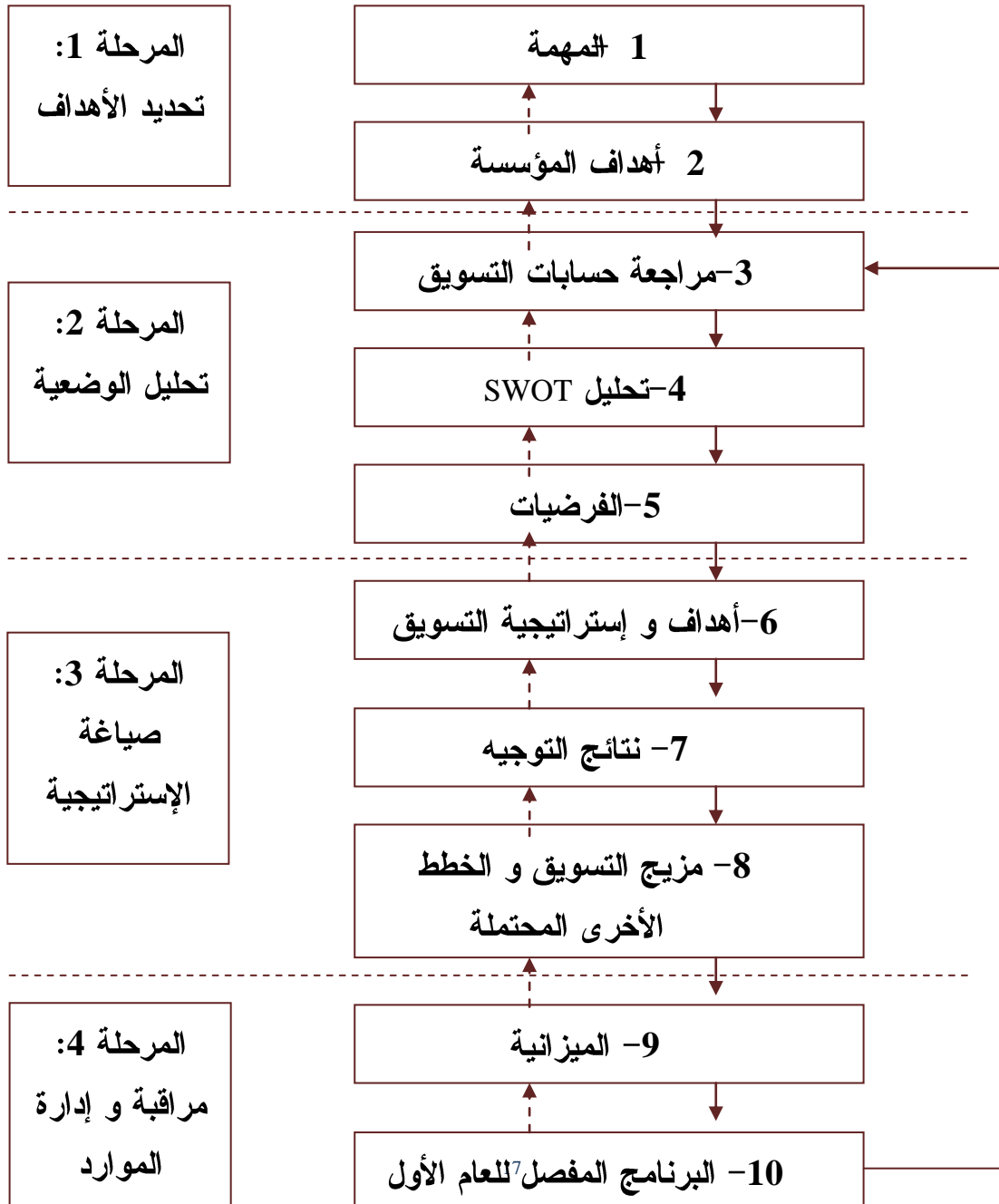
كما يعتبر المخطط التسويقي وثيقة عمل تحتوي على رسائل وإجراءات التشغيل واليات التحكم الشاملة للجهات المرتبطة بإدارة منتجات المؤسسة.

ان المخطط التسويقي هو الوسيلة المثلى للتخطيط المستقبلي، حيث يرسى القواعد الأساسية التي يجب بموجبها توجيه إمكانيات المؤسسة ومواردها نحو غاياتها لتحقيق المبيعات المستهدفة واقناع المستهلكين بها واقبالهم عليها، تقوم المؤسسة اثناء اعداد المخطط التسويقي بتحليل كافة العوامل التي اثرت على نشاطاتها في السابق وكذلك التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل، ومن خلال ذلك تحلل المؤسسة كافة الفرص المتاحة لها وما يمكن ان يتعرض لها من مخاطر مما يساعدها على رسم الطريق الذي يقودها الى النجاح وتحقيق أهدافها.

ثالثك عملية إعداد المخطط التسويقي

سيتم توضيح العملية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02): عملية إعداد المخطط التسويقي



Source: Macdonald Malcolm, op-cit, p 52

المطلب الثاني: دراسة السوق

توضح دراسة السوق لصاحب المشروع السوق الذي يجب أن يستهدف، وذلك عن طريق تحديد حجم السوق، اتجاهاته، رغبات الزبائن... الخ، كما أنها طريقة ديناميكية وحديثة تمكن من فهم ومتابعة تطور الأسواق.

أولاً: تعريف دراسة السوق:

وتعرف دراسة السوق بأنها مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر التي ترتبط بها

المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبينة على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها.¹

ان دراسة السوق يجب ان تتضمن تحديد حجم السوق الكلي على السلع المنتجة، ومقارنة الحجم المعروض من تلك السلعة، وذلك من خلال استعمال الطرق الوصفية والكمية لتحديد نوع السوق، ومن ثم حجم الطلب على السلعة من خلال تحديد الشريحة المستهلكة للسلعة، وأيضا تحديد أفضل الأسعار لتلك السلعة.²

ثانياً: أهمية دراسة السوق

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة وتبرز أهميتها في:³

- ✓ من دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.
- ✓ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✓ من الطاقة الإنتاجية نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وحجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية لها.
- ✓ ثم يمكن تحديد مخطط الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة. ومنها يستنتج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ والغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع).
- ✓ الأهداف التسويقية : تعبر الأهداف عن ماهية الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة التسويقية ، وما تحقق من تحليل معمق للخطوة السابقة . و قد تأخذ الأهداف شكل إدخال منتج جديد أو مطور ، زيادة حجم

¹ <http://douis.free.fr/theses/magistere/taouti/chapitre01.pdf> consulté le 14/02/2016.à 13:10

²نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى عمان، ص51.

³ <http://www.tas-wiki.com/tw469.html> consulté le 16/02/2016 à 15:05.

✓ المبيعات ، الحصة السوقية ... الخ¹

ثالث تجزئة السوق

تقوم التجزئة على تقسيم السوق إلى أجزاء او قطاعات متجانسة من المستهلكين بالاعتماد على معايير محددة مسبقا.²

تجزئة السوق تبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم وفقها، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسويق من تصنيفهم في قطاعات. وبصفة عامة فإن الأسس المعتمدة للتقييم يجب اختيارها بحيث تؤدي الى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة، وفي نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى ويمكن ذكرها كالتالي:³

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

2 الأساس الديمغرافية: يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب تجزئة السوق شيوعا في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياسا بالأسس الأخرى، ووفقا لهذه الطريقة فإنه يتسم إلى قطاعات وفقا للمتغيرات الديمغرافية كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الدين... الخ

3 التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للأفراد: ويمكن حصره بصفة عامة في الشخصية، نمط الحياة، حوافز الشراء، معرفة المنتج واستعمالاته، الولاء للعلامة.

4 التقسيم على أساس فائدة السلعة: وفقا لهذا الأساس فإن تقسيم السوق يتم بناء على الفوائد التي يرى الزبون أنه يحصل عليها من السلعة.

5 التقسيم على أساس كثافة الاستعمال: المؤسسة هنا تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة للتمييز بين الفئات المختلفة.

6 التقسيم على أساس العامل التسويقي: يمكن تقسيم السوق الى قطاعات مختلفة بناء على درجة إستجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل: جودة المنتج، دراسة الحساسية للسعر، الإشهار... الخ.

رابع: إجراءات التجزئة السوقي

¹ - ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص155.

² رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص80.

³ فريد كورتل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 13.

تمر التجزئة السوقية بخمس مراحل:¹

- 1 تعريف السوق: يتم تعريف السوق بحسب مستوى التحليل ومنظور قرار التجزئة، وبذلك يجب تعريف السوق وتحديد حدوده من خلال المنتجات والخدمات والأفراد الذين يشكلون السوق.
- 2 تعيين أجزاء سوقية محددة من خلال اختيار معيار وأساس للتجزئة مثل المعيار الديمغرافي والسلوكي، الولاء..... الخ
- 3 وصف الأجزاء السوقية باستخدام معايير وصفية شائعة مثل المعايير المتعلقة بالسلوك: قناة التوزيع، وسيلة الترويج المفضلة... الخ
- 4 اختيار الأجزاء السوقية المستهدفة
- 5 للدخول إلى الأجزاء السوقية المستهدفة باستخدام استراتيجيات تسويقية مناسبة.

المطلب الثالث: تحليل المنافسة

الفرع الأول: تحليل المنافسة وفق نموذج **porter** بورتر²

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

اولا: 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. وعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:

- ✓ 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.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص ص94-95.

² رحال سلاف، عناصر التحليل السلوك الإستراتيجي، محاضرة أقيمت على طلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية في مقياس الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 07-09.

ثانيا: 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 الدخول العالية على إبعاد المنافسين المحتملين، حتى وإن كانت عوائدها عالية. وتمثل 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 كبراءات الاختراع، عقود التموين، عقود الامتياز...
- ✓ إمكانية الدخول إلى قنوات التوزيع.
- ✓ السياسات الحكومية (المعايير التقنية، الاحتكار العمومي، الاستيراد...).

ثالثا: 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. ويتوقف تأثير الموردين على الخارطة التنافسية على العوامل التالية:

- ✓ تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم.
- ✓ أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين.
- ✓ أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية.
- ✓ وجود منتجات إحلالية.
- ✓ تكاليف تغيير المورد.
- ✓ تميز منتجات الموردين.
- ✓ إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين.

✓ حماية السلطات العمومية للموردين.

رابعاً: القوة التفاوضية للمشتريين (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 منتجاً أفضل جودة وخدمة. ويتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل التالية:

✓ 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.

خامساً: تهديد المنتجات البديلة: 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 تهديداً تنافسياً قوياً، حيث يمثل قيدياً 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.

الفرع الثاني: تحليل SWOT

تحليل SWOT هو أسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة و الفرص و التهديدات البيئية¹.

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 التحليل².

الجدول رقم (01): عناصر الضعف والقوة

عناصر القوة	عناصر الضعف
-------------	-------------

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 95.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص 69.

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

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 69.

وتهدف عملية تحليل نقاط القوة والضعف للتعرف على ما تملكه المنظمة وما تعاني منه، من اجل الوصول إلى الاستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من تعزيز نقاط قوتها او معالجة نقاط ضعفها.

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.

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 69.

ويتضح من الجدولان التعرف على الفرص والتهديدات تمكن المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تجعلها تستفيد من نقاط قوتها في استغلال فرص البيئة او مواجهة تهديداتها.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز. وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن من الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكاناتها ووضعيتها التنافسية في السوق.¹

اولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن إن تتبعها المؤسسة حسب ما

¹ مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص ص 47-51.

ذهب إليه Porter وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعات مستوى متوسط نسبيا من التميز. والغاية من إتباع استراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق. ولكن معظم المؤسسات تطمح لان تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

ثانيا: استراتيجية التميز

تبني هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، و يتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف مما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجتهم و رغباتهم خصوصا اولئك الذين يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، و حسب Levitt كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة.

وتتطلب هذه الاستراتيجية وجود بعض الشروط منها:

1. أن يقدر المستهلك قيمه الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

2. وجود عدد كبير من المنافسين

وحسب Porter فان التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن استراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق المؤسسة ما التميز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي يستفيد من هامش ربح ناتج من التسعير الإضافي.

ثالثا: استراتيجية التركيز

والاستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف Porter تسمى باستراتيجية التركيز حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع جهودها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة من المشترين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين استراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية في اقتصر المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل.

ومن الانتقادات الموجهة لـ Porter فيما يخص استراتيجية التركيز أنها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبيا مقارنة بالسوق ككل كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة.

المطلب الخامس: التنبؤ بالمبيعات والمزيج التسويقي الخدمي

الفرع الأول: التنبؤ بالمبيعات

اولا: مفهوم التنبؤ بالمبيعات

يشير اصطلاح التنبؤ بالمبيعات الى ذلك التقدير الذي يخص حجم او قيمة مخرجات المؤسسة الذي يمكن بيعها خلال فترة مستقبلية محددة.¹

يعرف التنبؤ بالمبيعات بانه تقدير لكمية او قيمة المبيعات من منتج معين او مجموعة من المنتجات التي يمكن او تقوم المؤسسة ببيعها خلال فترة زمنية معينة في المستقبل، وتشتمل عملية التنبؤ بالمبيعات على تقدير كمية (أي عدد الوحدات) وقيمة المبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة.²

التنبؤ بالمبيعات هو نقطة الانطلاق نحو تقرير نشاط المشروع، من انتاج وتسويق وتمويل واعداد الميزانية التقديرية، ومختلف برامج الانتاج والتسويق.³

ثانيا: أهمية التنبؤ بالمبيعات⁴

- اعتبار رقم المبيعات التقديرية رقما ضروريا للقيام بالتخطيط والرقابة بالنسبة لجميع اوجه النشاط بالمنشأة حيث يجب الاعتماد عليه في اعداد المخطط الانتاجي وتقدير الاحتياجات من قوى عاملة واموال ومواد خام ومعدات الخ....

- يساعد التنبؤ بالمبيعات على اتخاذ القرارات التسويقية واتخاذ القرارات الملائمة في مجال تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير والترويج.

- يساعد التنبؤ بالمبيعات في تحديد توزيع نفقات التسويق الفعلي خاصة رقم المبيعات التقديرية حسب القطاعات التسويقية المختلفة عند الاعتماد على طريقة القدرة على الدفع.

-يساعد التنبؤ بالمبيعات في اعداد برنامج تسويقي فعلي متكامل للمؤسسة، على مستوى منتج او مجموعة من المنتجات

- تظهر اهمية عملية التنبؤ بالمبيعات عند اضافة اشكال وانواع جديدة من المنتجات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق الاقتراحات او عن طريق دراسة الطلب المتوقع على المنتجات والخدمات.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق-مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2011، ص 241.

² <http://books.makktaba.com/2012/09/Book-sales-forecasting-methods.htm> consulté le 10/05/2016 à 16 :30.

³ Michel Gervais, **Control de gestion**, Economica, Paris, 2005, p 38.

⁴ <http://www.tas-wiki.com/tw7351.html#> consulté le 12/05/2016 à 18:57 .

- اعتماد ميزانية المبيعات على رقم المبيعات حيث انه بمقارنة المبيعات التقديرية بالنفقات التقديرية للقطاعات التسويقية المختلفة من منتجات ومناطق بيع وعملاء يمكن تحديد مدى الربحية واتخاذ القرارات الملائمة في مجالات تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير.

- ✓ تحديد حجم العملاء، العرض و الطلب، المعرفة و تقدير الفجوة السوقية ومن ثم معرفة حجم الإنتاج.
- ✓ تسعى المؤسسة إلى السيطرة بتكاليف في معظم النشاطات، حيث إذا تضاعف الإنتاج الكلي مما يخفض التكاليف الوحودية من 20 إلى 30 بالمائة، ومن ثم تسعى إلى زيادة حصتها السوقية، حسب العلاقة التالية: 1:

الحصة السوقية = حصة المؤسسة من السوق / حصة المنافس الرئيسي من السوق

- ← التوقع في السوق: يبين مدى قيمة ووضعية السلعة أو الخدمة لدى المستهلكين في السوق.
- ← التوقع في المؤسسة: حيث تقوم المؤسسة بالتوقع الجيد بناء على ماضيها و الصورة المدركة من المستهلك و المحيط ككل.
- ← الفجوة: هي كمية المنتج التي يحتاجها السوق فعلاً أو النقص ويمكن حسابها كما يلي:
- ← الفجوة = الطلب - العرض
- ← الفجوة التسويقية = الطاقة الاستيعابية للسوق - الاستهلاك الحالي
- ← الفجوة التسويقية = الاستهلاك المتوقع لسنة التنبؤ - الإنتاج المحلي المتوقع لتلك السنة

ثالث طرق التنبؤ بالمبيعات²

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

1 طريقة اراء رجال البيع: تعتمد هذه في التنبؤ بالمبيعات على اراء رجال البيع في تقدير الطلب على منتجات

وخدمات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة في المستقبل وفي المناطق البيعية التي يعملون فيها.

2 طريقة دلفي: أساس هذه الطريقة هو اشراك عدد معين من الخبراء في عملية التنبؤ بظاهرة معينة ذلك عن طريق

مراسلة تتم بالمراحل التالية:

¹J.-M.Auriac,A.Cavagnol,G.Hoffbeck,F.etG.Lemoine,J.Walter,**Economie d'entreprise** , tome2 , paris , 1996 ,p84

² <http://books.makktaba.com/2012/09/Book-sales-forecasting-methods.html> consulté le 10/05/2016 à 16 :45.

- ✓ يتم اختيار شخص يكون مسؤولاً 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.

3 آراء وتقديرات المديرين : وفي هذه الطريقة يتم أخذ آراء وتقديرات مديري الإنتاج والتسويق والمالية... الخ، والاعتماد عليها كأساس في التنبؤ على افتراض أن هؤلاء يتمتعون بالخبرة الماضية عن إنتاج ومبيعات (الطلب) المنتج، وهذه الطريقة يمكن أن 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 أفراد الآخرين.

4 طريقة الوسيط الحسابي: تعد من أبسط الطرق الإحصائية وأكثرها استخداماً 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

5 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.

6 طريقة التمهيد الآسي: تعد طريقة التمهيد الآسي من أكثر الطرق استخداماً في التنبؤ بالمبيعات، ويتم ذلك عن طريق حساب معامل α . وهو عبارة عن معامل تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح و يعتبر مقياساً

للأهمية النسبية المعطاة لقيمة المبيعات في فترة زمنية معينة، ويقوم مدير المبيعات وفق هذه الطريقة بتحديد قيمة α من خلال التجربة والخطأ حيث يتم التوصل الى قيمة α المناسبة عن طريق اختيار قيمتين او ثلاثة قيم ل: α ثم قياس دقة التنبؤ بالمبيعات وفق طريقة التمهيد الاسي في اصل α المختلفة، و يتم التنبؤ باستخدام طريقة التمهيد الاسي وفق المعادلة:

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

α = معامل التسوية

7 الطريقة الاسية: لا تختلف الطريقة الاسية عن طريقة التمهيد الاسي سوى ان معامل التسوية

الفرع الثاني: المزيج التسويقي الخدمي

أ - تعريف المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي على أنه "عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المؤسسة من خلالها التأثير على ردت فعل المستهلك تجاه منتج ما "سلعة أو خدمة"¹

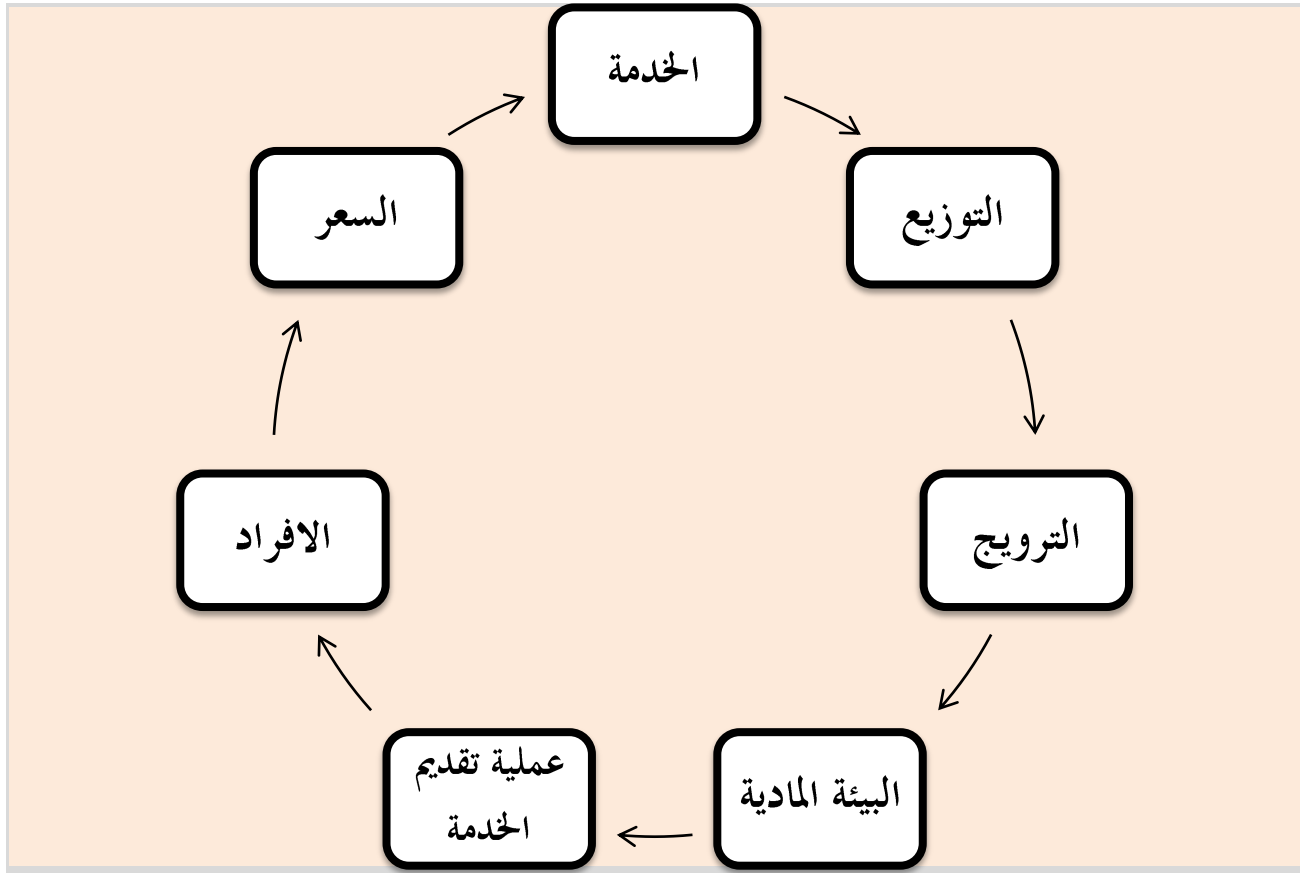
في النشاط التسويقي ينبغي على رجل التسويق اختيار الاستراتيجيات والسياسات المناسبة بخصوص ماهية وطبيعة

الخدمات المطلوب تقديمها للعملاء، ومدى تنوع هذه الخدمات، وما يمكن القيام به، حيث إضافة Booms and Bitner ثلاث عناصر الى العناصر الأربعة التقليدية للمزيج التسويقي، فأصبحت عناصر المزيج التسويقي الخدمي مؤلفة من سبعة عناصر هي: الخدمة (المنتج)، السعر، التوزيع، الترويج، الافراد (الجمهور)، البيئة المادية، عملية تقديم الخدمة.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 254.

