

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير.

الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع فضاء للتسلية والترفيه مغطى
"Family land" - بولاية بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

- براهيم نوال

إعداد الطالب(ة):

- شني ندى

- بن عبدي فيروز

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	حبة نجوى	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رحال سلاف	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة
3	براهيمي نوال	أستاذ محاضر أ	مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) ﴿١١﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية 11

كلمة شكر وتقدير

قال عليه الصلاة والسلام

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نحمد الله الذي سخر لنا عباده المخلصين فأمدونا بالتوجيه والمساعدة راجية من الله العلي أن ينقلها في ميزان الحسنات. وأخص

بالذكر الأستاذة المشرفة المحاضرة " نوال براهيمى " التي أكن لها التقدير والاحترام على التوجيهات والملاحظات القيمة التي أفادتني

بها طوال انجاز هذا العمل فألف شكر لأستاذتي، إلى الأستاذة الفاضلة رحال سلاف على كل عطاها لنا بما ينفع العلم إلى جميع

الأساتذة الأفاضل الذين رسموا لي خط النجاح بنصائحهم المبكرة ودعمهم لي.

إلى كل من بذل معنا جهدا ووفر لنا وقتا، ونصح لنا قولاً وساعدوني في هذا العمل ليظهر في هذه الصورة الأنيقة، نسأل الله أن

يجزيهم عنا خير الجزاء.

وأخيرا أسمى عبارات الامتنان لنفسي "عظيمة جدا أنتي حتى واصلتي لمثل هذا اليوم المنتظر" أتمنى لي مستقبلا أعظم مما حلمت

يا رب

أدعو الله أن أكون قد وفقت فيما قصدت، والله الحمد من قبل ومن بعد.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم

لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلني لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا

العمل إلى:

من أوصاني بهما القرآن إلى أغلى ما أملك في الدنيا إلى فضاء المحبة و بحر

الحنان، ريحان الدنيا و بهجتها "أمي الغالية" رحمها الله.

إلى سندي و دعمي، الذي علمني الاعتماد على النفس، الذي جعلني أعرف معنى

التحدي و النجاح، الذي علمني أن الحياة كفاح و نضال "أبي العزيز" حفظه الله.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصعود "أخواتي الأحباء" و "أخي العزيز".

إلى أحفاد العائلة الكبيرة "أريج"، "آلاء"، "جنى".

و أخيرا أو ليس آخرا إلى كل من يحمل لقب " بن عبدي" من الجد الأكبر إلى أصغر

حفيد.



فيروز.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم

أولاً و قبل كل شيء احمد الله عز وجل على توفيقه لي طوال حياتي الدراسية إلى من كان السند القوي في السراء و الضراء إلى من كان قدوة في التربية و الأخلاق. و أنار لي مسالك العلم و التعلم بالنصح و التوجيه و الإرشاد " يا بني العلم نضج و وعي و رشاد و ليس قبح و زيغ و فساد". إلى سندي و دعمي، الذي علمني الاعتماد على النفس، الذي جعلني أعرف معنى التحدي و النجاح، الذي علمني أن الحياة كفاح و نضال أبي العزيز رحمه الله.

إلى من أوصاني بها القرآن إلى أعلى ما أملك في الدنيا إلى فضاء المحبة و بحر الحنان، ربحان الدنيا و بهجتها " أمي الغالية" حفظها الله.
إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصعود "أختي الحبيبة" و "أخي العزيز"
إلى أحفاد العائلة الكبيرة " نزار" ، " نهال" ، " زررور" .

و أخيرا أو ليس آخرا إلى كل من يحمل لقب " شني" من الجد الأكبر إلى أصغر حفيد.
إلى أساتذتي عرفانا بجميلهم و حسن بذلهم و إلى جميع الأصدقاء.



ندى .

الملخص:

إن خلق وإنشاء مؤسسة شيء مهم إلا ان بقاءها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحامل المشروع. وهذا ما يضمنه ويوضح مساره الإعداد الجيد لما يعرف بمخطط الأعمال بداية من الفكرة حتى الوصول إلى مؤسسة قائمة بذاتها وهذه الدراسة هي محاولة منا لترجمة مراحل وخطوات مخطط الأعمال في فكرة مشروع فضاء للتسلية والترفيه "Family Land".

وقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي كما استعنا بأدوات لجمع المعلومات الاستبيان، الملاحظة، المقابلات المباشرة. ومن خلال دراستنا للمشروع تم التوصل إلى أهم المؤشرات المتمثلة في: طريقة التمويل التي اعتمدنا عليها عن طريق التمويل الثنائي والذي يضم مساهمة أصحاب المشروع وقرض من بنك التنمية المحلية BDL لولاية بسكرة، التكلفة الأولية للاستثمار 44746538.29 دج، النتيجة الصافية للسنة الأولى 39806905,18 دج، عتبة المردودية بالقيمة هي 7299444,29 دج، وأخيرا فترة الاسترداد سنة وشهر و24 يوم.

الكلمات المفتاحية: مخطط الاعمال، فضاء للتسلية والترفيه Family Land.

Abstract

The continuity of the enterprise is more important than its establishment in it self for the entrepreneur. However, This only can be ensured by the good preparation of what is known by the business plan, starting with an idea untill reaching the creation of a self-contained institution.

In this study, we attempted to develop the business plan stages through the project of creating a space for leisure and entertainment" Family Land". We followed the descriptive approach, where we used questionnaire, observation, direct interviews as a tools to collect the needed information. Ultimately, the main indicators were reached through this study : the financing method that we relied on through bilateral financing, which includes the contribution of the project owners and a loan from the Local Development Bank BDL for the Wilayat of Biskra, the initial cost of the investment 44746538.29 DA, the net result for the first year 39806905,18 DA, the profitability threshold 7299444,46 DA, and finally the payback period is a year, a month and 24 days.

Keywords : business plan, leisure and entertainment space "Family Land".

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب-ت	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
01	مقدمة الفصل الأول
02	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
03-02	المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال
06-04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال
12-06	المطلب الثالث: وظائف وأنواع مخطط الأعمال
14-12	المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال
14	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
15-14	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي
19-15	المطلب الثاني: مكونات المخطط التسويقي
23-19	المطلب الثالث: تحليل المنافسين
29-23	المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات
30	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
30	المطلب الأول: ماهية وأهمية المخطط الإنتاجي
31	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل المخطط الإنتاجي
32	المطلب الثالث: أنواع المخطط الإنتاجية
33	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
33	المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي
40-34	المطلب الثاني: مكونات المخطط التنظيمي
41	المبحث الخامس: المخطط المالي
43-41	المطلب الأول: ماهية المخطط المالي
43	المطلب الثاني: تقدير إجمالي تكاليف المشروع وتحديد الاحتياجات المالية الكلية

46-44	المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية
48-46	المطلب الرابع: الموازنة التقديرية
49	خلاصة الفصل الأول
	Family L and أعمال: مخطط أعمال
50	مقدمة الفصل الثاني
51	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
54-51	المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع
54	المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع
57-55	المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع "LA CISP"
58	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
69-58	المطلب الأول: دراسة السوق
69	المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية
75-70	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
80-76	المطلب الرابع: حجم الطلب الإجمالي وتقدير الطلب المستقبلي لفضاء التسلية والترفيه
81	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
83-81	المطلب الأول: الموقع الجغرافي لمركز فضاء للتسلية والترفيه
87-84	المطلب الثاني: متطلبات المشروع
88	المطلب الثالث: طريقة تقديم الخدمة
90	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
93-90	المطلب الأول: تقديم الأطراف الداخلية (الموارد البشرية) للفضاء الترفيهي
95-93	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
95	المطلب الثالث: أجور العمال
97	المبحث الخامس: المخطط المالي
99-97	المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع
101-99	المطلب الثاني: الهيكل التمويلي للمشروع
111-101	المطلب الثالث: القوائم المالية للمشروع
115-112	المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع
116	خلاصة الفصل الثاني
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات والافراد في العديد من الدول خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المقاولات في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الاستراتيجية. حيث يتم معالجة المقاولاتية من عدة نواحي ابتداء من كونها عملية إنشاء مؤسسة ثم كونها عملية خلق القيمة وصولا إلى كونها مفهوما يتمحور حول الفرصة واستغلالها، بناءا على هذا تعرف على أنها الاختبار المعمق ل: كيف؟ بواسطة من؟ وبأي نتائج يتم اكتشاف وتقييم واستغلال فرص خلق السلع والخدمات المستقبلية؟ وهذا ما يجب عليه ويوضحه مخطط الأعمال الذي يعرف على أنه وثيقة شاملة تعطى صورة واضحة عن المشروع والفريق ومختلف الاستراتيجيات، كما أنها تتضمن مختلف العناصر التقديرية المتعلقة بالزمن والتمويل وتحدد عوامل النجاح وعوامل الخطر إضافة إلى ذلك فهي توضح للممولين ومالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.

سوف نتطرق في هذه الدراسة لإعداد مخطط أعمال لفضاء الترفيه "family land" كون هذه الخدمة من الخدمات الأكثر طلبا في المجتمع لقلة توفرها، مما استدعى إنجاز مشروع يتوفر على هذه الخدمة وذلك بعرض مخطط أعمال لهذا المشروع الذي يتناول مراحل إعدادة ومختلف الجوانب (التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية، المالية) للتوصل إلى ميولات الزبائن وتلبية احتياجاتهم.

أولا: إشكالية الدراسة

ومن هنا نجد أن إنجاز المشاريع مرتبط بإعداد مخطط الأعمال لذلك نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن إعداد مخطط أعمال لمشروع فضاء للتسلية والترفيه "family land" بولاية بسكرة؟

ولتسهيل الاجابة على الاشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن إعداد المخطط التسويقي؟
- كيف يمكن إعداد المخطط الإنتاجي؟
- ماهي طريقة إعداد المخطط التنظيمي؟
- كيف يمكن إنجاز المخطط المالي؟
- هل مشروع "family land" مشروع قابل للتنفيذ على الأرض الواقع ومربح؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة الشديدة في إنشاء مشروع خاص والاستقلال ماليا.
- الميول الشخصي لمجال الالعاب الترفيهية.
- الرغبة في إطلاع الناس على فكرة مبتكرة ذات جانب شخصي.

ب. أسباب موضوعية:

- قلة الخدمات الترفيهية المقدمة في السوق.

- ✚ إيضاح أهمية اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مخطط الاعمال.
- ✚ قلة المشاريع المماثلة مما يمثل فرصة للنجاح.
- ✚ وجود الفرص الاستثمارية في قطاع الخدمات الترفيهية.

ثالثا: أهمية الموضوع

من الجانب النظري:

- ✚ نجاح أي مشروع مقاولاتي يعتمد على إنجاز مخطط أعمال ناجح.
- ✚ المشاريع المقاولاتية محط اهتمام العديد من الأفراد في الوقت الحالي خاصة مع قلة مناصب الشغل العمومية.
- ✚ توضيح معالم نجاح وفشل المشاريع المقاولاتية وتقليل نسبة المخاطرة والتحديات التي تواجهها.

من الجانب التطبيقي:

- ✚ إظهار مراحل وخطوات تجسيد مشروع فضاء للتسلية والترفيه.
- ✚ فضاء التسلية والترفيه هو نشاط يضيف قيمة الى شخصية مختلف الفئات وتجعلهم أكثر إبداعا من جانب وجهات النظر والثقافات المختلفة.

رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ✚ إيضاح طريقة تحويل فكرة أولية الى مؤسسة منافسة في السوق.
- ✚ معرفة جدوى ومردودية مشروع فضاء للتسلية والترفيه.
- ✚ تحديد صلاحية فكرة مشروع فضاء للتسلية والترفيه وإمكانية تطبيقه على أرض الواقع.
- ✚ اكتشاف واقتناص واستغلال الفرص المحلية المتاحة في اقامة مشروع خاص.

خامسا: المنهج المتبع في الدراسة

إن جوانب هذه الدراسة تعتمد على منهجين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لعرض معطيات الجانب النظري المتعلق بمدخل مفاهيم مخطط الأعمال وكذا الدور الذي يلعبه في إنجاح المشاريع المقاولاتية، وتم استخدام المنهج التفسيري لتفسير وعرض المعطيات والبيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي لأنهما الأنسب لهذا الطرح.

سادسا: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: مدينة بسكرة.
- 2- الحدود الزمانية: السنة الجامعية 2021-2022.

سابعا: أدوات الدراسة

وقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان، البحث والتقصي، الحوارات المباشرة.

ثامنا: عوائق وصعوبات الدراسة

وقد تعرضنا أثناء إعداد دراستنا هذه للعديد من العوائق التي صعبت من عملية إنجاز هذا البحث وكانت سببا في تأخرنا في

إعداد، ومن بينها:

1- صعوبة الحصول على المعلومات خصوصا من الإدارات العمومية إلا بعد استخدام الوساطات.

2- صعوبة الحصول على الفواتير الشكلية.

3- كثرة الجهات المعنية بموضوع الدراسة بما يصعب عملية البحث عن المعلومات والوثائق.

تاسعا: هيكل الدراسة

وقد قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: الفصل النظري، تطرقنا فيه إلى المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال، ومكوناته وخطوات إعداده.

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي، ركزنا فيه على كيفية إنشاء مخطط الأعمال لفضاء التسلية والترفيه ودرسنا إمكانية تجسيده على أرض الواقع.

الإطار النظري لمخطط

الأعمال

مقدمة الفصل:

نظرا للتطورات السريعة والمتتالية في مجال المقاولاتية إن لم نقل المعقدة في كثير من الأحيان، وفي ظل تداخل وتأثير الكثير من العوامل، سواء من المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، أصبح من الضروري اللجوء قبل مباشرة أي مشروع إلى إعداد خطة أعمال محكمة وجيدة توضح كافة التفاصيل المرتبطة بالمشروع من حيث الحجم وطبيعة المنتج أو الخدمة وحجم السوق، المنافسة... الخ وتكون هذه الخطة متناسبة مع الأهداف المنشودة.

وهذه الأخيرة هي ما يعرف بمخطط الأعمال الذي تكمن أهميته في كونه يساعد حامل المشروع على معرفة إمكانيات وفرص نجاح مشروعه ويبين له الاستراتيجية المثلى التي سيتبعها لرسم مسار مختلف المراحل المستقبلية لحياة المؤسسة في شكل أرقام ومنه تثبت أهدافه من خلال وسائل بشرية وتقنية ومالية محددة.

سننظر في هذا الفصل إلى توضيح أساسيات مخطط الأعمال من خلال تقسيمه إلى خمسة مباحث:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المبحث الخامس: المخطط المالي

مكونات مخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

يشكل مخطط الأعمال عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسات، حيث يعتبر ركيزة أساسية لنجاح واستمرارية المشاريع لذلك نجد اهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال المقاولاتية، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى بعض المفاهيم التي يجب معرفتها عنه من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والمراحل.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال

الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال

- "يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة أو حامل مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)" (فاطمة، 2012، صفحة 8)

- "هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها." (نوال، 2012، صفحة 8)

- "هي وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم اعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية." (منصور، 2009، صفحة 210)

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن:

-مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى نجاح المردودية المستقبلية.

-مخطط الأعمال هو أداة للاتصال وهنا ينظر إليه كنتيجة، حيث تتركز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم متقطع، ومن جهة أخرى ينظر إليه على أنه أداة لتصميم وهيكل المشروع وهنا يركز على مخطط الأعمال على أنه عملية وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر.

الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، وعليه يتوجب على المقاول أو المحرر الحرص والعناية ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر أن يعتمد عليها ما يلي: (محمد ج.، 2012، صفحة 5)

1. يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول.
2. يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، وبمظهر صحيح، لا طويلة ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال ولا ممتلئة بتخمة زائدة.
3. أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
4. أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
5. أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
6. يجب أن توضح وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم، وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والتكاليف المرتبطة بها.
7. يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
8. يجب أن تحتوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
9. يجب أن توضح كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
10. يمكن عرضها بسهولة ووضوح وهيكلية جيدة ويعرض شفاهي واضح ومناسب.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال

تكمن أهمية إعداد مخطط الأعمال في النقاط التالية: (شوقي و شرقي ، 2012، صفحة 11)

عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي

يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.

خطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقناع البنك أو المؤسسة المالية بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، ويؤثر على

قارئه بعدم الرفض، وإعطاء قرض أو المشاركة في عملية الاستثمار.

يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة

نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

تساعد في الحصول على آراء ذوي الخبرة ومراجعة الخطة عند اللزوم قبل طلب القرض أو اختيار المنشآت، أو اتخاذ أي

قرارات مالية هامة كتعيين الموظفين.

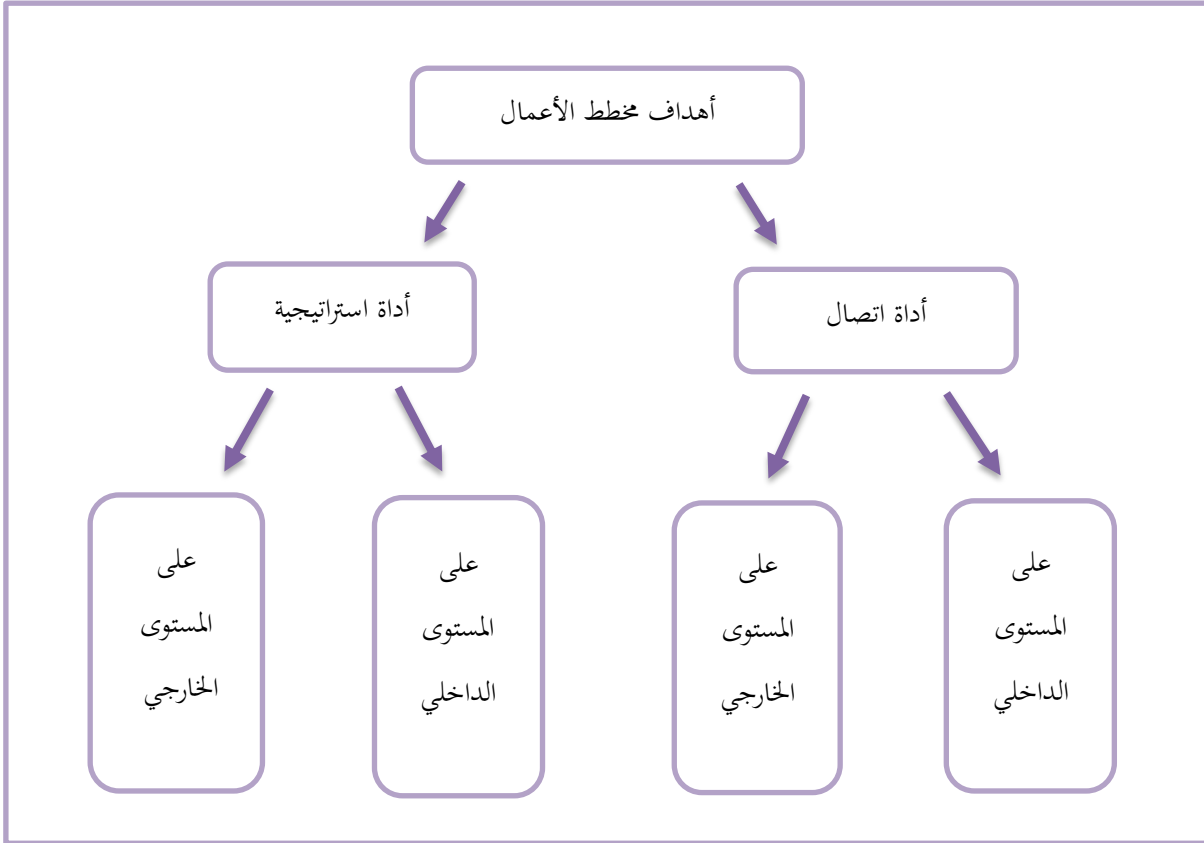
فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب.

التحكم في التكاليف وضبطها.

الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال.

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهداف مخطط الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على محاضرات الدكتورة جودي حنان في مقياس مخطط الأعمال المقدمة لطلبة سنة ثانية ماستر

مقالاتية 2022/2021

كما يمكن شرحها على شكل التالي من وجهة نظر أخرى: (صباح، 2022، الصفحات 14-17)

أولاً: مخطط الأعمال كأداة اتصال: يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظم (فرد - مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين

الثنائية (مقاول - مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة) ومحيطه المهني (شركاء، الإدارات العمومية،

البنوك، المستثمرين، الجماعات المحلية).

ثانياً: مخطط الأعمال كأداة استراتيجية: يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي وللتوقع وللمحاكاة.

1. اتصال داخلي: يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره وإقناع نفسه أولاً بجدوى الفرصة، بمعنى أن المشروع قابل للتطبيق وللاستمرارية أم لا، واختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب توقعات الواقع، كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها، والتنسيق بها، والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد، كما يسمح مخطط الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

2. اتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع، المقاول، فريق العمل، إن فعالية الاتصال تكمن في أن مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات المقاول واهتماماته وممارساته وتوجهاته.

3. استراتيجي خارجي: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى الاستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين، وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة استراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء: تقدير الواقعية، تقدير إمكانية، تقدير الملائمة، تقدير جدوى المشروع المقاولاتي.

المطلب الثالث: وظائف وأنواع مخطط الأعمال

إن كتابة مخطط الأعمال واحدة من طرق فحص فكرة العمل بشكل دقيق ومععمق، لذا فهو يلعب دوراً محورياً بتأسيس المشاريع وإنجازها، وتتمثل الأهداف الرئيسية من وضع مخطط الأعمال من خلال وظيفتين أساسيتين (داخلية، خارجية)، كما تختلف أشكال مخطط الأعمال باختلاف الهدف والجانب الذي يسعى محرره لدراسته.

الفرع الأول: وظائف مخطط الأعمال (دباح و باشا، 2020، صفحة 73،74)

تنقسم وظائف مخطط الأعمال إلى وظيفتين، وظائف داخلية ووظائف خارجية:

1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: أثناء العمل المنجز الممتد لمخطط الأعمال، يركز المنشئ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز.

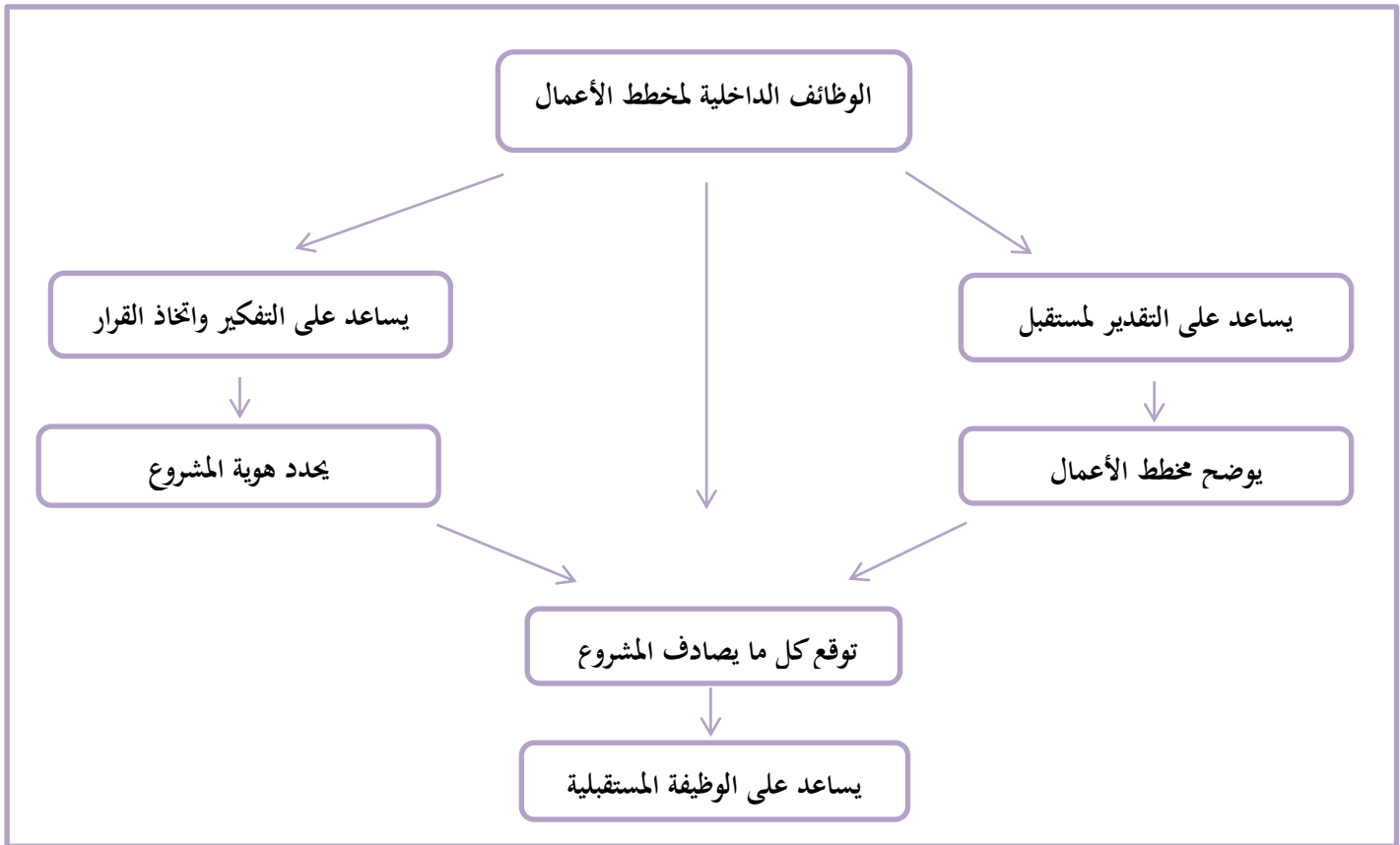
إذ أن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي:

1-1- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.

1-2- المساعدة على التنبؤ بالمستقبل: يسعى إلى تحديد التوقعات المستقبلية لتطوير المشروع وتحديد الإجراءات اللازمة لإنشاء والتطوير.