ب - عناصر المزيج التسويقي الخدمي

الشكل رقم (03): المزيج التسويقي الخدمي



المصدر: هاني حامد ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2003، ص. 214.

1- الخدمة¹ :

يشير مصطلح الخدمة إلى ما تقدمه المنظمات إلى زبائنها الحاليين أو المرتقبين من خدمات أو أفكار. وعلى المسوق الناجح أن يدرك الخدمات الأكثر ملائمة لزبائن من حيث الجودة ،

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.

يعتبر التوزيع الحلقة المركزية لجميع الأنشطة والفعاليات المتعلقة بانتقال الكميات المناسبة من السلع إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب. لكن هذه الإجراءات أو سياقات العمل التقليدية لا يمكن تطبيقها في القطاع الخدمي لأن الخدمات لا يمكن نقلها ولا يمكن تخزينها وعليه فإن إجراءات التوزيع تكون مختلفة تماما ومعقدة وصعبة التنفيذ حيث يتطلب من إدارة المؤسسات الخدمية البحث عن وسائل تسويقية للتأثير على الزبون ومحاوله إقناعه.

¹هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2003، ص140-141.

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 التسعيرية للمنافسين والتشريعات والقوانين الحكومية وعناصر المزيج التسويقي الأخرى. 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- الترويج² :

يشتمل الترويج على عمليات اتصال تستهدف التأثير على المستهلك لاستعماله سلوكه الشرائي. ويتم الترويج بأساليب كثيرة ومتعددة من أبرزها: الإعلان والدعاية التجارية والبيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات. ومن 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 غي اختيار البديل الأنسب.

5- الأفراد³ :

وهم عبارة عن المستفيدين من الخدمة كذلك مزوديهها، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة المستفيد، كما يتضمن عنصر الجمهور العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم.

إن الناس الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في مؤسسة الخدمة يشكلون جزءا مهما من الخدمة، بل يساهمون أيضا في إنتاج الخدمة، مثلهم تماما مثل مندوبي البيع، من الصفات أو السمات المميزة في كثير من المؤسسات الخدمة أن الموظفين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة. فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. إن طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسما بالنسبة لبيع الخدمة تماما كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي. فالدور الحيوي الذي يلعبه القائمون على تقديم الخدمة، خصوصا في عمليات الاتصال الشخصي العالي يعني أن على إدارة التسويق أن يعير اهتماما خاصا لقضايا مثل اختيار العاملين، تدريبهم وتحفيزهم ورقابتهم.

إن إدراك العميل للجودة يتأثر مباشرة بتصرفات العاملين في المؤسسة، فإن مستوى الرضي أو عدم الرضي يتأثر بالطريقة التي يتعامل بها العاملون في المؤسسة مع طلبات وحاجات العميل والإجراءات التي يتخذها هؤلاء العاملين في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة ومدى مطابقتها نوعية الخدمات المقدمة مع توقعات العميل بالإضافة إلى

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

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص141.

³ 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.

العاملين .يمكن القول أنه هناك علاقات تفاعلية قائمة بين مزود الخدمة والمستفيد. كما توجد علاقات تفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ذاتهم، حيث أن إدراكات المستفيد حول جودة خدمة ما قد تتشكل وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين.

◀ و يتم تقدير حجم الطلب المتوقع كما يلي: 1

$$\text{حجم الطلب المتوقع} = (\text{عدد الزبائن المرتقبين في المنطقة}) \times (\text{متوسط استهلاك الفرد})$$

6-البيئة المادية:

تتمثل في كافة الأشياء والعلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة، أو تعميق شعوره المادي بها، فهي تؤثر بشكل واضح على إدراكات 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، ان 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 هويتها².

7-عملية تقديم الخدمة³:

تشير عملية تقديم الخدمة إلى كافة الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة، والتفاعل بين مقدم الخدمة وملتقيها، نظر لخاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال واعتبار المستفيد عاملا مشاركا في عملية التقديم ذاتها. إن الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسما 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 .

¹ مروة أحمد و نسيم برهم ،الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر،2008، ص

ص 141 - 142

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 143.

³ بوباح عالية، مرجع سابق، ص ص45-46.

المبحث الثالث: أساسيات المخطط التنظيمي

المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي

أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

تعريف 1 المخطط التنظيمي: هو "وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال"¹

تعريف 2 المخطط التنظيمي: يحدد المهارات الفردية للعاملين و الإطارات الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في تجسيد المشروع وكذا تطوره و نموه، كما يتم من خلاله إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح.²

التعريف الإجرائي: المخطط التنظيمي عبارة عن منهجية لترتيب الموارد البشرية و وصف وتوصيف المهام وكذلك تحديد المسؤوليات في المؤسسة ووسيلة لاختيار الشكل القانوني المناسب لنشاطها حتى يتسنى لها بلوغ أهدافها المسطرة.

—الخريطة التنظيمية: هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة، والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.³

ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي وخصائصه

أ- أهمية المخطط التنظيمي

التنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المؤسسة أيا كان حجمها أو طبيعة عملها، وعليه فان للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها، ويمكننا أن نورد جزء منها على النحو الآتي:⁴

✓ يحدد واجبات و مسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته و نوع السلطة الممنوحة له و مداها.

✓ يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية و الموارد المالية المتاحة في المؤسسة.

✓ يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة و يحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 118 .

2- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 230.

3 —سوراني بلبشير، مرجع السابق، ص 59.

4- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010، ص ص 117 - 118.

المؤسسة مكانه أنموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) و يعرف علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه.

- ✓ يحقق التقسيم السليم للعمل و التنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية و الجماعية.
- ✓ تحديد الأنشطة والأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير سبل ووسائل التنسيق فيما بينها.¹
- ✓ يهيئ المخطط التنظيمي الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة وذلك.
- ✓ يكفل المخطط التنظيمي تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- ✓ يهيئ الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

- ✓ يساعد على تسهيل تكاثف الجهود، ترابط المهام والنشاطات المختلفة في المؤسسة.
- ✓ تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك، توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء

العاملين

- ✓ تجنب صاحب المشروع المخاطر وتحمل الخسائر.²
 - ✓ أداة لاتخاذ القرارات الاستثمارية من بين مجموعة من البدائل.
 - ✓ معرفة قدرة المشروعات على حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، واختيار أنسبها
 - ✓ تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرار
- ب خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:³

- ✓ مراعاة التخصص ، على مستوى الأفراد ، والوحدات للاستفادة من فوائد التخصص.
- ✓ توفر شبكة اتصال فعالة، وتوفر السهولة في نقل المعلومات، والآراء ، والتوجيهات في الوقت المطلوب.
- ✓ مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
- ✓ مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف وهذا عند وضع المستويات الإدارية.

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، الطبعة الثانية ، ص 48.

² - بغدادى بشير ، "مساهمة خطة العمل التنظيمية في إنشاء المشاريع " ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2011-2012 ص 13.

³ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان،الأردن، 2006، ص119.

- ✓ العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته و مراحلها.
- ✓ التركيز على الجماعة، وروح الفريق، العمل الجماعي التعاوني.
- ✓ التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية ، والأنشطة الأقل أهمية الثانوية.
- ✓ تفويض مبدأ السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
- ✓ أن يعرف الأفراد ما هو مطلوب، منهم وعلاقتهم مع الآخرين بوضوح تام.

المطلب الثاني: أشكال الهياكل التنظيمية¹

تحتوي المؤسسات على عدد كبير من المهام و الأنشطة، الشيء الذي يتطلب تجميعها على أساس منطقي، من خلال التشابه في الأنشطة أو التكامل بينهما أو التابع بينهما، ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي شكله.

1- أشكال الهياكل التنظيمية بناء على معيار السلطة : وحسب هذا المعيار تظهر لنا الأشكال التالية، و التي يمكن حصرها في نموذجين أساسيين:

أ- النموذج الميكانيكي في تصميم الهياكل التنظيمية : حيث ركزت على المهام و السلطات والتدرج الوظيفي و الاهتمام بالتكلفة و العائد و مبدأ وحدة الأمر و نطاق الإشراف، وضمن هذا النموذج نجد الأشكال التالية :

✓ الهيكل التنظيمي التنفيذي : ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم و يطلق عليه أحيانا الهيكل الخطية أو الهيكل الرأسية، يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، و تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر و متصل. و يصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

✓ الهيكل التنظيمي الوظيفي : يعتبر F.TAYLOR أول من استنبط هذا النوع من الهيكل حينما وضع أسس التنظيم العلمي للعمل وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال لزيادة الإنتاج و مستوى الفعالية.

✓ الهيكل الخطي الاستشاري: يحاول أن يجمع هذا النوع من الهياكل على مزايا الهيكل التنفيذي فيما يتعلق بالسلطة الموحدة و مزايا الهيكل الوظيفي فيما يتعلق الاستفادة من التخصص. بحيث يكون للرئيس السلطة التنفيذية مع الاستعانة بعدد من الخبراء المستشارين في مجالات متعددة، يملكون السلطة الاستشارية، و يعتبر من أفضل أنواع التنظيم والأكثر انتشار في المؤسسات.

¹ أو شاش فؤاد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلتك MILLTECH، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3،

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2010/2011، ص21-28.

ب- النموذج العضوي في تصميم الهيكل التنظيمي : كان لنظرية النظم الدور الأساسي في تقرير النموذج العضوي في التنظيم و منه تصميم الهياكل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية والتبادلية بين طبيعة التنظيم و البيئة الخارجية، إلى جانب مفهوم التغذية العكسية لتحقيق التوازن المطلوب و تحقيق الفعالية التنظيمية، كذلك تطور مفهوم أهداف التنظيم العامة إلى أهداف فرعية ساهم في بلورة أساليب ملائمة وقابلة للتكيف .

✓ المصفوفة التنظيمية أو الهيكل المتعددة الأبعاد : تعتبر من أحداث الهياكل التنظيمية، تم ابتكارها لمواجهة

احتياجات المؤسسات الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل و هناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي ، ضرورة ازدواجية السلطة و التي تتحقق من خلال شبكة الاتصال الفعالة داخل الهيكل، تبعاً للشكل الموالي :

✓ الهيكل التنظيمي الشبكي : بموجب هذه الهيكلة تسند المؤسسة وظائف رئيسية إلى مؤسسات أخرى مستقلة ومن خلال عملية التعاقد تشرف هذه المؤسسات على بعض الأنشطة كالدراسات، الإنتاج، التوزيع، المبيعات... الخ.

1 - أشكال الهياكل التنظيمية من منظور معيار تجميع الأنشطة : يقصد بتحديد الأنشطة تحديد المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة .

الهيكل التنظيمي الوظيفي : يعتبر أكثر الهياكل استعمالاً، تقسم فيه المؤسسة إلى وحدات تنظيمية متخصصة في أداء مهام وواجبات محددة، ويمكن أن تجزأ الوظيفة الرئيسية إلى وظائف فرعية حسب حجم المؤسسة

المطلب الثالث : مفهوم وأهمية وظيفة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظراً لان وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها حيث تشير هذه الأخيرة لتلك المهام التي تؤدي بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة و التي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة .

أولاً: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

عرفت هذه الوظيفة على أنها "مجموعة من النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، و

تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية " ¹
أما إدارة الموارد البشرية فتتعرف على أنها :

"النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري ،الذي يضمن دائمية القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة ،
ودائمة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين ، و تحسين أدائهم ، ورفع كفاءتهم
الفنية والعملية والعلمية ، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم ، و ترقيةهم في العمل و الاستمرار فيه ، وحثهم
على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة " ².

ثانيا :أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج و إدارته، و تطورها، و تزداد هذه
الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية
داخل المؤسسة.

و تتجلى أهميتها في ³:

- اكتشاف العنصر البشري في العمل كأحد عناصر النتاج الأساسية .
- الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ترعى شؤون العاملين و تقوم على معالجة المشاكل المترامنة مع نمو حجم
المنظمة .
- ترتبط كفاءة الأداة في المنظمة بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه .
- تحفيز و تشجيع العاملين في المنظمة على أداء عمل متميز ، حيث أنها تشجع الولاء و التركيز الوظيفي للأفراد

¹ - خان أحلام ، "تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم
التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2003-2004 ، ص 3 .

² - نجمة عباس ، "دور إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة" ، الملتقى الوطني الأول حول
تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة
، 21/22 فيفري / 2012.

³ - نجمة عباس ، مرجع سابق .

داخل المنظمة.

ثالثا : أهداف إدارة الموارد البشرية

– لأهداف التنظيمية

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداءهم، ولمساندة تم في تحقيق أهداف المؤسسة

✓ الأهداف الوظيفية

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

✓ لأهداف الاجتماعية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

✓ لأهداف الشخصية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية¹.

– تسير الصراعات بين العمال

– خلف روح التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

–تحفيز القوة العاملة لبذل أقصى مجهود ممكن .

–إرساء أخلاقيات العمل وثقافة المؤسسة

–العدالة و مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي لكل عامل.

–توفير الظروف المناسبة التي تكفل جوا ملائم للعمل .

1 بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص16-17.

-حماية وصيانة العمال من الأخطار المهنية وحوادث العمل.

رابعا: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية¹

وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و متماشية مع رؤيا ورسالة وأهداف المؤسسة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على القيام بالوظائف والمهام التالية:

← **تحليل العمل:** يقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد مسؤوليات من يقوم بها وتصميمها بالشكل المناسب .

← **تخطيط القوى العاملة:** تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وتاركين العمل .

- يمثل عدد العمال الذين سيغادرون المؤسسة لسببا أو لآخر.

معدل دوران العمل للمسرحين من العمل = عدد المسرحين من العمل /معدل عدد العاملين في المنظمة x 100

تحليل عبء العمل المطلوب إنجازة: يبين عدد العمال اللازمين لتنفيذ كمية العمل المطلوب و يتحدد وفق العلاقة

التالية: **عدد العمال = إجمالي عبء العمل في الوظيفة/عبء العمل الذي يقوم به الفرد**

← **الاختيار والتعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفتهم لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

← **تصميم هيكل الأجور:** عن طريق تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة حسب القيمة والأهمية النسبية لها.

← **تصميم أنظمة الحوافز:** تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، توزيع جزاء من الإرباح في حال تحقيق نتائج جيدة.

← **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم هذه الوظيفة بمنح العاملين مزايا كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية والرياضية والإسكان .

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr62085.html> , 09/03/2016,22:20h.

← **تقييم الأداء:** مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط والكشف عن النواحي الايجابية لدعمها والنواحي السلبية لعلاجها.

← **التدريب:** رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية.

← **تخطيط المسار الوظيفي:** يقصد به تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل والترقية والتدريب

← **الرقابة:** وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير نوعية ومستويات الإنتاج ثم

التأكد من الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة

2 - خطوات تنظيم القوى العاملة في المؤسسة¹

أ- **المرحلة الأولى:** إن عملية تنظيم القوى العاملة في المؤسسة تتطلب جمع كل المعلومات بالعدد وتركيب القوى العاملة ولتحقيق ذلك يجب أن تشمل ما يلي : حجم العمالة- تركيب العمالة- كفاءة العمالة - توزيع العمالة حسب الهيكل التنظيمي المقترح و احترامه..الخ.

ب- **المرحلة الثانية:** تقوم بدراسة و تقييم التغيرات المرتقبة وذلك بأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- التعديلات المرتقبة على الهيكل التنظيمي القائم

- التغيير المتوقع في أساليب العمل

- التغيير المتوقع على مستوى المستخدمين

- احتمالات توسع المؤسسة مستقبلا

ت- **المرحلة الثالثة:** بعد القيام بالمراحل السابقة نبدأ بإعداد خطة القوة العاملة و المتمثلة أساسا بما يلي :

تصنيف الوظائف بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة وتحديد المهام و المسؤوليات وطرق تنفيذها،

- حصر مبدئي لأنواع الوظائف و التخصصات، الاستعانة بالهيكل التنظيمي و ميزانية الوظائف

- القيام بدراسة إحصائية شاملة: معطيات عن الوظائف القائمة- موقع هذه الوظائف من الهيكل التنظيمي-

علاقة هذه الوظائف بالأخرى، دراسة نوع الآلات و الأدوات المستخدمة في هذه الوظائف و ظروف العمل المحيطة.

- تحليل الوظائف: معرفة الجهد اللازم و المطلوب للقيام بالوظيفة المعنية.

- تحديد عدد العاملين اللازمين لكل وظيفة.

تحديد الوقت الكافي لإنجاز العمليات الإنتاجية، العمال المباشرين و المساعدين، متوسط ساعات العمل

1 إسماعيل عرباجي ، مرجع سابق، ص 61-62.

المطلب الرابع: مكونات وخطوات إعداد المخطط التنظيمي

أولاً: مكونات الهيكل التنظيمي¹

- العامل البشري: ويلعب هذا العامل دوراً مهماً في تحديد العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة.
- العامل المادي: يهتم هذا العامل بوحدات المنظمة، وتحديد التجهيزات التي تتطلبها كل وحدة من وحدات المنظمة.
- العامل القانوني: ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل نظراً لدوره في تحديد الشكل القانوني للمؤسسة.
- العامل المالي: ويُعنى هذا العامل بالكشف عن مصادر رأس المال التي تمد المؤسسة وتوزعها حسب الحاجة.

ثانياً: خطوات إعداد المخطط التنظيمي²

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية :

الخطوة الأولى : تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

الخطوة الثانية: إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة: فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة، وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

- التقسيم (التجميع) حسب الوظائف
- التقسيم (التجميع) حسب المنتج
- التقسيم (التجميع) حسب العملاء.
- التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية
- التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية، بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها : السلطة - المسؤولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان.

¹<http://mawdoo3.com> 09/03/2016,21:00h .

²<http://albuthi.com/blog/135> , /09/03/2016,21:50h .

الخطوة الخامسة : تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية ، بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية ، وإدارة الإنتاج ، وإدارة التسويق ، وإدارة الموارد البشرية ، لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر .

الخطوة السادسة : اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية ، بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل ، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) .