1-3- المساعدة على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الاستراتيجيين، لأن تطوير الخطة يسمح للمخطط بتوقع بعض المخاطر واستعداد بشكل أفضل لتنفيذ الملموس للمشروع.

الشكل رقم (02): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, op. Cit, p137

2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث بطريقة مستهدفة من ناحية تعبئة الطاقات أو جلب الموارد وتشمل ما يلي:

1-4- التحدث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص التالية:

التعرف على طبيعة المشروع.

الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

يسهل ويساعد الأطراف الأخرى على اتخاذ موقف حول المشروع.

يوضح القابلية للتطبيق.

الاستمرارية، الطموح، مردودية المشروع.

1-5- البحث عن رأس المال: إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية انطلاق المشروع، بحيث يمكن تلخيص

وظيفة مخطط الأعمال كما يلي:

إن حامل المشروع عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقديم للأطراف الآخذة مقابل نتيجة

مساهمتهم.

يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برغبة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط العمال الذي

يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة لإقناع حاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة.

1-6- تجنيد الشركاء الاستراتيجيين: هذا يعني أنه يلعب دورا ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة

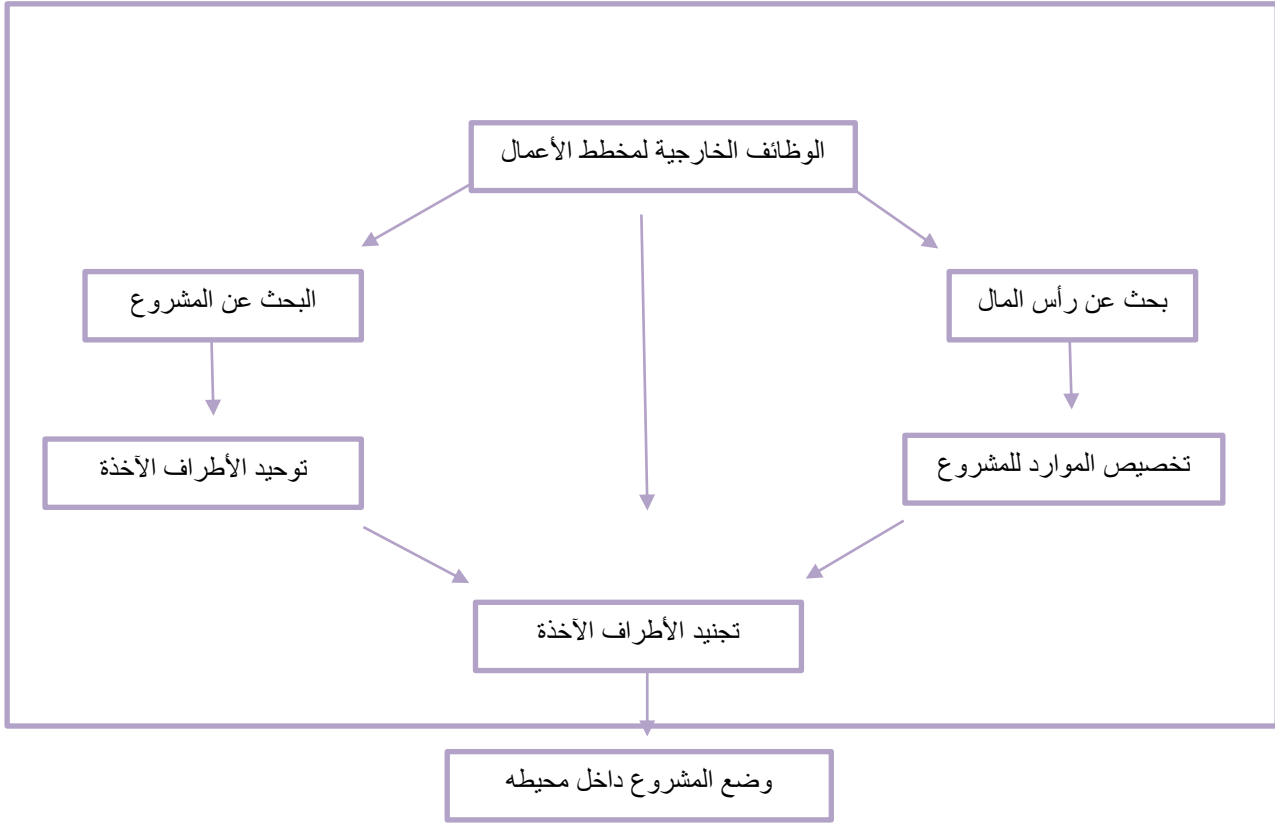
الداخلية لمخطط الأعمال، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الاستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن وصاعدا

تركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أي أن المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء الشركاء مختلفين،

متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة

وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة في المقول كليا.

الشكل رقم (03): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, op. Cit, p141

الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال

يوجد لمخطط الأعمال العديد من الأشكال والأنواع تختلف فيما بينها وذلك من أجل تلبية رغبة صاحب المشروع وكذلك الظروف والأحوال والمواقف التي تدعو إليها احتياجات مختلفة ولهذا توجد عدة تصنيفات لمخطط الأعمال والتي سنذكر منها:

أولاً: التصنيف الأول

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين: (فاطمة، 2012، صفحة 6)

مخطط مختصر: وهو مخطط قصير مركز يعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط الأهم منه للعمل الجديد، ويتم التركيز في هذا النوع على ثقل القضايا التسويقية مثل: الأسعار المنافسة وقنوات التوزيع، ويعطى القليل للإجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الاعمال يكون ملائم في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل.

مخطط شمولي: ويحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والحرجة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث أن هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيدا عندما:

يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

بمواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ثانياً: التصنيف الثاني

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية: (دباح و باشا، 2020، صفحة 76)

مخطط قصير أو مخطط مصغر: حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية ومخطط التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية، العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد الحذر من الإساءة في استخدام المخطط الصغير لأن ليس بديلا عن المخطط التفصيلي للمشروع.

مخطط طويل: وهو عبارة عن الأدوات المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل.

مخطط التقديم: وهو مخطط الأعمال من دون اللمسات والانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط الأعمال مع بعض الاختلافات المحددة.

المخطط الإلكتروني: وهو عبارة عن مخطط الأعمال للبرامج التي تجرى بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر، ويتم طبعه على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له للاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من مخططته، ويستخدم العرض المستند على الحاسوب في تقديم المخطط الإلكتروني وأخيرا فإن كل مخطط من المخططات الأربعة تحتاج إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، بحيث لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع.

ثالثا: التصنيف الثالث

يتكون مخطط الأعمال الكلي من خطط أعمال فرعية على حسب حاجة المؤسسة، يمكن أن نلخصها في نقاط موالية: (فاطمة، 2012، صفحة 7،8)

معيار خطة البدء: هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة لأعمال تجارية جديدة. وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، والمنتج أو الخدمة، والسوق، والتنبؤات، واستراتيجية ومراحل التنفيذ، وفريق الإدارة، والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع موجز تنفيذي وينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

خطط العمليات: يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية. قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين. كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

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

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

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال

يتم إعداد مخطط الأعمال وفق المراحل التالية: (منصور، 2009، صفحة 231، 230)

الالتزام الشخصي: ضروري للنجاح حيث يصبح الفرد صاحب مشروع صغير قد يكبر مع الأيام. إن الالتزام الصادق يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر.

التحليل الشخصي: ويمثل عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل جوانب الضعف للعمل على معالجتها، إن أهم ما يعرض هو الخبرة والمعرفة والتجربة في مجال الأعمال والإدارة. إن هذا الأمر لا يعني عرض نقاط الضعف الشخصية في خطة العمل، بل لمعرفة حقائق الأمور لاتخاذ الإجراءات الصحيحة لكتابة خطة العمل وتنفيذها بكفاءة.

اختيار المنتج أو الخدمة: ما طبيعة العمل الذي يريد الفرد أن يكون فيه، ولماذا؟ إن هذا الأمر يفتح الأفاق للبحث عن المزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة، حول هذا المجال من الأعمال وكذلك كيفية الدخول فيه.

البحث عن أسواق: وهذه الخطوة والمرحلة تعتبر الأهم من بين الخطوات، حيث تحث صاحب المشروع على مزيد من البحث عن معلومات وبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وأرباح مجزية.

التنبؤ بالإيرادات من المبيعات: إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية صادقة ودقيقة يمكن للريادي أن يقدر بنسبة معينة الحصة السوقية التقريبية التي سيحصل عليها المنتج أو الخدمة. إن هذا الأمر يجب أن يكون ضمن افتراضات وفروض واقعية تأخذ في الاعتبار المنافسة والوقت المتاح للوصول على الأهداف المحددة.

اختيار الموقع: يعتبر أمر طبيعي أن يمتلك الفرد أو المقاول الذي يروم تأسيس مشروع معين أفكار يحاول تطويرها حول المواقع المحتملة لتأسيس مشروعه. وبعد دراسة هذه المواقع ومزاياها والمساوئ المحتملة لكل منها يتم اختيار الأفضل والمناسب منها. من الضروري إجراء موازنة بين التفضيلات والرغبات الشخصية ومنطق ومتطلبات الأعمال.

تطوير خطة الإنتاج: إن من المهم الإجابة عليه هنا، هو حجم وحدات التصنيع والإنتاج، لأن هذا الأمر يؤثر على القدرات الإنتاجية وتقدير حجوم الإنتاج السنوية وكيفية ملائمة جدولة الإنتاج للحاجات الفعلية في الأسواق أو أي أسلوب آخر مناسب، إن تسهيلات الإنتاج ومتطلباته ترتب بطرق تقلل المناولة للمواد الأولية وتؤدي إلى أفضل استخدام للعاملين وواقاتهم، وتعطي مرونة للتوسع.

تطوير خطة التسويق: في هذه المرحلة من الضروري الإشارة إلى قنوات التوزيع، الأسعار، الإعلان، البيع الشخصي، الترويج.

تطوير خطة التنظيمية: هنا تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.

تطوير خطة قانونية: يتم فيها اختيار الشكل القانوني المناسب وتحديد نوع الملكية للعمل. فقد يكون العمل ملكية فردية أو شركة تضامنية أو شركة مساهمة.

تطوير خطة محاسبية: من الضروري تحديد الملامح الأساسية للنظام المحاسبي قبل بدء النشاط وإن هذا الأمر ذو أهمية كبيرة حيث القياس والمعلومات والتسجيل والتوثيق لمجمل التبادلات التي يجريها العمل. إن النظام المحاسبي يزود متخذ القرار والجهات الخارجية بالمعلومات الضرورية حول المشروع وكذلك حساب الكلف وتحديد الحقوق والالتزامات.

تطوير خطة تأمينية: من الضروري عدم تجاهل تسجيل الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة للعمل أو التفكير فيها بشكل متأخر. إن هذا الجانب والمرحلة من خطة العمل تتعامل مع المخاطر بطريقة علمية ومنهجية صحيحة، وهكذا يتم حماية العمل وخاصة في بداية ممارسة النشاط والعمل.

تطوير برنامج لإدارة الجودة الشاملة: إن الجودة موضوع حيوي للنجاح هكذا يتطلب الأمر التزام كبير من الريادي سواء صعيد تمييز المنتج والاهتمام بالسلوك الأخلاقي. إن كون الجودة شأن يعني الجميع لذلك يتطلب الأمر اهتمام العاملين والإدارة، لغرض الوصول إلى رضا كامل للزبائن وتحسين مستمر للمنتج والخدمة وإشراك الجميع فيه.

تطوير خطة مالية: تمثل هذه الخطة ملتقى جميع الجهود والتحليلات الأخرى، حيث يتم ترجمة أوجه العمل المختلفة بقيم نقدية. هنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة وكيفية الحصول عليها من مصادر التمويل المختلفة وتحتوي هذه الخطة المالية كافة التفاصيل المرتبطة بالجانب المالي والكشوفات المالية الأساسية ونقطة التعادل وغيرها.

إقامة المؤسسة: أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة مع الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مراقب صعود المؤسسة، وكذلك تنزيل وتصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث، وليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية بالالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات. (الزعي، 2012، صفحة 13)

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي الركيزة الأساسية في مخطط الأعمال لأي مشروع لأنه يعبر عن السياسات التسويقية الواجب إتباعها والتي تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق، حيث سنتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بهذا المخطط من مفهومه وأهميته ودراسة السوق وتحليل واستراتيجية المنافسين والمزيج التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي

الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي

- "المخطط التسويقي هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة." (العلاق، 2008، صفحة 24)

- "هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ." (إسماعيل و شلغاف، 2012، صفحة 9)

- "هو الخطة التي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة." (السكرانة، 2008، صفحة 118)

الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي

للمخطط التسويقي أهمية كبيرة نلخصها في النقاط التالية: (ملوخية، 2009، صفحة 50، 49)

التعرف على إمكانية تسويق السلعة أو الخدمة المزمع إنتاجها وتقديمها إلى السوق.



التعرف على خصائص السلعة أو الخدمة المزمع إنتاجها من حيث المواصفات والجودة والشكل والتي يرغبها المستهلك.



توصيف سوق أو أسواق منتجات المشروع الذي تدرس جدواه وما يرتبط بذلك من توصيف للمستهلك وتشريح لأبعاد



السوق وإرساء لسياساته.

تقدير الطلب على هذا المنتج ومن ثم التنبؤ بحجم الطلب في المستقبل، ويؤدي تحليل الطلب دورا حيويا هاما بالنسبة



لمنتجات المشروع الجديد فلا يستطيع أن يقيم بدون التأكد من قدرته الحقيقية على بيع منتجاته أو خدماته، بمعنى أن يكون هناك طلبا

مؤكد على مخرجاته. وهذا ما تحققه الدراسة التسويقية، حيث تساهم في تحديد العدد المتوقع من العملاء المرتقبين والذين سيقومون

فعلا بالشراء.

إمكانية تقدير حجم العرض الحالي والتنبؤ بالعرض في المستقبل.



الوقوف على إجمالي الإيرادات المتوقعة والتي إذا ما قورنت بالتكاليف في الدراسة المالية يمكن تحديد ربحية المشروع.



تعتبر الدراسة التسويقية الأساس أو الجوهر لإعداد الدراسة الفنية وبالتالي يمكن تحديد الطاقة المطلوبة لإنتاج الكميات المتوقع



بيعها والتي بدورها تساهم في تحديد مساحة الأرض والمباني والتجهيزات ومستلزمات الإنتاج وغيرها.

يساهم التحليل التسويقي في إرساء ملامح السياسات التسويقية التي تمكن من التعرف على أنسب طرق ومنافذ للتوزيع، أو



أنواع الخدمات المطلوب توفيرها للمستهلك أو الموزع أو كليهما، وتحديد سعر البيع المتوقع، وبرنامج الترويج المناسب لضمان تحقيق رقم

المبيعات المتوقع.

المطلب الثاني: مكونات المخطط التسويقي

أصبح دور المخطط التسويقي بارزا كضرورة استراتيجية وعملية تتحرك المؤسسة ضمن مفهوم انتاج ما يمكن تسويقه ويرتكز المخطط

التسويقي على المكونات التالية:

الفرع الأول: مفهوم وأهداف دراسة السوق

تتضمن دراسة السوق تحديد حجم السوق الكلي على السلع المنتجة والخدمات المقدمة، ومقارنة الحجم المعروض مع تلك السلعة أو الخدمة، وذلك من خلال استعمال الطرق الوصفية والكمية لتحديد نوع السوق، ومن ثم حجم الطلب على السلعة أو الخدمة من خلال تحديد الشريحة المستهلكة للسلعة أو خدمة. (داود، 2011، صفحة 51)

أولاً: مفهوم دراسة السوق (منصوري، 2021، صفحة 3)

-دراسة السوق هي: مختلف نشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق لغرض إتاحة الأساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وذلك حسب إجراءات علمية للحفاظ على موضوعية هذه المعلومات ودقتها.

-تعرف على أنها مجموعة من الأدوات والتقنيات، التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق.

ثانياً: أهداف دراسة سوق

يمكن إبراز أهداف دراسة السوق من خلال دراسة التساؤلات ضمن المحاور التالية: (الزهايري، 2015، صفحة 22)

دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة، لتحديد حصة كل منها من المبيعات، وتحديد مواقع محلات التجزئة التي تملكها المؤسسة، و منافذ التوزيع الواجب استخدامها في كل منطقة.

دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بعددهم (زبائن فعليين، أو محتملين، نوعهم، صفاتهم، دخولهم، دوافعهم، عاداتهم الشرائية)

دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كانت السلعة مبتكرة ولم يكن المستهلكون على دراية كبيرة بأهميتها وباستعمالها فبدون الدراسة لا تستطيع المؤسسة تحديد كمية الانتاج أو تكاليف الانتاج الاجمالية، أو حتى وضع سياسات البيع أو التوزيع.

دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات السلعة لمعرفة مدى حساسية السلعة (حسب الايام، الاشهر، المواسم والاعياد...) ويمكن تخطيط عملية الشراء والتخزين والبيع.

محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة.



الفرع الثاني: تجزئة السوق

يبدأ تجزئة السوق بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم وفقها، كما يلي: (كورتل، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية وأساليب تطويره (أطروحة دكتوراه)، 2005، الصفحات 9-12)

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

ثانياً: الأساس الديمغرافية: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب تجزئة السوق شيوعاً في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياساً بالأسس الأخرى، ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يتسم السوق إلى قطاعات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الدين... إلخ.

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

رابعاً: التقسيم على أساس فائدة السلعة: وفقاً لهذا الأساس فإن تقسيم السوق يتم بناء على فوائد التي يرى الزبون أنه يحصل عليه من السلعة.

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

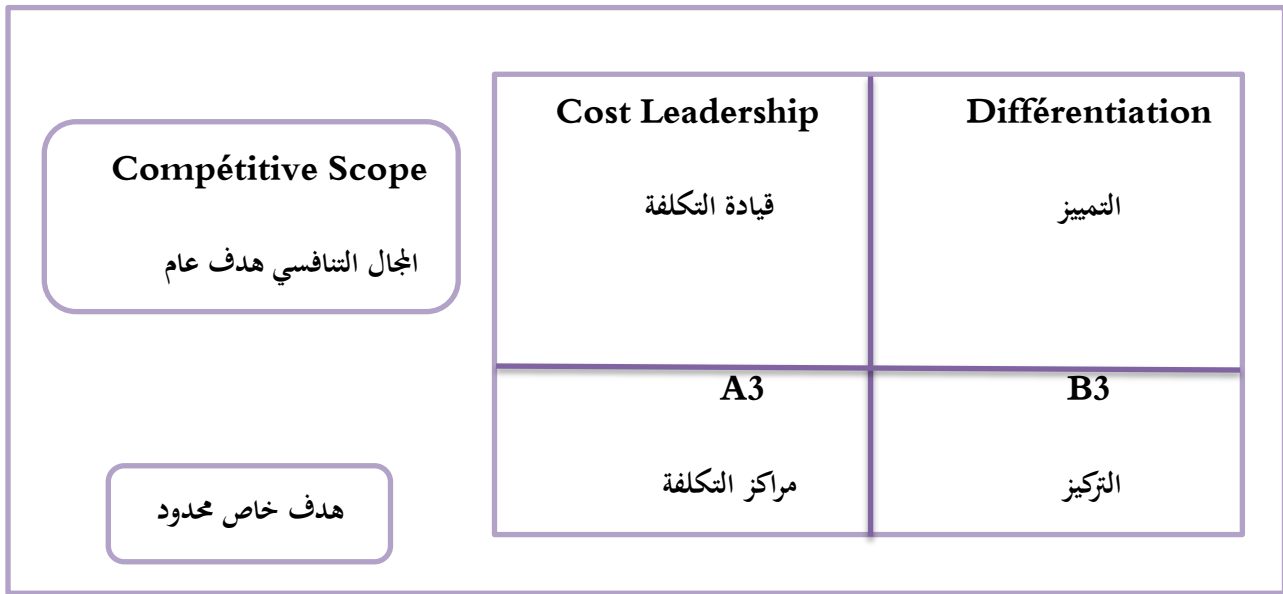
سادساً: التقسيم على أساس العامل التسويقي: يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل: جودة المنتج، دراسة الحساسية للسعر، الإشهار... إلخ.

الفرع الثالث: الاستراتيجيات التسويقية

يفترض Porter وجود ثلاث استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية استراتيجية مؤكدة. كما هو واضح في

النموذج التالي: (ياسين، 2010، صفحة 108، 107)

الشكل رقم (04): نموذج Porter



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،

2010، ص 107.

1. استراتيجية قيادة التكلفة **Cost leadership Strategy**:

وهي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة (low cost) وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد

والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق. المنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة (أي: أقل تكلفة ممكنة) ستكون

فوق متوسط الإنجاز في قطاع الصناعة.

2. استراتيجية التمييز **Discrimination Strategy**:

استراتيجية البحث عن التميز، أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

3. استراتيجية التركيز **Focus Strategy**:

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط للمنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

حيث هناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية، الأول الاهتمام بمركز التكلفة، أي: العمل من أجل أن تحقق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف. والثاني هو الاهتمام بمركز التمييز، أي: أن تبحث المنظمة عن التمييز في داخل القطاع المستهدف

الفرع الرابع: إعداد الرسالة وشعار المؤسسة (دباح و باشا، 2020، صفحة 80)

لا بد لكل مؤسسة أن يكون لها رسالة وشعار ترتكز إليها في عملها في السوق ومع موظفيها وعملائها. غير أن الرؤية ليست حكراً على المؤسسات والشركات بل لا بد لكل فرد يسعى أن يضيف للدنيا لا أن يكون زائداً عليها أن يكون له كذلك رسالة وشعار.

رسالة المشروع: هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، وهي عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة وصياغة لأبرز أهدافها الحالية، وتلخص بشكل مختصر الغاية من وجود المنظمة، وتحدد طبيعتها، أي أنها ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟

شعار المشروع: شعار هو عبارة أو صورة أو رسمة بصرية إيضاحية، وهو الوجه المحدد الذي يتم من خلاله التعرف على المؤسسة أو المنتج، ومن الممكن أن يجمع بين شكلين كالجمع بين الحروف والرموز أو عبارة وصورة، وقد يكون للشعار لونا واحداً، أو أكثر.

المطلب الثالث: تحليل المنافسين

تتمثل في أخذ صورة عن الوضعية الحالية للمشروع، والقيام بدراسة شاملة عن البيئة الداخلية والخارجية التي سيعمل فيها ككل ويمكن تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية موضحة كالتالي:

أولاً: تحليل PESTEL

كل حرف يرمز إلى كلمة مفتاحية في عملية التحليل: (محمد ا.، 2015، صفحة 40)

العوامل السياسية **Political**: وتعني الوضع السياسي، النظام الاقتصادي، وأيضا قوانين العمل والاستثمار وغيرها.

العوامل الاقتصادية **Economy**: وتعني الوضع الاقتصادي، معدل دخل الفرد، معدل الناتج القومي... إلخ.

العوامل الاجتماعية والثقافية **Social**: كل ما يتعلق بالمجتمع، مثل العادات الاستهلاكية، أنماط الحياة، الترفيه، مستوى

التعلم... إلخ.

العوامل التقنية **Technological**: تتعلق بالوسائل التقنية المتاحة، نظام اتصالات حديثة، معدل التغيير

التكنولوجي... إلخ.

العوامل البيئية **Environnemental**: مثل المناخ السائد في الدولة، طبيعة البلاد (صحراوية، خضراء...)،

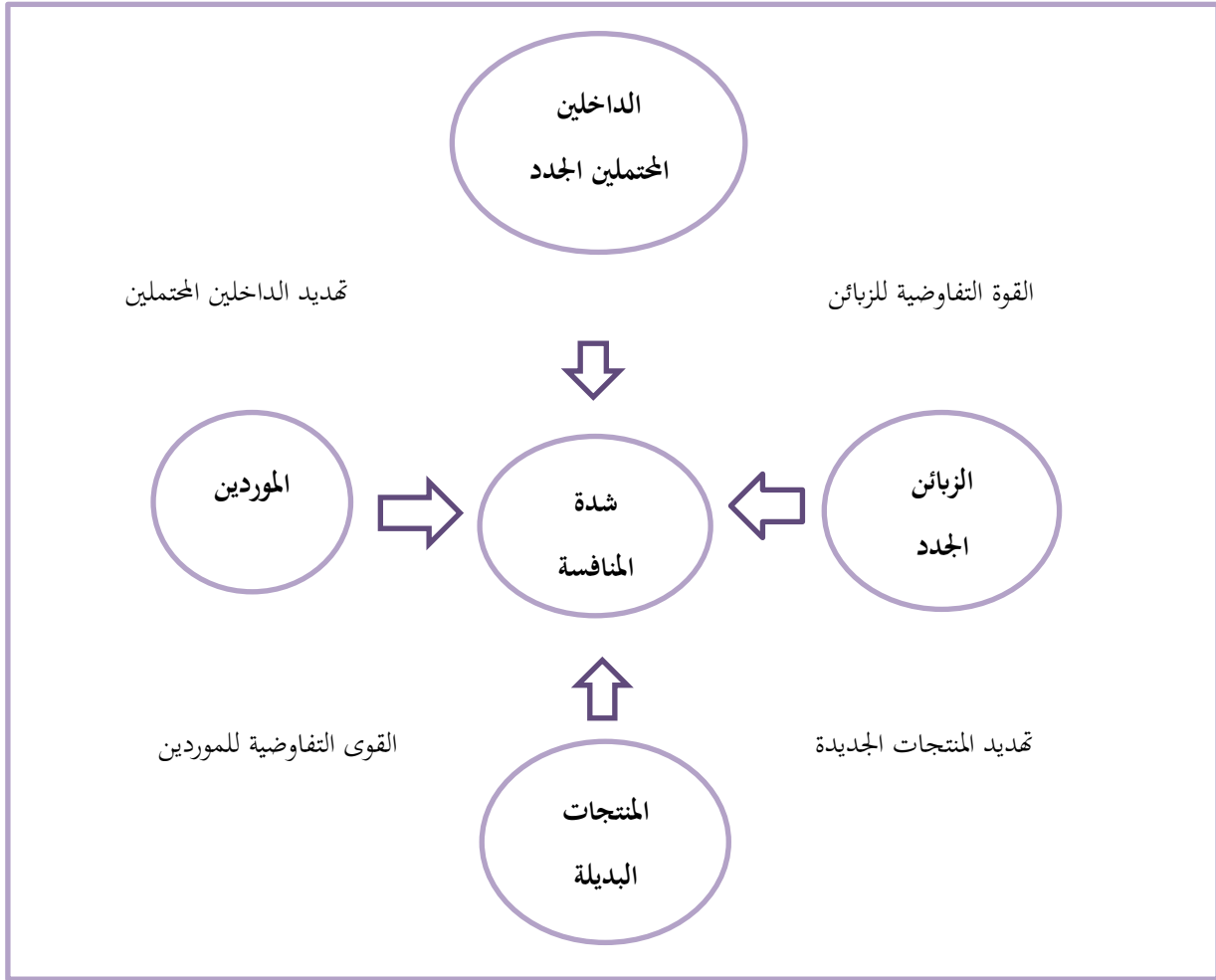
الطقس... إلخ.