الخطوة السابعة : رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية ، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية ، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة ، وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية .

الخطوة الثامنة : إعداد الدليل التنظيمي ، في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنواها ، أهدافها ، سياساتها ، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية ، وإجراءاتها ... الخ .

الخطوة التاسعة : تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبى أي متغيرات مطلوبة .

ثالثاً: محددات الهيكل التنظيمي¹

هناك عدة عوامل تساهم في تحديد واختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعد منها ما يلي :

- **الإستراتيجية :** فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة للمنظمة ، فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة
- **حجم المنظمة :** لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي ، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله أثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية .
- **التكنولوجيا :** فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر في علاقات الأفراد بالمؤسسة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها .
- **تأثير البيئة :** إن المنشأة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن التي تعمل في بيئة غير مستقرة ،

¹<http://www.stooob.com/421236.html> , /09/03/2016,22:00h .

- وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي ، وكلما ازداد تغيير عوامل البيئة الاقتصادية الاجتماعية الثقافية كلما ازداد الهيكل التنظيمي.¹
- **القوة والسيطرة**: فالهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم ، وعليه فأتجاه وسياسات الإدارات العليا .
- **دور حياة المنظمة**: حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها، في مرحلة تطورها او انحدارها
- **الموقع الجغرافي للمنظمة**: فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافي كان تكون إقليمية أو عالمي تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد
- **درجة التخصص**: أن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان كان التخصص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطا والعكس صحيح.
- **الموارد البشرية**: يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى حسب المهارات والكفاءات المتوفرة لديها من العاملين.
- **نطاق الإشراف**: ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية ، فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي) حيث تكون المستويات الإدارية محدودة ، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي) حيث تزداد المستويات الإدارية.
- **الفلسفة الإدارية للإداريين**: المركزية واللامركزية ، تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى ، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي .

1 احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2004، ص27.

المبحث الرابع: أساسيات المخطط الإنتاجي

سننتقل الى مفهوم المخطط الإنتاجي أهدافه ومراحل إعداداه و، كما سنحدد أنواع المخطط الإنتاجية وأساليب خطط الإنتاج.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف المخطط الإنتاجي

أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي

يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة ويشتمل على خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين¹.

كما يعرف المخطط الإنتاجي بأنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف².

هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً. أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف³.

ثانياً: أهداف المخطط الإنتاجي

يهدف المخطط الإنتاجي إلى:⁴

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

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية 1429هـ، ص 16.

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

³ بن عريت عبد الرحمان، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية: مدخل تحليلي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، ص 98.

⁴ فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 215.

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي و أنواع الخطط الإنتاجية

اولا: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

إن المخطط الإنتاجي يضم عدة مراحل مترابطة ومتداخلة فيما بينها كمايلي:¹

تحليل وتقويم الظروف البيئية

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة بالمؤسسة، وعليه فان إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، وتشخيصها وتوقعها وتحديد أثرها على أدائها وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود إلى تحقيق كفاءة وفعالية للمؤسسة.

تحديد الأهداف

إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية للإنتاج، إذ توضح اتجاه المؤسسة وما تريد تحقيقه في مجال نشاطها، والقرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها. تحديد البدائل وطرق العمال الممكنة:

لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليطم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، ونشير بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة

صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها

إن الخطوة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية، ولكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن أجل صياغة الخطط نجد أن هناك مجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير لنظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:

قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.

قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.

¹زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، صص 55-58.

قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.

ثانياً: أنواع المخطط الإنتاجية

نميز عدة أنواع من المخطط الإنتاجية نذكرها كمايلي:¹

1 - الخطة الإنتاجية طويلة الأجل: توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظم والترتيب الداخلي وتصميم المباني والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

2 - الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: هي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

3 - الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل: تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

المطلب الثالث: أساليب تخطيط الإنتاج

تقسم الأساليب الى نوعين: أساليب كمية وأساليب نوعية²

الفرع الأول: الأساليب الكمية: ويقصد بها اعتماد الأساليب المختلفة التي تساعد متخذ القرار في تحديد معالم خطة الإنتاج المستقبلية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأساليب الرياضية التي وهي كثيرة ومتنوعة، ويمكن تصنيفها كمايلي:

أولاً: الأساليب الكمية التي تستخدم لتوقع الكميات الإنتاج لأكثر من فترة زمنية واحدة والتي تعتمد على دراسة وتحليل السلاسل الزمنية، ومن هذه الأساليب: طريقة نصفى السلسلة: طريقة المربعات الصغرى، طريق الوسيط المتحرك، الارتباط والانحدار.

¹ محمد ابيوي الحسين، تخطيط الانتاج ومراقبته، دار المناهج، 2012، ص 52.

² مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 52-57.

ثانيا: الأساليب ذات الصفة المحاسبية والكلفية التي تستخدم بهدف تحديد معالم فترة زمنية لاحقة محدودة، ومن هذه الأساليب: الموازنات التقديرية، تحليل التكاليف التفاضلي، تحليل التعادل.

ثالثا: الأساليب التي تعتمد على المفاضلة بين بدائل الإنتاج لاختيار تشكيلة الإنتاج المثلى مثل: البرمجة الخطية، أسلوب تحليل الحساسية.

رابعا: أساليب دعم القرار لاختيار البديل الأفضل في كل حالة من حالات عدم التأكد ومن ذلك: معايير اتخاذ القرار لاتخاذ البديل الأفضل، استخدام نظرية بايز، شجرة القرارات.

الفرع الثاني: الأساليب النوعية

وهي تلك الأساليب التي تعتمد على أداة او وسيلة، بل تعتمد على الإمكانيات الذاتية للمخطط وعلى أساليب أخرى نوعية.

أولاً: أسلوب الحدس والتخمين الذي يستند الى الخبرة الذاتية للمخطط والبيانات التاريخية المتوفرة، وبشكل عام يفسر الباحثين فكرة هذا الأسلوب، في ان المخطط يستثمر نوعين من الإمكانيات الذاتية وهي:

1. الامكانيات الذاتية الموروثة: كالذكاء والفتنة والقدرة على استقراء المستقبل واحليله، سرعة البديهة ورد الفعل، الجرأة والثبات القيادة وإمكانية استقطاب الاخرين، التصميم والإرادة القوية. تمكن هذه الإمكانيات والمؤهلات من وضع خطط للإنتاج بشكل أفضل.

2. الامكانيات المكتسبة: وهي تلك التي يحصل عليها المخطط من خلال الانتظام في المدارس والمعاهد.... الخ، ومن خلال الندوات واللقاءات والاطلاع على اخر ما تم التوصل اليه من حقول العلم المختلفة وبالتحديد في مجال تقنيات الإنتاج والتخطيط الإنتاجي.

ثانيا: البحوث التسويقية وتتضمن تلك النشاطات العلمية التي يجريها فريق من الباحثين لاستطلاع اراء المستهلكين ولمعرفة حجم الطلب المتوقع وتفضيلات المستهلك من حيث مواصفات الجودة، وتتم هكذا بحوث عادة على أساس استمارات الاستبيان.

ثالثا: اراء الوسطاء ويقصد بذلك اعتماد ما يتوفر من الملاحظات والأفكار من قبل الوسطاء على اختلاف مسمياتهم وذلك مثل: تجار الجملة والفرد، رجال البيع، الوكلاء على اختلاف مواقعهم.

رابعا: الاستشارات والدراسات المقارنة ويقصد بذلك الاستفادة من تجارب ومعلومات مستمدة من منشآت او منظمات اعمال مشابهة من حيث الاختصاص فب الإنتاج بحيث تصلح كأساس للمقارنة في مجال اجراء التنبؤات

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

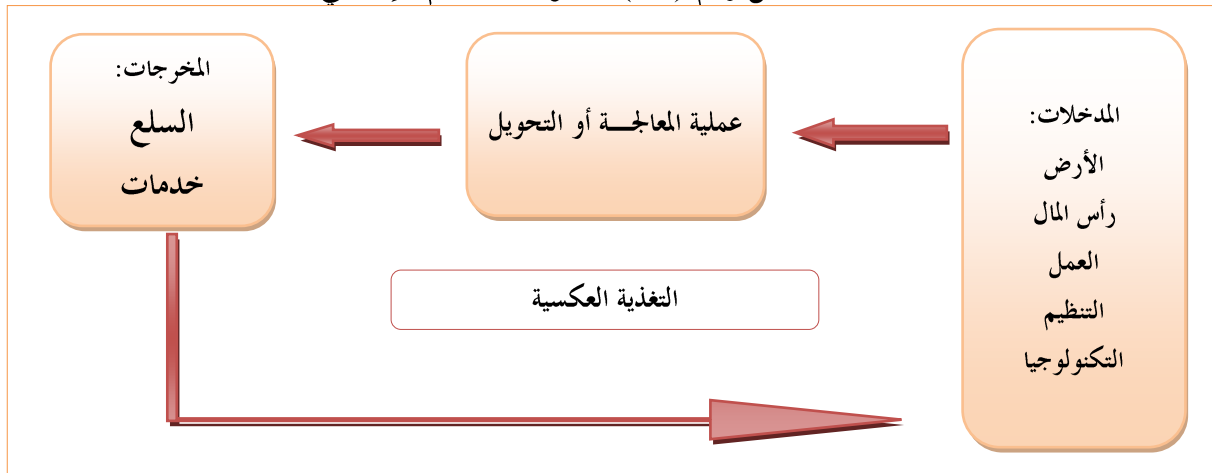
المستقبلية، كذلك يمكن اعتماد المنظمات ومراكز البحوث التي تقدم الاستشارات والدراسات كأساس في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدفع خطط الإنتاج.

خامسا: تحليل دورة حياة المنتج حيث يذهب بعض المتخصصين في علم إدارة الإنتاج والعمليات الى إمكانية التوصل الى تنبؤات وتوقعات تتعلق بطبيعة نمو وتطور حركة الطلب على المنتج خلال فترة زمنية معينة، حيث من المعلوم ان المنتج سواء كان ذات طبيعة إنتاجية او استهلاكية يمر بثلاث مراحل أساسية:

- ✓ مرحلة طرح المنتج في السوق.
- ✓ مرحلة قبول المستهلك للمنتج.
- ✓ مرحلة تشبع المستهلك بهذا المنتج.

سادسا: أسلوب دلفي: ان فكرة هذا الأسلوب قائمة على أساس الاستفادة من التنبؤات الجماعية التي يقدمها مجموعة من الخبراء او لجان متخصصة في مجال دراسة السوق واستطلاع الراي وذلك من اجل الحد من تأثير الحدس والتخمين الشخصي للمخطط واستبدال ذلك برأي مجموعة الخبراء او لجان الذي يضمن قاعدة أوسع للمصداقية في استقرار المستقبل.

الشكل رقم (04): مكونات النظام الإنتاجي



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16.

المبحث الخامس: أساسيات المخطط المالي

المطلب الأول: ماهية المخطط المالي:

اولا: تعريف المخطط المالي: يعرف على انه مجموع العمليات الموجهة لتحقيق النتائج المالية في المدى القصير و الطويل، وقرارات التسيير و الاستثمار، تمويل و توزيع الأرباح.¹

❖ تشمل عملية التخطيط المالي ما يلي:

- ✓ تحديد أهداف شخصية ومالية واقعية.
 - ✓ تقييم وضعك المالي الحالي.
 - ✓ وضع خطة للوصول إلى أهدافك.
 - ✓ وضع مخطط عمل حسب الأنشطة.
 - ✓ مراقبة خططك للبقاء على الطريق الصحيح مع الأهداف والظروف المتغيرة
- ⤵ ويعرف أيضا، على انه جزء من مخطط الأعمال، وهو رقم الأعمال المستهدف من الأنشطة المتوقعة في المؤسسة، بحيث تطوير هذه الخطة أمر مرغوب فيه من المؤسسة، ولكن كل تطور يتطلب التفكير في المستقبل، على وجه الخصوص في ما يلي:²
- ✓ الاستثمارات الهامة.
 - ✓ الاسترداد، الاندماج أو الحل.
 - ✓ إعادة الهيكلة.
 - ✓ تطوير الأنشطة الجديدة.
 - ✓ التوسع في إنتاج.
 - ✓ إعادة توجيه الشركة.
 - ✓ تغييرات في أشكال التمويل.
 - ✓ طلب قرض.

¹ Josée St-Pierre, **La gestion financière des pme, Theorie et pratiques**, Presse de l'université du Québec, Canada, 1999, p 102.

² <https://www.guide-du-business-plan.fr/comment-construire-un-plan-de-financement-dans-son-business-plan> ,23/03/2016,20:30h.

ثانيا أهمية المخطط المالي :

- ✓ تكون المؤسسة أكثر عرضة للفشل دون خطة مالية ، وعدم الاعتماد على التخطيط المالي هو واحد من الأسباب الرئيسية للفشل لاسيما المشاريع الصغيرة.
- ✓ يساعد على تحديد التكاليف و تقدير حجم الإنفاق اليومي على سبيل المثال مصاريف الموظفين وميزانيات التدريب، ممل يوفر جوا أكثر أريحية و سلاسة في المدى الطويل.
- ✓ يساعد المؤسسة في تركيز على مستقبلها، و تفقد مسارها في كل الآجل فالمخطط المالي يختزل الكثير من الضغوط و المشاكل.
- ✓ من دون مخطط مالي سليم ،يوضح حالتها المالية ، الميزانية ، رقم الأعمال و توقعات التدفقات النقدية ،لا يمكن للمؤسسة الحصول على دعم مالي من المقرضين، أو اي مساعدات مالية أخرى.
- ✓ يمكن المؤسسة من تحديد الأزمات المالية بالسرعة والوقت المناسب، وطرق زيادة الدخل، المبيعات والتسويق.
- ✓ بفضل المخطط المالي يمكن للمؤسسة تحديد أولويات الإنفاق، و السيولة لجهازه ترتيب النفقات حسب الاستحقاق، ومستوى التدفقات النقدية لديها.
- ✓ أنه يساعد في تحديد هيكل رأس المال الأكثر ملائمة، ترتيبها حسب المصادر المختلفة، على المدى الطويل، على المدى المتوسط والمدى القصير، التخطيط المالي ضروري لاستغلال المصادر المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات.¹
- ✓ قاعدة للرقابة المالية، أعمال التخطيط المالي كأساس للتحقق من الأنشطة المالية بمقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المقدرة والتكلفة الفعلية بتكلفة تقديرية.
- ✓ يساعد في التنسيق بين الأنشطة التشغيلية.
- ✓ بفضل التخطيط المالي تستطيع المؤسسة تحديد هيكلها المالي المثالي، بحصر مواقع الضعف و نقص الأموال، ومصادر التمويل المختلفة.
- ✓ الحصول على دعم مالي من احد أوعية الدولة الممولة لهكذا مشاريع.²
- ✓ يوفر السيولة الملائمة للقدرة على تسديد ديون المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل على حد سواء، و لتوفير السيولة اللازمة في الوقت المناسب لتغطية هذه الديون.

¹ . طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 210 .

2 اودوفورفيدل، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مرجع سابق، ص11.

ثالثا: أهداف المخطط المالي :

- ✓ التنبؤ بالمخاطر التي قد توجه للمؤسسة خلال فترة نشاطها.
- ✓ تصحيح الانحرافات وتدارك الأخطاء لاسيما المالية.
- ✓ و يهدف المخطط المالي من خلال إعداد القوائم المالية التقديرية للمشروع إلى تحقيق غايتين هما: ¹
 - التخطيط المالي لتكاليف الكلية للمشروع الاستثماري.
 - الرقابة على تنفيذ المشروع الاستثماري والمتابعة بالمقارنة بين النفقات الاستثمارية المنفقة وبين المقدرة في القوائم المالية لهذا المشروع.
- ✓ كما يهدف إلى وضع خطة تتلاءم مع الهيكل المالي للمؤسسة وأهدافها المستقبلية.
- ✓ تسهيل عملية اتخاذ القرارات لاسيما المالية منها.
- ✓ تحديد مصادر التمويل و المفاضلة بين الأكثر ملائمة للمشروع.
- ✓ التكامل مع كل الوظائف في المؤسسة للوصول إلى التسيير المثالي.
- ✓ تقدير إجمالي تكاليف المشروع و التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية.
- ✓ ويهدف المخطط المالي إلى عنصرين هامين هما، توفير مصادر وطرق تمويل المؤسسة من جهة ودراسة ربحيتها من جهة أخرى.
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المطبقة.
- ✓ يهدف التخطيط المالي إلى جمع تخطيط مختلف الوظائف الأخرى في وثيقة واحدة متجانسة، وتحديد الأهداف بدقة من أجل تقييم فعالية المؤسسة وتقييم النتائج لتحقيق الأهداف، ²
- ✓ وعلى المدى القصير، التخطيط المالي، يهدف في الأساس لتسيير متطلبات رأس المال العامل ورأس المال المتداول.

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط المالي وهيكل التمويل

أولا : مراحل إعداد المخطط المالي ³

اختلفت الرؤى في هذا المجال بين المختصين، فهناك طرف يرى أن مراحل التخطيط المالي هو تشكيل الميزانيات

1 أمين السيد احمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، ص29.

² Zvi Bodie, Robert C. Merton, **Finance**, 3e éd, 3e éd, Pearson Education, France ,2011, p74.

³ Claude Thomassin, Robin Gagnon, **Finance, corporative** ,Quatrième édition ,Québec ,Canada,2010,p 213.

المختلفة وأخر يقر بان عملية التخطيط المالي شأنها شأن عملية التخطيط ،حيث تتطلب تحديد ما يجب القيام به مستقبلا ، و ما هي الإجراءات الوجيهة لبلوغ ذلك،وبمكنا حصرها كما يلي:

1 - **تحديد رؤية وأهداف المؤسسة :** إي إسقاط لمستقبل المؤسسة على المدى الطويل و تطلعاتها وما موقفها مستقلا ماذا تريد والى أين تقمح للوصول،وما هي الأهداف التي تصبو إليها، مع ترتيب أولوياتها وتحديد هدف استراتيجي، ووضع خطة مالية توافق وضعها

ومن اجل فعالية التخطيط المالي، لا بد من تحديد الأهداف المالية للمؤسسة، لتساعد على تحديد السياسات و العمليات في الظروف المتغيرة.¹

✓ بالإضافة إلى اختيار السياسات المالية التي توضح التفصيل لمختلف الأقسام، بحيث تتماشى مع مصالح المؤسسة ،ومتوافقة مع سياسات الأقسام الأخرى في المؤسسة ، كاختيار مصادر الأموال او سياسة توزيع الأرباح..الخ.

2 - **تقدير المبيعات :** المهدف منها معرفة سوق المؤسسة وتقدير حجم الطلب على منتجاتها ومن ثم تقدير تكاليفها الإنتاجية من معدات وآلات ويد عاملة وغيرها من الأعباء التي يمكن أن تتحملها من وراء ذلك وكذلك لتتمكن من معرفة التدفقات النقدية ومستوى الأرباح المنتظر،ومن جهة أخرى الوقوف على مستوى تطور المؤسسة و إمكانية نموها، وما هي الموارد المالية اللازمة لذلك ،إي تحديد الموازنة التقديرية للمبيعات والتي من خلالها توضع الموازنة التقديرية للإنتاج ،الموازنة التقديرية للمشتريات من احتياج في المواد الأولية اللازمة،بالإضافة إلى الموازنة التقديرية للأجور .

3 - **إعداد الميزانيات التقديرية:** وكما سبق الذكر الغاية من تقدير المبيعات حصر كل التكاليف اللازمة لإعداد الميزانيات المختلفة،وضع الخطط المالية ما هو إلا تحويل التقديرات والتكاليف و الموارد المتاحة لدى المؤسسة في جداول رقمية في فترة معينة يطلق عليها اسم الميزانيات التقديرية ،من خلالها يمكن الحكم على وضعية المؤسسة المالية وآفاقها المستقبلية كما توضح الخطة المالية المنتهجة.

◀ تضم الموازنات التقديرية اغلب نشاط المؤسسة المستقبلي المقدر من قبل هذه الأخيرة في شكل تنبؤات ،وعلى ضوء ذلك يتم تقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية ومن هذا المنطلق، تتشكل الموازنات التقديرية.

4 - **الحصول على التمويل :** بعد تقدير كل الاحتياجات و التكاليف وتحديد المورد المالية اللازمة،وتقدير حجم التمويل اللازم، يتم انتقاء طبيعة التمويل و مقداره ومصدره،و يعني التمويل بصفة عامة البحث عن إمكانيات التسيير

¹ - زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي و اعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة دراسة حالة ، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 ،الجزائر، 2013/2012، ص30.

التي تضمن توفير الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة،

ثانياً: مصادر التمويل

يعتبر التمويل جميع الأموال التي يتحصل عليها المشروع من عدة مصادر مختلفة ، سواء داخلية أو خارجية ، إذ يمثل اهم المستلزمات الضرورية لتغطية النفقات والأعباء المتزايدة التي تواجه المؤسسة ،ولهذا لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافه بدون تمويل

1 مصادر طويلة الأجل :

1-1- أموال الملكية:

تعتمد المؤسسة في تمويل جزء لا يستهان به من احتياجاتها المالية، على أموال الملكية والمتمثلة في التمويل الذاتي، و الأسهم بنوعيهما العادية و الممتازة.

أ- تمويل ذاتي: و يتمثل في الموارد المتولدة عن نشاط المؤسسة، و هي تحت تصرفاتها، حيث يحقق للمؤسسة درجة كافية من الاستقلالية في إدارة أعمالها، دون تدخل المؤسسات المالية و النقدية .

ب - الأسهم العادية : تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر المؤسسة وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل ، وهي عبارة عن حصة في رأس مال الشركة المساهمة ، العامة المصدرة لهذه الأسهم .

ج - الأسهم الممتازة : تعتبر الأسهم الممتازة في أموال الملكية ، غير أنها تستحق نسبة ثابتة من الأرباح ، و

سميت بالأسهم الممتازة ، لأن لها امتياز في الحصول على قيمتها في حالة التصفية قبل الأسهم العادية ، كما لها امتياز في الحصول على أرباحها قبل الأسهم العادية .

1-2- أموال مقترضة :

أ- السندات : هي تلك الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الأجل .

ب- قروض طويلة الأجل : وهي عبارة عن عقد يتم بين المؤسسات المالية ، و المؤسسات الطالبة للقرض ، ويتم

تحديد شروط العقد على أساس التفاوض بين الطرفين مثلاً : قيمة القرض ، مدة القرض ، معدل الفائدة ،... الخ

2- مصادر قصيرة الأجل :

تمثل الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو للمؤسسة، قصد تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، كونها تمثل التزاماً قصير

الأجل على المؤسسة. يتعين الوفاء به خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة.

وتنقسم إلى نوعين :

- 2-1- الائتمان المصرفي: يتمثل في القروض و التسهيلات الائتمانية المتاحة، من البنوك التجارية لفترات أقل من سنة، و إن تكلفة الأموال المقترضة في هذه الحالة قبل الضرائب تعادل قيمة الفائدة على القروض المتفق عليها وقت عقد القرض.
- 2-3- الائتمان التجاري : وهو الذي يمنح من الموردين إلى المشترين عن طريق البيع بالأجل ، لفترة محدودة، و يحصل عليه المشروع نتيجة الشراء بالأجل من الموردين ، وتتوقف مدى استفادة المشروع من هذا الائتمان بمقارنة تكلفته بتكلفة الحصول على مصادر أخرى مثل القروض من جهة أخرى¹.

ثالث: الهيكل التمويلي الأفضل للمشروع

يقصد بالتمويل الأمثل للمشروعات ، تحديد المصادر التي يتم من خلالها تمويل الأصول المختلفة للمشروع و التي تحقق أقصى ربح ، أي مصادر التمويل التي تحمل المشروع أقل تكلفة ممكنة ، فيعطي العائد لأصحاب المشروع إلى أقصى حد أي أنه هو الذي يخفض تكلفة رأسمال إلى أدنى حد .

و المقصود بهيكل التمويل الأمثل للمشروع "بأنه هيكل التمويل الذي يحقق أقصى ربح لملاك المشروع و بالتالي الذي يضم توليفة من مصادر التمويل التي تحمل المشروع أقل تكلفة ممكنة ، ومن ثم يعظم العائد لأصحاب المشروع إلى أقصى حد ممكن"².

و يشير هيكل التمويل الأمثل إلى الجانب الأيسر من الميزانية ، حيث يعبر عن تركيب أو مكونات الأموال التي يتم بموجبها تمويل الأصول ، فالأصول يمكن تمويلها من مصادر متعددة منها : رأس المال المملوك ، أرباح محتجزة ، قروض طويلة الأجل....الخ.

و لا يمكن التعرض لهيكل التمويل دون التعرض لهيكل رأس المال ، و الذي يعبر عن تركيبة الأموال المملوكة للمشروع ، حيث يرى البعض أن هيكل رأس المال هو بيان بالأموال طويلة الأجل ، أو الدائمة ، وبهذا هو يشمل

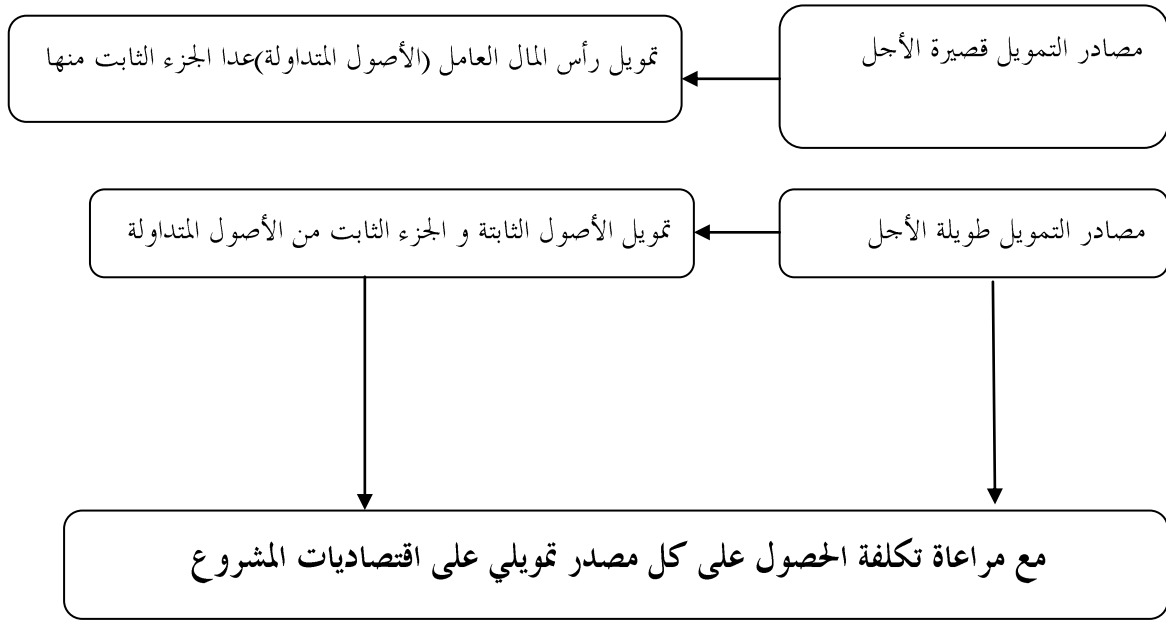
¹ - نفس المرجع ، ص 251.

² - عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات استثمارية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، طبعة 2000، ص250.

القروض طويلة الأجل ، كجزء من مكوناته .

هيكل رأس المال بمفهوم مكونات التمويل الدائم ، و هو المعنى الأكثر شمولاً ، على أساس أن القروض طويلة الأجل ، تعتبر أحد المصادر الهامة للتمويل .

شكل (4): شكل يوضح هيكل التمويل الأمثل.



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات استثمارية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع،

الإسكندرية، طبعة 2000، ص250.

رابعاً: لتمويل عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب من أهم هيئات التمويل في الجزائر و التي تم إنشاؤها تطبيقاً لأحكام المادة 16 من الأمر رقم 96-14 المؤرخ في 8 صفر عام 1417. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 جانفي 1996 وقد وضعت تحت سلطة حكومة. ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش الاستثمار الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات.

الهيكل التمويلية من طرف الوكالة ANSEJ¹

1-التمويل الثنائي: في صيغة التمويل الثنائي تتشكل التركيبة المالية من:

المساهمة الشخصية للشباب التي تتباين حسب مستوى الاستثمار.

قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب مستوى الاستثمار.

الهيكل المالي للتمويل الثنائي

الجدول رقم (03): الهيكل المالي للتمويل الثنائي

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة أنساج)	المساهمة الشخصية
حتى 5000.000 دج	%29	%71
من 5000.000 دج إلى 10.000.000 دج	%28	%72

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

2-التمويل الثلاثي

التمويل الثلاثي يلتزم فيه كل من صاحب المشروع والبنك والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. هذا النوع من

التمويل يتشكل من:

المساهمة الشخصية للشباب أصحاب المشاريع.

قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

قرض بنكي تخفض فوائده بنسبة 100% ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض

الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع.

الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

الجدول رقم(04): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة أنساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
حتى 5.000.000 دج	%29	%1	%70
من 5.000.000 إلى 10.000.000 دج	%28	%2	%70

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

¹ الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

- تخفيض نسب الفوائد البنكية

نسبة فائدة القرض البنكي بـ 100% بالنسبة لكل النشاطات (نسبة الفائدة 0%)

3- الامتيازات الجبائية

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية:

في مرحلة إنجاز المشروع:

✓ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات والحصول على الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

✓ تطبيق معدل منخفض نسبته 5 بالمائة من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار.

✓ الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتسابات العقارية.

✓ الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

المطلب الثالث: القوائم المالية

أولاً: الميزانية

1 - تعريف الميزانية:

- الميزانية هي جدول ذو جانبيين، في تاريخ معين، يظهر في الجانب الأيمن أصول المؤسسة وبالجانب الأيسر خصومها (أو الأموال الخاصة للمؤسسة وكذا التزاماتها نحو الغير).¹

- كما يقصد بالميزانية ذلك الجدول الذي يشكل قائمة ذات جانبيين، يظهر إحدهما الموجودات المؤسسة و يظهر الآخر التزاماتها، وهذا في لحظة زمنية معينة (أي تاريخ محدد) فيظهر الجانب الأيمن أصول المؤسسة و في الجانب الآخر المقابل يظهر خصومها.²

2 - أهمية الميزانية:

✓ - الميزانية كوسيلة تنسيق: من حيث توزيع الموارد بين مختلف مركز المسؤولية، بصفة شاملة ومنسقة وتغطي كل الوظائف .

✓ - الميزانية كوسيلة إعلام: بين جميع الأطراف في المؤسسة بمختلف المستويات ، بتبادل المعلومات التي من شأنها المساعدة في اتخاذ القرار.

¹ عبد الرحمن عطية، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر برج بوعربريج، الجزائر، 2009، ص10.

² عبد الوهاب رصيدي، علي سامي، المحاسبة المالية وفق scf مبادئ عامة، مطبعة دار هومة، الجزائر، 2011، ص30.

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ الميزانية كوسيلة تنبؤ في خدمة الإستراتيجية: بتعبئة كل الموارد البشرية ، المادية و المالية ، و اغتنام الفرص المتاحة، والحصول على ميزة تنافسية لبلوغ الأهداف المسطرة.

✚ شكل الميزانية ومحتواها: تحتوي الميزانية على جانبين جانب خصوم وجانب أصول والشكل الموالي يوضح محتواها كما يلي :

الجدول رقم (5) جانب أصول الميزانية:

صافي N-1	صافي N	اهتلاك رصيد N	إجمالي N	ملاحظة	الأصل
					أصول غير جارية - فارق بين الاقتناء المنتوج الايجابي أو السلبي - تثبيات عينية - تثبيات معنوية - أراضي - مباني - تثبيات عينية أخرى - تثبيات ممنوح امتيازها - تثبيات يجرى إنجازها - تثبيات مالية - سندات موضوعة موضع معادلة - مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها - سندات أخرى مثبتة - قروض و أصول مالية أخرى غير جارية - ضرائب مؤجلة على الأصل
					مجموع الأصل غير الجاري
					أصول جارية - مخزونات و منتوجات قيد التنفيذ - حسابات دائنة و استخدامات مماثلة - الزبائن - المدينون الآخرون - الضرائب وما شابهها

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

					- حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة
					- الموجودات وما شابهها
					- الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى
					- الخزينة
					مجموع الأصول الجارية
					المجموع العام للأصول

شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبة الدولية، الجزء الثاني، مكتبة الشركة الجزائرية بودواو، 2009، صص 80-81.

الجدول رقم (6) جانب خصوم الميزانية

السنة المالية المقفلة في

N-1	N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم إصداره رأس مال غير مستعان به علاوات واحتياطات - احتياطات مدججة (1) فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة (1)
			نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة المجمع) (1) رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد حصة الشركة المدججة (1) حصة ذو الأقلية (1)
			المجموع (1) الخصوم غير الجارية قروض وديون مالية ضرائب (مؤجلة ومرصود لها) ديون أخرى غير جارية مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
			مجموع الخصوم غير الجارية (2) الخصوم الجارية موردون حسابات ملحقه

			ضرائب
			ديون أخرى
			خزينة سلبية
			مجموع الخصوم الجارية (3)
			مجموع عام للخصوم

← أنواع الميزانيات: 1.

← ميزانية للمبيعات: تعتبر ميزانية المبيعات من أهم الميزانيات من خلال تقدير والتبوء بالمبيعات (بالكميات و الأسعار)، إي تحديد الطلب والذي تعتمد عليها الميزانيات الأخرى.

← ميزانية للإنتاج: تعتبر جدول يوضح للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية معينة و لتقدير الكميات المراد إنتاجها في فترة مستقبلية بناء على معطيات ميزانية المبيعات.

← ميزانية الترميم: تظهر مستحقات و احتياج المواد الأولية اللازمة، لعملية الإنتاج و تحديد الكميات والوقت اللازم لاقتناء المشتريات (ميزانية المخزون و المشتريات).

← ميزانية للتكاليف: و يتعلق الأمر بجميع الوظائف الثانوية التي ساهمت في نشاط المؤسسة، وتضم جميع المصاريف الإدارية، مصاريف العمال... الخ.

← ميزانية الخزينة: هي عبارة عن جدول تقديري مفصل يجمع كل مقبوضات (الموارد) و مدفوعات (النفقات) الفترة، سواء كان مصدرها عمليات الاستغلال او خارج الاستغلال.

← و تحسب بالعلاقة التالية:

$$✓ \text{ الخزينة} = \text{قيم جاهزة} - \text{سلفات مصرفية أو}$$

$$✓ \text{ الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

$$✓ \text{ الخزينة} = (\text{أموال دائمة} - \text{أصول ثابتة}) + (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل} - \text{سلفات مصرفية}) - (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم جاهزة}).$$

➡ و هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي :

✓ الخزينة موجبة ($0 <$) : حققت فائض نقدي يجب استغلاله بصورة مناسبة وعقلانية ، ك شراء استثمارات

جديدة، رأس المال العامل اصغر من احتياج رأس المال العامل

- ✓ الخزينة معدومة ($0 =$) : لا وجود لأي فائض، يعني تشغيل كافة الأموال النقدية وهي أقرب حالة واقعية، لان المؤسسة تغطي كل ديونها، رأس المال العامل يساوي احتياج رأس المال العامل.
- ✓ الخزينة سالبة ($0 >$) : يعني وجود عجز و أن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية ، تلجأ في هذه الحالة إلى الاستدانة لتغطية العجز ، أو تنازل عن استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة، رأس المال العامل اكبر من احتياج رأس المال العامل.

ثانيا: جدول النتائج:

- تعريف: كشف محاسبي يستخدم لتحليل نتيجة السنة كمتعم للميزانية ، حيث يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية ، ويبين مصادر الأموال واستخداماتها.¹

1 - شكل جدول النتائج ، هناك شكلين لجدول النتائج حسب الوظيفة و الطبيعة ، و سنكتفي بشكل حسب الطبيعة.

جدول رقم (7) جدول النتائج حسب الطبيعة

السنة N-1	السنة N	ملاحظة	البيان
			رقم الأعمال تغيير مخزونات المنتوجات المصنعة والمنتجات قيد الإنجاز الإنتاج المثبت إعانات الاستغلال
			1/ إنتاج السنة المالية
			المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى استهلاك السنة المالية
			القيمة المضافة للإستغلال
			أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
			الفائض الإجمالي عن الإستغلال
			المنتجات العملياتية الأخرى

¹ - عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص 19.

			الأعباء التشغيلية الأخرى المخصصات للإهلاكات والمؤونات استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات
			النتيجة التشغيلية
			المتوجات المالية الأعباء المالية
			النتيجة المالية
			النتيجة العادية قبل الضرائب
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
			النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية- المتوجات (يطلب بيانها) العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)
			النتيجة غير العادية
			النتيجة الصافية للسنة المالية
			حصة الشركاء الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية
			النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)
			ومنها حصة ذوي الأقلية (1)
			حصة المجموع (1)

المصدر : شعيب شنوف، مرجع سابق، ص ص 82-83 .

ثالثا : فترة الاسترداد:

في بعض الحالات تكون لدى المؤسسة كافة المعلومات والبيانات اللازمة عن الوضع و البدائل المتاحة لديها، وذلك ما يمنحها نوع ما بعض التأكد فما يخص تدفقاتها النقدية، لذلك تستخدم معايير تتسم بالبساطة والسهولة ولكن العكس في ظل عدم الاكادة و عامل الزمن، فهي تلجأ إلى معايير أخرى تمكنها من تقييم وضعها وسنذكر منها بعض الطرق.

1 - تعريف فترة الاسترداد

و يقصد بفترة الاسترداد تلك الفترة الزمنية اللازمة لكي يسترد المشروع خلالها التكاليف الاستثمارية التي أنفقت على

المشروع.¹

2 - طرق فترة الاسترداد

أ. في حالة تساوي صافي التدفقات السنوية تحسب فترة الاسترداد كالتالي:²

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{قيمة الاستثمار المبدئي} / \text{صافي التدفق النقدي السنوي}$$

◀ ملاحظة: يكون القرار الاستثماري

◀ إذا كانت فترة الاسترداد أقل من المدة النموذجية، فإن المشروع يكون مقبولا

◀ إذا كانت فترة الاسترداد أكبر من المدة النموذجية، فإن المشروع مرفوضا

◀ إذا كانت فترة الاسترداد تساوي المدة النموذجية، فإن المشروع يكون مقبولا

ب. حالة التدفقات النقدية الغير متساوية طريقة متوسط معدل العائد : يطلق على هذه الطريقة اسم الطريقة

الحاسبية نظرا لاعتمادها الأساسي على البيانات الحاسبية إذ يتم احتساب متوسط صافي الربح بعد الضريبة

على متوسط التكلفة الاستثمارية.

$$\text{متوسط معدل العائد} = \text{متوسط صافي الربح بعد الضريبة} / \text{متوسط التكلفة الاستثمارية}$$

ويحسب متوسط صافي الربح بعد الضريبة بقسمة المجموع الكلي لصافي الأرباح المتوقعة (بعد الضريبة) طوال

سنوات العمر الافتراضي للمشروع على عدد سنوات العمر الافتراضي.

1- احمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 99 .

² <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/1222/chap2.html>, 29/03/2016, 21:40h.

خلاصة الفصل :

حولنا تسليط الضوء على مخطط الأعمال، بحيث تطرقنا إلى كل المفاهيم ذات الصلة، انطلاقاً من تعريفه و الأهداف ثم مراحلها المختلفة حيث لم يبق مجال لشك بأن مخطط الأعمال وسيلة إستراتيجية، تمكن المنشئ من تجسيد فكرته بطريقة مفصلة ومنسقة في مختلف المراحل و تمكنه من بلوغ الأهداف المسطرة و تمكنه من تدارك النقائص وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

إعداد مخطط أعمال
لمشروع الواحات
لتهيئة الساحات
الخضراء

تمهيد:

تجسيدا لما ورد ذكره في الفصل الأول، سنقوم بتطبيق مخطط أعمال مشروع انجاز و تهيئة المساحات الخضراء ، بحيث تختص هذه الأخيرة في تهيئة المساحات الخضراء و الحدائق و البساتين ، حيث سيتم تمويل هذا المشروع من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، اما خطة هذا الفصل سنتطرق فيها الى كل الجوانب التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية والمالية، و المسطرة كما يلي:

المبحث الأول: تقديم حول مشروع "الواحات للمساحات الخضراء"

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: تقديم مشروع الواحات للمساحات الخضراء

سنسلط الضوء في هذا المبحث على فكرة وأسباب اختيار هذا المشروع ، كما سنوضح أهدافه و أفاقه المستقبلية.