العوامل القانونية **Legal**: الوضع القانوني، قوانين الشركات، قوانين الضرائب والمحاسبة، قوانين سوق العمل... إلخ.

ثانياً: نموذج القوى الخمسة Michael Porter

الشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (05): نموذج القوى الخمسة Michael Porter



Source: Davide Autissier, Laurent Giraud, Kevin J. Johnson, les 100 schémas du management, Paris, page 18.

يمكن شرح كل عامل من العوامل سابقة ذكر كما يلي: (منال، 2014، الصفحات 64-66)

1. التهديد من دخول منافسين جدد: عادة ما يترتب عن دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على

حصة معينة من السوق وحجم ملائم وبالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول

الصناعة تتمثل في: اقتصاديات الحجم، التمايز في المنتجات، متطلبات رأس المال، سياسة الحكومة... إلخ.

2. المنافسة بين المؤسسات القائمة: يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي مؤسسة لها صدى عند المؤسسات الأخرى، ويرى بورتر أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها: عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص المنتج، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة، حواجز الخروج، تنوع المنافسين.

3. التهديد بالمنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال المياه المعدنية بديل عن المياه الغازية والشاي بديل للقهوة وإذا ارتفع سعر الشاي فقد يزيد ذلك من استهلاك القهوة لذا لا بد من التعرف على السلع البديلة التي تكون مختلفة لكنها تؤدي نفس الوظيفة.

4. قوة العملاء على التفاوض: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، ويعتبر العميل أو مجموعة العملاء أقوى وأهم نفوذ إذا ما توافرت بعض العناصر كسيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها مثل صناعة البترول، وعدم توفر البدائل، تكلفة التغيير عالية في المنتجات المميزة، وإمكانية الموردين على التكامل الأمامي والتنافس المباشر مع عملائهم الحاليين أو لقدرتهم على الدخول في الصناعة بسهولة.

1. القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: نجد:

أولا الموردين: وهم الجهات أو الأفراد الذين يقدمون مدخلات الإنتاج الأساسية وأصبح التركيز منصب على البحث على أفضل مصادر التوريد بأقل تكلفة وأعلى جودة حتى تنجح المؤسسة في التنافس في ظل نظام العولمة.

ثانيا الزبائن: حيث ينقسم السوق المستهدف من طرف المؤسسة إلى عدة مجموعات من الزبائن الذين تسعى المؤسسة لإشباع حاجاتهم من خلال المنتجات المقدمة، ويتكون السوق من ثلاث مجموعات أساسية: المستهلك النهائي، المشتري الصناعي، المؤسسات الحكومية.

هذه الأخيرة تلعب دورا حيويا في نشاط المؤسسات سواء من حيث القوانين والتشريعات التي تصدرها أو من حيث الدعم والتسهيلات الممنوحة، ومن خلال قيام مؤسسات تابعة للحكومة بتقديم نفس المنتجات ودخولها كمنافس للقطاع الخاص.

ثالثا النقابات المهنية: حيث تؤثر على العلاقات بين المؤسسة والعمالين بها، كما تؤثر على درجة توافر العمالة المطلوبة ونوعيتها.

ثالثا: تحليل SWOT

إن القيام بوضع خطة للمشروع Plan Business يعني القيام بعملية التقييم الذاتي كمعرفة مواطن الضعف كالقوة في المشروع. حيث سيتم استعمال طريقة SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات) كما يلي: (عبيدات، 2009، صفحة 127، 128)

نقاط القوة Strength: وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية، كالقدرات الموجودة في الماركة السلعية أو الخدمية الخاصة بمؤسسة ما وغير الموجودة إطلاقا أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.

نقاط الضعف Weaknesses: وتشير كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بماركة سلعية أو خدمية ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.

الفرص Opportunities: وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تتمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.

التهديدات Threate: وتشير إلى كافة التحديات أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها بالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات

يعتبر المزيج التسويقي استراتيجية تسويقية وعملية بنائه عملية مهمة ومعقدة في أي مؤسسة، وما يصلح لمنظمة أو مؤسسة قد لا يصلح لمؤسسة أخرى لذا نجد أن هذا المزيج يختلف من مؤسسة لغيرها، كما أنه من المنطقي أن المزيج التسويقي التقليدي المخصص للسلع الملموسة كان لا بد من أن يتوسع مضيفا عناصر أخرى تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الموجودة في الخدمات وغير موجودة في السلع الملموسة والتي تفرض استخدام أدوات أخرى لتسويق هذه الخدمات.

الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي

- ويعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموعة الأنشطة المتكاملة أو المترابطة التي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، وهو يمثل ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم بها بواسطة المؤسسة، والموجهة نحو قطاع سوقي معين من المستهلكين." (منصوري، 2021، صفحة 2)

الفرع الثاني: مكونات المزيج التسويقي للخدمات

المزيج التسويقي يمثل خليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة الشركة وموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين، وفيما يتعلق بمكونات المزيج التسويقي فباتفاق الدارسين والعاملين في مجال التسويق يتكون نموذجها من 4P والتي تتمثل في: (المنتج/الخدمة Product، السعر Price، الترويج Promotion، التوزيع Distribution)، وقد شهد هذا النموذج عملية تطوير ليتلاءم مع الخدمات العصرية بحيث تم إضافة 3 عناصر أخرى ليصبح 7P. (كورتل، تسويق الخدمات (الطبعة الأولى (، 2009، صفحة 35)

أولاً: المنتج (الخدمة)

تتضمن دراسة وتحليل العناصر المكونة للسوق وخصائص المستهلكين والعملاء وتعد خطوة أساسية لوضع عناصر المزيج التسويقي المناسب لتسويق الخدمة.

1. تعريف الخدمة: "الخدمة هي أوجه نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي مقابل سداد مبلغ معين من المال، بحيث لا تقتزن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى." (سميرة، 2007، صفحة 23)

2. دورة حياة المنتج: هي الفترة التي تحدد فيها مبيعات المنتج وأرباحه طوال فترة حياته وتشمل خمسة مراحل مميزة: مرحلة التقدم، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحدار. حيث تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه إلى حين اندثاره واستبعاده من السوق، وسيتم شرح هذه المراحل على النحو التالي: (منصوري، 2021، صفحة 4،5)

➤ **مرحلة التقدم:** تبدأ عندما يطرح المنتج أو يوزع لأول مرة في السوق، وتتميز هذه المرحلة بانخفاض كبير في معدل نمو المبيعات، وتقل الأرباح، وقد تكون سالبة في بعض الأحيان، وذلك بسبب انخفاض مستوى المبيعات، وارتفاع تكاليف الترويج والتوزيع، كما تحتاج هذه المرحلة لجهود ترويجية كبيرة موجهة للمستهلكين المحتملين.

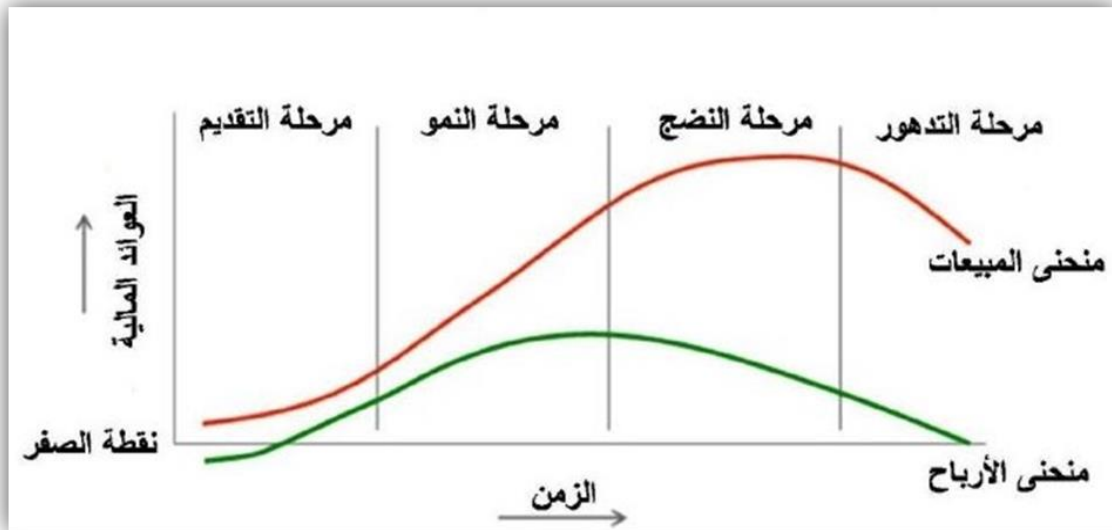
➤ **مرحلة النمو:** تمثل هذه المرحلة فترة القبول السريع للمنتج في السوق، وتحسن في معدلات الأرباح بسبب حدوث قفزة في المبيعات، وهنا يدخل المنافسون الجدد في إنتاج منتجات مشابهة أو مكاملة، وتعمل المؤسسة على التوسع في قنوات التوزيع، مع بقاء الأسعار ثابتة، والمحافظة على نفس مستوى نفقات الترويج لمواجهة المنافسين.

➤ **مرحلة النضج:** تتميز هذه المرحلة بالاستقرار في الجودة المنتج، بعد أن يصبح معروفا لدى جميع الزبائن، يبدأ نمو المبيعات بالتراجع وعادة ما تكون مدة هذه المرحلة أطول من غيرها حيث يواجه المنتج عدة تحديات تسويقية.

➤ **مرحلة الانحدار:** تنخفض فيها معدلات المبيعات كثيرا، وتنهيار معدلات الأرباح بسبب التقدم التكنولوجي والتغير في سلة احتياجات ورغبات المستهلكين وزيادة مستوى المنافسة، وفي هذه المرحلة ينكمش حجم الإنتاج وتميل الأسعار إلى الانخفاض بسبب استعمالها في تنشيط المبيعات والترويج يكون تذكيري مع جهد إعلانية لتنشيط المبيعات مع تقديم هدايا وخصومات. إضافة إلى انكماش قنوات التوزيع.

والبيان الآتي يوضح مراحل دورة حياة المنتج:

الشكل رقم (06): دورة حياة المنتج



المصدر: محمد خضر، إدارة المنتج والعلامة التجارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 87.

ثانيا: السعر

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان، وقد يلعب السعر دورا هاما في تميز خدمة عن أخرى، والتفاعل بين السعر والجودة هي اعتبارات مهمة حيث يجب اتخاذ القرارات الخاصة ليس فقط بتسعير الخدمة إنما بإجمالي الجهود الجسدية والعقلية والوقت اللازم للحصول على الخدمة.

1. تعريف السعر: هو مبلغ من المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة كما أنه مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون للحصول على فوائد السلع والخدمات. كما يمكن تعريفه على أنه قيمة مالية واجبة الدفع من أجل الحصول على سلع وخدمات، والتي تلي حاجيات ورغبات المستهلكين المتواجدين في منطقة معينة. (الأمين، 2020، صفحة 24)

2. طرق التسعير: من أهم الطرق شيوعا واستخداما في التسعير ما يلي: (منصوري، 2021، صفحة 16، 15)

التسعير المبني على التكلفة: طريقة لتحديد سعر البيع النهائي لإحدى المنتجات اعتمادا على التكاليف التي تتحملها الشركة في إنتاجه وتوزيعه، وإضافة هامش ربحي إليه. وهي الطريقة الأكثر شيوعا وبساطة، وبتنشر استخدامها في متاجر التجزئة ومحلات الأغذية والملابس، ويتم تحديد السعر وفق المعادلة التالية:

$$\text{السعر} = \text{إجمالي تكلفة المنتج (التكاليف المباشرة + الأعباء الإضافية)} + \text{هامش الربح}$$

التسعير على أساس نقطة التعادل: وهي طريقة تعتمد على أساس التكلفة في تحديد السعر وهي تقوم على تحديد السعر الذي يصل إلى نقطة التعادل أو الذي يحقق الربح المستهدف، ويتم تحديده وفق المعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{(التكاليف المتغيرة - سعر البيع)}}$$

التسعير المبني على

القيمة المدركة: يبنى هذا النوع من التسعير على إدراك المشتري للقيمة، وليس على تكلفة البائع، ويقصد به أن المسوق لا يستطيع أن يصمم المنتج، وبرنامج التسويق ثم يحدد السعر بعد ذلك، فيؤخذ السعر في الحسبان مع متغيرات المزيج التسويقي الأخرى قبل تحديد برنامج التسويق، فالتسعير المبني على التكلفة هو تسعير يقوده المنتج. ويمكن شرح طريقة التسعير المبني على القيمة المدركة من خلال البيان التالي:



التسعير على أساس المنافسين: وفقا لهذا الأساس تقوم الشركة بالتعرف على مستوى أسعار المنتجات

المنافسة لمنتجاتها في السوق والالتزام بحدود هذه الأسعار عند تحديد سعر منتجها؛ حيث تركز المؤسسات على أسعار المنافسين.

ثالثا: التوزيع

يعتبر التوزيع أحد الوظائف الأساسية للتسويق، ويرى بعض المختصين أن التوزيع يمثل نصف التسويق، فالقرارات المتعلقة بالتوزيع على مستوى المؤسسة لها تأثير قوى على مختلف عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

1. تعريف التوزيع: هو جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك. (السكرانة، 2008، صفحة 158)

2. استراتيجية التوزيع: تصنف استراتيجية التوزيع في ثلاثة أنواع هي: (العلاق، 2008، الصفحات 295-297)

استراتيجية التوزيع المكثف: تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وهي تهدف إلى تحقيق تغطية سوقية كبيرة من خلال شبكة التوزيع.

استراتيجية التوزيع الاختياري: تعني اختيار عدد محدود من منافذ التوزيع لعرض الخدمة وتوصيلها.

استراتيجية التوزيع المحصور: وهي توزيع الخدمة من خلال منفذ واحد.

كما يوجد ثلاثة استراتيجيات أخرى وهي: (المجني، 2020، الصفحات 228-229)

استراتيجية الموقع المتعدد التي تتألف من تكرار أحد منافذ التوزيع الناجحة في أكثر من موقع.

استراتيجية الخدمة المتعددة، تصمم من أجل تقديم خدمات متنوعة ومتفاوتة.

استراتيجية الشريحة المتعددة، وتعني أن خدمة معينة يستهدف بها شرائح سوقية متعددة.

رابعاً: الترويج

يعد الترويج العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي الذي يهدف إلى تعريف المستهلك وإقناعه بشراء المنتجات أو الخدمات والولاء لتلك المنتجات أو الخدمات والمؤسسة، أي إقناعه بتلك الخدمة حيث تستخدم المؤسسة في ذلك أساليب الجذب الإغراء متوخية من كل ذلك تقديم أفضل الخدمات التي تقدم منفعة للمستهلك.

1. تعريف الترويج: بأنه "أي صيغة مدفوعة الأجر من العرض غير الشخصي وترويج الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة راعي

محدد، والإعلان وسيلة من وسائل البيع غير الشخصي إذ يتم اتصال المنتج وهو المعلن بالمستهلكين عن طريق وسائل النشر المختلفة،

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فتعرفه بأنه جهود غير شخصية يدفع عنها مقابل لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها بواسطة شخص معين." (منصوري، 2021، صفحة 3)

فالترويج في حقيقته يمثل عملية اتصال، وسواء كانت الرسالة كلمات أو صوراً مرئية، تعليماً أو إقناعاً كما يراد بها هو الاتصال، فعملية الاتصال تعني المشاركة ونقل المعرفة وجعلها معلومة متاحة للآخرين.

2. عناصر المزيج الترويجي: تشير عناصر المزيج الترويجي إلى ما يلي: (حمديني، 2020، الصفحات 13-14)

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

ترويج المبيعات: مجموعة من الحوافز قصيرة المدى التي تشجع على الشراء، أو بيع سلع، أو خدمة.

البيع الشخصي: أي جهد شخصي تقدمه قوة المبيعات لدى المنظمة بهدف إنجاز لمبيعات، وبناء علاقات مع الزبون.

العلاقات العامة: تعبر عن صورة الشركة لدى المجتمع، والحصول على الدعاية المفضلة، وبناء صورة إيجابية جيدة في ذهنية

الجمهور إضافة لإبطال الشائعات، والأحداث غير المحببة.

التسويق المباشر: الاتصال المباشر بالعملاء من أجل الحصول على استجابة فورية، إقامة علاقات جيدة ودائمة معهم،



وذلك باستخدام الهاتف، البريد الإلكتروني، الإنترنت، البيع الشخصي... الخ.

خامسا: العنصر البشري (النجني، 2020، صفحة 34)

وهم الأشخاص الذين يقومون بدور ما في عملية تقديم الخدمة ويؤثرون بصورة ما على إدراك المستفيد من الخدمة أو المشتري للخدمة

ومستوى جودتها بما في ذلك موظفو المؤسسة الخدمية والعميل المستفيد من الخدمة، وأيضا باقي العملاء في محيط تقديم الخدمة.

هناك الكثير من الخدمات التي يؤثر فيها العميل نفسه على عملية تقديم الخدمة ومستوى جودتها، وبالتالي مقدار الرضى الذي سيشعر

به بعد استهلاك الخدمة.

سادسا: الدليل المادي أو الملموس (النجني، 2020، صفحة 34،35)

وهو البيئة المادية التي يتم فيها تقديم الخدمة، حيث يتم التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة وأي مكونات ملموسة أخرى من شأنها ان

تسهل أداء الخدمة أو اتصالات الخدمة.

وتلعب هذه الدلائل دورا مهما في تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمة وتؤثر بصورة كبيرة على إدراكات المستهلكين المستفيدين

من الخدمة سواء قبل الشراء أم بعد الشراء واستهلاك الخدمة.

سابعا: عملية تقديم الخدمة (النجني، 2020، صفحة 35)

وهي الإجراءات والآليات الفعلية وتدقيق الأنشطة والتي من خلالها تتم عملية تقديم الخدمة، وتعد الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة

وتوجيه المستفيدين وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة حاسمة بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

يعتبر الإنتاج أحد الأنشطة الرئيسية في المنشآت على اختلاف أنواعها، لذلك يجب على المنظمة وضع خطة إنتاجية لتحقيق أهدافها الرئيسية المتمثلة في توفير السلع والخدمات، وبالجودة المطلوبة، تقليل التكلفة وتعظيم الربح، تعظيم خدمة الزبائن.....

المطلب الأول: ماهية وأهمية المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي

- هو عبارة عن مخطط يوضح حركة (الطريق الذي تتحرك فيه) العملية/ الإنتاج، ولكل حركة، يتضمن معلومات تفصيلية عن كل مستلزمات التنفيذ. (الفضل ، 2007، صفحة 235)

-ويمكن تعريفه على أنه "وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج وتعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه." (عبد الستار ، 2009، الصفحات 146-147)

- "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 التكاليف." (الفضل م.، 2004، صفحة 26)

-وعليه يمكن القول إن مخطط الإنتاج هو "القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتوقع لوضع خطة مقدماً لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية." (بن عنتر ، 2008، صفحة 98)

الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي: (ابديوي الحسين ، 2012، الصفحات 52-53)

ارتفاع رأس مال العامل الواحد.



زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.



زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.



زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.

التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل إعداد المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: متطلبات المخطط الإنتاجي

تكمّن أهم المتطلبات للتخطيط فيما يلي: (بن عنتر ، 2008 ، صفحة 101)

الرسم التخطيطي للإنتاج: ويظهر الحدود والطاقات، ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.

بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.

بيانات ادوات: توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والمناشير والقوالب والتركيبات.

بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد التي تصل والمواد التي يمكن تبديلها.

بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.

بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة في الاعتبار.

الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

إن المخطط الإنتاجي يتضمن عدة مراحل مترابطة ومتداخلة فيما بينها كما يلي: (زهواني ، 2008 ، الصفحات 55-59)

1. تحليل وتقييم الظروف البيئية: تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، وعليه فإن 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 لتحقيق كفاءة وفعالية للمؤسسة.

2. 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.

3. تحديد البدائل وطرق العمل الممكنة: لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها ستطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن المفاضل على اساسها وتبقى هذه المعايير الكمية مهما اختلفت اشكال مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية ونشير بانه لا توجد قاعده ثابتة لوضع عدد بناء البدائل لكل حالة.

4. 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 النظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:

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

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

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

المطلب الثالث: أنواع الخطط الإنتاجية

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط الإنتاجية هي: (ابديوي الحسين ، 2012، صفحة 53)

الخططة الإنتاجية طويلة الأجل: توضع هذه الخططة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة قد تصل أكثر وغالبا على الخططة لتحقيق أهداف طويلة الأجل التحدث خطوطا عاما النشاط الإنتاج والعمليات في المنظمة على ضوء خطة الطاقة يرتبط مستوى الطاقة الإنتاجية المستهدفة اختيار موقع المنظمة وترتيب داخل تصميم مباني المستوى التكنولوجيا ترتيب العمليات غيره من القرارات الأنشطة طويلة الأجل.

الخططة الإنتاجية متوسطة الأجل: وهي الخططة التي يتم إعدادها لفترة قادمة سنة واحدة بشكل إجمالي مع أنها في الوقت تضم خطة تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة تتضمن هذه الخططة وضع التقديرات الإجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع

معين من المنتجات والأقسام ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول الى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال الفترات.

الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل: تشير هذه الخطة الى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد وهي بذلك تشير الى ما يدعى بمجده الإنتاج والتي تمثل اخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيم الجهود الجماعية فهو وسيلة وليست غاية في حد ذاته فمن خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يستوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وأقل تكلفة.

المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي

- "يحدد المهارات الفردية للعاملين والإطارات الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في تجسيد المشروع وكذا تطوره ونموه، كما يتم من خلاله إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير خارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح." (الغالي، 2009، صفحة 230)

- كما يعرف على أنه "خطة تهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والإطارات هذا من خلال إبراز كل من اللوائح القانونية التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفا إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة." (حريم، 2000، صفحة 230)

الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي

إن التنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المؤسسة أيا كان حجمها أو طبيعة عملها، وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها، منها ما يلي: (الدوري و آخرون ، 2012، الصفحات 117-118)

1. تحديد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.

2. تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.

3. تحديد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، وتحديد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج

التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.

4. تحقيق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.

5. يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالتها.

6. تحقيق الفهم التام للأهداف والمخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.

7. يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

8. يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال.

المطلب الثاني: مكونات المخطط التنظيمي

تتمثل مكونات الهيكل التنظيمي في:

أولاً: الموارد البشرية

1. تعريف الموارد البشرية

-تعرف الموارد البشرية "على أنها مجموعات الافراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات."

(بلوط ، 2002 ، صفحة 17)

2. مفهوم التخطيط للموارد البشرية

-يعرف بأنه "أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب

احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، أنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها." (بن

عيسى ، 2020-2021 ، صفحة 87)

ثانيا: الهيكل التنظيمي

1. مفهوم الهيكل التنظيمي

- يعبر الهيكل التنظيمي "عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها." (رضوان ، 2012-2013 ، صفحة 27)

- كما يعرفه عبد الباري درة أنه "ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية." (موسى ، 2007 ، صفحة 45)

2. أبعاد الهيكل التنظيمي

هناك آراء متعددة حول أبعاد الهيكل التنظيمي، إذ يشير Toyeb إلى وجود ثلاثة أبعاد، بينما يرى James أن هناك خمسة أبعاد تشكل الهيكل التنظيمي، وهذه الأبعاد هي: (شريف ، الحنفي ، و الصحن ، 1989 ، صفحة 167)

الرسمية: ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله.

المركزية: تعتبر أحد أبعاد التركيب التنظيمي المهمة التي تناولتها نظريات التنظيم الكلاسيكية والحديثة، كما تعرف أيضا على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعا في يد شخص أو مستوى الإدارة الأعلى.

التعقيد: وهو يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، ويعني التعقيد درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة وحجم نطاق الإشراف فيها وتقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاث عناصر وهي التمايز الأفقي، التمايز الراسي، والتمايز الجغرافي.

التخصيص: وهو يشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة مشابحة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى.

نطاق الإشراف: وهو يمثل عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفاعلية أو عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.

تفويض السلطة: يمكن القول بأنها عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف بغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل.

1. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

تتفق الأدبيات المتخصصة في أن مراحل الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي: (بن عيسى ، 2020-2021 ، صفحة 89)

1. تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة: أن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية، حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

2. تحديد ما يجب عمله: الخطوة التالية في عملية التنظيم هي الدراسة المهمة الخاصة بوحدة ما فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.

3. تخصيص وتوزيع الأعمال: تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وامكانياتها وظروفها.

4. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية: وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير، فإذا كان عدد المؤسسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المتوسطة به على أكمل وجه.