المطلب الأول: فكرة المشروع

أولا :معلومات عن صاحب المشروع

✓ صاحب المشروع(الواحات للمساحات الخضراء) : السيد كمال شنشونة

✓ الشهادات والخبرة المهنية:

○ شهادة ليسانس تسيير دفعة 2001

○ شهادة ماستر في المقاولاتية دفعة 2019

○ إطار وخبرة مهنية في مجال البنوك لمدة 10 سنوات

✓ رقم الهاتف : 0549024406

✓ البريد الإلكتروني: KAM-CHAN@GMAIL.COM

ثانيا : فكرة المشروع

❖ الفكرة الرئيسية لمشروع ظهرت من خلال تحولي في بعض بلديات الولاية مع اصداقاء من بلدية طولقة و من

خلال حديثهم عن تهيئة بستان النخيل الخاص بهم مع احد العمال لتهيئة بستانهم و المناقشة التي دارت بينهم

وإعطائهم مواعد لاحق حتى يتسنى له الحضور لتهيئة بستانهم نظرا للالتزامات الاخرى مع فلاحين اخرين في نفس

المنطقة، في هذه اللحظة جاءت فكرة مشروع انجاز و تهيئة المساحات الخضراء ،وعرضت الفكرة على الاصدقاء

فرحبوا بها ، و قالوا لي بالمال و لم نجد من يهيئ لنا بساتيننا نهيئك عن الانتظار كما اخترت اسم "الواحات

للمساحات الخضراء" لما تزخر به الولاية من أشجار و بساتين النخيل وكذلك من ناحية الفرص المتاحة لهذا

المشروع قدرته على النمو و الاستمرار .

ثالثا:دوافع وأسباب اختيار المشروع

❖ الدوافع و الحوافز لفكرة هذا المشروع عديدة منها ما يلي:

✓ العائد المتوقع من المشروع.

✓ عدم وجود منافسين و مؤسسات متخصصة في هذا المجال.

✓ تدعيم الاصدقاء وترحيبهم بالفكرة؛

✓ وجود تخصص في التكوين المهني لتهيئة البساتين.

✓ الولاية فلاحية بامتياز حيث تقدر المساحة الفلاحية الإجمالية بـ **1.652.751** هكتار أي ما

يقارب **76.84%** من إجمالي المساحة الكلية للولاية. كما تقدر المساحة الصالحة للفلاحة بـ

185.473 هكتار أي بنسبة **8.62%** من المساحة الفلاحية، وتمثل **62.25%** من المساحة

الفلاحية الصالحة للزراعة.

رابعاً: تصنيف المشروع

يمكن تصنيف مشروع مؤسسة الواحات للمساحات الخضراء حسب معايير انشاء المؤسسات بناءاً على درجة الحدائة / درجة الاستقلالية ، إنشاء مؤسسة من العدم ، كما ان لمشروع يتمتع بالاستقلالية التامة وغير تابع لأي مؤسسة أخرى، أما بالنسبة لدرجة الحدائة فهذا المشروع من حيث الفكرة جديد ،أما بالنسبة لدرجة التغير/ درجة الحدائة فهذا المشروع يدخل ضمن تصنيف إنشاء الابتكار والمغامرة، حيث درجة التغير بالنسبة للفرد المنشئ أي صاحب المشروع كبيرة، كون صاحب المشروع لا يكتسب الكثير من المهارات والإمكانيات والقدرات في مجال التسيير، ، أما بالنسبة لدرجة الحدائة بالنسبة للمحيط فهي مرتفعة نوعاً ما وذلك كون هذه الخدمة جديدة نوعاً ما في السوق.

المطلب الثاني: ملخص المشروع و أهدافه

أولاً : ملخص المشروع : مشروعنا عبارة عن مؤسسة لانبجاز و لتهيئة المساحات الخضراء ، لمختلف البساتين و المساحات الخضراء خاصة بساتين النخيل .

1- الملخص التنفيذي (التمهيدي)

الجدول رقم(2-1): الصفحة الرئيسية للمشروع(الواحات للمساحات الخضراء)

شنشونة كمال	اسم صاحب المؤسسة
0549024406	رقم الهاتف
مؤسسة ذات طابع معنوي	الطبيعة القانونية
مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة(EURL)	الشكل القانوني للمؤسسة
مؤسسة الاشغال الغابية و استغلال الغابات	تسمية نشاط المشروع حسب السجل التجاري
101.103 ⁽¹⁾	رقم النشاط حسب السجل التجاري
الفلاحة	قطاع و نشاط المؤسسة

¹ - معطيات السجل التجاري لولاية بسكرة ، انظر الملحق رقم (01).

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة المساحات الخضراء

الملكية	فردية خاصة
مبلغ الاستثمار الكلي	12076. 390 6
شكل التمويل	ثلاثي (مساهمة شخصية- أنساج ، قرض بنكي)
عدد العمال	09 عمال
الاسم التجاري	الواحات للمساحات الخضراء
موقع المشروع	بسكرة ليشانة شارع الرئيسي رقم 04
مهمة المؤسسة	إنجاز و تهيئة للمساحات الخضراء و البساتين

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: أهداف المشروع

نحن مؤسسة الواحات لتهيئة المساحات الخضراء كغيرنا انتقينا أهدافنا بعناية وتركيز حتى نعطي الصورة التي تليق بمقام مؤسستنا الفتية وكانت كالتالي:

- ✓ تقديم خدمات في المستوى ترقى إلى تطلعات الفلاحين، سعرا وجودة؛
- ✓ المحافظة على البيئة؛
- ✓ مرافقة الفلاحين في تطوير وتهيئة بساتينهم .
- ✓ المساهمة في خلق مساحات خضراء على مستوى الولاية
- ✓ كسب ولاء زبائننا وحسن خدمتهم ؛
- ✓ التركيز على السوق المحلية، لفرض علامتنا في بادئ الأمر ثم تغطية ربوع الوطن ؛
- ✓ المساعدة في تقليل نسبة البطالة، بخلق مناصب شغل جديدة؛
- ✓ تغطية الطلب المحلي و المساهمة في الإنتاج الوطني؛
- ✓ خلق قيمة مضافة للولاية بمؤسسة جديدة متخصصة في تهيئة المساحات الخضراء و انشاء البساتين
- ✓ تدعيم و مرافقة الانتاج المحلي (لاسيما التمور)؛
- ✓ الاستمرارية و النمو و تحقيق الربح؛

المطلب الثالث: موقع المشروع

سنعطي تقديم و جيز عن الولاية قبل تحديد موقع المشروع

أولا : معطيات عامة عن ولاية بسكرة: ¹

¹ - معطيات مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بسكرة.

- تقع ولاية بسكرة في الجنوب الشرقي للبلاد، صنفت كولاية في التقسيم الإداري 1974، تتربع على مساحة قدرها 21.500,80 كلم² وبلغ تعدد سكانها إلى غاية 2015/12/31 بـ 869.215 نسمة
- وتضم 33 بلدية و 12 دائرة، يحدها من الشمال ولاية باتنة، من الشرق ولاية خنشلة، من الغرب ولايتي المسيلة والجلفة، أما من الجنوب ولايتي ورقلة والوادي.

شكل رقم (1-2): خريطة ولاية بسكرة



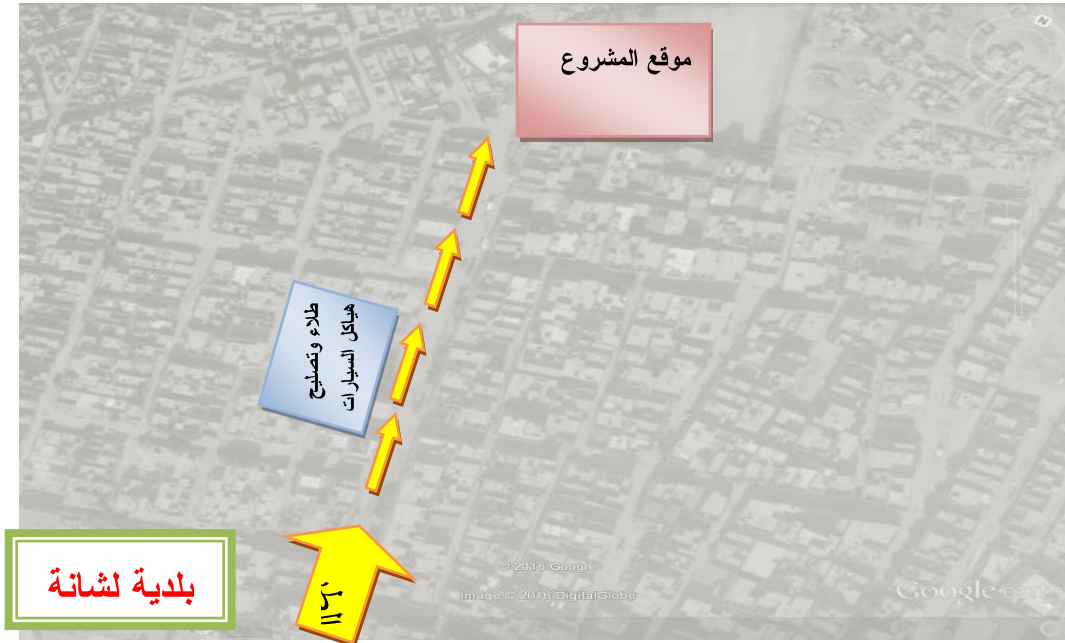
بعض المعطيات و المؤشرات الاقتصادية

- ✓ اليد العاملة تقدر بـ 507.700 نسمة.
 - ✓ المناطق الصناعية 03.
 - ✓ مناطق النشاط 16.
 - ✓ منطقة الحظائر 02 بمساحة إجمالية تقدر بـ 139.8 هكتار.
 - ✓ منطقة التجهيزات 02 بمساحة إجمالية تقدر بـ 70.82 هكتار.
- ثانيا: موقع الواحات للمساحات الخضراء: تم اختيار الموقع لعدة اسباب:
- ✓ يقع المشروع في مدينة بسكرة بلدية اليشانة في متزل مقابل الطريق الرئيسي.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة الساحات الخضراء

- ✓ في منزل مساحته (400 م) يتوفر على الماء والكهرباء .
- ✓ قاعة الاستقبال تمثل (20 م) من المساحة الإجمالية، تطل على الشارع الرئيسي، عرض الطريق 20 م.
- ✓ تم اختيار هذا الموقع نظرا لمنطقة كثيفة النشاط و تطل على شارع الرئيسي وقريبة من الواحات وبساتين النخيل.
- ✓ كما يعتبر الموقع همزة وصل بين الإحياء المجاورة وكثير الحركة.
- ✓ وفرة للمواصلات و وسائل النقل

شكل رقم (2-2): مخطط يبين موقع المؤسسة عبر Google earth



المصدر: من إعداد الطالب

- ✓ الشارع الرئيسي مقابل دار الثقافة على مسافة 200 م

ثالثا : تأثير المشروع على المحيط و البيئة :

يعتبر مشروع الواحات لتهيئة المساحات الخضراء من المشاريع الصديقة للبيئة حيث لا ينتج عنه أي أثار أو تهديدات للمحيط الإيكولوجي بل يساهم في حماية البيئة وتنظيف المحيط وغرس الاشجار لاسيما المثمرة و الساحات الخضراء.

المبحث الثاني:دراسة السوق والمخطط التسويقي للمشروع

المطلب الأول: دراسة السوق

أولاً:السوق المستهدف:

يستهدف المشروع فئة الفلاحين وكل المؤسسات و الادارات التي بها مساحات خضراء وحتى الخواص في ولاية بسكرة .

جدول رقم(2-2): الزبائن المحتملين

تفضيلاهم	حاجاتهم	الزبائن المحتملين
- الجودة و الوقت . - تقديم تخفيضات . - نوعية الاشجار و المتابعة و الارشادات .	-انجاز البساتين والمساحات الخضراء صيانة والتنظيف . - الخدمات الإضافية .	1 - الفلاحين بالولاية 2 - الادارات و المؤسسات العمومية 3 - افراد المجتمع (تهيئة الحدائق المنزلية)

المصدر: من إعداد الطالب

تعتبر ولاية بسكرة من الولايات الرائدة في مجال الفلاحة ، فمناخها الملائم و غناها بالمياه الجوفية و التربة الصالحة للزراعة أعطى لها مميزات تجعلها في الصدارة من ناحية تنوع و بكرة المنتج الفلاحي .

✓ تقدر المساحة الفلاحية الإجمالية بـ 1 652 751 هكتار أي ما يقارب 76.84% من إجمالي المساحة الكلية للولاية. كما تقدر المساحة الصالحة للفلاحة بـ 185 473 هكتار أي بنسبة 8.62% من المساحة الفلاحية، منها 115 455 هكتار أراضي مسقية و تمثل 62.25% من المساحة الفلاحية الصالحة للزراعة. علما أن عملية السقي تعتمد أساسا على المياه الجوفية والتي تتطلب تكاليف باهضة.

✓ الثروة الفلاحية الأساسية بالولاية هي النخيل (حوالي 4 397 110 نخلة، منها 4 256 660 نخلة منتجة) تتواجد غالبيتها في منطقة الزاب الغربي (دوائر طولقة، فوغالة، اورلال)

✓ بينما يقدر عدد نخيل دقلة نور المعروفة عالميا بـ 2 737 220 نخلة منها 2 610 000 نخلة منتجة .

✓ فيما يخص الإنتاج الإجمالي للتمور فيقدر بـ 4 593 854 قنطار و حصة دقلة نور تمثل 2 610 000 قنطار أي بنسبة 63.93% ، معدل المردود للنخلة الواحدة من كل الأنواع 108 كلغ/نخلة منتجة، بينما مردود نخلة دقلة نور فهو 114 كلغ/نخلة، و هذه الأرقام تتفاوت من منطقة لأخرى.

- ✓ تختص الجهة الشرقية من الولاية (دوائر سيدي عقبة، زريبة الوادي) بالزراعات الحقلية (فول، بطيخ...)، أما الجهة الشمالية فتعرف بالإضافة إلى المنتوجات الفصلية بعض منتوجات الاشجار المثمرة (مشمش، تفاح، زيتون...)،
- ✓ والجدير بالذكر أن السياسة المنتهجة في مختلف البرامج التنموية الوطنية أعطت دعما معتبرا للقطاع انعكس بالإيجاب على الفلاحة خاصة برنامج الإنعاش الاقتصادي ، والصندوق الوطني للتنمية الفلاحية اللذين ساهما بشكل فعال في توسيع الرقعة الفلاحية وإدخال الطرق الحديثة للسقي.

• قطاع الغابات

- 1 - تقدر المساحة الإجمالية الغابية المتواجدة بالولاية بـ 99 740.15 هكتار وهي تعتبر قليلة جدا مقارنة بمساحة الولاية التي تبلغ 2 150980 هكتار بحيث لا تمثل سوى 4.63%. وتقع أغليبتها شمال الولاية خاصة في الناحية الشمالية الغربية.

2 - تشخيص السوق:

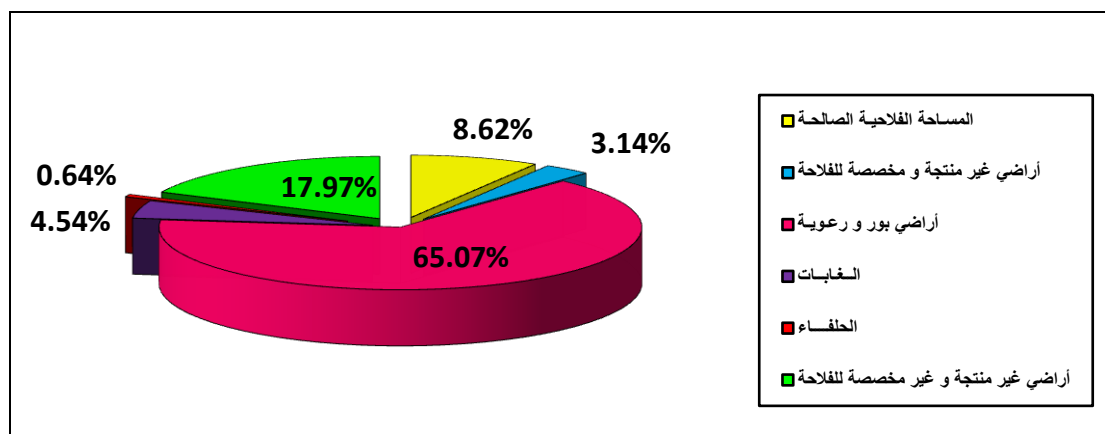
- يعتبر هذا النوع من المشاريع الخدمية الغير متوفرة في الولاية بالرغم من نمو سوق وانتعاش الكبير الذي تعرفه الولاية في مجال الفلاحة كما سبق الذكر بالإضافة الى عدم وجود مؤسسات متخصصة في المجال من ناحية النوعية وكثرة الطلب عليها و الاقبال المتزايد من طرف الفلاحين والإدارات و المؤسسات العمومية.

جدول رقم (2-3) التوزيع العام للأراضي الفلاحية في الولاية

الموسم الفلاحي : 2018/2017		الوحدة : هكتار
النسبة المئوية (%)	المساحة (هكتار)	توزيع الأراضي
8,62	185 473,00	المساحة الفلاحية الصالحة
375,	,00455 115	منها اراضي مسقية
65,07	1 399 746,00	أراضي بور و رعوية
3,14	67 532,00	أراضي غير منتجة و مخصصة للفلاحة
76,84	1 652 751,00	مجموع الأراضي المستعملة للفلاحة
4,54	3097 729,	الغابات
0,64	13 864,00	الحلفاء
5,19	111 593,30	مجموع الغابات
17,97	386 635,85	أراضي غير منتجة و غير مخصصة للفلاحة
100	2 150 980,15	المساحة الإجمالية للولاية

المصدر: مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة

شكل رقم (2-3) التوزيع العام للأراضي الفلاحية في الولاية



إعداد الطالب من معطيات الجدول السابق

المنافسين: يمكننا تلخيص ذلك حسب الجدول الموالي :

جدول رقم (2-4): المنافسين

العدد	طبيعة المنافس	التخصص
4	مؤسسات	تختص في تهيئة المساحات الخضراء
3	مؤسسات	انجاز و تكسييت الملاعب
07		

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

- ✓ عدم توفر معلومات دقيقة عن عدد الفلاحين.
 - ✓ 07 مؤسسات تنشط بصفة رسمية في الولاية.¹
 - ✓ بعض الفلاحين رحبوا بالفكرة ، وركزوا على الخدمة وسرعة الاداء و الجودة و السعر.
- 3 - الموردون:**
- ✓ تزخر المدينة بعدد هائل من موردين المواد الأولية، متوفرة وبكثرة وبأسعار تنافسية يوجد في بلدية بسكرة ما لا يقل عن 3 مشاتل للأشجار المختلفة بالإضافة إلى خدمة التوصيل .
 - ✓ زد على ذلك الخدمات المختلفة، لاسيما عتاد الفلاحة والجرارات بالكمية والسعر للكراء.
 - ✓ الموردون بالآلات والمعدات بالنسبة لنا كمؤسسة تسعى لاقتناء الآلات ذات جودة وبأسعار نوعا ما معقولة اخترنا مؤسسة طهراوي لجودة الآلات وتوفير قطع الغيار والضمان المقدم واهم ميزة توصيل وتركيب الآلات ، وهذا مقارنة بالآلات المتوفرة في السوق لدى الموردون الآخرون و تواجدها في الولاية.

4 - العملاء(المستهلك):

- ✓ سيتم التركيز على التعامل مع الفلاحين و الافراد.
- ✓ الخطة البديلة (الادارات العمومية).

5 - الدولة و القوانين :

- ✓ لا تعارض القوانين هذه الانواع من المشاريع.
- ✓ تقديم كل التحفيزات والدعم المالي و المادي من مختلف الهيئات.

¹ - معطيات السجل التجاري لولاية بسكرة.

- ✓ المتابعة والتسهيلات المقدمة من طرف الجهات المختصة، أنساج، كناك
- ✓ لا توجد حواجز دخول أو مؤسسات مهيمنة على السوق.
- ✓ الإعفاءات الجبائية المختلفة لمنشئ المشاريع.
- ✓ تسهيل عقد صفقات مع الإدارات ومنح الأولوية للمنتج المحلي.
- ✓ ليس لها تأثير على البيئة.

6 المعوامل التكنولوجية:

- ✓ لا توجد مشكلة، المعدات والآلات متوفرة و بأسعار متباينة وكذلك قطع الغيار.
- ✓ خدمة توصيل وضمان لمدة 2 سنتين أو 50.000 كلم بالنسبة لعتاد النقل و الجرارات.
- ✓ وتزويد بقطع الغيار الأصلي و بأثمان معقولة.
- ✓ توفر كل المعطيات و الاحصائية اللازمة المتعلق بالسوق.
- ✓ توفر مكاتب دراسات الفلاحة، ومديرية المصالح الفلاحية للارشادات و التوجيهات المختلفة.

7 - عوامل الاجتماعية و الاقتصادية :

- ✓ ولاية تزخر بمؤهلات جبارة وأغلبية سكنها شباب، قطب زراعي وصناعي، مستوى معيشي على العموم قريب من الجيد.
- تقريبا نصف سكنها يد عاملة حوالي 44 % من إجمالي السكان في مختلف القطاعات.
- ✓ نسبة النمو السنوي 2.30 % .