5. تقرير السلطة اللازمة: في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

6. تحديد الخريطة التنظيمية: هي أحد مراحل وعناصر بناء هيكل تنظيمي حتى توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1. أشكال الهياكل التنظيمية

هناك العديد من الأشكال للهياكل التنظيمية ولعل أبرزها وأكثرها شيوعاً هي الأشكال الآتية: (بمدي ، 2005 ، الصفحات 111-113)

1. الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، الشكل الشائع استخداماً في معظم المؤسسات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام. إنه يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب المدير العام في مختلف شؤون المؤسسة. وتتكون كل إدارة

بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة يمكن هذا النوع من جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض في صورة أقسام. إن الزيادة في التخصصات والوظائف مرهون بزيادة حجم المؤسسة والتي تنعكس على زيادة عدد المستويات بالهيكل التنظيمي.

2. الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المشروع وتتسع عملياته بالإضافة إلى تأثير نطاق الإشراف في الحد من قدرات المديرين حيث يؤدي كل ذلك إلى تعقد العمل الإداري، ويتم أيضا استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات.

3. الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي: يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق. فيكون التنظيم جغرافيا فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار المبدئي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين، وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقا للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسات المشروع وخطته. إن معرفة الموقع يعتبر عاملا أساسيا لفاعلية الإدارة ونجاحها.

4. الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء: يستخدم هذا التنظيم، في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من العملاء. وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من العملاء فإنه عادة ما نلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم الذي يبنى على أساس إرضاء كل شباغ رغباتهم ومتطلباتهم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم فئة من فئات العملاء وتصميم الأنشطة التسويقية وبناء الإدارات والأقسام على ضوء ذلك

5. الهيكل التنظيمي المركب: يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهياكل شيوعا في المؤسسات عموما. ويتميز بإتباع أكثر من أساس واحد، انه مزيج من الأسس. إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم وفقا لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لها.

6. الهيكل القطاعي: هو هيكل لا مركزي، يقوم على أساس المنتج، العميل، القطاعات، الموقع الجغرافي، وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة أو قطاع واحد، أي أن كل قسم مسؤول عن عمل معين وله مصادره مثل: التمويل، التسويق، التخزين، الصيانة...

7. الهيكل المصفوفي: يجمع هذا الشكل بين الهيكل القطاعي والوظيفي حيث يمكن أن يكون لنفس الموظف في هذا الهيكل مديرين، مدير إداري ومدير إنتاج، ويعتبر هذا الهيكل صعب التطبيق نظرا لازدواجية السلطة؛ وعادة ما نجده في الشركات المتعددة الجنسيات حيث يعتبر

مفيدا جدا لها. (نبيهة، 2010)

ثالثاً: تحديد الشكل القانوني

يمثل اختيار الشكل القانوني المقترح للمشروع المراد نفيده أحد الجوانب الهامة في الدراسة القانونية للمشروع ويهدف هذا الجانب من الدراسة القانونية إلى الوصول إلى أفضل شكل قانوني يتناسب وطبيعة وحجم المشروع المقترح، ولتحقيق ذلك يتعين على القائم بالدراسة أن يكون على دراية بالأنواع المختلفة للأشكال والصيغ القانونية للمشروعات ومزايا وعيوب كل منها وفيما يلي الأشكال المختلفة للشركات: (بن عيسى ، 2020-2021 ، الصفحات 90-94)

1. المؤسسة الفردية: هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول والمؤسسة شخصا واحدا، أي أن المقاول هو سيد القرار في المؤسسة، وهنا لا يوجد رأس مال اجتماعي أدنى محدد يمكنه توظيف أشخاص آخرين إذا اقتضت الضرورة، وفي أغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول، وفي أحيان أخرى يختار لها اسما تجاريا آخر. الاعتماد المالي المخصص للمؤسسة يعكس حجم الاستثمارات المطلوبة ورأس المال المتداول التقديري. هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته، إذ انه ليس مرغما بتقديم تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى، ولا حتى بإشهار حساباته السنوية والأرباح المتحصل عليها، هذه الأخيرة تعتبر كأجر له، هو حر في التصرف فيه، وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة، فان هذا النوع من الأشكال القانونية، يعتبر بدون شك الأكثر ملاءمة لها، لما تتميز به من مزايا كسهولة تسييرها، ملائمة للمشاريع ذات رأس المال القليل (لا ينصح بها في حالة وجود رأس مال ضخمة).

2. شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

شركات التضامن: يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين.

وتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعا بكلمة وشركاؤهم.

شركة المحاصة: تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

شركة التوصية البسيطة: هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

3. شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال.

وتضم شركات الأموال شركات المساهمة وتعرف هذه الأخيرة على أنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم. ويشترط المشرع الجزائري ألا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب) ووضع المشرع حد أدنى لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

4. الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

شركة التوصية بالأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة.

شركة ذات مسؤولية محدودة SARL: تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه

التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات -شركة ذات المسؤولية المحدودة- أو الأحرف الأولى منها أي - ش. م. ذ. م - وبيان رأسمال الشركة. ولقد بين المشرع الجزائري انه " لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.

 المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL: إن القانون التجاري الجزائري يمنح لكل شخص يريد انشاء

مؤسسته بدون ان يشترك مع شخص أو اشخاص آخرين، أن يختار لها اسم المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL. هذا النوع من المؤسسات ما هو في الحقيقة إلا نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) باعتبار ان اغلب القواعد التي تطبق على هذه الأخيرة تطبق ايضا على المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة. في هذه الحالة يعتبر المقاول الشريك الوحيد لنفسه. وعلى الرغم من أنه صاحب القرار إلا أنه مرغم على اتباع القواعد والتنظيمات المتعلقة بالشركات.

إن المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة هي عبارة عن مؤسسة منشأة من طرف شخص وحيد يشارك نفسه، براس مال اجتماعي أدنى يقدر بـ 100000.00 دج وتعيين مسير هو أمر ضروري.

المبحث الخامس: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي جزء مهم من أجزاء مخطط الأعمال، فهو يقدم خطة أعمال دقيقة من خلال التأكد من أن الأهداف المحددة قابلة للتحقق من الناحية المالية، من توفير احتياجات المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية والأرباح.

المطلب الأول: ماهية مخطط المالي

الفرع الأول: مفهوم مخطط المالي

- "المخطط المالي يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه شركة الأموال في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة. والمخطط المالي الكفء هو الذي يخدم هدف تعظيم الربحية بشكل أساسي." (السكرانة، 2008، صفحة 229)

- "المخطط المالي هو نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار." (حمزة، 2017، صفحة 98)

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

إن الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلابة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة وتوظيفها التوظيف الأمثل، ومن بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي على وجه الخصوص ما يلي: (التميمي و النعيمي، 2008، الصفحات 175-177)

1. مساهمته في قدرة تحسين المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة، إذ أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.
2. يساهم في تحسين اتجاهات الأداء، إذ أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

3. يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، إن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة. ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات، وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام.

4. تحسين إدارة الوقت، حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل. وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات التي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل والخيارات حسب أولويتها وأهميتها.

5. تسهيل عملية الرقابة، حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها، وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت.

الفرع الثالث: مراحل إعداد المخطط المالي

تمر عملية إعداد المخطط المالي بالمرحلتين التالية: (بوشوشة، 2007، صفحة 14)

1. تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: والتي تشمل ما يلي:

التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار).

جمع المعلومات التقديرية عن النشاط.

تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل

للاستغلال).

تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية).

الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.

اعتبار مخطط الإهلاك للديون الموجودة في السابق.

حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكننا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.

2. البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الاقتراض البنكي).

3. إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعلم للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.

4. محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تعجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

المطلب الثاني: تقدير إجمالي تكاليف المشروع وتحديد الاحتياجات المالية الكلية

يعتبر تحديد التكاليف الكلية للمشروع نقطة البداية في إعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير إجمالي حجم الأموال المطلوبة. وتتكون التكاليف الكلية للمشروع من التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل وتمثل في: (ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، 2009، الصفحات 207-219)

1. التكاليف الاستثمارية: وتمثل في:

تكاليف الاستثمار الثابت ويتمثل في الأرض والمباني والمعدات ووسائل النقل وغيرها وهو ما يطلق عليه رأس المال الثابت ممثلاً في الأصول الثابتة.

مصاريف التأسيس وبدء التشغيل.

رأس المال العامل والممثل الإجمالي أو صافي الأصول المتداولة (صافي الأصول المتداولة = إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي

الخصوم المتداولة) ويمثل مجموعة الأموال اللازمة للتشغيل أي شراء المواد الخامات، والأجور وتكاليف القوى المتحركة والصيانة والتأمين والتسويق والمصاريف الإدارية والتمويلية وغيرها من الأموال اللازم توفيرها عند بدء التشغيل.

لذا تشمل تقديرات التكاليف الاستثمارية على ما يلي:

تقدير تكلفة الأراضي.

- تكاليف المباني والإنشاءات.
- تقدير الآلات والمعدات.
- تكاليف العدد والأدوات.
- تقدير تكلفة وسائل النقل.
- تكاليف الأثاث.
- تقدير التصميمات والرسوم الهندسية.
- تقدير مصاريف التأسيس وتكاليف بدء العمل.
- مصاريف الأبحاث والتجارب.

2. تكاليف التشغيل: وتتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع وترتبط بدورة الإنتاج أو التشغيل. وتتمثل في التكاليف اللازمة للإنتاج والتشغيل في حدود الطاقة الإنتاجية السابق تقديرها في المرحلة الفنية. لذا يمكن تصنيف عناصر التكاليف وفقا للعلاقة بين عنصر التكلفة ووحدة المنتج النهائي وذلك إلى: تكاليف مباشرة، تكاليف غير مباشرة، أو تصنيفها في ضوء علاقتها بحجم النشاط إلى: تكاليف ثابتة، تكاليف متغيرة.

المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية

الفرع الأول: مصادر التمويل

أولاً: تعريف التمويل

- "التمويل هو وظيفة إدارية تهتم بتحديد الموارد المالية ورصد الأرقام المطلوبة للقيام بنشاط ما في المنشأة لتحقيق هدف محدد مسبقاً. وهو أيضاً توفير المال اللازم للاستثمار بغض النظر عن تعدد مصادر هذا التمويل سواء التمويل الذاتي أو الخارجي، حيث يختص بدراسة كل ما يتعلق برؤوس الأموال." (العساف و سمحان، 2015، صفحة 35)

ثانياً: مصادر التمويل

تنقسم مصادر التمويل إلى مصادر تمويل مملوكة وأخرى مقترضة. (عطية، 2008، الصفحات 56-58)

1. مصادر تمويل مملوكة: تنقسم إلى ما يلي:

رأس المال: وهي المبالغ التي يقدمها ملاك أو أصحاب المشروع ولا تقتصر على حصص نقدية فقط بل تشمل الحصص العينية (أراضي، آلات، مباني، سيارات...)، وتشمل أيضا حصص التأسيس (هم الأفراد الذين يملكون الدراية أو الخبرة الفنية والإدارية والتسويقية حيث خبراتهم تعتبر مساهمة منهم في رأس المال).

الأرباح المحتجزة: تمثل الأرباح غير الموزعة وهي جزء من الأرباح التي تم تحقيقها خلال الفترة ولم يتم حسابها بعد، وهي من مصادر التمويل الذاتي للمشروعات القائمة بالفعل لتمويل الإنفاق على التوسعات أو زيادة رأس المال العامل.

الاحتياطيات: وتمثل جزءا من الأرباح تم جنيها خلال السنوات الماضية لدعم المركز المالي للمشروع ومواجهة الأخطار التي يمكن أن تهدد استمراره في المستقبل.

قروض الشركاء في شركات الأشخاص: وهو أسلوب يلجأ إليه لمواجهة بعض الصعاب القانونية التي يتطلبها زيادة رأس مال المشروع، وهنا يقدم أصحاب المشروع قروضا للمشروع تعتبر إضافة إلى رأس المال ويتم استهلاكها تدريجيا بالسداد من إيرادات المشروع.

2. مصادر التمويل المقترضة:

القروض طويلة الأجل: وهي القروض التي يحصل عليها المشروع من البنوك وشركات التأمين ويلتزم بردها في مدة تزيد عن عام. وتتميز القروض طويلة الأجل الخاصة المقدمة من البنوك المتخصصة بشروط ميسرة في أجل السداد وأسعار الفائدة، كما تعتبر السندات شكلا من أشكال القروض طويلة الأجل التي تستخدم في تمويل النفقات الاستثمارية والتشغيلية حيث يمثل السند التزاما على المشروع أو المؤسسة التي تصدره يتعين الوفاء به في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه.

القروض قصيرة الأجل: وهي القروض التي لا تزيد مدتها عن عام وغالبا ما تستخدم لتمويل رأس المال العامل اللازم للدورة الأولى من التشغيل. وتضاف إلى هذا مصادر أخرى قصيرة الأجل مثل الائتمان التجاري والائتمان المصرفي. ويقصد بالائتمان التجاري قيمة المشتريات الآجلة التي يحصل عليها المشروع من الموردين في مدة لا تزيد في الغالب عن سنة، ويتم تنفيذ هذا الائتمان من خلال الحسابات المفتوحة وبدون أي ضمان أو من خلال الكمبيالات والسندات الإذنية. أما الائتمان المصرفي فيتمثل في

القروض والسلفيات التي يحصل عليها المشروع من البنوك ويلتزم بسدادها في أقل من سنة في الغالب، وهي موارد نقدية يمكن استخدامها بحرية من قبل المشروع.

الفرع الثاني: القوائم المالية (سامي، 2012، الصفحات 37-44)

القوائم المالية هي مجموعة كاملة من الوثائق المحاسبية والمالية التي تسمح بتقديم صورة عادلة عن الوضعية المالية، الأداء، خزينة المؤسسة في نهاية الدورة.

1. الميزانية: الميزانية هي تصوير للوضع المالي أو الحالة المالية للمؤسسة وذلك في لحظة زمنية معينة (تاريخ إعداد القائمة)، وعليه فإن محتويات الميزانية هي عناصر لحظية وتعرف محاسبيا بمصطلح الأرصدة تمييزا لها عن التيارات أو التدفقات والتي تمثل مكونات القوائم المالية الأخرى: حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية. وللميزانية جانبان، ويسمى الجانب الأول بالخصوم أو المطلوبات وتندرج فيه كافة البنود الخاصة بخصوم المؤسسة والتزاماتها تجاه الآخرين، والثاني بالأصول أو الموجودات وتندرج فيه كافة البنود الخاصة بأصول المؤسسة وحقوقها على الآخرين.

2. جدول حساب النتائج: بجانب حسابات النتائج تستخدم في الحياة العملية العديد من المسميات المختلفة لوصف القائمة التي تعرض مكونات ورقم صافي الربح للفترة، مثل: قائمة الدخل، قائمة الربح، قائمة الأرباح والخسائر، بيان المصروفات والإيرادات. ومهما كانت التسمية التي تطلق على تلك القائمة، فيجب أن تفصح بشكل كاف لقراء التقارير المالية عن مكونات صافي الربح المحقق في خطوات متتابعة. ولقد عرف النظام المحاسبي المالي حساب النتائج بأنه: "بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، ويرز بالتميز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة).

المطلب الرابع: الموازنة التقديرية

الفرع الأول: تعريف الموازنة التقديرية

- "هي أداة تعبر بها المؤسسات عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا)، حيث تعكس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أخذاً بعين الاعتبار ما هو متاح لديها من إمكانيات (مالية، مادية، تقنية وبشرية) وما هو محيطة بها من ظروف خارجية."

(غباط و رجال ، صفحة 9)

"- هي خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين." (بن زعيط و موي، صفحة 3)

الفرع الثاني: أنواع الموازنات التقديرية (نعيمه، 2021)

1. الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات المرحلة الأولى في بناء نظام الموازنات التقديرية بالمؤسسة مهما كان نوعها تجارية أو خدمية أو صناعية، وتعين تقدير أو التنبؤ بما يمكن بيعه في السنة القادمة بناء على امكانيات المؤسسة، ولهذا فإن باقي الموازنات تبنى على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات.

ويتمثل الهدف من إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات في تطوير خطة بأهداف واضحة ومحددة والتوافق مع الجهود التشغيلية الموجهة لتحقيق الأهداف وكذلك يتم تحديد ما الذي يجب بيعه؟ ومتى يتم البيع؟ ولمن يتم البيع؟

2. الموازنة التقديرية للإنتاج: هي عبارة عن تقدير لكمية الوحدات الواجب إنتاجها مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات المخزون المطلوبة، حيث أن عملية تقدير ومراقبة الإنتاج تقوم بها مجموعة من الأقسام: مصلحة مراقبة التسيير، مكتب الدراسات، ومصلحة المستخدمين، ويمكن تقسيم الميزانية التقديرية للإنتاج إلى ميزانيات مصغرة تتضمن:

الميزانية التقديرية للمواد الأولية المباشرة.



الميزانية التقديرية لليد العاملة.



الميزانية التقديرية للمصاريف العامة للمؤسسة.



3. الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد تقدير الإنتاج وإعداد الميزانية التقديرية للإنتاج يجب تقدير عوامل الإنتاج اللازمة من مواد مباشرة ويد عاملة، وذلك من أجل تنفيذ خطة الإنتاج، حيث يتم إعداد ميزانيتين مكملتين للميزانية التقديرية المباشرة هما:

الميزانية التقديرية للمواد المباشرة.



الميزانية التقديرية لتكاليف العمل المباشر.



توضح هذه الميزانية مبلغ المواد المباشرة التي يجب على المؤسسة شرائها من أجل تغطية الإنتاج التقديري، حيث يتطلب إعداد هذه الميزانية معرفة ما يلي:

مستوى الإنتاج.



مستوى مخزون المواد الابتدائي (مخزون أول مدة).



مستوى مخزون المواد (مخزون آخر مدة)، حيث يسمح هذا المستوى بالإنتاج في الفترة الموالية.



المواد المباشرة المستعملة في الإنتاج وتكلفتها.



4. الموازنة التقديرية للتموين: إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية لتموينات هم ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج

الإنتاج سوف يتم شراؤها بـ :

الكميات المطلوبة



وفي الأوقات المناسبة



بأقل تكلفة .



ونظرا أن الكميات المباعة تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة ونظرا للتقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد أي (فترة الانتظار) إلخ يجب توفر المواد في الوقت المناسب.

5. الموازنة التقديرية للخزينة: الموازنة التقديرية النقدية تختلف كثيرا عن الموازنات التقديرية الأخرى، فهي عبارة عن تقدير مدفوعات

ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة فهي إذن ليست موازنة للتكاليف فهي لا تعد على أساس سنوي ولكن على الأقل تعد على أساس شهري وفي بعض الأحيان توزع على أساس كل أسبوع.

ونجد أن موازنة النقدية هي آخر موازنة ضمن نظام الموازنات التقديرية فهي تعتبر حوصلة لكل الموازنات السابقة التي يترتب عليها حصول المؤسسة على إيرادات (تدفقات نقدية داخلية)، ويترتب عنها دفع وتسديد المؤسسة لتكاليف والمصروفات (تدفقات نقدية خارجة) ولهذا نقول إن الموازنة التقديرية النقدية وسيلة للتخطيط والتنبؤ بتدفقات المقبوضات والمدفوعات وتحديد الفائض أو العجز لأجل اتخاذ قرارات مسبقة.

خلاصة الفصل الأول:

وفي ختام هذا الفصل يمكننا القول بأن إعداد مخطط الأعمال أصبح خطوة أساسية لبدأ نشاط أي مؤسسة أو حتى تطويرها وتوسعها، حيث هذا الأخير يعطي لحامل المشروع تصورا عميقا وشاملا حول مختلف الجوانب المتعلقة بسيرورة نشاطها، فقد أصبح وسيلة لتحديد الأخطار والعراقيل التي تحدق بالمشروع من أجل استباقها أو تجنبها في الوقت المناسب فهو يساعد على تجسيد الفكرة المبتكرة على أرض الواقع، ويساعد كذلك على تقصي وتحليل معوقات الواقع المقاوالاتي المهني ومعالجتها وذلك من خلال الحصول على المعلومات الملائمة وتحديد الاستراتيجيات المتبعة.

حيث لا يمكن إنجازه إلا بعد جمع القدر الكافي من المعلومات التي يمكن أن تساعد في التنبؤ بسيرورة المشروع والتنبؤ بمستقبله، وهذا ما سنراه في الفصل الموالي التطبيقي والذي يعتبر تحويلا لدراستنا النظرية إلى دراسة تطبيقية حقيقية لمخطط أعمال مشروعنا المتمثل في فضاء للتسليية والترفيه مغطى.

إعداد مخطط أعمال

Family Land

مقدمة الفصل الثاني:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لمخطط الأعمال ومكوناته بالتفصيل سنحاول في هذا الفصل التطبيقي لإسقاط مختلف المفاهيم النظرية في فكرة مشروع فضاء للتسلية والترفيه مغطى "Family Land" ولذا سوف نتطرق لمختلف التفاصيل التالية:

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

مكونات مخطط الأعمال

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

سنقوم في هذا المبحث بتقديم وصف للمشروع وطبيعة الخدمات المقدمة والتعريف بصاحب المشروع وأهم الأهداف والدوافع التي ساهمت في اختياره لهذه الفكرة بالتحديد وكذا الطموحات التي يسعى صاحب المشروع لتحقيقها من خلال هذه الفكرة.

المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع

1. الملخص التمهيدي:

أولاً: التعريف بالمشروع:

جدول رقم (01): التعريف بالمشروع

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	فضاء للتسليّة والترفيه مغطى
اسم المشروع	Family Land
قطاع النشاط	خدماتي
أصحاب المشروع	فيروز بن عبدي، ندى شني
موقع المشروع	منطقة التوسع السياحي بالجهة الشمالية لمقر بلدية بسكرة
النطاق	المستوى المحلي
الفئة المستهدفة	مختلف شرائح سكان (أطفال، مراهقين، كبار) بلدية بسكرة والبلديات المجاورة لها
عدد العمال	15
رمز النشاط في السجل التجاري	605011
تسمية النشاط	مؤسسة تسليّة
مضمون النشاط	يحتوي المشروع على:

<ul style="list-style-type: none"> ● قاعة استقبال وحجز ● ألعاب الكترونية ذات جودة عالية تناسب جميع الفئات، ألعاب ذكاء، ألعاب حركية ● كافيتريا ● جلسات عائلية، حضانة أطفال ● موقف للسيارات ● دورة مياه 	
مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة SARL	الشكل القانوني
مؤسسة ثنائية	الملكية
ثنائي (بنك BDL / صاحب المشروع)	شكل التمويل
نسعى للتميز في ميدان الترفيه	رؤية المؤسسة
المتعة والترفيه هدفنا وارضائكم غايتنا	رسالة المؤسسة
44746538.29	رأس مال المشروع
1 سنة و 1 شهر و 24 يوم	فترة الاسترداد

المصدر: من إعداد الطالبتان

ثانيا: التعريف بصاحب المشروع:

جدول رقم (02): التعريف بصاحب المشروع

العنصر	الشرح
الاسم واللقب	ندى شني، فيروز بن عبدي
تاريخ ومكان الميلاد	1996/10/30 ، 1997/03/11
البريد الإلكتروني	nadachenni25@gmail.com fairouzbelles87@gmail.com

شهادة ليسانس في إدارة الأعمال 2019 شهادة ماستر مقاولاتية 2022	الشهادات العلمية
تكوين Processus entrepreneurial/ BMC دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة	التكوينات
تكوين في اللغة الإنجليزية (أون لاين) 2021 سرعة التعلم مهارة التنظيم، التنسيق	المهارات

المصدر: من إعداد الطالبان

ثالثا: وصف المشروع:

✚ فكرة المشروع:

تقوم فكرة المشروع المقترح على بناء فضاء للتسليّة والترفيه مغطى حيث يوفر المتعة والمغامرة مع مراعاة السلامة العامة بالإضافة إلى كافتيريا ومساحة خضراء، حضّانة، مصلى ودورة مياه، حيث أنّها تحتوي على ألعاب إلكترونية وألعاب ذكاء وألعاب حركية بجودة عالية تناسب جميع الأعمار.

وتم اختيار هذه الفكرة لافتقار المنطقة لمثل هذه المراكز الترفيهية وخصوصا ان مناخها الحار والمضطرب عموما يصنع القلق النفسي لدى السكان، حيث تجدهم يبحثون عن متنفس لهم ولعائلاتهم حتى أنّهم يضطرون لمغادرة الولاية للبحث عن أماكن للترفيه، وقد احتزنا تشكيلة متنوعة من الألعاب مفعمة بالمرح وروح المغامرة والمنافسة وباستطاعة أي كان من كلا الجنسين (رجال/ نساء) اللعب.

✚ رسالة المؤسسة:

المتعة والترفيه هدفنا وارضائكم غايتنا

✚ رؤية المؤسسة:

نسعى للتميز في ميدان الترفيه

شعار المؤسسة:

تم تصميم العلامة التجارية للمشروع لتأخذ الشكل التالي:

شكل رقم (07): العلامة التجارية لمؤسسة Family Land



المصدر: من إعداد الطالبتان

تم الاعتماد في العلامة التجارية المصممة الاسم التجاري Family Land، أولاً الألوان عبارة عن الأسود الذي يرمز للفخامة والغموض بالإضافة إلى اللون المائل للأصفر الذي يمثل مناخ المنطقة الجاف، أما بالنسبة للأبيض فيدل على السلام، أما اللونين الأحمر والأزرق فيدلان على البهجة والخيال.

ثانياً شكل المنزل والذي مؤداه الشعور بالأمان بالنسبة للزبائن والذين هم عبارة عن عائلات حيث هذه الأخيرة هي ركيزة المشروع.

المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع

1. أهداف المشروع:

تتمثل أهداف إنجاز هذا المشروع فيما يلي:

توفير مرفق ترفيهي من نوع جديد بتقديم ألعاب تنمي الفكر والمواهب.

✚ اكتساب أكبر حصة سوقية في قطاع التسلية في ولاية بسكرة.

✚ تحقيق مكاسب اقتصادية وسياحية للمدينة.

✚ تحقيق رضا الزبائن.

2. دوافع ومبررات المشروع:

يرجع اختيار هذا المشروع إلى:

✚ النقص الواضح لمثل هذه المرافق في ولاية بسكرة.

✚ حاجة الزبائن الدائمة عن أفضل المرافق للتسلية والترفيه.