ثانيا:تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات(SWOT)

إن نقاط القوة والضعف هي العوامل الداخلية بالنسبة (المؤسسة / الفرد) من حيث الإمكانيات والمؤهلات التي تمكننا من تحقيق الأهداف ، أما الفرص والتهديدات هي بمثابة العوامل الخارجية ، والتي تتجلى في المنافسين الغير محتملين و نقص الموردين ، الدولة و كل الأطراف الخارجية المؤثرة في (المؤسسة/ الفرد)، ومن هذا المنطلق و بغية اتخاذ القرارات السليمة من اجل انطلاق المؤسسة أو تطويرها ، و يجب معرفة كل التفاصيل المتعلقة بالمشروع من جميع النواحي لاستمراره و التي نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): تحليل (SWOT)

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على الجودة و السعر. ● نوعية الاشجار و المواد أولية المستخدمة ● توفر المادة الأولية بسعر و الكمية. ● الاستفادة من الامتيازات والإعفاء الضريبية الممنوحة ● خبرة فريق العمل (المؤهلات + الخبرة) ● التخصص في تهيئة وأنجاز البساتين ● تقديم حوافز مادية ومعنوية لفريق العمل. ● الاتصال المباشر بالزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> ● نقص اليد العاملة المؤهلة ● تذبذب في توفر الاشجار لاسيما المثمرة ● جو الولاية الحارة واستحالة العمل في فصل الصيف ● بعض الفلاحين يفضلون تهيئة بساتينهم بمفردهم.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> ● سوق خصبة و نقص المنافسين . ● الحاجة لمثل هذه الأنواع من المشاريع في الولاية . ● إمكانية النمو المتزايدة نظرا لحجم الاراضي الفلاحية في الولاية. ● خلق مناصب شغل ● الفئة المستهدفة كبيرة. ● الامتيازات الممنوحة من طرف ANSEJ 	<ul style="list-style-type: none"> ● دخول منافسين جدد . ● بيروقراطية الإدارة. ● ارتفاع أسعار المواد الأولية. ● تغير سلوك المستهلك

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة:

- يمكن للمؤسسة التأقلم مع نقاط الضعف و التحديات و لذلك رصدنا عدة حلول منها:
- ✓ بالنسبة لدوران العمل تحفيز فريق العمل وتقديم علاوات في حال تخطي هامش معين ومراجعة الأجور بصفة دورية.
 - ✓ الاستفادة من متخرجين التكوين المهني (وجود تخصص البستنة).

- ✓ التنوع في تهيئة و التصميم أنجاز الحدائق والمساحات الخضراء.
- ✓ استغلال كل الفرص المتاحة وكسب ميزة تنافسية.
- ✓ الإتقان و المحافظة على جودة الخدمة المقدمة.

ثالثا: دراسة الطلب و العرض

1 **دراسة الطلب** : كما اشرنا سابقا تعد ولاية بسكرة من بين الولايات الفلاحية بامتياز ،

✓ تقدر المساحة الفلاحية الإجمالية بـ **1 652 751** هكتار أي ما يقارب **76.84%** من إجمالي المساحة الكلية للولاية.

✓ كما تقدر المساحة المستغلة للفلاحة بـ **185 473** هكتار أي بنسبة **8.62%** من المساحة الإجمالية الفلاحية الصالحة للزراعة.

✓ إذا قدرنا العرض هو عبارة عن المساحة الاجمالية للفلاحة في الولاية.

✓ أما إذا أردنا تقدير العرض الفعلي هو عبارة عن المساحة الاجمالية للفلاحة في الولاية - المساحة المستغلة للفلاحة في الولاية.

✓ إي **1.652.751 - 185.473 = 1.467.278** هكتار من المساحة الفلاحية الغير مستغلة .

✓ كما سبق الذكر سنركز على تهيئة بساتين النخيل نظرا لعددتها الهائل بالإضافة إلى انجاز بساتين جديدة، وبتالي هناك مساحة معتبرة سواء لتهيئة المساحة المستغلة أو المساحة الغير مستغلة .

جدول رقم (2-6) عدد أشجار النخيل في الولاية

الموسم الفلاحي 19/18

منها دقلة نور		مجموع النخيل				
الإنتاج (ق)	منه المنتج	إجمالي النخيل	الإنتاج (ق)	منه المنتج	إجمالي النخيل	التعین (ع/ق)
2.975.400	2.610.000	2.737.220	4.593.854,00	4.256.660,00	4.397.110	مجموع الولاية

معطيات مديرية المصالح الفلاحية

2 - تقدير العرض:

إذا قدرنا العرض حسب المنافسين نجد **07** تقريبا إلا أن جلهم يركزون على انجاز و تهيئة المساحات الخضراء و

تكسيت الملاعب (الماتيكو)

أما بالمقارنة مع الإحصائيات المتوفرة لدينا نجد ما يلي:

هناك **07** منافسين محتملين بالإضافة إلى الفلاحين الذين يهيئون بساتينهم بأنفسهم

عدد الفلاحين الإجمالي 51.000 فلاح بالولاية.

- عدد البساتين يقدر تقريبا: 98 ألف بستان عبر الولاية منها 46 ألف بستان نخيل¹

الفجوة التسويقية = الطاقة الاستيعابية للسوق - الاستهلاك الحالي

✓ المساحة الإجمالية للفلاحة في الولاية - المساحة المستغلة للفلاحة في الولاية.

إي 1.652.751 - 185.473 = 1.467.278 هكتار من المساحة الفلاحية الغير مستغلة

في حال انجاز بساتين جديدة مع العلم ان اقل بستان مساحته نصف هكتار و منه

$3000 = 500/1.467.278$ بستان جديد.

- بساتين النخيل تهيئة مرة في السنة بعد كل موسم جني المحصول.

3 المطلب المتوقع:

حصر الطلب مقارنة بعدد البساتين الموجودة 98 ألف بستان منها 46 ألف بستان نخيل لسنة 2018 ، في

حين المساحة الفلاحية المستغلة 185.473 بنسبة 11.22% مقارنة بالمساحة الإجمالية المخصصة

للفلاحة

ومن خلال الفجوة السوقية المقدرة بـ 1.467.278 هكتار و 3000 بستان جديد في طور الإنشاء

مستقبلا.

مع العلم أن هناك فلاحين يملكون أكثر من بستان وهناك آخرون لديهم بساتين كبيرة من حيث المساحة.

نجد: $46.000/4.256.660.00 = 92$ نخلة تقريبا في حين كل نخلة تغرس في مساحة 1 م²

في حين نحتاج نصف ساعة للغرس نخلة(جبارة) جديدة و نصف ساعة لتهيئة نخلة كما أن مؤسستنا تعمل

بدوم 8 ساعات يوميا، 26 يوم في الشهر باستبعاد يوم الجمعة راحة بالإضافة إلى (العطلة 30 يوم

للمتنابوب ابتداء من شهر جوان والأعياد الدينية)

❖ فرضيات حساب الطاقة الاستيعابية للمشروع : (قدرت تقديم الخدمة)

- بناء على عدد البساتين المقدرة بـ 46 ألف بستان تحتوي تقريبا على 92 نخلة للبستان وغرس نخلة جديدة

يستغرق نصف ساعة وتهيئة وتنظيف نخلة كذلك نصف ساعة، في حين عدد العمال 6 عامل ، إضافة إلى ذلك

ليس بضرورة كل نخلة تحتاج فعليا لنصف ساعة لتنظيف و التهيئة بل حسب الحالة ، نصف ساعة أقصى تقدير

حسب خبرة الفلاحين.

- بفرض أن لدينا 6 عمال وبستان يحتوي 92 نخلة وكل نخلة تحتاج نصف ساعة مدة أشغال،

¹ - معطيات المصالح الفلاحية لولاية بسكرة.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة الساحات الخضراء

- بفرض عدد ساعات العمل 8 ساعات.
 - كل عامل يقوم بتهيئة 15 نخلة تقريبا في مدة 7.5 ساعات وبتالي فان البستان الذي يحتوي على 92 نخلة يتم انجازه و تهيئته في 7.5 ساعات تقريبا.
 - بفرض نسبة الإشغال في السنة الأولى للمشروع 20% للسنة الأولى تزيد للسنوات التالية (استجابة للتطور الطبيعي للطلب على خدمات التهيئة و الانجاز وعدد البساتين في دور الانجاز).
 - أشغال تهيئة بستان يحتوي على 92 نخلة تستغرق يوم واحد من العمل.
 - الكمية تمثل عدد البساتين المتوقع تهيئتها.
- 4- السوق المستهدف :** نظرا لأكبر حجم السوق وتنوعه سنركز على بساتين النخيل في البداية لما لها من مردود ثم إنشاء البساتين لأنواع من الأشجار الأخرى وفي حالة التشبع او دخول منافسين آخرين ننتقل إلى نشاط تهيئة المساحات الخضراء والحدائق العامة و الخاصة.

جدول رقم (2-7) تقدير الطلب بالشهر

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	الجموع
الكمية	6	7	7	8	7	6	6	6	4	5	6	10	78
السعر	1.200 دج لنخلة (بستان المتوسط 92 نخلة)												
الطلب المتوقع	662400	772800	772800	883200	772800	662400	662400	662400	441600	552000	662400	1104000	8611200

الطلب المتوقع إلى غاية سنة 2024

- ينمو الطلب على الخدمة من 4% إلى 8% كنسبة سنوية مقارنة بالبساتين المنشئة سنويا و مقارنة بالمساحة الفلاحية الهائلة الغير مستغلة و عدد بساتين النخيل ، فإذا توقعنا أن 10% هي نسبة النمو في الطلب على تهيئة البساتين النخيل سنويا تكون التقديرات حسب الجدول كما يلي:

جدول رقم(2-08): الطلب المتوقع حتى 2024

2024	2023	2022	2021	2020	2019	السنوات
8611200						الطلب المتوقع
10%	10%	10%	10%	10%	/	نسبة النمو
12607657.9	11461507.2	18591408	10419552	9472320	8611200	رقم الأعمال المتوقع

من إعداد الطالب

رابعاً: الميزج التسويقي

من اجل تحقيق هدف المشروع في المجال التسويقي لا بد من مراعاة مجموعة من العوامل المتعلقة بخدمات المشروع وذلك لإيجاد خطة مناسبة.

1. وصف سلسلة الخدمات (الخدمة):

يمكن تلخيص الخدمات التي يقدمها المشروع في الجدول التالي:

الصور	ملاحظات	الوصف	التعين
	بستان قديم	قطع وتنظيف النخل من الأجزاء التالفة (الجريد، الليف)	تنظيف النخل
	بستان قديم	تقليب تربة النخل	تقليب التربة
	إنشاء بستان جديد	غرس نخيل جديد (فسائل) أو نزرعه	الغرس أو نزع النخيل

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة الساحات الخضراء

	إنشاء بستان جديد	حسب الطلب	غراس أنواع من الأشجار الأخرى
	بستان قديم	وضع أحواض لنخل	تحويل النخل

المصدر : من إعداد الطالب

عرض الخدمة

الخدمة هي مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنية الحديثة التي تقدمها المؤسسة و الموظفين، حسب متطلبات السوق من ناحية جميع المزايا حتى تكون لنا صورة جيدة وبداية موفقة مع الزبائن بفضل:

- الحداثة :الأساليب المتبعة و التقنيات الحديثة المستعملة.

- الإخلاص في الخدمة وجودة الأداء وأسعار تنافسية.

التسعير:

سنعتمد في تحديد سعر الخدمات على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف و كذلك أسعار المنافسين، و سنركز على التميز في تقديم الخدمة من خلال استخدام تقنيات حديثة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2-09): يوضح أسعار خدمات المشروع

الخدمة	السعر الأدنى	السعر الأعلى	السعر المقترح
تنظيف النخل (دج/سا)	400	900	700
تقليب و تحويل النخل (دج/سا)	600	900	800
الغرس او نزع النخيل (دج)	1500	3000	2500
غراس أنواع من الأشجار الأخرى (دج)	500	800	600

المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية

حتى تكون للمشروع أهدافه الإستراتيجية و صورة مدركة في أذهان طليي الخدمة من الفلاحين وغيرهم من الزبائن المحتملين سنحاول وضع رؤية ورسالة وشعار لمشروعنا، وهي على الترتيب كما يلي:

أولاً: رؤية ورسالة وشعار والعلامة التجارية للمشروع:

- 1 رؤية: نسعى لتقديم خدمات ترقى إلى تطلعاتكم وتضمن سلامة بساتينكم
- 2 رسالة: خدمتنا لكم وثقتكم غايتنا.
- 3 شعار المشروع: نخدم لك أرضك يا فلاح.
- 4 العلامة التجارية المقترحة للمشروع:



الواحات للمساحات الخضراء

ثانياً: اختيار الإستراتيجية التسويقية:

1 - مرحلة الانطلاق:

كون المؤسسة جديدة في المحيط ونظراً لأكبر حجم السوق وعدم التناقص من المنافسين ، اخترنا إستراتيجية التركيز، بحيث سنتخصص في مجال تهيئة بساتين النخيل وفق جودة عالية و أسعار معقولة لتمرکز في السوق وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، ثم تغطية السوق المستهدف تدريجياً في ولاية بسكرة.

2 -مرحلة النمو وتوسيع النشاط:

بعد التمكن من تغطية السوق او صولة لدرجة التشبع ، حيث لا نخدم مصالح وأهداف المؤسسة لذلك سنسعى إلى تنويع الخدمات لتشمل الأنجاز وتهيئة الحدائق العامة والخاصة و المساحات الخضراء بتقنية جديدة و تصميم متنوعة ،بالإضافة زيادة فريق العمل و توظيف عمال .

3 -الميزة التنافسية : تركيز مؤسسة الواحات للمساحات الخضراء على الإتقان والجودة في تقديم

الخدمة وبأحسن الأسعار بالإضافة إلى العامل البشري المؤهل.

ثالثاً: الترويج و الاشهار

نظراً لعدم وجود منافسين محتكرين لسوق ، فإن تقديم خدمة متميزة و بجودة عالية، يعتبر في حد ذاته بداية لحملة تسويقية، و انطلاقاً من مبادئنا، رؤيتنا رسالتنا وشعارنا، كلها تصب في سياق واحد الدعاية والإعلان لمشروعنا الفتي

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة المساحات الخضراء

فلقد اخترنا تلك الجملة و العبارة لنصل إلى قلوب الناس ،فتكفي الإشاعة (من الفم إلى الإذن) في ولاية ،لتصل إلى كل مكان ، اللباقة في الكلام مع الزبائن ، و بفضل التكنولوجيا يمكننا الوصول الى كل ربوع الوطن وعرض خدمتنا وأسعارنا بعدة وسائل ترويجية ، ولتقليل التكاليف الزائدة ، اخترنا بعض الأساليب الترويجية المجانية و التي تظهر في الشكل كما يلي :

شكل رقم(2-03): بعض الأساليب الترويجية للمشروع



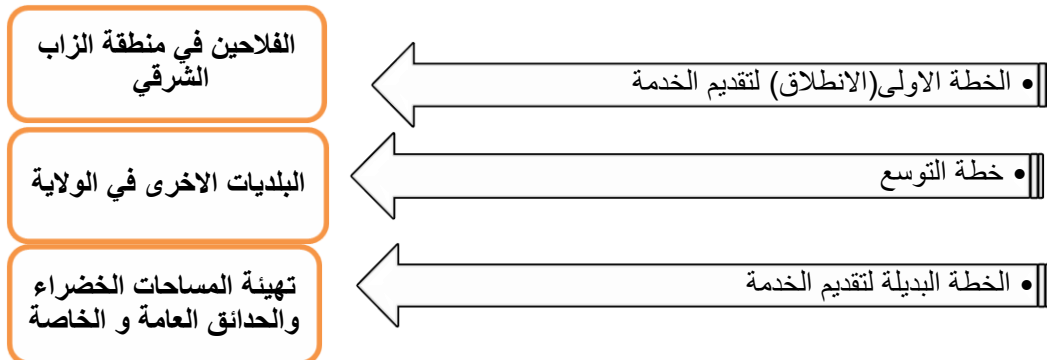
من إعداد الطالب

- لافتة المؤسسة (مؤسسة الواحات للمساحات الخضراء) مع التركيب بمقياس (m 1.60 x m0.80) بمبلغ: 45.000 دج.

رابعاً: التوزيع

- كما سبق الذكر سنستهدف مباشرة الفلاحين على مستوى بلديات الولاية (طولقة، برج بن عزوز، لغروس، ليشانة، مخادمة) .
- التوسع إلى البلديات الأخرى في الولاية.
- الخطة البديلة تهيئة المساحات الخضراء و الحدائق العامة والخاصة .

-شكل رقم (2-04): قناة تقديم الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب

خامسا: المشاركون أو الناس يعتبر العنصر البشري في مشروعنا هو محور العملية الإنتاجية وتتضمن كافة العاملين بالمشروع وكذلك المستهلكون موجودين في بيئة.

سادسا: البيئة المادية تمثل المحيط الداخلي والخارجي للمشروع حيث تتميز الخدمة بوسائل وأساليب متميزة وخدمات ذات جودة مقدمة للفلاحين وطالبي الخدمة من أصحاب البساتين وغيرهم .

سابعا : العمليات حيث يقدم مشروعنا مجموعة من العمليات الخدمية التي تتمثل فيما يلي:

✓ تهيئة المساحات الخضراء .

✓ إنشاء بساتين جديدة .

✓ تهيئة الساحات العمومية و الخاصة .

✓ التكسية بالعشب الطبيعي .

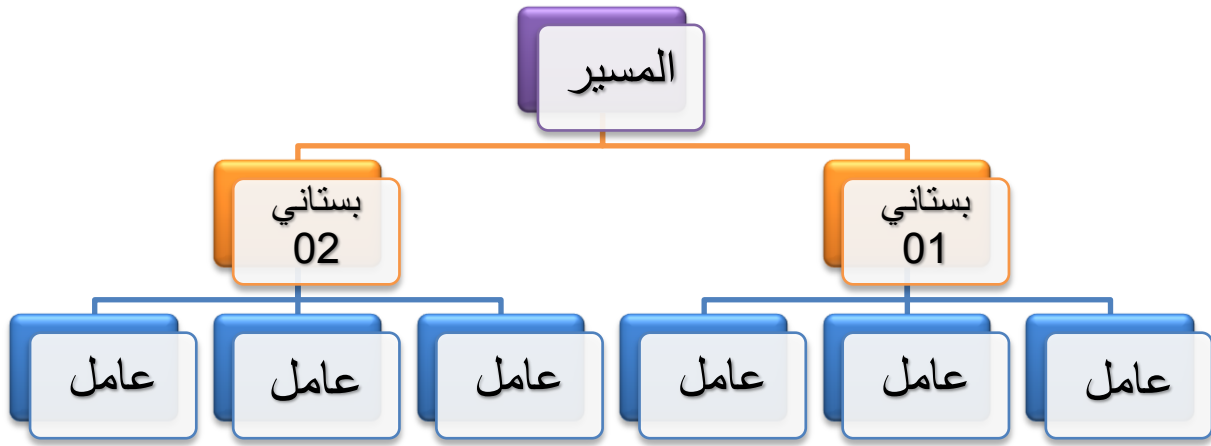
المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المخطط التنظيمي يمكننا توزيع المهام و تقسيم العمل :

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

كمشروع صغير، قدرنا احتياج المشروع مبدئيا من اليد العاملة بـ 8 عمال بالإضافة إلى صاحب المشروع وتم تقسيم الهيكل كما يلي :

شكل رقم (2-05): الهيكل التنظيمي لمشروع



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: المورد البشري

أولا: مؤهلات اليد العاملة المطلوبة

يحتاج مشروعنا إلى يد عاملة و التي تتلخص في الجدول كما يلي:

جدول رقم (2-10): وصف وتوصيف الوظائف

المؤهل المطلوب	العدد	الوظيفة
خبرة في التسيير + ماستر مقاولاتية	1	المسير (صاحب المشروع)
شهادة مؤهلة + خبرة 2 سنة + رخصة سياقة	2	بستاني متخصص
يشترط صحة الجسم	6	عامل يومي
	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: الوجبات والحقوق

وصف وتوصيف المهام لمعرفة المهمة الموكل لكل فرد من فريق العمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-11): توزيع المهام و الوجبات والحقوق

العدد	الوظيفة	المهام المكلف بها	ساعات العمل	الراتب الشهري دج	الراتب السنوي الصافي دج	الراحة والعطل
1	المسير (صاحب المشروع)	الاستقبال، ومختلف التعاملات الأخرى	من الساعة 6.30 صباحا	50.000	600.000	- يومين راحة.
2	بستاني	عملية التهيئة في كل مراحلها	إلى 13.00 مساء	40.000	960.000	- العيدين
6	عامل يومي	كل الأعمال المتعلقة بالتهيئة و التنظيف وغيرها		35.000	2.520.000	العطلة السنوية 30 يوم بتناوب
المجموع				340.000	4.080.000	

من إعداد الطالب

ملاحظة :

- ✓ الأجر تم تحديده مقارنة بالاجر اليومية المقدمة في نفس المجال خاصة عند جني الثمر .
- ✓ كل ساعة عمل إضافية بعد وقت العمل زيادة 25 بالمئة من الأجر اليومي.
- ✓ تقديم علاوة للعمال النتائج المحققة.
- ✓ العطل و الأجر و تأمين الضمان الاجتماعي والذي سنوضحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-12): تأمين العمال خلال السنة الأولى الوحدة (دج)

التعين	الوظيفة	الأجر الشهري الصافي دج	نسبة الضمان الاجتماعي شهريا	قيمة الضمان الاجتماعي دج
01	المسير (صاحب المشروع)	50.000	%26	13000
02	بستاني	40.000	%26	20800
06	عامل يومي	35.000	%26	54600
09	المجموع	340.000	-	88400

المصدر: من إعداد الطالب

- 38000 دج قيمة الاشتراك السنوي لصاحب المشروع في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء CASNOS.

- مصاريف التأمين الآلات والمعدات تخفيض 50 بالمائة 200.000 دج

المطلب الثالث: الشكل القانوني و الملف الإداري

أولاً: الشكل القانوني

- لدينا أشكال قانونية عديدة للمؤسسات وكل منشئ يختار التي تتوافق مع قدراته ومؤهلاته المادية و المالية وكذلك طموحاته، بالإضافة إلى نمط المسؤولية ، كما أن كل صيغة امتيازات وتسهيلات قانونية و جبائية معينة.
- أما فما يخص عالم العصافير فالشكل القانوني الذي تم اختياره للمؤسسة الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL) و يتم كتابة اسم الشركة متبوعة باختصار طبيعة الشكل القانوني مثل(مؤسسة عالم العصافير ش.ذ.ش.و.ذ.م.م)
 - هـي مؤسسة لفرد؛
 - الرأسمال الاجتماعي لهذا الشكل من المؤسسة، الحد الأدنى المطلوب هو 100.000 دج؛
 - تكون الأملاك الشخصية لمنشئ المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها في حالة الديون المتركمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة؛
 - يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.
 - يخضع هذا الشكل من المؤسسات إلى نوع واحد من الضرائب (الضريبة على الأرباح).
 - يمكن تحويل شكل المؤسسة إلى الإشكال الأخرى دون عائق(من الطابع الفرد إلى الطابع الجماعي) إذا رغب المنشئ في ذلك لظرف ما، حيث يقوم هذا الأخير أما بالتنازل عن بعض حصص الشركة، أو انضمام شركاء جدد.

ثانياً: الملف الإداري ومراحله

1- ملفات وإجراءات التمويل

- ستعتمد المؤسسة في تمويلها على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وللحصول على ذلك يجب توفر مجموعة من الشروط نذكر منها ما يلي:
- ✓ الجنسية الجزائرية.
 - ✓ أن يكون بطالا.
 - ✓ أن يتراوح عمر الشاب(ة) ما بين 19 و35 سنة، ويمكن أن تمديدتها كحد أقصى إلى 40 سنة في الحالة التي يخلق فيها الاستثمار ثلاثة مناصب شغل بما في ذلك الشبان المشتركين في المؤسسة .
 - ✓ التمتع بتأهيل مهني و اكتساب كفاءة معترف بها ومبررة بشهادة عمل ، شهادة تكوين أو شهادة جامعية.

- ✓ المشاركة بمساهمة شخصية في تمويل المشروع تتغير حسب مستوى الاستثمار وحسب صيغة التمويل ثنائي أو ثلاثي.
- ✓ عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي باسم الشركة.
- ✓ نسختان من القانون الأساسي للشركة.
- ✓ كما يجب أن تنشر نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية في جريدة يومية وطنية، (3.500 دج).
- ✓ شهادة تسمية.
- ✓ الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
- ✓ تسديد طابع ضريبي حسب ما هو منصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4.000 دج.
- ✓ تسديد مبلغ 1.600 دج مقابل مضمون النشاط وزيادة بالنفس المبلغ عن كل نشاط إضافي.
- ✓ وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
- ✓ طلب ممضي محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.

4 - الملفات التي تودع للاستفادة من دعم وكالة الشباب

• الملف الإداري

- ✓ شهادة ميلاد رقم 12 للمعني.
- ✓ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة جنسية.
- ✓ نسخة مصادق عليها للوثيقة التي تثبت التأهيل (شهادة جامعية ، دبلوم ، شهادات عمل... الخ).
- ✓ شهادة إقامة.
- ✓ صورة شمسية.
- ✓ تصريح شرطي بعدم الاستفادة من إي صيغة أخرى
- ✓ بطاقة التسجيل في الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM سارية المفعول (البطاقة الزرقاء طالب عمل).
- ✓ استمارة التسجيل.

• الملف المالي:

- ✓ فاتورة شكلية للمعدات و التجهيزات المراد شراؤها، خارج الرسم.
- ✓ فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات و التجهيزات ضد جميع المخاطر خارج الرسم.

- ✓ فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.
- ✓ الدراسة التقنية-اقتصادية ملحقه بالميزانيات وجدول حسابات النتائج TCR التقديري لمدة 5 سنوات.
- ملف التأمين الاجتماعي:
 - ✓ شهادتي (2) ميلاد رقم 12 للمعني.
 - ✓ مستخرج الضرائب.
 - ✓ نسختين مصادق عليهما للدبلوم و شهادات العمل.
 - ✓ بعد تمام الملف الإداري والمالي يتم إيداعه لدى وكالة ANSEJ ، حيث يمر بعدة خطوات وإجراءات من أجل الحصول على التمويل، يمكن ترتيبها كما يلي:
 - ✓ سحب الملف الواجب إيداعه لدى الوكالة، ثم جمع كل وثائق الملف اللازمة
 - ✓ إيداع الملف لدى الوكالة لدراسته وإبداء الموافقة أو الرفض.
 - ✓ إعداد الدراسة الاقتصادية والميزانية التقديرية.
 - ✓ منح شهادات قبول التمويل من طرف ANSEJ لأصحاب المشاريع المقبولة.
 - ✓ التوجه للبنك(ملف):
 - ✓ حيث يتجه حامل المشروع إلى البنك مرفقا بالوثائق اللازمة من شهادة قبول التمويل بالإضافة الى (الميزانية التقديرية ومخطط العمل و الملف الإداري)
 - ✓ يتم دراسة الملف ومناقشة القرض من طرف البنك ثم ترمج جلسة مع المنشئ ليقنع البنك عن مشروعه وفي حال قبوله، يمنح الموافقة.
 - ✓ هذه المرحلة تبدأ بفتح حساب تجاري و دفع قيمة المساهمة الشخصية حسب التمويل (ثنائي، ثلاثي) في حساب بنكي، بعدها ينتظر حامل المشروع وقت معين قبل الحصول الفعلي لتمويل (من اشهر 3-1 سنة).
 - ✓ وفي الأخير ينطلق المنشئ في مشروعه بعد حصوله على التمويل واقتناء كل المستلزمات و المعدات و الموارد البشرية وتحديد الموقع و الانتهاء من الإجراءات القانونية، تبدأ حياة المشروع.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: تحديد متطلبات المشروع

- كراء مستودع بمبلغ 20.000 دج شهريا، مع العلم أن الموقع مهياً، قيمة الكراء السنوية (240.000 دج).
- يحتوي الموقع على الماء والكهرباء .
- بدلة الحماية + قفازات+حذاء لـ 08 عمال: 64000 دج
- سائل النقل متوفرة.

أولاً: المدة الزمنية اللازمة للانطلاق المشروع



مدة تجسيد المشروع بداية من الإجراءات و تكوين الملف ثم الموافقة من اونساج حتى تمويل البنك واقتناء المعدات والآلات والمستلزمات المختلفة اللازمة للمشروع ، تستغرق تقريبا 6 .

ثانياً: احتياجات المشروع:

1 - المعدات والآلات :

تم اقتناء مجموعة من الآلات و المعدات التي سيستغلها المشروع من المهررد السيد طهراوي من ولاية بسكرة اختيار هذا المورد لأسعاره المغرية،بالإضافة إلى الضمانات المقدمة، وكذلك جودة الآلات، كما أن مدة تسليم الآلات فوري وبضمان لمدة عامين وتوفر قطع الغير أصلي و الجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-13): قائمة الآلات اللازمة في المشروع

الوصف	القيمة دج	صورة الآلة	اسم الآلات	العدد
لتقليب التربة في المناطق الضيقة	346 800		محراث قرصي آلة الحرت الصغيرة	1
لتحويض وحفر الاخدود	78 600		آلة حفر الأخدود	1

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة الساحات الخضراء

تقليب تربة السطحي ونزع الحشائش	140 800		الآلة تقليب التربة ونزع الحشائش	1
للحفر وعدة استعمالات أخرى	965 500.00		SY504 جرار سينبون	1
لحفر الأحواض ورفع الأتربة والأوساخ	998 850		جرار مزود بجرافة	1
لنقل بعض المعدات او المواد المختلفة	320 000		مقطورة صغيرة + قلابة	1
لنقل العمال	1240 400		شاحنة DFM	1
لرفع النخيل أو نزعه وتسهيل غرسه	999 820		جرار+رافعة صغيرة	1
	5 090 770		المجموع	08

جدول رقم (2-14): قائمة المعدات اللازمة في المشروع

الوصف	القيمة دج	صورة	تفصيل المعدات	العدد
لنقل المواد القريب	7 000		ناقلة يدوية	2
أعمال مختلفة	7 800		رفوش و معاول ومجرفات	6
لقطع الأغصان وتعديلها	42 000		مشار كهربائي	2
للحفر	6 000		الفأس	4
لتقليم الأشجار	2 100		مقص تقليم كبير	3
	64 900		المجموع	16

من إعداد الطالب

جدول رقم (2-15): قائمة التجهيزات المكتبية في المشروع

الوصف	القيمة دج	صورة	تفصيل المعدات	العدد
للمسير	49 000		مكتب + خزانة + طاولة	1
لاستقبال و للمسير	7 000		كراسي	3
للمسير	54 000		جهاز إعلام آلي + طابعة	1
لقاعة الاستقبال	30 000		مكيف (1.5 حصان) TCL	1
	140 000		المجموع	7

من إعداد الطالب

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

أولاً: وصف أسلوب تقديم الخدمة:

تقديم الخدمة يتم على مراحل متباينة نلخصها في الجدول الموالي

جدول رقم (2-16): ترتيب مراحل الخدمة

المرحلة	الوصف	المتطلبات من اليد العاملة و الآلات
مرحلة المعاينة	معاينة البستان او الحديقة او المساحة المعنية بالتهيئة	المسيير+ البستاني لتقدير الوقت و المعدات اللازمة و اليد العاملة
مرحلة التنظيف و التعديل	تنظيف النخيل ونزع الأعشاب و الحشائش المختلفة	العمال+ المعدات والآلات اللازمة
مرحلة التسوية	تسوية الأرضية و التحويض	العمال+ المعدات والآلات اللازمة
مرحلة نزع او غرس نخيل جديد	يتم بناء على طلب الفلاح	تحديد العمال حسب حجم البستان

من إعداد الطالب

جدول رقم (2-17): مراحل الخدمة

المرحلة	الوصف
المعاينة	
التسوية و التحويض	
التنظيف و التعديل	
غرس نخيل جديد	

جدول رقم (2-18) مصاريف الخدمات الضرورية للمشروع

الوحدة : دج

الخدمات	التكلفة
الكهرباء	12000
الماء	6000
الانترنت+الهاتف	12000
الوقود	10000
المجموع	50000

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الطاقة الفعلية لتقديم الخدمة

سنحول تحديد الطاقة الفعلية للمشروع لأداء الخدمة بناء على عدد الآلات و اليد العاملة المتوفرة من جهة وحجم البستان والمسافة من جهة اخرى .

✓ لدينا 8 عمال بتوقيت عمل 8 ساعات يوميا من 6.5 صباحا إلى 13:00 مساء، (6 أيام في الأسبوع) .

✓ ولدينا مجموعة مختلفة من و المعدات .

● الطاقة العادية وفي ظل ثبات كل الظروف يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمة وقبل ذلك يجب توضيح انواع البساتين من حيث الكثافة :

جدول رقم (2-19): يوضح طبيعة البستان (الكثافة/عدد النخيل)

التعين	عدد الأشجار(النخيل) في الهكتار	المسافة بين النخيل (م)
بستان ضعيف الكثافة	80 - 150	3-4 م
بستان متوسط الكثافة	200-400	4-5 م
بستان كثيف	500-1000	3-4 م
بستان عالي الكثافة	أكثر 1500	3 م

من إعداد الطالب بناء على معطيات مديرية المصالح الفلاحية

- البستان متوسط الكثافة يحتوي تقريبا على 80-150 نخلة للبستان و غرس نخلة جديدة يستغرق نصف

ساعة وتهيئة وتنظيف نخلة كذلك نصف ساعة، في حين عدد العمال 8 عامل ، إضافة إلى ذلك ليس بضرورة

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة الساحات الخضراء

كل نخلة تحتاج فعليا لنصف ساعة لتنظيف و التهيئة بل حسب الحالة ، نصف ساعة أقصى تقدير حسب خبرة الفلاحين.

- بفرض أن لدينا 8 عمال وبستان يحتوي 115 نخلة وكل نخلة تحتاج نصف ساعة مدة أشغال،

- بفرض عدد ساعات العمل 8 ساعات.

- كل عامل يقوم بتهيئة 14 نخلة تقريبا في مدة 7 ساعات ونصف وبالتالي فان البستان الذي يحتوي على 115 نخلة

يتم انجازه و تهيئته في 7 ساعات ونصف تقريبا. لكن ذلك يبقى مرتبط حسب وضعية البستان وكذلك الخدمات المطلوبة .

- وفي حالة تهيئة بستان كبير الكثافة يمكننا الاستعانة بعمال اضافين بالساعة وكراء معدات نقل.

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول تقدير تكاليف المشروع: سنخصص هذا المطلب لتحديد تكاليف المشروع

أولا : قيمة الاستثمار : والتي سنوضحها في الجدول الأتي:

جدول رقم (2-20): تحديد قيمة الاستثمار

القيمة دج	تفصيل الاستثمار
290406	مصاريف التمهيدية
9046	قسط الضمان
200.000	تأمين
5155670	تجهيزات إنتاج
140000	تجهيزات مكتب + تجهيزات إعلام آلي
64000	أدوات ومستلزمات
500.000	رأس مال العامل
6 390 076.12	المجموع

من إعداد الطالب

ملاحظة

✓ المصاريف الإعدادية : تضم (مصاريف التوثيق + مصاريف الإشهار للإعلان عن المؤسسة في الجريدة والرسوم + حقوق التسجيل في السجل التجاري + مصاريف التنقل و الإلتعاب المختلفة + المصاريف البنكية

✓ قسط ضمان القرض: يقدر قسط هذا الضمان حسب قيمة القرض البنكي الممنوح، بالنسبة 0.35% من قيمة القرض لمدة 8 سنوات وهذا الإجراء ضمن صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض التابع لوكالة أنساج.

✓ الرأس المال العامل: يعبر رأس المال العامل عن السيولة المخصصة لتغطية التكاليف المختلفة و التي تتضمن أجور العمال بما فيها تأمينات الضمان + التكاليف المختلفة+قيمة المواد الأولية (لشهر) الرأس المال العامل= إجمالي التكاليف / 12 شهر.

ثانيا: تقدير تكاليف الاستغلال السنوية: سنقوم بتحديد التكاليف السنوية الإجمالية للمشروع لمدة 8 سنوات حتى تتمكن من معرفة مدى تطور تكاليف المشروع ومن ثم تقدير النتائج ، و التي سنلخصها في الجداول التالية:

1. الخدمات: الجدول يوضح الخدمات المرتبطة بالنشاط المؤسسة، حيث تتطور بالنسبة 4% سنويا.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة الساحات الخضراء

جدول رقم (02-21): تطور تكاليف الخدمات المرتبطة بنشاط المشروع

الوحدة : دج

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
%4	%4	%4	%4	%4	%4	%4	/	نسبة التطور
275684.56	270278.98	264979.39	259783.72	254689.92	249696	244800	240000	الكراء
229737.13	225232.49	220816.16	216486.43	212241.6	208080	204000	200000	الصيانة
114868.57	112616.25	110408.08	108243.22	106120.8	104040	102000	100000	خدمات أخرى
620290.26	608127.70	596203.63	584513.36	573052.32	561816	550800	540000	مجموع الخدمات

المصدر: من إعداد الطالب

2. أجور العمال: الجدول الأتي يبين تكاليف العمال خلال 8 سنوات بنسبة تطور سنوي 4%.

جدول رقم (22-2): تطور تكاليف أجور العمال في المشروع

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
%4	%4	%4	%4	%4	%4	%4	/	التطور السنوي
789 559,07	759 191,41	729 991,74	701 915,36	674 918,40	648 960,00	624 000,00	600 000,00	تكلفة اجر المسير(المالك)
4 579 442,59	4 403 310,18	4 233 952,10	4 071 107,79	3 914 526,72	3 763 968,00	3 619 200,00	3 480 000,00	تكلفة اجر العمال
5 369 001,66	5 162 501,59	4 963 943,84	4 773 023,15	4 589 445,12	4 412 928,00	4 243 200,00	4 080 000,00	مجموع تكاليف العمال

المصدر: من إعداد الطالب

3. **المصاريف الإضافية:** هناك مصاريف إضافية تتحملها المؤسسة خلال نشاطها و التي تشمل (التأمينات + مصاريف الضمان اجتماعي+ الإشهار...) و التي تلخص في

الجدول الموالي:

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة الساحات الخضراء

جدول رقم (2-23): تطور المصاريف الإضافية للمؤسسة

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
95659,38	106288,2	118098	131220	145800	16200	18000	200000	التأمينات
3013,54	6027,07	9040,61	12054,15	15067,69	15067,69	15067.69	15067.69	القرض اقتطاع الضمان
94 366,68	94 366,68	94 366,68	94 366,68	94 366,68	94 366,68	94 366,68	94 366,68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

- تقدير رقم أعمال المشروع لمدة 8 سنوات : بافتراض معدل نمو 10 % سنويا سنقوم بتقدير رقم أعمال المشروع لمدة 8 سنوات في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-24): تطور رقم أعمال المشروع

						رقم الأعمال السنوي	رقم الأعمال اليومي	عدد أيام العمل في السنة
						8611200	32012	269
السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	التفصيل
15 500 160,00	14 639 040,00	13 777 920,00	12 916 680,00	11 194 560,00	10 333 440,80	9 472 320,00	8 611 200,00	رقم الأعمال
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نسبة النمو

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات ANSEJ

المطلب الثاني: هيكل التمويل وصيغة التمويل

أولاً: هيكل التمويل

جدول رقم (2-25): يوضح الهيكل وصيغة التمويل

نوع المساهمة	النسبة المساهمة	قيمة المساهمة دج
المساهمة الشخصية	02%	127 801,52
قرض ANSEJ	28%	1 789 221,31
قرض بنكي	70%	4 473 053,28
المجموع	100%	6 390 076,12

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدورة التكوينية ANSEJ

ثانياً: اهتلاك القرض و معدات الإنتاج

1 - اهتلاك القرض :

القرض الممنوح بدون فائدة يتم اهتلاكه بطريقة الاهتلاك الثابت و يكون تسديد الدفعات كل ستة أشهر ابتداء من السنة الرابعة للمشروع (فترة سماح 3 سنوات) ، أما بالنسبة للوكالة انطلاق من السنة التاسعة بعد سداد قرض البنك ، إي يتم تسديد القرض في مدة 13 سنة .