✚ الرغبة الشخصية في فتح مشروع خاص.

المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع "LA CSIP"

بإمكاننا تحديد التموضع من خلال نموذج "CSIP" لأصحاب المشروع والذي يمثل عملية التقاطع بين تطلعات صاحب المشروع

وبين مهاراته والإمكانات المتاحة في المحيط ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تطلعات أصحاب المشروع:

✚ الرغبة في إنجاز مشروع خاص ومتميز.

✚ تجسيد المشروع على أرض الواقع.

✚ الولوج لعالم صناعة التسلية.

✚ خلق فرص عمل.

✚ النمو المستقبلي وتوسيع النشاط.

✚ تحقيق الربح.

2. مهارات أصحاب المشروع:

+ متحصلتان على شهادة ليسانس في إدارة الأعمال.

+ متحصلتان على شهادة ماستر في مقاولاتية.

+ التكوين النظري في مجال المقاولاتية.

+ امتلاك شبكة علاقات واسعة.

1. الإمكانيات المتاحة في المحيط:

+ سوق غير مشبع وقلّة المنافسين المباشرين.

+ تشجيع الدولة على الاستثمار خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

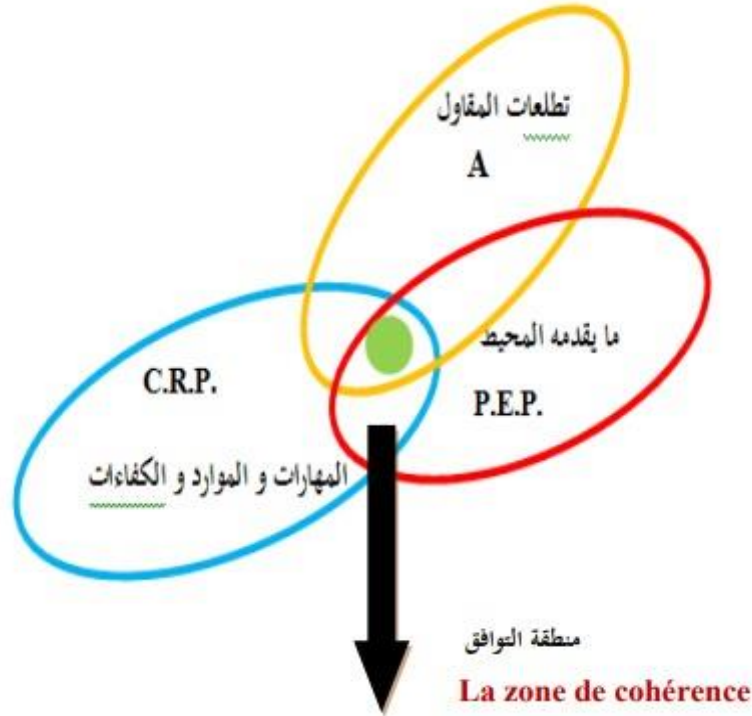
+ زيادة الاستثمارات في القطاع السياحي.

2. منطقة التوافق:

ويتم تحديدها من خلال تقاطع العوامل السالفة الذكر مع بعضها البعض، وبالتالي تتشكل لنا ملامح المشروع التي يجب أن يكون

عليها فعلا لكي يتحول في الأخير إلى مؤسسة ناجحة قابلة للتجسيد على أرض الواقع.

الشكل رقم (08): النموذج التمثيلي لمشروع فضاء للتسلية والترفيه مغطى "Family Land"



مشروع فضاء للتسلية والترفيه مغطى "Family Land"

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على محاضرات الدكتورة جودي حنان في مقياس مخطط الأعمال سنة ثانية ماستر

المقالاتية غير منشورة 2021/2022

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

عند تواجد فرصة في السوق خصوصا في المجال السياحي والترفيهي بغض النظر عن منطقة إقامة المشروع، فمثل هذه المرافق تعتبر دعائم الحركة السياحية للولاية والذي سنحلله في المخطط التسويقي حيث هذا الأخير يعتبر الأساس الذي تقوم عليه بقية عناصر مخطط الأعمال.

المطلب الأول: دراسة السوق

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجة الكلية PESTEL ANALYSIS

جدول رقم (03) تحليل البيئة الخارجية PESTEL

المتغير	التحليل	التأثير
P : Politique العوامل السياسية	• الاستقرار السياسي في البلاد والذي من شأنه أن يؤثر على المشروع	إيجابي (+)
	• التشريعات والتوصيات المساعدة على دعم إنشاء المؤسسات	إيجابي (+)
	• البيروقراطية الشديدة التي من شأنها عرقلة تنفيذ المشروع بسرعة	سليبي (-)
E : Economique العوامل الاقتصادية	• إمكانية الحصول على القروض عن طريق وكالات الدعم وصناديق ضمان القروض	إيجابي (+)
	• غلق الحدود الجغرافية وبالتالي عرقلة الحصول على الآلات والمواد الأولية من الخارج	سليبي (-)
	• التضخم الذي أدى إلى تقلب الأسعار أي زيادة أسعار المواد الأولية	سليبي (-)
S : Sociologique العوامل الاجتماعية	• الزيادة السكانية	إيجابي (+)
	• سلوك المستهلك الذي أصبح يبحث عن الترفيه والراحة من ضغوط العمل اليومية	إيجابي (+)
	• مواقف الزبائن اتجاه الخدمات المقدمة	إيجابي (+)
	• المستوى المعيشي للمستهلك النهائي	إيجابي (+)

إيجابي/سلي (-/+)		
إيجابي (+) إيجابي (+) سلي (-)	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود شبكة الانترنت والشبكات الأخرى ● التطور المستمر في التقنيات والمعدات الخاصة بألعاب الترفيه لمختلف الشرائح ● عدم توفر الألعاب الأتوماتيكية محليا مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار الاستيراد 	<p>T :</p> <p>Technologie</p> <p>العوامل التكنولوجية</p>
سلي (-)	<ul style="list-style-type: none"> ● المناخ الصحراوي 	<p>E : Ecologie</p> <p>العوامل الإيكولوجية</p>
إيجابي (+) إيجابي (+) سلي (-) إيجابي (+)	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود نشاط في السجل التجاري متعلق بالمشروع ● قانون حماية الملكية الفكرية ● قانون الضرائب ● قوانين تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 	<p>L : Loi</p> <p>العوامل القانونية</p>

المصدر: من إعداد الطالبتان

نجد أن مختلف عناصر البيئة الخارجية لها تأثير كبير على المشروع سواء في عملية الإنشاء/النشاط/الاستمرارية، بينما المشروع لا يمكنه أن يؤثر فيها بشكل كبير، ونلاحظ من خلال التحليل أن معظم العناصر ذات تأثير إيجابي على المشروع مما تدفعه على إعطاء مساحة كافية للتجسيد على أرض الواقع سواء عند تعلقه بالقوانين والتشريعات التي تشجع إنشاء المشاريع المقاولاتية والتخفيضات الضريبية المصاحبة لها التي يتم الاستفادة منها من خلال صناديق ووكالات الدعم، إضافة إلى سلوك الزبائن لمثل هذه المشاريع مما يشجع تنفيذ المشروع على أرض الواقع، لكن هذا لا يستبعد مواجهة المشروع لبعض العراقيل والصعوبات سواء قبل إنشائه من خلال العرقلة الدائمة في الحصول على أهم الوثائق الضرورية المتعلقة بالمشروع، مروراً بغلق الحدود الراجع لموجة الكورونا COVID 19 والحروب في الدول المجاورة وبالتالي عرقلة إمكانية استيراد الآلات الضرورية والمواد الأولية من الخارج، وصولاً إلى الأعباء الضريبية التي تترتب على المؤسسة خاصة خلال بداية نشاطها، لكن وجب على صاحب المشروع أن يتجاوز هذه العراقيل ويجد الحلول والبدائل فالهدف الأول لحامل المشروع هو العمل على تحويل وتجسيد المشروع إلى مؤسسة قائمة بحد ذاتها.

الفرع الثاني: تحليل القوى الخمس لبورتر PORTER ANALYSIS

أولاً: شدة المنافسة:

عندما تكون هناك منافسة جديدة ومستحدثة ومتنوعة وخاصة والتي لا يتميز بها المنافسين على المستوى المحلي وكذا الوطني، فهي الميزة التي يمكن أن يتميز بها المشروع "family land" في ولاية بسكرة.

ومن خلال الجدول التالي سوف نتعرف على أهم المنافسين المباشرين وغير المباشرين الموجودين في الميدان:

جدول رقم (04): تحليل المنافسين

المنافسين	نقاط القوة	نقاط الضعف	الخبرة في النشاط	التموقع الجغرافي
حديقة الحيوانات والتسلية "01 نوفمبر".	- وسط منطقة عمرانية - تغطية جغرافية واسعة - الأقدمية والخبرة في التسيير - توفير فرق فلكلورية في الأعياد والمناسبات	- عدم توفر النظافة - نقص الأمن - الألعاب قديمة وتفتقر للإثارة وتشويق. - عدم الاعتناء بالحيوانات. - الألعاب المقدمة يستهدفون بها الأقل من 16 سنة	خبرة كبيرة (أكثر من 10 سنوات)	طريق بلعياط "بسكرة"
حضيرة التسلية للمركب السياحي الحموي "سيدي يحي"	- جودة حديثة في الألعاب - الألعاب المقدمة تستهدف جميع الفئات	- التأخر في تقديم الخدمات - سوء التنظيم - قلة الخبرة - عدم توفر مساحات للاستراحة	خبرة ضعيفة (7 أشهر)	بسكرة

		<ul style="list-style-type: none"> - عدم توفر موصلات النقل نظرا لبعدها عن المناطق العمرانية 		
الغالبية الشمالية "بسكرة"	خبرة كبيرة (أكثر من 10 سنوات)	<ul style="list-style-type: none"> - الألعاب قديمة وتفتقر للإثارة وتشويق - الألعاب المقدمة يستهدفون بها الأقل من 16 سنة - عدم الاستغلال الجيد لمساحة المكان 	<ul style="list-style-type: none"> - الأقدمية والخبرة في التسيير - قرب المكان - نظافة المكان - توفر الأمن - توفر مساحات للاستراحة 	حديقة التسلية "بشير بن ناصر"
طريق سيدي عقبة "بسكرة"	خبرة متوسطة (3 سنوات)	<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد نشاطات ثقافية ترفيهية دورية - الألعاب فصلية (موسم الصيف) - الموقع بعيد (انعدام الموصلات) - إدخال الطعام معدوم - الأسعار مرتفعة 	<ul style="list-style-type: none"> - المساحة عملاقة - الألعاب ضخمة - المساحة الخضراء جيدة - الخدمات المقدمة جيدة 	أكوا بالم "الحديقة المائية"
بني مرة حي المجاهدين "بسكرة"	خبرة كبيرة (أكثر من 10 سنوات)	<ul style="list-style-type: none"> - المساحة الخضراء منعدمة - الألعاب المائية فقط - الألعاب فصلية 	<ul style="list-style-type: none"> - المساحة جيدة - التهئية مقبولة - الأسعار في متناول الجميع - الموقع ممتاز 	منزل المياه العائلي

		لا توجد نشاطات ثقافية ترفيهية دورية		
طريق باتنة "بسكرة"	خبرة ضعيفة (شهر واحد)	- سوء التنظيم - الألعاب المقدمة يستهدفون بها الأقل من 16 سنة - المساحة الخضراء منعدمة	- المساحة جيدة - الأسعار مقبولة - الموقع ممتاز	حمام الصالحين

المصدر: من إعداد الطالبتان

ويتميز سوق المنافسة للمشروع بوجود 6 منافسين أساسيين كما سبق الإشارة إليهم في الجدول السابق غير أنهم لا يغطون كامل

الطلب كما تختلف أحجامهم وتوجهاتهم وخدماتهم والجدول التالي يوضح أسلوب مواجهة كل منافس:

جدول رقم (05): أساليب مواجهة تهديد المنافسين

أسلوب المواجهة	العيب الأساسي	الميزة الأساسية	المنافس
<ul style="list-style-type: none"> ● الألعاب الحديثة ● الخدمات متميزة ● تخصيص يوم كل أسبوع أو شهر لتسجيل كل الاقتراحات والنقائص التي يراها زبائننا مناسبة لهم وتلبي حاجاتهم ● توفير مساحات للاستراحة 	<p>ألعاب قديمة خدمات رديئة</p> <p>البعد عن وسط المدينة عدم توفر مساحات للاستراحة. سوء تنظيم</p>	<p>الأسعار منخفضة</p> <p>مقصد للترفيه حدائث الألعاب تستهدف جميع الأعمار</p>	<p>حديقة الحيوانات والتسلية "01 نوفمبر"</p> <p>حضيرة التسلية للمركب السياحي الحموي "سيدي يحي"</p>

● الألعاب المقدمة تستهدف جميع الفئات	ألعاب قديمة خدمات رديئة	الاسعار منخفضة.	حديقة التسلية "بشير بن ناصر"
	الأسعار مرتفعة الألعاب فصلية	الضخامة والحدائثة	أكوا بالم "الحديقة المائية"
	الألعاب فصلية خدمة واحدة	الموقع ممتاز	منزل العائلي
	خدمات رديئة	حدائثة الألعاب.	حديقة "حمام الصالحين"

المصدر: من إعداد الطالبان

من الجدولين رقم 02 و 03 نلاحظ أن:

1. المنافسين غير مباشرين هم: حديقة الحيوانات والتسلية "01 نوفمبر" وحديقة التسلية "بشير بن ناصر" وحديقة "حمام الصالحين"، لا يشكلون تهديدا كبيرا نظرا لعدم حدائثة الألعاب والأسعار المنخفضة ونقص الأمن، حيث يتم منافسته بحدائثة الألعاب وتوفير الأمن.
2. حضيرة التسلية للمركب السياحي الحموي "سيدي يحيى": تشكل تهديد كبير للمشروع من ناحية الألعاب المقدمة حيث تستهدف جميع الفئات العمرية، وكذلك من ناحية الأسعار حيث أن أسعار خدماتهم في متناول الجميع، كما هو أيضا مقصد للعائلات. ولمواجهتها نقوم بتقديم خدمات جيدة وتوفير ألعاب متنوعة وذات جودة عالية وتوفير مساحات للاستراحة للعائلات وإتباع أسلوب تنظيمي في تسيير المشروع لتمييز الخدمة.
3. منزل المياه العائلي: لا يشكل تهديد كبير نظرا لخدماته الموسمية وأعباه مائة فقط، وتتم منافسته بتنوع الخدمات.

4. أكوا بالم "الحديقة المائية": هو أضخم مشروع للتسلية في المنطقة ككل غير أن تحديده يمكن مواجهته بالأسعار الجيدة مقارنة بأسعاره المرتفعة حيث أنها لا تمس جميع شرائح السوق المستهدفة من طرف مشروع "family land" كما أن خدماته موسمية والألعاب مائة فقط.

ثانيا: تهديد الداخلين الجدد والمحتملين:

أبرز الداخلين الجدد إلى قطاع التسلية والترفيه في ولاية بسكرة هو Hôtel Barbari، حيث يحتوي على قسم مخصص للتسلية (ألعاب موسمية) والميزة التي يتمتع بها كونه ذو طابع سياحي والألعاب التي يوفرها تمس شريحة المراهقين، حيث هذه الأخيرة لا تشكل تهديدا كبيرا لوجود إمكانية لإضافة هذه الألعاب في التوسعة المستقبلية لمشروعنا.

كما أن هناك تهديد تقليد المشروع من طرف مستثمرين آخرين.

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة حاليا لا تشكل خطرا على مشروع "family land" فأغلبها تتمثل في المسابح والمسارح ودار السينما وهو ما تفتقر إليه المدينة خاصة في الشق المتعلق بالعائلات، فحتى العدد القليل الموجود من هذه المرافق أغلب برامجه غير موجهة لفئة العائلات كما لا توجد إقبال كبير عليها من طرف مواطني المدينة إلا في مناسبات قليلة.

غير أن هذه المنتجات بديلة متمثلة في المسابح تكون فصلية، أما المسارح نجد قاعة الزعاطشة تقدم بعض العروض عن طريق بعض الجمعيات الفنية ومسرح الهواء الطلق فأنشطتها نادرة جدا وغير منتظمة، أما دار السينما فمنعدمة تماما في بسكرة.

رابعا: القوة التفاوضية للزبائن:

القوة التفاوضية للزبائن تكون ضعيفة (انظر للملحق رقم 02) وذلك نظرا للخدمات المقدمة كما رأينا في تحليل المنافسين فإن المنافس الوحيد الذي يقدم خدمات متميزة هو (أكوابالم) أسعاره جد مرتفعة.

خامسا: القوة التفاوضية للموردين:

القوة التفاوضية للموردين تختلف حسب طبيعة المواد أو الخدمات والتي نبينها في الجدول التالي:

جدول رقم (06): القوة التفاوضية للموردين

التعليق	عنوان المورد	القوة التفاوضية	اسم المورد	نوع المورد
تمتع منتجاته بتصميم ممتاز وأسعار تنافسية مقارنة بموردين آخرين	الصين	قوية	Ali Baba	الألعاب الالكترونية ألعاب قلعة المغامرات
تم اختياره نظرا لأسعاره المعقولة	بسكرة	متوسطة	TOYS LAND	تجهيزات الحضانة وألعاب الذكاء
تم اختياره نظرا لخبرته وتنوع منتجاته وجودتها وضمانه النقل والتكيب للزبون لا يوجد إنتاج محلي	شلف	متوسطة		المباني
تم اختياره نظرا لخبرته وتنوع منتجاته وجودتها	بسكرة	متوسطة	Ets Annasr Bahri Zouina	تجهيزات الإعلام الآلي تجهيزات المكتب
	سطيف			المكيفات الهوائية
سعر مناسب والجودة	بسكرة	متوسطة	DJENAIHI LAZHAR	طقم الملابس الخاص
تم اختياره نظرا لسمعته	بسكرة	ضعيفة	SALAMA AMANE	معدات الحماية من الحريق

كثرة الموردين في هذا المجال	بسكرة	متوسطة	pharmacie Khadrawi	علبة الإسعافات الأولية
الوحيد في السوق إضافة إلى امتلاكه العلاقات الجيدة والخبرة	بسكرة	قوية	MALLEM AHMED	مولد الكهرباء
				أعمدة الإنارة
الوحيدة في السوق وقربها من الموقع	بسكرة	قوية	سونلغاز	الكهرباء
			الجزائرية للمياه	الماء
			اتصالات الجزائر	الاتصالات
المؤسسة الوحيدة المتخصصة في المجال	بسكرة	قوية	إذاعة الزيبان	الإشهار

الفرع الثالث: تحليل SWOT

عبارة عن تحليل استراتيجي يستخدم في مجال الأعمال حيث يمكننا من معرفة نقاط القوة وكيفية المحافظة عليها وتعزيزها ونقاط الضعف للمؤسسة وطرق معالجتها، وكل من الفرص واستغلالها وأخيرا التهديدات التي يجب تجنبها والسيطرة عليها، وتكمن فائدته في إعطاء صورة واضحة حول المشروع ومساعدتنا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

ومن هنا سنتطرق إلى نقاط ضعف وقوة المشروع وكذا فرصه وتهديداته في الجدول التالي:

1. نقاط الضعف والقوة للمشروع:

جدول رقم (07): تحليل نقاط القوة والضعف

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> ● نقص الخبرة في تسيير المشاريع الترفيهية ● ارتفاع تكلفة الألعاب ذات الجودة الممتازة ● قلة رأس المال 	<ul style="list-style-type: none"> ● مشروع جديد ● تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات ● توافر المساحة حول المشروع ما يمكنه من النمو مستقبلا ● توفر اليد العاملة لأنه لا يتطلب كفاءات عالية ● مزود بمختلف الشبكات (شبكة الكهرباء، شبكة المياه، شبكة الصرف الصحي) ● الامتيازات الممنوحة من طرف FGAR

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المجمعة من دراسة السوق

2. فرص وتهديدات المشروع:

جدول رقم (08): تحليل الفرص والتهديدات

التهديدات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> ● وجود بعض البدائل القريبة للخدمة ● ارتفاع أسعار المادة الأولية ● العراقيل الإدارية والبيروقراطية المعقدة ● المناخ الصحراوي الجاف 	<ul style="list-style-type: none"> ● بداية انتشار ثقافة الترفيه لدى أفراد المجتمع ● نقص المرافق المماثلة ● توجه الولاية نحو قطاع السياحة ما يرفع الطلب على هذا النوع من الخدمات ● عدد السكان في زيادة دائمة

المصدر: من إعداد الطالبان

3. كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات للمشروع:

جدول رقم (09): كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات

كيفية تجنب التهديدات	كيفية معالجة نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • الاعتماد على شبكة العلاقات للقيام بالأمر الإداري • تحقيق أعلى مستويات الجودة في الخدمات المقدمة • 	<ul style="list-style-type: none"> • الاعتماد على القروض والدعم • توظيف عامل مؤهل ومتخصص في البرمجيات

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الرابع: تحليل الاستبيان

سنعتمد في تحليل الزبائن على نتائج الاستبيان الالكتروني، كانت لعينة عشوائية من مجتمع السوق المستهدف قمنا بتوزيع الاستمارات على 91 شخص وكانت نسبة استرجاع الاستمارات 100%.

حيث نلاحظ مجموعة من النقاط سنذكر أهمها فيما يلي (الملحق رقم 02):

نسبة الاستطلاع على الاستبيان كانت من جهة الإناث بنسبة 78% من حجم العينة، وكانت أعمارهم تتراوح بين أقل من 25 سنة و35 سنة بمعدل 89.10% من شريحة المستهدفة.

أما الطبقة الغالبة هي طبقة الطلاب حيث مثلت 49.50% من حجم العينة أي أن الاستبيان حظي اهتماما كبيرا من طرفهم وكان دخلهم أقل من 30000.00 دج بنسبة 70.90% من حجم العينة، و82.40% تمثل نسبة العزاب غير ذلك لا يمنعهم من اصطحاب الأطفال، حيث أغلبية العينة ليس لهم أولاد بنسبة 84.60% ومن لهم أولاد بنسبة 15.40% حيث في كلتا الحالتين هم الشريحة الأساسية المستهدفة.

94.50% من العينة مقيمون في بلدية بسكرة ومنهم من سبق لهم الذهاب إلى مركز تسلية مغطى بنسبة 62.60% من عينة، وتمثلت نسبة ذهابهم إلى مركز تسلية مغطى ب 50% (ما بين مرة واحدة إلى 5 مرات) وكانت أغلبيتهم خارج ولاية بسكرة بنسبة 70.70%.

أغلبية العينة يرون أن المرافق الموجودة في ولاية بسكرة غير كافية، وأن نسبة اهتمامهم بكذا مشاريع تصل إلى 97.80%، وفي حالة تطبيق مشروع فضاء للتسلية والترفيه مغطى يفضلون الذهاب إليه في عطلات نهاية الأسبوع وأن التوقيت المناسب لهم من 3 زوالا إلى 11 ليلا، حيث نجد ان قدرة الزبائن على دفع السعر تصل إلى 1000 دج للفرد كأقصى حد، كما هم مستعدون لإنفاق أقل من 1000 دج لحضانة الأطفال لمدة ساعة.

كما تم وضع بعض الاقتراحات تتعلق بمرافق موجودة أصلا في المشروع كالمصلى والمراحيض وموقف السيارات كما هناك من أشاروا إلى تكوين مرافق خاصة بالمسابقات لتحفيز الأطفال وإضافة مسبح، وأشار الكثيرون إلى ضرورة أن يكون السعر في متناول الجميع.

المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية

1. استراتيجية الانطلاق: بما أن المؤسسة سوف تكون مؤسسة جديدة فسيعتمد المشروع في انطلاقه على استراتيجية التميز وذلك عائد لكونه الوحيد في المنطقة الذي يقدم خدمات مميزة ومتنوعة بالأخص خدمة فضاء مغطى حيث يمكن استخدامه حتى في الظروف المناخية الرديئة إضافة لألعاب الذكاء والحركة ومختلف الألعاب الإلكترونية لذلك ستكون أسعار هذه الخدمات مرتفعة في بداية المشروع مقارنة مع باقي الخدمات لأنه لا يوجد منافس فيهم ، غير أنه بعد أن يتم تقليدنا في هذه الخدمات وهو أمر أكيد حصوله خصوصا إذا لاحظ المنافسون مدى نجاحه، سنقوم باللجوء إلى استراتيجية أخرى للبقاء في السوق خاصة أننا نسعى لريادته.

2. استراتيجية التطوير: بطبيعة الحال لكل مشروع دورة حياة فلا بد قبل وصوله إلى مرحلة الانحدار وبالتالي التنبؤ بتناقص الزبائن وهنا سنعتمد على استراتيجية التطوير للمنتج أو الخدمة، وكذلك إضافة ألعاب من صنف آخر مختلف تماما.

مستقبلا وبعد إثبات لمؤسسة نفسها في السوق بجدارة واكتساب حصة سوقية كبيرة وسمعة جيدة سنحاول توسيع المشروع بإضافة أنشطة جديدة، فتح فرع في منطقة أخرى.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

الفرع الأول: المنتج (الخدمة)

المشروع عبارة عن فضاء للتسلية والترفيه، يتربع على مساحة 58000 م² تتكون من:

جدول رقم (10): وصف خدمات المشروع

✚ قلعة المغامرات: وتحتوي على ألعاب كثيرة منها التسلق، القفز، التزحلق واللعب في وسط الكريات الملونة وهي على شكل قلعة تكون داخل مبنى.



✚ ألعاب الذكاء: وتمثل في مختلف ألعاب تنمية الذكاء لدى الأطفال كالشطرنج، الحساب الذهني....

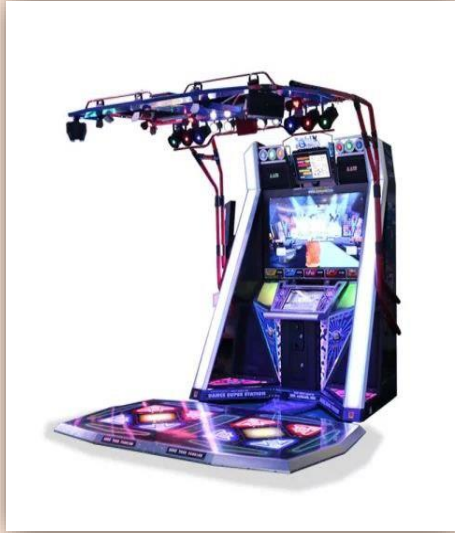


✚ لعبة الرقص: حيث يقوم اللاعب بتتبع حركات الأضواء تحت قدميه حتى يحاكي الرقصة التي يشاهدها أمامه في الشاشة.

✚ ألعاب الآلات الإلكترونية: وتتمثل في الألعاب الممتعة التي تكون على شكل آلات وتحتاج لوضع العملة او

شحن التذكرة من أجل تشغيلها وتحتاج إلى التركيز والقوة في بعض الأحيان، كجهاز الملاكمة الإلكتروني، جهاز

هوكي هوائي، آلة لعب كرة السلة....



حضانة الأطفال: وتكون مخصصة للأطفال الصغار مزركشة وبها كراسي وديكور جميل والعباب للترفيه عن الصغار.



مساحة للجلوس: تحتوي طاولات للجلوس، وبعض أراجيح المطر.



المصدر: من اعداد الطالبتان

الفرع الثاني: السعر

اعتمدنا في تحديد تسعير الخدمات التي يقدمها فضاء التسلية والترفيه بعد الاطلاع على مستوى الأسعار التي يعتمدها المنافسين في السوق والتي تعتبر متغيرة وغير خاضعة لمعايير محددة بالإضافة إلى الاعتماد على آراء الزبائن وقدرة الزبائن المستهدفين على دفع السعر (انظر الملحق رقم 02).

جدول رقم(11): أسعار خدمات Family land

ملاحظات	السعر	الخدمة
سعر السوق	50 دج	تذكرة الدخول
خاص بالأطفال (4 سنوات فما فوق)	20 دج	
السعر المتعارف عليه	100 دج	موقف السيارات
هدفها إمتاع الأفراد (صغار وكبار) وتخفيض طابور الانتظار أمام قلعة المغامرات في حالة امتلائها	200 دج	ألعاب آلات إلكترونية:
	100 دج	لعبة الرقص
	500 دج	باقي الألعاب
مدتها 45 دقيقة	500 دج	قلعة المغامرات
هدفها تنمية قدرات الأطفال وتعزيز روح المنافسة بينهم	400 دج	ألعاب الذكاء
مدتها ساعة وهدفها تقليل العبء على الوالدين	500 دج	حضانة الأطفال

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الثالث: التوزيع

بما ان مشروعنا خدمي فهو يعتمد على عملية التوزيع المباشر حيث أن قناة التوزيع هنا تكون مباشرة، أي نقوم بتقديم الخدمة عند وقوع الطلب عليها، حيث يقوم الزبون بشحن التذكرة ويقدمها امام اللعبة التي يريدتها.

الفرع الرابع: الترويج

يتم الترويج ل Family Land بالاعتماد على مزيج ترويجي موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(12): طرق الترويج ل Family Land

التكلفة	التفاصيل	الطريقة
50000	يتم تصميم بطاقات خاصة بالمشروع وتوزيعها على الأفراد (في المدارس، المحلات التجارية....) وسيكون عددها 500 بطاقة بسعر 10 دج للوحدة	بطاقات الزيارة
مجانية	Facebook, instegram نشر منشورات وفيديوهات في المجموعات التي تتواجد فيها الشريحة بكثرة	الإعلان على مواقع التواصل الاجتماعي
46800	يتم بثها في وقت ذروة الاستماع (10 ومضات، ملحق رقم 03)	ومضات إخبارية في إذاعة الزيبان

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الخامس: الأفراد

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة الخدمية من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، حيث أهم هدف لها إرضاء الزبائن وكسب أكبر عدد منهم والمحافظة عليهم، فإن دور العمال في المؤسسة لا يقتصر على تقديم الخدمة فقط بل إعطاء صورة حسنة للمؤسسة من خلال المظهر والنظافة وحسن التعامل، ومن الضروري التركيز على:

1. المظهر الخارجي : في إطار توحيد مظهر العاملين وإعطاء صورة جيدة لطبيعة وسير العمال في الفضاء الترفيهي تم تصميم ألبسة خاصة بالعمال متناسقة وتحمل شعار الفضاء الترفيهي.

2. السلوك الداخلي: من أجل السير الحسن للعمل فإنه من الضروري وضع قانون داخلي للمركز يكون كل العمال ملزمون بتطبيقه في جو من الهدوء والاحترام المتبادل.

3. التعامل مع الزبائن: وهي أهم نقطة تبنى عليها صورة وسمعة المؤسسة من خلال حسن الاستقبال والتوجيه، وتوفير جو الراحة والتسلية، نوعية تقديم الخدمة بطريقة سلسلة وخلق جو عائلي مريح لدى الزبائن كل هذا من خلال تطبيق مقولة "Family Land".

الفرع السادس: الدليل المادي

الفضاء الترفيهي يتربع على مساحة تقدر ب 58000 م² يحيط بها سور غير مرتفع وله مدخل، وتتكون من مساحات خضراء بما أزهار وأشجار مختلفة تتخللها طرق معبدة وموقف سيارات. وتتوسطها ساحة استراحة للعائلات مزودة بطاولات وكراسي ومساحة مخصصة لكراء كافيتريا، مطعم، كشك، مصلى ودورة مياه، مخزن، إدارة ومساحة مخصصة للتوسع المستقبلي.

ثم يأتي المبنى وهو الآخر له مدخل كبير وعند الدخول إليه يجد الزبائن أمامهم مساحة كبيرة تقدر مساحتها ب 2500 م² منشأة ملونة بشتى الألوان تحتوي على ألعاب متنوعة ومختلفة لشتى الفئات (ألعاب إلكترونية، ألعاب ذكاء)، كما نجد بها قلعة مغامرات حيث هذه الأخيرة تحتوي على مراجيح وزحليقات وأنايب يدخل فيها الأطفال... وتتكون من عدة طوابق، وتقابلها الحضانة التي تكون هي الأخرى جدرانها مزركشة الألوان وبها كراسي صغيرة ملونة وطاولات وبعض الألعاب لتسلية الأطفال الصغار.

الفرع السابع: إجراءات تقديم الخدمة

تتميز أهم إجراءات الخدمة فيما يلي:

✚ حسن استقبال الزبائن والترحيب الدائم بالابتسامة.

✚ تعريف الزبائن بخدمات وألعاب الفضاء الترفيهي.

✚ توفير الراحة والأمن للزبائن.

✚ النظافة الدائمة للفضاء الترفيهي.

✚ الحرص على نظافة الألعاب وصلاحية الألعاب الإلكترونية.

✚ المحافظة على حس الفكاهة والروح الرياضية في الألعاب إلى حين توديع الزبون.

المطلب الرابع: حجم الطلب الإجمالي وتقدير الطلب المستقبلي لفضاء التسلية والترفيه

1. الزبائن: تعتبر الفئة المستهدفة هي أكبر فئة في المجتمع والتي تتكون من العائلات والشباب، حيث نلاحظ أن الشريحة العمرية الأكثر

استجابة للاستبيان تتراوح ما بين أقل من 25 سنة إلى 35 سنة (الملحق رقم 02)

فالمجتمع الذي نتعايش فيه يفتقر لمراكز ترفيهية ولألعاب يشاركونها مع أولادهم، فعند توزيع الاستبيان الإلكتروني وشرح فكرة

المشروع والألعاب المقدمة لاقينا اهتمام كبير لفكرة المشروع وإعجاب كبير من طرفهم حول الألعاب المقدمة لأنها تضيف التشويق

والترفيه وتنمية الذكاء.

والتي تضم:

الجدول رقم (13): الفئات العمرية لولاية بسكرة

المجموع	التوزيع		البلدية
	إناث	ذكور	
108014	52927	55087	04-00
96659	47363	49296	09-05
107678	52762	54916	14-10
110543	54215	56428	19-15
105151	51525	53626	24-20
89063	43641	45422	29-25
67705	33175	34530	34-30
58937	28879	30058	39-35
49741	24373	25368	44-40
41793	20479	21314	49-45
33942	16411	17081	54-50
23686	11605	12081	59-55

15224	7460	7764	64-60
14120	6918	7202	69-65
11989	5874	6115	74-70
18086	8871	9215	75 فما فوق
951981	466480	485501	مجموع الولاية

المصدر: مديرية البرججة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة.

2. حجم تقديم الخدمة الإجمالي : أما حجم تقديم الخدمة الإجمالي فقدر على مستوى لعبة قلعة المغامرات 100 فرد/ اليوم على الأقل، 150 فرد/ اليوم على الأكثر، أما على مستوى ألعاب الذكاء، ألعاب الآلات الإلكترونية ولعبة الرقص 70 فرد/ اليوم على الأقل، 120 فرد على الأكثر، وعلى مستوى حضانة الأطفال 20 طفل/ اليوم، أي بقدر 420 فرد/ اليوم.

الجدول الآتي يوضح ساعات العمل:

الجدول رقم (14): ساعات العمل اليومية

الأشهر	(جانفي، فيفري، مارس، أبريل، ماي، سبتمبر أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر)	(جوان، جويلية، أوت)
ساعات العمل	من 09.00 إلى 18.00 في الأيام العادية	من 10.00 إلى 23.00 في الأيام العادية
	من 14.00 إلى 22.00 أيام الجمعة	من 16.00 إلى 23.00 أيام الجمعة

3. التنبؤ بالطلب وتقدير حجم المبيعات : يمكن تحديد حجم الطلب المتوقع شهريا بالاستناد إلى الجدول التالي:

جدول رقم (15): حجم الطلب المتوقع شهريا (عدد الزبائن)

الأشهر	عدد الأيام	عدد الزبائن اليومي في حالة الركود	عدد الزبائن اليومي في حالة الذروة	متوسط الزبائن الشهري	عدد الزبائن
جانفي	27	310	530	420	11340
فيفري	24	310	530	420	10080
مارس	27	400	600	500	13500
أفريل	26	310	530	420	10920
ماي	27	310	530	420	11340
جوان	26	420	610	515	13390
جويلية	28	420	610	515	14420
أوت	28	420	610	515	14420
سبتمبر	26	310	530	420	10920
أكتوبر	27	310	530	420	11340
نوفمبر	26	320	580	450	11700
ديسمبر	27	400	600	500	13500
المجموع السنوي	319	4240	6790	5515	146870

المصدر: من إعداد الطالبتان

تقدير المبيعات: لحساب رقم الأعمال قمنا بتوزيع عدد الزبائن المتوقعين يوميا على طاقة استيعاب كل لعبة (خدمة)، أما الكافيتيريا

والمطعم والكشك (02) فنضيف مداخيل كرائها والتي تقدر على التوالي ب 30000,00 دج، 30000,00 دج، 40000,00 دج

شهريا لأن خدماتها ستكون من اختصاص المناول وفيما يلي سنقوم بحساب رقم الاعمال المتوقع الشهري والسنوي للسنة الأولى في

الجدول الموالي:

جدول رقم (16): رقم الاعمال المتوقع الشهري والسنوي للسنة الأولى

الشهر	رقم الأعمال
جانفي	4773700
فيفري	4254400
مارس	6210100
أفريل	4600600
ماي	4773700
جوان	5498900
جويلية	5914200
أوت	5914200
سبتمبر	4600600
أكتوبر	4773700
نوفمبر	4364000
ديسمبر	6210100
المجموع السنوي	61888200

المصدر: من إعداد الطالبتان

رقم الاعمال المتوقع للسنوات الثمانية الأولى: نسبة الزيادة في الطلب تقدر ب 2.3% وذلك تناسبا مع نسبة الزيادة المتوقعة

لسكان ولاية بسكرة وفي الجدول الموالي نبرز توقعات البيع في سنة الإنشاء وما يليها إلى غاية 2030/12/31

جدول رقم (17): تقدير المبيعات من 2023/01/01 إلى 2030/12/31

2030	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	المدة
5597377	5471531,76	5348515,9	5228265,79	5110719,24	4995815,49	4883495,1	4773700	جانفي
4988474,49	4876319,15	4766685,39	4659516,51	4554757,1	4452352,98	4352251,2	4254400	فيفري
7281620,31	7117908,42	6957877,24	6801444,03	6648527,89	6499049,74	6352932,3	6210100	مارس
5394409,49	5273127,56	5154572,4	5038682,69	4925398,53	4814661,32	4706413,8	4600600	أفريل
5597377	5471531,76	5348515,9	5228265,79	5110719,24	4995815,49	4883495,1	4773700	ماي
6447706,47	6302743,37	6161039,46	6022521,47	5887117,76	5754758,32	5625374,7	5498900	جوان
6934664,31	6778752,99	6626347,01	6477367,56	6331737,59	6189381,81	6050226,6	5914200	جويلية
6934664,31	6778752,99	6626347,01	6477367,56	6331737,59	6189381,81	6050226,6	5914200	أوت
5394409,49	5273127,56	5154572,4	5038682,69	4925398,53	4814661,32	4706413,8	4600600	سبتمبر
5597377	5471531,76	5348515,9	5228265,79	5110719,24	4995815,49	4883495,1	4773700	أكتوبر
5116985,4	5001940,76	4889482,66	4779552,94	4672094,76	4567052,56	4464372	4364000	نوفمبر
7281620,31	7117908,42	6957877,24	6801444,03	6648527,89	6499049,74	6352932,3	6210100	ديسمبر
72566685,6	70935176,5	69340348,5	67781376,8	66257455,4	64767796,1	63311628,6	61888200	المجموع السنوي

المصدر: من إعداد الطالبتان

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

بعد أن أعطينا نظرة شاملة عن المشروع سوف نرى في هذا المبحث موقعه ومتطلبات إنشائه وتشغيله للوصول إلى الأهداف الموضوعية مسبقا.

المطلب الأول: الموقع الجغرافي لمركز فضاء للتسلية والترفيه

الفرع الأول: موقع المشروع

يقع المشروع في منطقة التوسع السياحي بالجهة الشمالية لمقر بلدية بسكرة وعلى المحور الوطني رقم 03، وتمتد على مساحة 203 هكتار (انظر للملحق رقم 03)، حيث خصص من هذه المنطقة مساحة 5.8 هكتار لتجسيد المشروع، وصورة القمر الصناعي التالية تبين موقع المشروع:

الشكل رقم (09): صورة خريطة موقع المشروع



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على "Google earth".

الفرع الثاني: المساحة

تقدر مساحة الفضاء ب 5.8 هكتار (58 ألف م²) تقسم كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم (18): مساحات مرافق المشروع

المساحة	البيان
مساحة الهنجر (فضاء ترفيهي، حضانة)	2500 م ²
مصلى ودورة مياه	2 × 50 = 100 م ²
مركز الحراسة 02	2 × 9 = 18 م ²
موقف السيارات	10000 م ²
مطعم	12 م ²
كافيتريا	12 م ²
إدارة	70 م ²
مخزن	200 م ²
كشك 02	2 × 9 = 18 م ²
مساحة توسع مستقبلا	20000 م ²

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مكتب دراسات

سبب اختيار الموقع:

تتوفر منطقة التوسع السياحي على إنشاء فنادق ومرافق التجارة والخدمات...إلخ.

توفر الطرق وسهولة وصول الزبائن للموقع.

توفر الكهرباء والغاز والماء في تلك المنطقة.

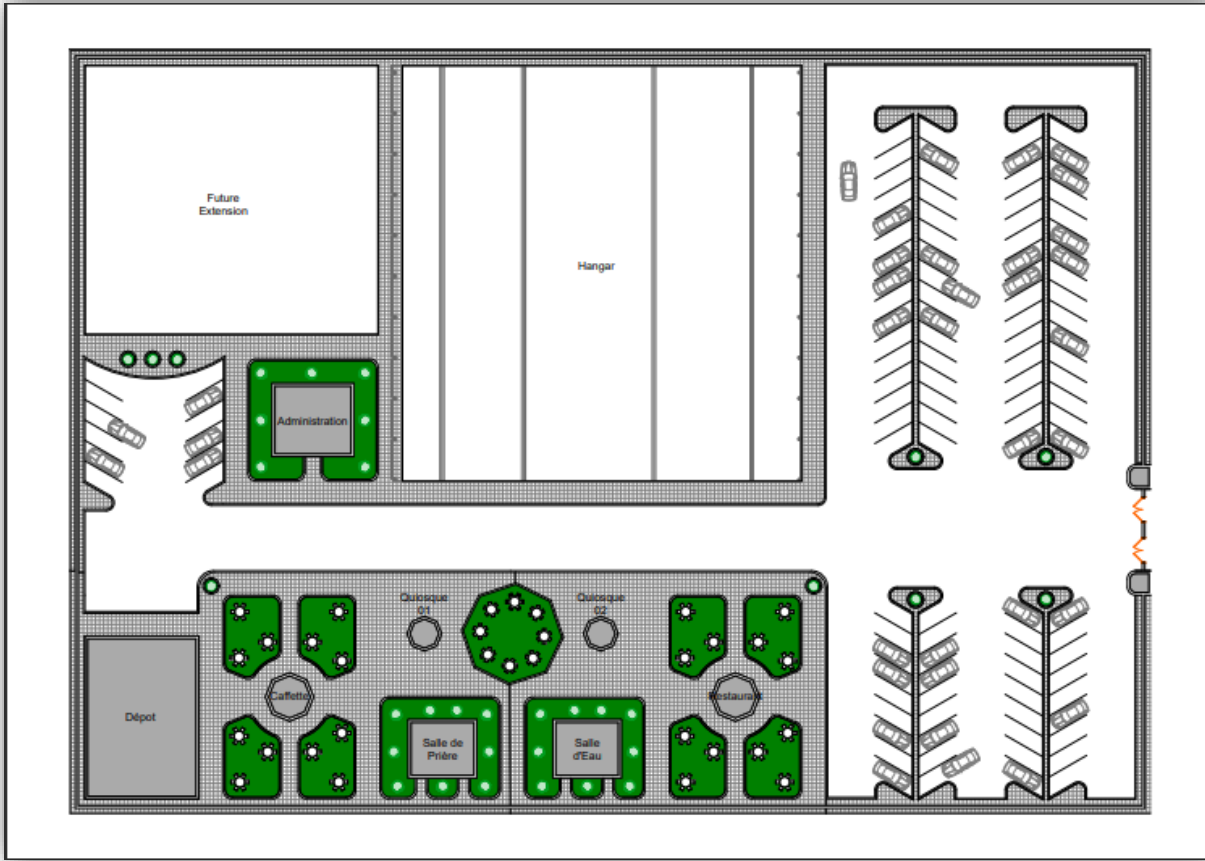
تعدد المشاريع المرجم إنشاءها في تلك المنطقة.

منح الدولة أراضي استثمارية في هذا الموقع لتنشيطه.

تصميم فضاء للتسليية والترفيه مغطى: يعتبر التصميم الخارجي والداخلي لفضاء التسليية والترفيه المغطى من أهم الجوانب الواجب

مراعاتها ولهذا تم الاستعانة بمكتب دراسات معماري من أجل إعداد تصميم هذا الفضاء كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): مخطط المشروع



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ش.أ ومكتب الدراسات

المطلب الثاني: متطلبات المشروع

أولاً: مباني المشروع: يتطلب المشروع إنجاز مباني وتجهيزات ومرافق نبينها في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تكاليف إنجاز مرافق المشروع

التكلفة الإجمالية (دج)	عملية الإنجاز
15000000,00	الهنجر
2800000,00	محلات جاهزة 05
6370000,00	أشغال التهيئة والترميم
24170000,00	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبتان

ثانياً: معدات

1-متطلبات الهنجر hangar (قلعة المغامرات، الألعاب الالكترونية، ألعاب الذكاء، الحصانة):

جدول رقم (19): تجهيزات الهنجر (hangar)

الرقم	التجهيزات	العدد	السعر	التكلفة الإجمالية
01	قلعة المغامرات	01	1400000,00	1400000,00
	لعبة الرقص	4	35000,00	140000,00
02	آلة ألعاب فيديو	02	46789,00	93578,00
03	آلة ضرب المطرقة	02	29243,00	58486,00
04	آلة المخلب الماسك	01	80419,00	80419,00
05	آلة كرة السلة	02	14636,00	29272,00
06	Boxe Electronic	01	58547,00	58547,00
07	Spooky ball	01	117095,00	117095,00

29243,00	29243,00	01	Doll Puch	08
73184,00	73184,00	01	آلة لعبة الهوكي الهوائية	09
5000,00	1250,00	04	خيمة خاصة بالأولاد	10
15000,00	2500,00	06	طاوولات وكراسي للأطفال	11
3600,00	3600,00	01	ملعب داخلي بالكرات للأطفال	12
6250,00	1250,00	05	أحجار التركيز	13
6750,00	1350,00	05	شطرنج	14
6750,00	1350,00	05	Multifunction sudoku	15
6250,00	1250,00	05	Blocks. 54 pcs	16
20000,00	10000,00	02	أرجوحة المطر	17
2149424,00	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتان

وحدة القياس: دينار جزائري.

2- تجهيزات المكتب:

جدول رقم (21): تجهيزات المكتب

الرقم	التجهيزات	العدد	السعر	التكلفة الإجمالية
01	مكتب	03	20500,00	61500,00
02	كراسي للعمال	10	1900,00	19000,00
03	طاوولات وكراسي حجم صغير	08	4800,00	38400,00
04	حاسوب	01	46218,49	46218,49
05	خزانة برفوف	02	15800,00	15800,00
06	طابعة متعددة الوظائف	01	54411,77	54411,77

225000,00	75000,00	03	مكيف هواء	07
3000000,00	3000000,00	01	مكيف الهواء المركزي	08
1848,74	1848,74	01	هاتف ثابت	09
4200,00	1400,00	03	La boite pharmacie	10
4500000,00	4500000,00	01	مولد كهرباء 250 kVa	11
7966379,00			المجموع	

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان

3- احتياجات أخرى:

تتمثل الاحتياجات الأخرى في ألبسة العمال وتكاليف الكهرباء والغاز والماء والأنتزنت ومعدات الإطفاء:

ألبسة العمال عليها شعار المؤسسة:

الجدول رقم (22): ألبسة العمال

التكلفة الإجمالية	التكلفة	الكمية	اللباس
7500,00	2500,00	03	ألبسة خاصة بعمال الامن
5000,00	2500,00	02	ألبسة خاصة بعمال الصيانة
5800,00	2900,00	02	ألبسة خاصة بعمال النظافة
15000,00	2500,00	06	قمصان خاصة بعمال العاديين والحضانة
33300,00	10400,00	13	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان

استهلاك الماء، الكهرباء، الهاتف والانترنت:

جدول رقم (23): تكاليف الاحتياجات الضرورية

التكلفة السنوية	الاحتياجات
160367,59	الماء
273533,86	الكهرباء والغاز
28815,24	الهاتف والانترنت
462716,69	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبان بمساعدة المصالح المعتمدة

معدات الإطفاء:

جدول رقم (24): تكاليف معدات الإطفاء

الرقم	الاحتياجات	العدد	السعر	التكلفة الإجمالية
01	قارورة إطفاء غبارية نوع 09 كلغ	03	6800.00	20400,00
02	قارورة إطفاء نوع ماء مسحوق سعة 09 لتر	03	6000.00	18000,00
03	قارورة إطفاء نوع ثاني أكسيد الكربون 06 كلغ	03	10000.00	30000,00
			المجموع خارج الرسوم	68400,00
			قيمة المضافة 19%	12996,00
			المجموع بكامل الرسوم	81396,00

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبان وباستخدام الملحق رقم (04).

المطلب الثالث: طريقة تقديم الخدمة

وقد تم تقسيم تقديم الخدمة إلى مراحل الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): مراحل تقديم الخدمة

المراحل	الشرح
01	دخول الزبون من الباب واقتطاع تذكرة الدخول.
02	توقيف السيارة في الموقف المخصص لأصحاب السيارات.
03	استقبال الزبائن والترحيب بهم وإطلاعهم على خدمات الفضاء والأسعار ومدة اللعب.
04	شحن تذكرة الألعاب ومن ثم توجيههم إلى العمال المشرفين على الألعاب.
05	الوقوف في طابور الانتظار إن كان هناك طابور أو اللعب مباشرة.
06	في قلعة المغامرات بعد تأكيد شحن التذكرة للعمال المكلفين بها يقوم الزبون بخلع حذائه ووضعها في الرف المخصص لذلك ثم يدخل للمرح.
07	عند انقضاء زمن اللعبة إعطاء الإشارة للزبون بتوقف عن اللعب من طرف العامل، ثم يحمل حذائه وينصرف.
08	في ألعاب الذكاء يقوم الزبون بتأكيد شحن التذكرة للعامل المكلف بها ثم يقوم الزبون بدخول للقاعة للعب وتنمية ذكائه.
09	عند نفاذ شحن التذكرة يقوم الزبون بإعادة شحنه أو الخروج ولعب لعبة أخرى.