قسط الاهتلاك السنوي = قيمة القرض / عدد سنوات القرض

أ - بحسبة للبنك: $894610,65 = 5 / 4473053,28$ دج

المدفعة 6 أشهر = $894610,65 = 2 / 447305,33$ دج

ب - بنسبة (ANSEJ): $357 844,26 = 5 / 1 789 221,31$ دج

- المدفعة 6 أشهر = $178 922,13 = 2 / 357 844,26$ دج

جدول رقم (2-26) : المخطط الزمني لتسديد قرض البنك

المقرض: البنك		مبلغ القرض: 4 473 053, 28 دج	
مدة التسديد: 5 سنوات		معدل الفائدة: 0%	
فترة التسديد		فترات التسديد: كل سداسي	
فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	قسط القرض لسداسي
2019/07/30	4 473 053, 28	0	0
2019/12/30	4 473 053, 28	0	0
2020/06/30	4 473 053, 28	0	0

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة المساحات الخضراء

0	0	0	4 473 053, 28	2020/12/30
0	0	0	4 473 053, 28	2021/06/30
0	0	0	4 473 053, 28	2021/12/30
4 025 747, 95	447305,33		4 473 053, 28	2022/06/30
3 578 442, 95	447305,33		4 025 747, 95	2022/12/30
3 131 137, 29	447305,33		3 578 442, 95	2023/06/30
2 683 831, 96	447305,33		3 131 137, 29	2023/12/30
2 236 526, 63	447305,33		2 683 831, 96	2024/06/30
1 789 221, 30	447305,33		2 236 526, 63	2024/12/30
1 341 915, 97	447305,33		1 789 221, 30	2025/06/30
894 610, 64	447305,33		1 341 915, 97	2025/12/30
447 405, 33	447305,33		894 610, 64	2026/06/30
0	447305,33		447 405, 33	2026/12/30

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (2-27) المخطط الزمني لتسديد القرض ل ANSEJ

اسم المقرض: ANSEJ				مبلغ القرض: 1 789 221,31 دج
فترة السماح: 8 سنوات				معدل الفائدة: 0%
مدة التسديد: 5 سنوات				فترات التسديد: كل سداسي
فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	قسط القرض لسداسي	المبلغ الكلي المسدد
2019/06/30		0	0	0
2019/12/30		0	0	0
2020/06/30		0	0	0
2020/12/30		0	0	0
2021/06/30		0	0	0
2021/12/30		0	0	0
2022/06/30		0	0	0
2022/12/30		0	0	0
2023/06/30		0	0	0
2023/12/30		0	0	0

الفصل الثاني:.....إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة المساحات الخضراء

0	0	0		2024/06/30
0	0	0		2024/12/30
0	0	0		2025/06/30
0	0	0		2025/12/30
0	0	0		2026/06/30
0	0	0		2026/12/30
1 610 299,18	178 922,13	0,000	1 789 221,31	2027/06/30
1 431 377,05	178 922,13	0,000	1 610 299,18	2027/12/30
1 252 454,92	178 922,13	0,000	1 431 377,05	2028/06/30
1 073 532,79	178 922,13	0,000	1 252 454,92	2028/12/30
894 610,66	178 922,13	0,000	1 073 532,79	2029/06/30
715 688,53	178 922,13	0,000	894 610,66	2029/12/30
536 766,40	178 922,13	0,000	715 688,53	2030/06/30
357 844,27	178 922,13	0,000	536 766,40	2027/12/30
178 922,13	178 922,13	0,000	357 844,27	2028/06/30
0	178 922,13	0,000	178 922,13	2028/12/30

المصدر: من إعداد الطالب

2- اهتلاك لمعدات وأدوات الإنتاج و تجهيزات مكتب

جدول رقم(2-28): الإهلاك السنوي لمعدات وأدوات الإنتاج و تجهيزات مكتب

تفصيل الأصل	قيمة الأصل دج	العمر الإنتاجي	نسبة الاهتلاك	قسط الاهتلاك دج
معدات إنتاج	5 090 770,00	10	% 10	509 077.00
أدوات إنتاج	64 900.00	5	% 10	6 490.00
تجهيزات مكتب	140 000.00	5	% 12.5	17 500.00
المجموع	4 017 000.83	/		533.067.00

المطلب الثالث: القوائم المالية وجدول النتائج

أولاً: الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (2-29): الميزانية الافتتاحية للمشروع

المبالغ (دج)	الخصوم	المبالغ (دج)	الأصول
127 801,52	1. الأمـوال الخاصة رأس المال الخاص	290 406,12	2. الاستثمارات
		5 155 670,00	مصاريف إعدادية
		64 900,00	معدات إنتاج
		140 000,00	أدوات و مستلزمات
			تجهيزات مكتبية
			3. المخزونات
			المادة الأولية
4 473 053,28	5. الديون قروض بنكية		4. الحقوق
1 789 221,31	إعانات من الدولة	739 100 ,00	الصندوق
6 390 076,12	المجموع	6 390 076,12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات ANSEJ

ثانياً: جدول حسابات النتائج التقديرية لـ 8 سنوات

جدول رقم (2-30): جدول حسابات النتائج التقديرية لمدة 8 سنوات

التفصيل	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
بضاعة مبيعة								
بضاعة مستهلكة								
الهامش الإجمالي	0	0	0	0	0	0	0	0
إنتاج مبيع	8 611 200.00	9 472 320.00	10 419 552.00	11 461 507.20	12 607 657.92	13 868 423.71	15 255 266.08	16 780 792.69
مواد ولوازم مستهلكة								
خدمات	540 000.00	550 800.00	561 816.00	573 052.32	587 513.37	596 203.63	608 127.71	620 290.26
نقل								
إيجار ومصاريف	240 000.00	244 800.00	249 696.00	254 689.92	259 783.72	164 979.39	270 278.98	275 684.56
الصيانة، إصلاحات	200 000.00	204 000.00	208 080.00	212 241.60	216 486.43	220 816.16	225 232.48	229 737.13
الخدمات الأخرى	100 000.00	102 000.00	104 040.00	106 120.80	108 243.22	110 408.08	112 616.24	114 868.57
القيمة المضافة	8 071 200.00	8 921 520.00	9 857 736.00	10 888 454.88	12 023 144.55	13 272 220.08	14 647 138.38	16 160 502.43
أعباء	4 080 000.00	4 161 600.00	4 244 832.00	4 329 728.64	4 416 323.21	4 504 649.67	4 594 742.67	4 686 637.52

الفصل الثاني:.....إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة المساحات الخضراء

								المستخدمين
98 672.92	112 315.27	127 138.61	143 274.15	160 867.69	177 067.69	195 067.69	215 067.69	مصاريف مختلفة
95 659.38	106 288.20	118 098.00	131 220.00	145 800.00	162 000.00	180 000.00	200 000.000	تأمينات
3 013.54	6 027.07	9 040.61	12 054.15	15 067.69	15 067.69	15 067.69	15 067.69	مصاريف أخرى
335 615.85	305 105.32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم
335 615.85	305 105.32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسم على النشاط المهني
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسوم الجمركية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	ضرائب و رسوم أخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الأعباء المالية
597 548.22	597 548.22	597 548.22	597 548.22	597 548.22	597 548.22	597 548.22	597 548.22	الاهتلاكات
5 718 474.52	5 609 711.49	5 229 336.51	5 157 145.58	5 088 144.55	5 019 447.91	4 954 215.91	4 892 615.91	مصاريف الاستغلال
10 442 027.91	9 037 426.89	8 042 883.57	6 865 998.97	5 800 310.33	4 838 288.09	3 967 304.09	3 178 584.09	النتيجة الإجمالية للاستغلال
1 983 985.30	1 717 111.11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضريبة على الدخل و

الفصل الثاني:.....إعداد مخطط أعمال لمشروع الواحات لتهيئة المساحات الخضراء

								الأرباح
8 458 042.617	7 320 315.78	8 042 883.57	6 865 998.97	5 800 310.33	4 838 288.09	3 967 304.09	3 178 584.09	النتيجة الصافية للاستغلال
9 055 590.83	7 917 864.00	8 640 431.79	7 463 547.19	6 397 858.56	5 435 836.32	4 564 852.32	3 776 132.32	التدفقات الصافية
53 252 113.33	44 196 522.49	36 278 658.49	27 638 226.70	20 174 976.50	13 776 820.95	8 340 984.63	3 776 132.32	التدفقات الإجمالية
6 456 511.11	4 645 327.61	6 160 508.45	5 321 406.00	4 880 895.66	4 437 261.64	3 987 118.80	3 529 095.62	التدفقات الحالية
							34 028 048.78	القيمة الحالية الصافية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات ANSEJ

ثالثا: حسب فترة الاسترداد:

- يتبين من خلال جدول حسابات النتائج ما يلي :
- المبيعات تزداد بقيمة 10% سنو
- ضرائب الجزافية ال
- وحيدة IFU 05 % تدفع بعد 3 سنوات .
- التدفقات النقدية الصافية هي عبارة عن النتيجة الصافية لأنشطة العادية (8) مضاف إليها الإهلاك.
- التدفقات النقدية المتراكمة هي عبارة عن مجموع التدفقات الصافية المتتالية في كل سنة.
- التدفقات النقدية المحدث وهي عبارة عن انخفاض التدفقات النقدية الصافية وتساوي : التدفق النقدي الصافي/ $(1.07)^n$. بحيث n تمثل رقم السنة.
- **VAN** القيمة الحالية الصافية = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار.
- إن المشروع محل الدراسة ذو مردودية حيث قدرت القيمة الحالية الصافية **VAN** بـ: 34 028 048.78
- دج
- في حين بلغ إجمالي التدفقات النقدية الصافية لـ 8 سنوات بـ 53 252 113.33
- 1. فترة استرداد رأس المال هي كالتالي:
- فترة الاسترداد = الاستثمار الأولي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية
- حيث أن متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 8
- $53\ 252\ 113.33 / 8 = 6\ 656\ 514.16$ دج
- وبالتالي فإن فترة الاسترداد = $6\ 656\ 514.16 / 6\ 390\ 076.12 = 0.95$ ، منه تكون فترة إسترداد رأسمال في مدة اقل من 1 سنة .

رابعاً: الميزانية الختامية

جدول رقم (2-31): الميزانية الختامية للمشروع في سنة 2019

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الإهلاك و المؤونات	المبلغ خام	الأصول
123 001.52	• الأموال الخاصة رأس المال الخاص	232 324.9024	58 081.22	290 406.12	• استثمارات مصاريف إعدادية
4 305 053.28	• الديون قروض بنكية	640 103.00	515 567.00	5 155 670.00	تجهيزات انتاج آلات ومعدات
1 962 021.31	قروض الوكالة	57 600.00	6 400.00	64 000.00	تجهيزات مكتبية
3 178 584.09	النتيجة الصافية	122 500.00	17 500.00	140 000.00	• مدينون البنك الصندوق مصاريف الكراء
9 568 660.21	المجموع	3 161 292.62	1 354 839.96		المجموع
		240 000.00			
		9 568 660.21			

المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل :

في نهاية هذا الفصل نكون قد أكملنا هذه الدراسة التطبيقية لمخطط الأعمال بكل مراحلها ، بداية من فكرة المشروع حتى تقدير مدى مردوديته، و التي تم تطبيقها على مشروعنا المراد إنشائه ، وبذلك نكون قد طبقنا فعلا الفصل النظري وما تحصلنا عليه من معلومات وتكوين في كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة متخصصة في تهيئة المساحات الخضراء في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ -بسكرة- و التي تمت وفق منهجية ،حولنا فيها إظهار الفكرة الأساسية للمشروع وعرجنا على كل العناصر مستندين في ذلك على الطرق العلمية و الإحصائيات و المعطيات المختلفة ، لتدعيم فكرة المشروع و قابلية تجسيده على ارض الواقع و مدى مردوديته.

ومن خلال الدراسة التطبيقية نستطيع الحكم بأن المشروع قابل للتجسيد بناءا على نتائج الدراسة المتحصل عليها سواءا من ناحية صافي التدفقات النقدية أو من خلال فترة استرداد القرض او تقبل المحيط للفكرة وتوفر كل العوامل المادية و البشرية والمالية اللازمة لذلك.

خاتمة

من خلال ما سلطنا عليه الضوء يمكننا الجزم أن مخطط الأعمال هو الأداة الإستراتيجية التي تساهم في إنشاء المؤسسة بجميع محاوره المختلفة من الدراسة التسويقية والدراسة الإنتاجية، والتنظيمية، حتى الدراسة المالية، لتحقيق الأهداف المسطرة و تفادي الخروج المبكر أو الإفلاس وتصحيح كل الأخطاء وفق الموارد و المواد المتاحة.

كما يعتبر مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث المشروع، لبلوغ أهداف مضبوطة بوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة.

تكمن أهميته في:

- ✓ يوضح إمكانية تجسيد المشروع على أرض الواقع .
- ✓ تحديد الموارد المادية و المالية و مختلف الوسائل اللازمة لقيام المشروع
- ✓ يعد بمثابة وسيلة تفوض و إقناع لمختلف المتعاملين (البنك، الموردون، المستهلكون، العمال..).
- ✓ وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.
- ✓ وضعية تحليلية لمختلف مراحل المشروع ومدى المسار الذي يسير فيه.
- ❖ و بتالي فإن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء من خلال إنشاء جديد أو إعادة الانطلاق من مشروع قائم ، يستوجب مجموعة من القرارات ،لاسيما دقة المعلومات و الإحصائيات و وضعية السوق،شدة المنافسة، الفجوة السوقية الفئة المستهدفة، بالإضافة الى الوقوف على إمكانيات المشروع البشرية والمادية و المالية.

1/ نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

➤ النتائج النظرية:

- ✓ إن مخطط الأعمال هو وثيقة تحدد و توضح مسار المشروع سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء النشاط ، و يعكس صور المشروع و مساره لمختلف المتعاملين .
- ✓ يوضح مدى نجاح أو فشل المشروع المشاكل و تصحيح الأخطاء.
- ✓ يوضح مدى تقبل المحيط لفكرة المشروع و إمكانية تجسيده على أرض الواقع.

- ✓ يوضح الإستراتيجية المتبعة و الخطط البديلة لاسيما عند النمو.
- ❖ كما يعتبر المخطط التسويقي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك الأهمية دراسة السوق و معرفتها مثل ميول وأذواق المستهلكين و الفئة المستهدفة و المنافسين المحتملين و إمكانية النمو... الخ.
- ❖ أما المخطط الإنتاجي يعتبر المنهج المتبع من قبل المؤسسة لخلق القيمة من خلال التأثير في العوامل المادية والبشرية أثناء تقديم العملية الخدمية.
- ❖ في حين يعتبر المخطط المالي إثبات لصحة و إمكانيات المشروع المالية و مدى تحقيق النتائج ومعرفة كل الوضعيات و ضمان الاستمرارية وتحليل انحراف.

● النتائج التطبيقية:

بعد إنجاز مخطط الأعمال للمشروع والذي تضمن الدراسة التنظيمية و التسويقية والإنتاجية والدراسة المالية توصلنا إلى أن المشروع يمكن تجسيده على ارض الواقع من خلال تقبل فكرته و الترحيب بها من المحيط ، كما أن سوقه عذراء لا يوجد فيها منافسين فعليين في حين تكاليف إنشاء هذا المشروع تعتبر صغيرة مقارنة بالمشاريع الأخرى ، بالإضافة إلى ذلك يحقق مردودية.

2/ التوصيات والاقتراحات:

- ✓ البحث عن الأفكار المنتجة و الخلاقة.
- ✓ متابعة المؤسسات الناشئة و الوقوف على كل مراحل النمو وتقديم الدعم الكافي.
- ✓ توفير دليل أو موقع لمستثمر يبين مختلف الموردين و المؤسسات المماثلة.
- ✓ دعم و منح فرصة للمساهمة في تنمية الاقتصاد لهذه المؤسسات لاسيما في مجال الصفقات العمومية
- ✓ خلق منتديات و حصص و ملتقيات لتبادل الأفكار و الخبرات.
- ✓ منح مجال اكبر للجامعة في فرض المشاريع الخلاقة لاسيما دار المقاولاتية.

3/ أفاق الدراسة:

- ✓ إعداد مخطط الأعمال لتهيئة المساحات الخضراء العمومية.
- ✓ إعداد مخطط الأعمال لتكسية الاصطناعية و الطبيعية للملاعب و ساحة اللعب.

قائمة المراجع

أولا - الكتب :

- 1- أمين السيد احمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر.
- 2- احمد فريد مصطفى ، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 3- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ،مصر،2004.
- 4- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، إدارة الإنتاج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية 1429هـ.
- 5- بشير العلاق ، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ،عمان ، 2008 .
- 6- بن عربت عبد الرحمان، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية: مدخل تحليلي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 7- بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،دار الراية لنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2008.
- 8- ثامر البكري،"استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،2008.
- 9- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2000، الطبعة الثانية.
- 10- خلف سكارنة،" الريادة إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 11- خميسي شيحة ، التسيير والمالية، التسيير المالي لل مؤسسة، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر،2010.
- 12- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان،الأردن، 2006.
- 13- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 14- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 1998.
- 15- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008، الأردن عمان، الطبعة الأولى 2007
- 16- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
- 17- عبد الرحمن عطية، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر برج بوعريريج، الجزائر، 2009.
- 18- عبد الوهاب رصيدي، علي سامي، المحاسبة المالية وفق scf مبادئ عامة، مطبعة دار هومة، الجزائر، 2011.
- 19- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، مصر.
- 20- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 21- فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 22- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 23- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق-مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2011.
- 24- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 25- مروة أحمد و نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- 26- مؤيد الفضل، تخطيط الانتاج و مراقبته، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 27- محمد ابدوي الحسين، تخطيط الانتاج ومراقبته، دار المناهج، 2012.
- 28- ناجي معلا، إدارة التسويق (مدخل تحليل استراتيجي)، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،
- 29- نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى عمان.

30- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2003.
الأردن، 2008.

31- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

ثانيا- كتب فرنسية :

1- Alain Fayolle Op. cit.

2-Claude Thomassin, Robin Gagnon, **Finance, corporative** ,Quatrième édition ,Québec ,Canada,2010.

³Jean-Philippe, Rédiger son business plan, Vue d'ensemble des règles à respecter Quintess, conférence du 28/11/2002.

4-Josée St-Pierre, **La gestion financière des pme, Theorie et pratiques**, Presse de l'université du Québec, Canada, 1999.

5-J.-M.Auriac,A.Cavagnol,G.Hoffbeck,F.etG.Lemoine,J.Walter,**Economie d'entreprise** tome2 , paris , 1996.

6- Macdonald Malcom, **Les plans Marketing : Comment les établir ? Comment les utiliser ?**, Traduis par. Pair Chaix, Boeck, Bruxelles, Belgique, 2004.

7-Michel Gervais, **Control de gestion**, Economica, Paris, 2005.

8- Zvi Bodie, Robert C. Merton, **Finance**, 3e éd, 3e éd, Pearson Education, France ,2011.

ثالثا- الرسائل والأطروحات :

1-أوشاش فؤاد ،العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة

ميلتك **MILLTECH**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ،3

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال،2010/2011.

2- بغدادي بشير ، "مساهمة خطة العمل التنظيمية في إنشاء المشاريع " ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل

شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2011-2012.

3- 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.

4-جمال الدين عزة ،" دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع"، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011/2012 .

- 5- خان أحلام ، "تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2003-2004 .
- 6- رحال سلاف، عناصر التحليل السلوك الإستراتيجي ، محاضرة أقيمت على طلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية في مقياس الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 7- زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
- 8- زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي و اعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة دراسة حالة ، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 ،الجزائر، 2013/2012.
- 9- عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2008/2007.
- 10- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
- 11- فريد كورتل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- رابعا- ملتقيات ومؤتمرات :
- 1- شوقي جباري شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقي الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و19 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
- 2- قبة فاطمة، "الحاضنات كآلية لضمان ونجاح مخطط الأعمال"، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،17-18-19 أبريل 2012

3- لطرش طاهر، "مخطط العمال عناصر الأساسية أهميته في مسار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ،فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18- فيفري 19

4- نجمة عباس، "دور إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 21/22 فيفري /2012.

خامسا- مواقع الانترنت :

-<http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/definition-du-business-plan.html> ,18/09/2015,21:00 h.

-www.emploi.net-tn ,08/04/2013, 15 :00 h

-<http://www.entreprises.canada.ca/fra/page/3426/> ,18/09/2015,21:00 h.

-Ron Mueller, **The Basics of Writing a Business Plan**, Seminar for Current and Future Business Owners, of the University of Missouri, Columbia,2008,p p 6-9,site: www.nawt.org/pdf/NAWT%20Writing%20A%20Bus.

- <http://www.createur-entreprise.net/8-conseils-pour-reussir-son-business-plan/> 08/01/2016 ,23.00 h

- <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/pages/7-conseils-fixer-objectifs-affaires.aspx>,20/10/2015 ,21.30 h.

-<http://smallbusiness.chron.com/6-types-business-plans-2591.html>,05/02/2016, 21:50 h.

-<https://www.sba.gov/blogs/what-business-plan-type-best-me>,05/02/2016,22:40h.

-<http://www.sidf.gov.sa/ar/MediaCenter/ResearchandStudies/Pages/default.aspx> consulté le 21/04/2016 à 15 :23.

- <http://douis.free.fr/theses/magistere/taouti/chapitre01.pdf> consulté le 14/02/2016.à 13:10

-<http://www.tas-wiki.com/tw469.html> consulté le 16/02/2016 à 15:05.

-<http://books.makktaba.com/2012/09/Book-sales-forecasting-methods.htm> consulté le 10/05/2016 à 16 :30.

- <http://www.tas-wiki.com/tw7351.html#> consulté le 12/05/2016 à 18:57 .

-<http://www.hrdiscussion.com/hr62085.html> , 09/03/2016,22:20h.

-<http://mawdoo3.com/09/03/2016,21:00h> .

-<http://albuthi.com/blog/135> , /09/03/2016,21:50h .

-<http://www.stooob.com/421236.html> , /09/03/2016,22:00h .

- <https://www.guide-du-business-plan.fr/comment-construire-un-plan-de-financement-dans-son-business-plan> ,23/03/2016,20:30h.

-<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/1222/chap2.html>,29/03/2016,21:40h.