أما الألعاب الإلكترونية فيقوم الزبون بتشغيل اللعبة عن طريق تعبئتها بوضع النقود أو تمرير تذكرة اللعب.	10
قيام العائلات بوضع أطفالهم الأقل من 4 سنوات في الحضانة المخصصة لهم عند تأكيد شحن التذكرة للعائلة المكلفة بها.	11
عند انقضاء زمن محدد للحضانة يقوم الزبون بأخذ طفله.	12
عند اكتفاء الزبون من اللعب أو رغبته في الاستراحة يمكنه الجلوس في المكان المخصص للاستراحة وطلب ما يرغب به من الكافتيريا والمطعم.	13
عند اكتفاء الزبائن من اللعب أو وصول وقت غلق الفضاء يقومون بالمغادرة بإرادتهم أو بعد إشارة العمال بوصول وقت الغلق.	14

المصدر: من إعداد الطالبتان

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

بعد تحديد المخطط التسويقي والإنتاجي يجب اختيار الشكل القانوني للمشروع وتحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية وطريقة توزيعها في الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم الأطراف الداخلية (الموارد البشرية) للفضاء الترفيهي

أولاً: مسير المركز:

في الجدول التالي سنوضح كل المتطلبات المهنية لمسيرة المركز ومهامها والأجر الذي تتقاضاه:

الجدول رقم (26): متطلبات ومهام مسير المركز

الأجر (دج)	المهام	المتطلبات	المنصب
50000	- الإشراف المباشر على الموظفين - الإشراف على عمليات التسويق والإعلان ومراقبة التكاليف والأسعار - مسؤولية عن توفير المعدات	- شهادة ليسانس في إدارة أعمال - شهادة ثانية ماستر مقاولاتية + دورة تكوينية في المقاولاتية - قاطنة في بلدية بسكرة - تمكنها من اللغات (عربية، إنجليزية)	مسير المركز

المصدر: من إعداد الطالبتان

ثانياً: فريق العمل:

الجدول التالي يوضح مهام ومؤهلات فريق العمل لفضاء التسلية والترفيه:

جدول رقم (27): مهام ومؤهلات فريق العمل

العدد	مؤهلات	المهام	المنصب
01	- شهادة ليسانس في إدارة أعمال - شهادة ثانية ماستر مقاولاتية + دورة تكوينية في المقاولاتية - قاطنة في بلدية بسكرة تمكنها من اللغات (عربية، إنجليزية)	- القيام بجميع الأعمال المالية والمحاسبية للمؤسسة - مسؤولة عن وضع جداول العمل والعطل للعمال	مسؤول المحاسبة المالية
02	- شهادة مربية أطفال - الخبرة المهنية	- الاعتناء ومراقبة الأطفال - الإشراف على الأطفال أثناء اللعب	عمال الحضانة
02	- شهادة الكفاءة المهنية - الخبرة المهنية	- الصيانة الدورية لكل معدات المشروع - السهر على استمرارية عمل تجهيزات المشروع وصيانته	عمال الصيانة
04	- شهادة ثالثة ثانوي وما فوق - حسن المظهر والتعامل	- مساعدة الزبائن وشحن تذاكرهم - مساعدة الزبائن على معرفة لعب الألعاب	عمال عاديين
02	- المستوى	- النظافة الدائمة لكل مرافق المشروع	عمال النظافة
03	- شهادة ثالثة ثانوي وما فوق - الخبرة المهنية - تأدية الخدمة الوطنية	- أعمال الحراسة وحفظ الأمن والنظام العام - استقبال وتوجيه الزبائن	عمال الأمن والحراسة
14			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

إذن العدد الإجمالي للعمال هو 15 عامل

ثالثا: استقطاب الموارد البشرية

بهدف انتقاء العناصر البشرية المناسبة لتقديم الخدمات بصورة جيدة في حدود المهام الموكلة إليها الضروري تحديد الطرق والوسائل الملائمة لاستقطاب هذه العناصر والوصول إليها بأقل تكلفة وبأسرع وقت، وبالتالي سيتم إعداد إعلان وعرضه في موقع التشغيل أو يتم الاستعانة بالنقابة العمالية من أجل الحصول على عمال أكثر كفاءة وفعالية خاصة من حيث التخصص والخبرة حيث تتم العملية وفق الخطوات التالية:

✚ استلام طلبات المتقدمين للعمل (يدويا/ الكترونيا).

✚ دراسة طلبات العمل المجمعة لمدة شهر وتجهيز قائمة المترشحين الفعليين للوظيفة.

✚ الاتصال بالمترشحين المقبولين وإجراء المقابلات وتكون بمساعدة مختصين في كل وظيفة.

✚ إخطار تعيين بطريقة رسمية كتابية فيها اسم الوظيفة/ موعد الالتحاق بها.

رابعا: التعيين والتوظيف

تتم عملية التعيين من خلال اصدار القرار الذي يتطلب الامضاء على عقد أو تعاقد العمل من طرف مدير المؤسسة والموظف كما يلي:

✓ تقديم عرض العمل وشروطه للمتقدمين الناجحين يتضمن ما يلي:

✚ اسم الموظف/ المؤسسة/ عنوانها.

✚ تاريخ الاتفاق/ تاريخ سريان العقد.

✚ مسمى ورقم الوظيفة/ التزامات الموظف/ واجبات الوظيفة.

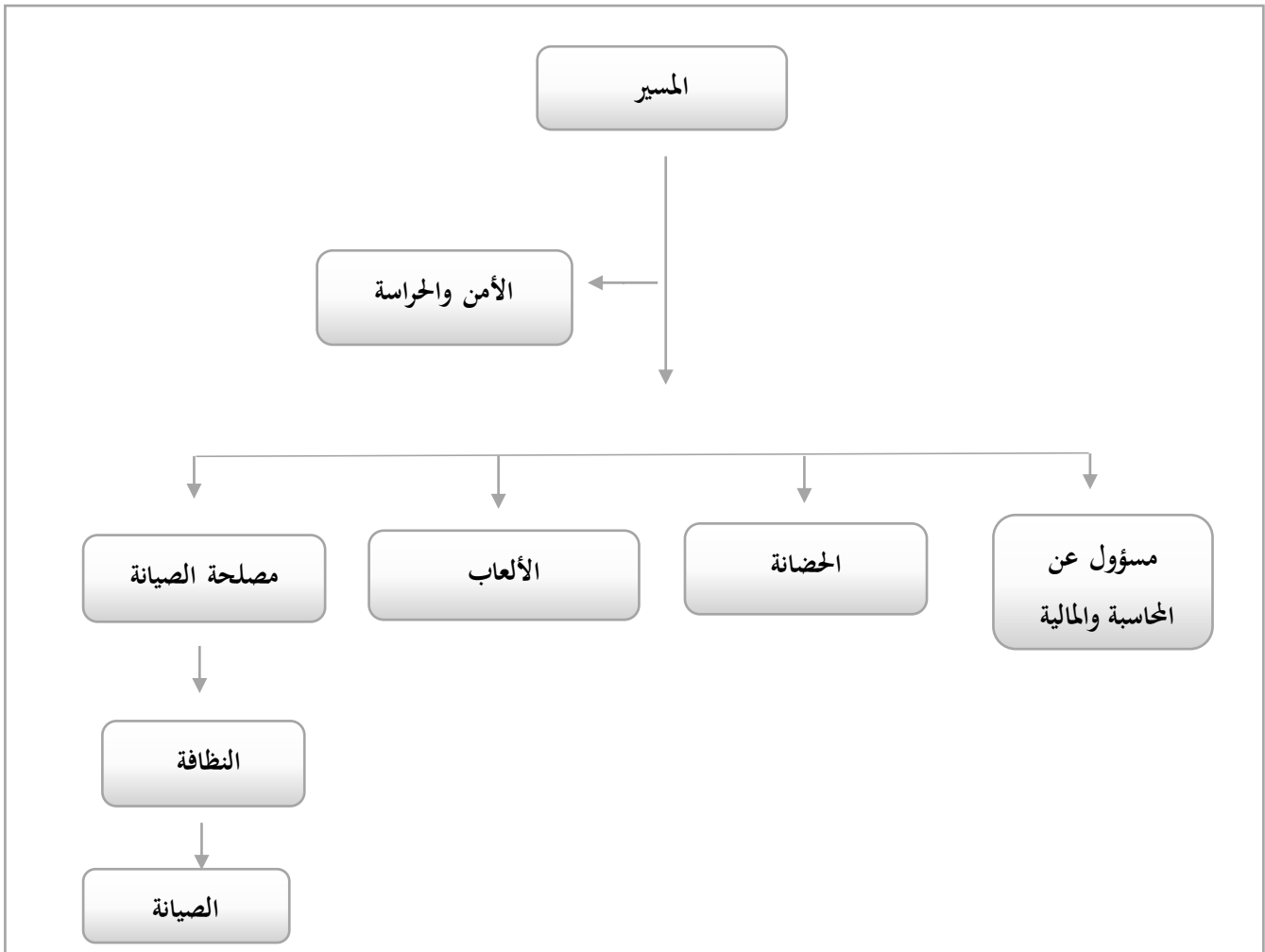
الدرجة/ الراتب/ الامتيازات.

عقد العمل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

إن الطبيعة البسيطة لعمليات المشروع وقلة عدد اليد العاملة يجعل الوظائف داخل المشروع غير معقدة والصلاحيات واضحة لا تشابك فيها هذا ما جعلنا نرى بأن أمثل شكل نعتمد عليه لتسيير مشروعنا هو الهيكل التنظيمي البسيط، حيث يكون فيه ترتيب العمال وتوزيع الصلاحيات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمشروع



أولاً: الشكل القانوني للمؤسسة:

رأينا أن يكون الشكل القانوني الأنسب لمشروعنا عبارة عن الشركة ذات مسؤولية محدودة "SARL" وذلك راجع لكون هذا النوع من الشركات يكون فيه الشركاء غير متضامنين إلا في حدود حصصهم من رأس المال، هذا ما يقلل درجة المخاطرة الشخصية لكل شريك، كما وأنه يتميز بقلة عدد المساهمين مما يسهل عملية اتخاذ القرار، كما بإمكانه فتح رأس مال الشركة في وجه شركاء جدد.

ثانياً: التصاريح والتراخيص القانونية:

يخضع إنجاز المؤسسات الترفيهية والترفيه للقرار الوزاري رقم 29-10-2005 المحدد لدفتر الشروط المتعلقة باستغلالها، ويحدد

تشكيلة الملف الإداري والتقني لطلب رخصة الاستغلال والمتكون من:

1-الملف الإداري: ويتكون من الوثائق التالية:

✚ مستخرج من صحيفة السوابق القضائية رقم 3 لا يقل تاريخه عن ثلاثة أشهر.

✚ نسخة عن بطاقة التعريف.

✚ مستخرج من كشف ضريبي صاف.

✚ أربع صور شمسية.

✚ تعهد كتابي باحترام أحكام دفتر الشروط الخاص بالنشاط مطابق للنموذج المحدد قانونياً.

2-الملف التقني: ويتكون من 10 نسخ ويتضمن الوثائق التالية:

✚ التصميم الوضعي على مقياس 1/5000.

✚ تصميم إجمالي يحدد الجوار على مقياس 1/500 إلى 1/200.

✚ تصميم المؤسسة المزمع إنشاؤها على مقياس 1/50.

✚ وصف الهياكل والفضاءات والتجهيزات والمواد المستعملة.

✚ حالة وصفية لوسائل مكافحة الحريق.

✚ بطاقة تقنية وصفية للخدمات المزمع تقديمها والوسائل البشرية والمالية المعدة لذلك.

✚ رخصة البناء، عند الاقتضاء.

✚ شهادة المطابقة.

✚ يوضع الملفان على مستوى مصلحة التنظيم والشؤون العامة بالولاية.

1-السلطة المانحة للرخصة: الوالي.

2-ملف التسجيل في السجل التجاري: ويتكون مما يلي:

✚ شهادة ميلاد.

✚ عقد الإيجار أو عقد الملكية.

✚ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.

✚ عقد تأسيس الفضاء.

✚ وصل ضريبي ب 4000 دج.

3-ملف الاستفادة من القرض البنكي: (أنظر ملحق رقم 11)

المطلب الثالث: أجور العمال

يعتبر الأجر اهم نقطة تحفز العمال على تقديم أداء جيد، وهذا ما سنركز عليه في فضاء التسلية والترفيه "family land"، حيث أنه سيتم منح العمال أجور شهرية ثابتة وخاضعة لعلاوة المنطقة والضمان الاجتماعي CNAS، بالإضافة إلى وجود تحفيزات أخرى تكون مستقبلا حسب تحقيق الأهداف المسطرة لكل ثلاثي بدأ من السنة الثانية للمشروع حيث ستكون أجور العمال كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (28): أجور العمال

المجموع	عمال نظافة	عمال عاديين	عمال الحضانة	عمال الامن والحراسة	عمال الصيانة	المسير	الوظيفة
/	26	26	26	26	26	26	أيام العمل
/	20 000,00	22 000,00	22000,00	24000,00	26000,00	50 000,00	الاجر القاعدي
/	4 200,00	4 620,00	4 620,00	5 040,00	5 460,00	10 500,00	علاوة المنطقة
/	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	علاوة الخبرة
/	24 200,00	26 620,00	26 620,00	29 040,00	31 460,00	60 500,00	الاجر الخاضع للضمان الاجتماعي
/	2178,00	2395,80	2395,80	2613,60	2831,40	5445,00	الضمان الاجتماعي %9
/	22 022,00	24 224,20	24 224,20	26 426,40	28 628,60	55 055,00	الاجر الخاضع ل IRG
/	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7164,85	IRG
/	22 022,00	24 224,20	24 224,20	26 426,40	28 628,60	47 890,15	الأجر الصافي
15	2	4	2	3	2	2	عدد العمال
421705,9	44044,00	96896,8	48448,4	79279,2	57257,2	95780,3	تكاليف الأجور الإجمالي الشهري
5060470,8	تكاليف الأجور الإجمالي السنوي						

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المخطط المحاسبي المالي

المبحث الخامس: المخطط المالي

في هذا المبحث سنقوم بترجمة كل ما رأيناه في المباحث السابقة إلى مخرجات قيمة، نستطيع على أساسها إتخاذ قرار الإستثمار.

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

أولاً: تحديد تكاليف المشروع التشغيلية السنوية

وتتضمن كل التكاليف المتعلقة بسير المشروع، وقد قمنا بتلخيصها في المخططات السابقة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (29): التكاليف التشغيلية التقديرية للمشروع

المبلغ	التكاليف التشغيلية
5060470,8	أجور المستخدمين
273533,86	مصاريف الكهرباء والغاز
160367,59	مصاريف الماء
28815,24	مصاريف الانترنت والهاتف
96800	مصاريف الدعاية والاشهار
300000	مصاريف التأمين
5919987,49	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري.

مصدر: من إعداد الطالبان.

ثانياً: هيكل الاستثمار

ويتضمن كل التكاليف التي تنفق من لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى يوم الافتتاح في 01 / 01 / 2023، والجدول التالي يوضح

ذلك:

جدول رقم (30): هيكل الاستثمار للمشروع

التكاليف	البيان
17800000	مباني
6370000	تجهيزات
9971603	آلات وتجهيزات
10111603	معدات
493332,29	رأس مال العامل
44746538,29	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبان.

رأس مال العامل = مصاريف التشغيلية / 12.

رأس مال العامل = 5919987,49 / 12 = 493332,2908.

ثالثا: اهتلاك الاستثمارات

ويحسب الإهلاك على أساس العمر الإنتاجي للإستثمار وباعتماد القسط الثابت:

الجدول رقم (31): جدول الاهتلاك

البيان	العمر الإنتاجي	قيمة الأصل	قسط الاهتلاك السنوي
مباني	20	17800000	890000
تجهيزات	20	6370000	318500
معدات الإطفاء	5	81396	16279,2
آلات (الألعاب)	10	2079824	207982.4
تجهيزات	5	462179	92435,8
مولد كهرباء KAV 250	15	4500000	300000
مكيف هواء مركزي	10	3000000	300000
تجهيزات الحضانة	4	49600	12400
المجموع		34342999	2137597.4

مصدر: من إعداد الطالبان.

وحدة القياس: دينار جزائري.

المطلب الثاني: الهيكل التمويلي للمشروع

أولاً: طبيعة التمويل

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثنائي يضم 30% صاحبة المشروع 70% قرض من بنك التنمية المحلية لولاية بسكرة،

موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (32): الهيكل التمويلي للمشروع

المبلغ	نسبة المنافسة	البيان
13423961,487	%30	المساهمة الشخصية
31322576,803	%70	قرض بنكي
44746538,29	%100	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبان.

ثانيا: أسباب اختيار الهيكل التمويلي

تم اختيار التمويل الثنائي لعدم قدرة (صاحب المشروع على تحمل التكلفة الكلية للمشروع).

تكاليف التمويل تتعدى حجم التمويل الذي تقدمه هيئات الدعم.

توفر الإمكانيات والشروط اللازمة للحصول على قرض بنكي للإستثمار.

الاستعداد التام لصندوق ضمان القروض FGAR لتقديم الضمانات الخاصة للمشروع.

دعم وكالة ANDI وما تقدمه من امتيازات جبائية للمستثمرين.

ثالثا: تسديد القرض

جدول رقم (33): تسديد القرض البنكي

31322576,8		مبلغ القرض		بنك التنمية المحلية		اسم المقرض
%6		معدل الفائدة		عامين (02)		فترة السماح
كل سنة		فترة التسديد		5 سنوات		مدة التسديد
قيمة القرض المتبقية	الدفعة	الفوائد البنكية	قسط القرض	قيمة القرض	الوحدة الزمنية	
31 322 576,80	0	0	0	31 322 576,80	2023	
31 322 576,80	0	0	0	31 322 576,80	2024	
25 766 064,42	7 435 866,99	1 879 354,61	5 556 512,38	31 322 576,80	2025	
19 876 161,30	7 435 866,99	1 545 963,87	5 889 903,12	25 766 064,42	2026	
13 632 864,00	7 435 866,99	1 192 569,68	6 243 297,31	19 876 161,30	2027	
7 014 968,85	7 435 866,99	817 971,84	6 617 895,15	13 632 864,00	2028	
- 0,01	7 435 866,99	420 898,13	7 014 968,86	7 014 968,85	2029	
المصدر: من إعداد الطالبان.						وحدة القياس: دينار جزائري.

المطلب الثالث: القوائم المالية للمشروع

في هذا العنصر بإعداد القوائم المالية للمشروع المتمثلة أساسا في الميزانيتين الافتتاحية والختامية وجدول حسابات النتائج التقديري

وكذا الموازنة التقديرية للمشروع كما يلي:

أولاً: إعداد الميزانية الافتتاحية للمشروع

جدول رقم (34): الميزانية الافتتاحية (أصول) لفضاء Family land بتاريخ 2023/01/01

الأصول	مبالغ الخام	اهتلاك	مؤونات صاف ن وخسائر للقيم
اصول غير جارية			
تثبيتات معنوية			
أراضي			
مباني	17 800 000,00	17 800 000,00	
تهيئات	6 370 000,00	6 370 000,00	
تثبيتات عينية أخرى	20 083 206,00	20 083 206,00	
تثبيتات ممنوح امتيازها			
اهتلاكات التثبيتات عينية أخرى			
تثبيتات يجري إنجازها			
القروض و الاصول المالية الاخرى غير الجارية			
سندات موضوعة موضع معادلة			
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بما			
سندات أخرى مثبتة			
ضرائب مؤجلة على الأصل			
حسابات الارتباط الخاصة			
مجموع الأصل غير الجاري	44 253 206,00	44 253 206,00	
			-
أصول جارية			
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ			

حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة		
		الزبائن
		المدينون الاخرون
		الضرائب وما شابهها
		الاصول الاخرى الجارية
493 332,29		اموال الخزينة (البنك)
493 332,29	-	مجموع الأصول الجارية
44 746 538,29	-	المجموع العام للأصول

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المخطط المحاسبي المالي

جدول رقم (35): الميزانية الافتتاحية (خصوم) لفضاء Family land بتاريخ 2023/01/01

2023	الخصوم
	رؤوس الأموال الخاصة
13 423 961,49	رأس مال تم إصداره
	رأس مال غير مستعان به
	علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)
	فوارق اعادة التقييم
	فارق المعادلة (1)
	نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجمع (1)
	رؤوس أموال خاصة أخرى/ترحيل من جديد
	حسابات الارتباط
	حصة الشركة المدمجة (1)
	حصة ذوي الأقلية (1)
13 423 961,49	المجموع 1

	الخصوم غير الجارية
31 322 576,80	قروض و ديون مالية
	ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
	ديون اخرى غير جارية
	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
31 322 576,80	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
	الخصوم الجارية
	موردون و حسابات ملحقة
	ضرائب
	ديون أخرى
	خزينة سلبية
	مجموع الخصوم الجارية (3)
-	
44 746 538,29	مجموع عام للخصوم

وحدة قياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المخطط المحاسبي المالي

ثانيا: إعداد جدول حسابات النتائج

بعد إفتراضنا نسبة 2,3% في تحديد نسبة زيادة رقم أعمال المشروع، فإننا نفترض نفس النسبة في تحديد زيادة مصاريفه التشغيلية،

والجدول الموالي يمثل جدول حسابات النتائج للمشروع لثمانية سنوات:

إعداد مخطط أعمال "Family Land"

الفصل الثاني:

2030	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	تعيين الحسابات
72566 685,58	70935 176,52	69340 348,51	67781376,84	66257 455,37	64 767 796,06	63 311 628,60	61 888 200,00	المبيعات والمنتجات الملحقة
								تغيير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
								الانتاج المثلث
								إعانات الاستغلال
72566 685,58	70935 176,52	69340348,51	67781376,84	66257455,37	64 767 796,06	63311 628,60	61 888 200,00	1- انتاج السنة المالية
								المشتريات المستهلكة
43 970,43	42 981,85	42 015,49	41 070,86	40 147,47	39 244,84	38 362,50	37 500,00	استهلاكات أخرى
1 007 821,80	985 163,05	963 013,74	941 362,40	920 197,85	899 509,14	879 285,57	859 516,69	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
1 051 792,23	1 028 144,90	1 005 029,23	982 433,26	960 345,32	938 753,98	917 648,07	897 016,69	2- استهلاك السنة المالية
71514 893,35	69 907 031,62	68335319,28	66798943,58	65297110,05	63 829 042,08	62393 980,53	60 991 183,31	3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
5 933 628,60	5 800 223,46	5 669 817,65	5 542 343,75	5 417 735,82	5 295 929,45	5 176 861,63	5 060 470,80	أعباء المستخدمين
1 088 500,28	1 064 027,65	1 040 105,23						الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
64492 764,46	63 042 780,51	61625396,40	61256599,83	59879374,23	58 533 112,63	57217 118,90	55 930 712,51	4- الفائض الاجمالي عن الاستغلال
								المنتجات العملية الأخرى
								الاعباء العملية الأخرى

الفصل الثاني:

إعداد مخطط أعمال "Family Land"

2 137 597,40	2 137 597,40	2 137 597,40	2 137 597,40	2 137 597,40	2 137 597,40	2 137 597,40	2 137 597,40	المخصصات للاهلاك والمؤونات
								استثناء عن خسائر القيمة والمؤونات
62355 167,06	60 905 183,11	59487799,00	59119002,43	57741776,83	56 395 515,23	55079 521,50	53 793 115,11	5- النتيجة العملياتية
								المنتوجات المالية
	420 898,13	817 971,84	1 192 569,68	1 545 963,87	1 879 354,61			الأعباء المالية
-	- 420 898,13	- 817971,84	-1192569,68	-1545963,87	- 1 879 354,61	-	-	6- النتيجة المالية
62355 167,06	60 484 284,98	58669827,16	57 926 432,75	56195812,96	54 516 160,63	55079 521,50	53 793 115,11	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
16212 343,44	15 725 914,10	15254 155,06	15 060 872,52	14610 911,37	14 174 201,76	14 320 675,59	13 986 209,93	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
								الضرائب المؤجلة حول النتائج العادية
-	-	-	-	-	-	-	-	
72566685,58	70 935 176,52	69340348,51	67 781 376,84	66257455,37	64 767 796,06	63311 628,60	61 888 200,00	مجموع منتجات الانشطة العادية
26423861,95	26 176 805,63	25924676,41	24 915 816,60	24672553,78	24 425 837,20	22552 782,69	22 081 294,82	مجموع اعباء الانشطة العادية
46142823,63	44 758 370,89	43415672,10	42 865 560,24	41584901,59	40 341 958,86	40758 845,91	39 806 905,18	8- النتيجة الصافية للانشطة العادية
								العناصر غير العادية-المنتوجات (يطلب بيانها)
								العناصر غير العادية-الأعباء (يطلب بيانها)
								9- النتيجة غير العادية

إعداد مخطط أعمال "Family Land"

الفصل الثاني:

46142823,63	44 758 370,89	43415672,10	42 865 560,24	41584901,59	40 341 958,86	40758 845,91	39 806 905,18	10-النتيجة الصافية للسنة المالية
-------------	---------------	-------------	---------------	-------------	---------------	--------------	---------------	----------------------------------

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المخطط المحاسبي المالي

ثالثا: الموازنات النقدية

جدول رقم (37) التدفقات النقدية الشهرية لسنة 2023

الرصيد	المدفوعات	المقبوضات	الرصيد الأولي	
4 872 366,46	394 665,83	4 773 700,00	493 332,29	جانفي
8 707 434,01	419 332,45	4 254 400,00	4 872 366,46	فيفري
14 300 868,65	616 665,36	6 210 100,00	8 707 434,01	مارس
18 556 136,04	345 332,60	4 600 600,00	14 300 868,65	أفريل
22 851 303,72	478 532,32	4 773 700,00	18 556 136,04	ماي
27 758 204,97	591 998,75	5 498 900,00	22 851 303,72	جوان
33 105 072,84	567 332,13	5 914 200,00	27 758 204,97	جويلية
38 387 807,50	631 465,33	5 914 200,00	33 105 072,84	أوت
42 593 741,67	394 665,83	4 600 600,00	38 387 807,50	سبتمبر
46 997 442,45	369 999,22	4 773 700,00	42 593 741,67	أكتوبر
50 818 776,93	542 665,52	4 364 000,00	46 997 442,45	نوفمبر
56 461 544,80	567 332,13	6 210 100,00	50 818 776,93	ديسمبر

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على أستاذ محاسبة

التعليق على الجدول:

نلاحظ أن قيمة المقبوضات في حالة تزايد وذلك راجع الى نسبة الفائدة المتغيرة لكل شهر، أما بالنسبة الى المدفوعات نلاحظ قيمتها

في تذبذب .

رابعاً: الميزانية الختامية

جدول رقم (38): الميزانية الختامية (الأصول) لمشروع Family land بتاريخ 2023/12/31

مبالغ الخام اهتلاك مؤونات وخسائر للقيم 2023

			اصول غيرجارية
			تثبيتات معنوية
			أراضي
16 910 000,00		17 800 000,00	مباني
	890 000,00		
6 051 500,00		6 370 000,00	تثبيتات
	318 500,00		
9 243 901,60		10 172 999,00	تثبيتات عينية أخرى
	929 097,40		
			تثبيتات ممنوح امتيازها
			اهتلاكات التثبيتات عينية أخرى
			تثبيتات يجري إنجازها
			القروض والاصول المالية
			الاخري غير الجارية
			سندات موضوعة موضع معادلة
			مساهمات أخرى وحسابات
			دائنة ملحقه بها
			سندات أخرى مثبتة
			ضرائب مؤجلة على الأصل
			حسابات الارتباط الخاصة
32 205 401,60	2 137 597,40	34 342 999,00	مجموع الأصل غير الجاري
			أصولجارية

			مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
			حسابات دائنة أخرى واستخدمات مماثلة
			الزبائن
			المدينون الآخرون
			الضرائب وما شابهها
			الأصول الأخرى الجارية
52 348 041,87	-	52 348 041,87	أموال الخزينة (بنك)
52 348 041,87	-	52 348 041,87	مجموع الأصول الجارية
84 553 443,47	2 137 597,40	86 691 040,87	المجموع العام للأصول

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المخطط المحاسبي المالي

جدول رقم (39): الميزانية الختامية (الخصوم) لمشروع Family land بتاريخ 2023/12/31

2023	الخصوم
	رؤوس الأموال الخاصة
13 423 961,49	رأس مال تم إصداره
	رأس مال غير مستعان به
	علاوات واحتياطات-احتياطات مدججة (1)
	فوارق إعادة التقييم
	فارق المعادلة (1)

39 806 905,18	نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجمع (1)
	رؤوس أموال خاصة أخرى/ترحيل من جديد
	حسابات الارتباط
	حصة الشركة المدمجة(1)
	حصة ذوي الأقلية (1)
53 230 866,67	المجموع 1
	الخصوم غير الجارية
31 322 576,80	قروض وديون مالية
	ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
	ديون أخرى غير جارية
	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
31 322 576,80	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
	الخصوم الجارية
	موردون وحسابات ملحقه
	ضرائب
	ديون أخرى
	خزينة سلبية
	مجموع الخصوم الجارية (3)
-	
84 553 443,47	مجموع عام للخصوم

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المخطط المحاسبي المالي

التعليق على الميزانية الختامية Family land بتاريخ 2023/12/31:

نلاحظ في الميزانية الختامية للمشروع النتيجة الصافية في حالة ربح بالقيمة 69983284.89.

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

1. فترة الاسترداد:

لحساب فترة الاسترداد نقوم أولاً بحساب التدفقات النقدية الصافية التراكمية لـ 8 سنوات أي حتى سنة التسديد:

$$\text{لدينا: } I_0 = 44746538,29 \text{ ومعامل الخصم } = 6\%$$

وتدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك.

والجدول التالي يبين تدفقات نقدية لـ (8) سنوات الأولى من عمر المشروع.

حساب التدفقات النقدية المحينة = القيمة الحالية * (1.01)ⁿ -

جدول رقم (40): التدفقات النقدية الصافية للمشروع لمدة 8 سنوات

السنوات	النتيجة الصافية	اهتلاكات	تدفق النقدي الصافي	التدفق النقدي المحين	التدفق النقدي التراكمي
1	39 806 905,18	2 137 597,40	41 944 502,58	39 570 285,45	39570285,45
2	40 758 845,91	2 137 597,40	42 896 443,31	38 177 681,83	77747967,28
3	40 341 958,86	2 137 597,40	42 479 556,26	35 666 654,57	113414621,85
4	41 584 901,59	2 137 597,40	43 722 498,99	34 632 314,39	148046936,24
5	42 865 560,24	2 137 597,40	45 003 157,64	33 628 977,35	181675913,59
6	43 415 672,10	2 137 597,40	45 553 269,50	32 113 257,48	213789171,07
7	44 758 370,89	2 137 597,40	46 895 968,29	31 188 497,31	244977668,38
8	46 142 823,63	2 137 597,40	48 280 421,03	30 291 798,22	275269466,6

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان

التعليق على الجدول:

نلاحظ بالنسبة الى التدفقات النقدية المحيطة: في السنوات التالية (8/1) في حالة تناقص مستمر.

نلاحظ من خلال التدفقات النقدية الحالية التراكمية أن فترة استرداد مشروعنا تقع بين سنة (01) و(02) ومنه

نحسب المدة عن طريق استخدام الطريقة الثلاثية فنجد:

$$.1,15 = 77747967,28 / 02 \times 44746538,29$$

$$.1,81 = 12 \times 0,15$$

نقوم ب:

$$.24,3 = 30 \times 0,81$$

نقوم ب:

أي فترة استرداد مشروعنا هي: 1 سنة و1 شهر و24 يوم.

أي أن مشروعنا يغطي كل تكاليفه في هذه المدة.

2. عتبة المردودية:

$$CA_0 = SR = CA \times CF / CA - CV = \text{رقم أعمال نقطة التعادل}$$

حيث: CA رقم أعمال السنة الأولى.

CV التكاليف المتغيرة.

CF التكاليف الثابتة.

جدول رقم (41): التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة

التكاليف المتغيرة CV		التكاليف الثابتة CF	
المبالغ	البيان	المبالغ	البيان
273533,86	مصاريف الكهرباء	5060470,80	أعباء المستخدمين
160367,59	مصاريف الماء	2137597,40	المخصصات للاهلاكات والمؤونات
28815,24	مصاريف الهاتف والانترنت		
96800	مصاريف الدعاية والإشهار		
300000	مصاريف التأمين		
13986209,93	الضرائب الواجب دفعها عن نتائج العادية		
859516,69	المجموع	7198068,2	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري.

المصدر: من إعداد الطالبتان.

$$SR = CA \times CF / CA - CV$$

$$SR = 61888200 \times 7198068,2 / 61888200 - 859516,69$$

$$SR = 7299444,46$$

ولإيجاد زمن تحققها نقوم بالعملية التالية:

$$7299444,46 \times 12 / 61888200 = 1,41$$

نقطة التعادل التي تساوي فيها مداخيل المشروع مصاريفه هي: 7299444,46 دج.

وتتحقق بعد 01 شهر و12 يوم.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل نكون قد أتمنا الدراسة التطبيقية لمخطط الاعمال بجميع مراحلها، انطلاقا من فكرة المشروع وصولا إلى تحديد تكاليفه وتقدير مدى مردوديته، والتي تم إسقاطها على مشروعنا المتمثل في إنجاز فضاء للتسلية والترفيه Family land المراد تجسيده وبذلك نكون قد سلطنا الضوء على إنجاز مخطط أعمال لمشروع فضاء للتسلية والترفيه عن طريق البنك وANDI، حيث رأينا من هذه الدراسة أنه مكسب جديد للولاية من حيث احتوائه ألعاب متنوعة وخاصة بجميع الفئات والعائلات.

خاتمة

إن الشروع في خلق مؤسسة يتطلب من صاحب المشروع القيام بإجراءات إدارية ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع قد لخصنا ذلك في النتائج التالية:

إن مخطط الأعمال الأكثر دقة يتطلب إعداد دراسة عدة جوانب والمرور بمجموعة من المراحل المتتابعة التي تشمل مايلي:

المخطط التسويقي: حيث يعتبر حجر أساس المشروع فإعدادة بشكل مضبوط يضمن نجاح بقية المخططات فهو وسيلة للتنبؤ بالمبيعات.

المخطط الإنتاجي: يساعد صاحب المشروع على الإحاطة بمختلف الجوانب التقنية وكذا الاطلاع على طريقة تحويل الفكرة الاستثمارية إلى خدمة/ منتج.

المخطط التنظيمي: يساعد على اختيار فريق العمل.

المالي: يترجم كل ما سبق في حوصلة مالية على أساسها يتم تحديد مردودية المشروع المالية.

بعد دراسة مشروع فضاء للتسليّة والترفيه Family Land من كل جوانبه دراسة مفصلة توصلنا إلى انه يمكن

تجسيد الفضاء الترفيهي وتطبيقه على ارض الواقع في ولاية بسكرة وقد قمنا باعداد مخطط الاعمال الخاص به في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة

وقد وقفنا على اهم النقاط التي يجب ان يحتويها هذا المخطط والمتمثلة في المخطط التسويقي حيث تم فيه التعرف على الفئة المستهدفة والتي تمثلت في مختلف الشرائح (أطفال، مراهقين، كبار)، إضافة إلى معرفة المنافسين المباشرين وغير المباشرين فتبين لنا أن المركب السياحي الحموي سيدي يحيى أول منافس مهدد للمشروع، ولمواجهته نقوم بتقديم خدمات ذات جودة ومتنوعة. ومن دراسة السوق توصلنا إلى ان تقدير المبيعات للسنة الأولى قدر ب **61888200,00** دج، وكذلك المزيج التسويقي للخدمات الذي من خلاله يتحدد نوع الخدمة وسعرها وطريقة ترويجها، والرؤية المستقبلية للمشروع. كما تم توضيح أهم المستلزمات من تجهيزات وألعاب... التي يحتاجها المشروع، والموقع المختار من أجل موازنة النشاط بالإضافة إلى التصميم الداخلي للموقع وهذا ما يصطلح بالمخطط الإنتاجي.

ومن بعده بينا المخطط التنظيمي الذي يركز على المورد البشري كونه أهم عنصر يحتاجه المشروع لسيرورته، حيث توفر

على 13 منصب عمل، مع إعداد الهيكل التنظيمي المناسب للمشروع.

وفي الأخير قمنا بإعداد المخطط المالي كونه بين الجدوى التفصيلية للمشروع من خلال إعداد مختلف القوائم المالية، والتي

تبين فيها:

➤ رأس مال المشروع قدر ب **44746538,29** دج.

➤ النتيجة الصافية للمشروع في حالة الربح قدرت ب **69983284,89** دج.

➤ فترة استرداد المشروع سنة وشهر و **24** يوم.

قائمة المراجع

الكتب بالعربية:

- (1) التميمي أرشد فؤاد، النعيمي عدنان تايه .(2008). *التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، عمان، الأردن*: دار اليازوري.
- (2) السكارنة بلال خلف، (2008)، *الريادة وإدارة منظمات الأعمال، (طبعة الأولى)*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (3) العساف أحمد عارف، سمحان حسين محمد .(2015). *تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بين التمويل الإسلامي والتقليدي (طبعة أولى)*، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (4) اللوزي موسى . (2007). *التنظيم وإجراءات العمل (الطبعة الثانية)* . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- (1) أحمد فوزي ملوخية. (2009). *أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية*. القاهرة: دار الهناء للتجليد الفني.
- (2) حسن ابراهيم بلوط . (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (الطبعة الأولى)*. بيروت: دار النهضة العربية.
- (3) حسين محمود حريم. (2000). *تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (الطبعة الثانية)*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (4) رانيا المجني. (2020). *تسويق الخدمات*. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- (5) زكريا الدوري ، و آخرون . (2012). *مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- (6) سمير خليل . (2010). *إدارة الإنتاج والعمليات (الطبعة الأولى)* . الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- (7) طاهر محسن منصور الغالي. (2009). *إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة (ط 1)*. عمان: وائل للنشر.
- (8) عبد الرحمان بن عنتر . (2008). *إدارة الغنتاج في منشآت الخدمية والصناعية* . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (9) عطية خليل محمد خليل .(2008). *دراسات الجدوى الاقتصادية(طبعة الأولى)*. القاهرة، مصر :مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- (10) علي شريف ، عبد الغفار الحنفي ، و محمد فريد الصحن . (1989). *التنظيم والإدارة*. بيروت، لبنان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- (11) غالي طاهر محسن منصور. (2009). *إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة*. الأردن: دار وائل للنشر.

- (12) فريد كورتل. (2009). *تسويق الخدمات (الطبعة الأولى)*. الجزائر، سكيكدة: دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر وتوزيع.
- (13) محمد ابيديوي الحسين . (2012). *تخطيط الإنتاج ومراقبته* . دار المناهج .
- (14) محمد عبيدات. (2009). *استراتيجيات التسويق*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
- (15) محمد علي عبد الستار . (2009). *التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات* . عمان، الأردن : دار المسيرة .
- (16) محمود عبد الفتاح رضوان . (2012-2013) . *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية* . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (17) ملوخية أحمد فوزي . (2009). *أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية* . الإسكندرية، مصر : دار الهناء للتجليد الفني.
- (18) مؤيد الفضل . (2004). *الأساليب الكمية في الإدارة* . عمان، الأردن : دار اليازوري .
- (19) محمد خضر، (2020)، *إدارة المنتج والعلامة التجارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا*.
- (20) مؤيد عبد الحسن الفضل . (2007). *تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)*. السعودية: دار المريخ .
- (21) نعيم نمر داود. (2011). *دراسة الجدوى الاقتصادية (الطبعة الأولى)*. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

الكتب باللغة الفرنسية:

22) Michel Coster، *Entrepreneuriat*, pearson Education، paris, 2009

أطروحات ومذكرات:

- (23) الزهايري خولة، (2015). *إعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة ألعاب الأطفال (مذكرة ماستر)*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- (24) بوشوشة محمد، (2007). *مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة (مذكرة ماجستير)* بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- (25) جديان منال. (2014). *إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه (مذكرة ماجستير)*. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة.

- 26 حمزة لفقير، (2017). روح المقاوالتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (شهادة دكتوراه) بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة .
- 27 رضا زهواني . (2008). تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماجستير) . ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح .
- 28 سامي لزعر محمد .(2012). التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (شهادة ماجستير) ،قسنطينة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.
- 29 عيسى بمدي . (2005). رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي (أطروحة دكتوراه) . الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- 30 فريد كورتل . (جوان، 2005). دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- 31 مرقاش سميرة .(2007). أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية (مذكرة ماجستير) . شلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي .
- 32 محمد العيدي، (2015)، دور التخطيط الإستراتيجي في خلق ميزة تنافسية داخل مؤسسة إقتصادية (مذكرة ماجستير (بوية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أوحاج .

ملتقيات:

- 33 براهيم نوال . (19،18،17 أبريل، 2012). السيرورة المقاوالتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية، فرص وحدود مخطط الأعمال .
- 34 شوقي جباري، شرقي خليل.(17،18،19 أبريل 2012)، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة. الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاوالتية،فرص وحدود مخطط الأعمال :الفكرة الإعداد و التنفيذ.
- 35 علي فلاح الزعيبي . (17-18-19 أبريل، 2012). مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية. الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاوالتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ.

- 36) غياط شريف، رجال فيروز. (1945). الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. قالمة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة 08 ماي.
- 37) قبة فاطمة. (19، 18، 17 أبريل، 2012). الحاضنات... كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال.
- 38) مراد إسماعيل، و بن عمر شلغاف. (19، 18، 17 أبريل، 2012). أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة. الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود الأعمال.
- 39) محمد جلاب، (17، 18، 19 أبريل، 2012)، إطار إستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال.

المقالات:

- 40) دباح محمد رضا، باشا نجاة، (20 أوت 2020)، مخطط الأعمال - خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي - المجلد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية.

المحاضرات:

- 41) زعيط وهيبة، مواي بحرية، محاضرات الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار. مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير.
- 42) جودي حنان، (2021)، محاضرات مقياس مخطط الأعمال لسنة ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غير منشورة.
- 43) حمديني ابتسام. (2020). ملخص محاضرات مقياس التسويق والاشهار موجه لطلبة السنة الثالثة، تخصص اتصال.
- 44) شريط حسين الأمين. (2020). محاضرات مقياس علوم تجارية سنة ثانية. مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد بوضياف.
- 45) صباح ترغيني. (2022). محاضرات مخطط الأعمال موجهة لطلبة سنة أولى ماستر: مالية وتجارة دولية + محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

46) ليلي بن عيسى . (2020-2021) . محاضرات في مقياس المقاولاتية. سنة أولى ماستر إدارة الموارد البشرية . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر .

47) منصورى كمال . (2021) . محاضرات مزيج التسويقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير , بسكرة :جامعة محمد خيضر .

48) نعيمة زعرور . (2021) . محاضرات الموازنة التقديرية :تخصص محاسبة وجباية . بسكرة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر .

المواقع الإلكترونية:

جابر محمد نبيهة.(2010،11،11). أنواع الهيكل التنظيمي.

kenanaonline: <http://www.kenanaonline.com>(49)

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص مقاولاتية

الموضوع: إعداد مخطط أعمال لإنشاء فضاء للتسليية والترفيه

ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تحية طيبة وبعد:

أخي الكرم أختي الكريمة في اطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مقاولاتية من أجل اعداد مخطط أعمال لإنشاء فضاء للتسليية والترفيه نطلب من حضرتكم التعاون معنا من خلال الاجابة على الاسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة فهذا يساعدنا على جمع المعلومات حول رغباتكم ومتطلباتكم عن مجال دراستنا من اجل الاجابة على تساؤلاتنا وبالتالى تحديد رؤية واضحة للموضوع كما نعلمكم سيدي(ة) ان البحث العلمي هو الهدف الوحيد لهذا الاستبيان وأننا نضمن كامل السرية في ما يخص هذه الاجابات وذلك حفاظا على خصوصيتكم .
في انتظار الاجابة منكم تقبلوا منا كامل معاني الاحترام والتقدير.

الطالبان:

• ندى شني

• فيروز بن عبدي

تحت اشراف:

محاضر.أ/ نوال براهيممي

نرجو الاجابة على جميع الاسئلة وذلك بوضع علامة (X) في خانة الاجابة المناسبة:

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. العمر:

أقل من 25 سنة بين 25 و36 سنة

بين 25 و35 سنة أكثر من 36 سنة

3. المهنة:

طالب موظف أعمال حرة

متقاعد عاطل عن العمل أخرى

4. الدخل:

أقل من 30000.00 دج بين 30000.00 دج و60000.00 دج

أكثر من 60000.00 دج

5. الوضعية العائلية:

متزوج أعزب

6. هل لك اولاد:

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم كم عددهم:

من 1 إلى 3 بين 3 و5 5 فما فوق

7. هل انت من سكان بسكرة:

نعم لا

8. هل سبق وذهبت الى مركز تسلية مغطى:

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم كم مرة ذهبت:

9. هل كانت داخل ولاية بسكرة أو خارجها:

داخل الولاية خارج الولاية

10. هل أنت مهتم بوجود مرافق كهذه في بسكرة:

نعم لا

11. هل ترى أن المرافق الموجودة في بسكرة كافية:

نعم لا

12. وصف المشروع:

تقوم فكرة المشروع المقترح على بناء فضاء للتسلية والترفيه مغطى حيث يوفر المتعة والمغامرة مع مراعاة السلامة العامة بالإضافة إلى مطعم ومساحة خضراء ومصلى، حيث أنها تحتوي على ألعاب إلكترونية وألعاب ذكاء وألعاب حركية بجودة عالية تناسب جميع الأعمار.

13. بعد قراءتك لهذا الوصف هل تؤيد هذه الفكرة، وهل الموقع مناسب:

نعم لا

14. ما هو الوقت الذي يناسبك للذهاب إلى هذا الفضاء:

من 10 صباحا إلى 6 مساءً من 3 زوالا إلى 11 ليلا

15. متى يمكنك أن تذهب:

في الأيام العادية عطلة نهاية الأسبوع

أمسيات رمضان الأعياد والمناسبات

16. ما هو المبلغ المستعد لإنفاقه عن كل فرد لزيارتك لهذا الفضاء: (الأسعار تقديرية فقط)

أقل من 400 دج من 400 إلى 1000 دج أكثر من 1000

17. ما هو المبلغ المستعد لإنفاقه لحضانة الأطفال لمدة ساعة: (الأسعار تقديرية فقط)

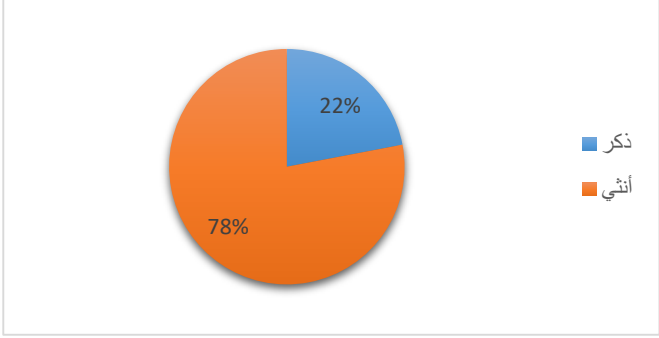
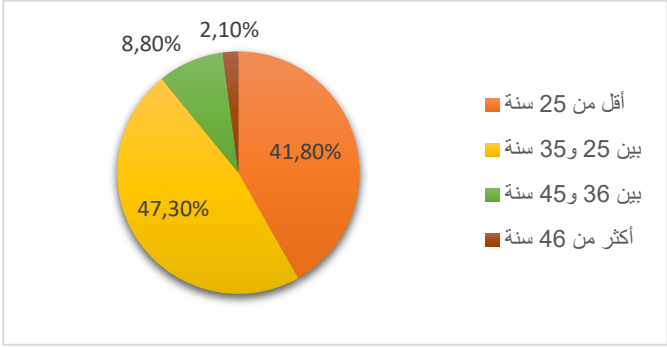
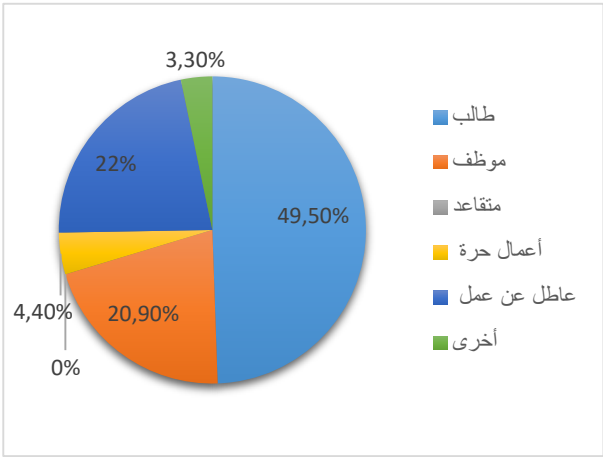
أقل من 1000 دج أكثر من 1000 دج

18. إذا كانت لديك (ي) بعض الانتقادات أو الاقتراحات يمكنك تسجيلها هنا:

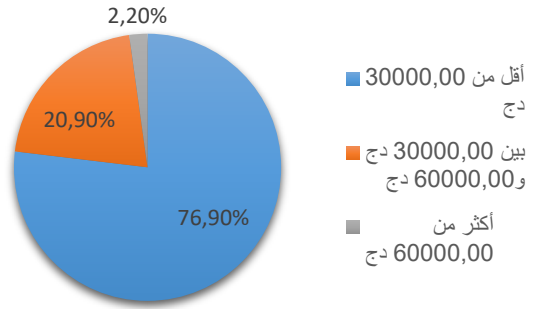
.....
.....

نشكركم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02)

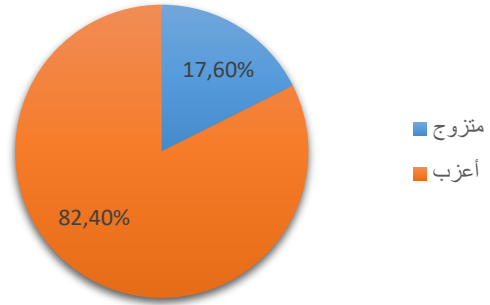
التحليل	السؤال والإجابات														
<p>كانت نسبة الاستطلاع من الإناث أكثر منها من الذكور حيث شكلت 78% من حجم العينة.</p>	<p>1- الجنس</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>الجنس</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ذكر</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>أنثى</td> <td>78%</td> </tr> </tbody> </table>	الجنس	النسبة المئوية	ذكر	22%	أنثى	78%								
الجنس	النسبة المئوية														
ذكر	22%														
أنثى	78%														
<p>نلاحظ أن الشريحة العمرية الأكبر هي الفئة بين أقل من 25 و 35 سنة بمعدل 89.10% من الشريحة المستهدفة.</p>	<p>2- العمر</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>العمر</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أقل من 25 سنة</td> <td>8,80%</td> </tr> <tr> <td>بين 25 و 35 سنة</td> <td>41,80%</td> </tr> <tr> <td>بين 36 و 45 سنة</td> <td>47,30%</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 46 سنة</td> <td>2,10%</td> </tr> </tbody> </table>	العمر	النسبة المئوية	أقل من 25 سنة	8,80%	بين 25 و 35 سنة	41,80%	بين 36 و 45 سنة	47,30%	أكثر من 46 سنة	2,10%				
العمر	النسبة المئوية														
أقل من 25 سنة	8,80%														
بين 25 و 35 سنة	41,80%														
بين 36 و 45 سنة	47,30%														
أكثر من 46 سنة	2,10%														
<p>نلاحظ أن الطبقة الغالبة هي طبقة الطلاب حيث مثلت 49.50% من حجم العينة.</p>	<p>3- المهنة</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>المهنة</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>طالب</td> <td>49,50%</td> </tr> <tr> <td>موظف</td> <td>20,90%</td> </tr> <tr> <td>متقاعد</td> <td>4,40%</td> </tr> <tr> <td>أعمال حرة</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>عاطل عن عمل</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>أخرى</td> <td>3,30%</td> </tr> </tbody> </table>	المهنة	النسبة المئوية	طالب	49,50%	موظف	20,90%	متقاعد	4,40%	أعمال حرة	0%	عاطل عن عمل	22%	أخرى	3,30%
المهنة	النسبة المئوية														
طالب	49,50%														
موظف	20,90%														
متقاعد	4,40%														
أعمال حرة	0%														
عاطل عن عمل	22%														
أخرى	3,30%														
<p>76.90% من حجم العينة كان دخلهم أقل من 30000.00 دج، أما 23.10% من حجم العينة</p>	<p>4- الدخل</p>														

المتبقية يتراوح دخلهم بين
30000.00 دج و60000.00
دج.



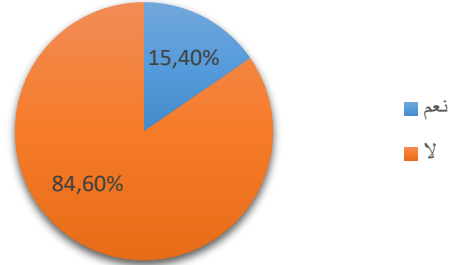
تمثل نسبة العزاب 82.40% من
العينة غير أن هذه الفئة لا يمنع كونهم
يصطحبون الأطفال معهم، أما نسبة
المتزوجين 17.60% وهي من
الغالب الفئة التي لديها أطفال.

5- الوضعية العائلية



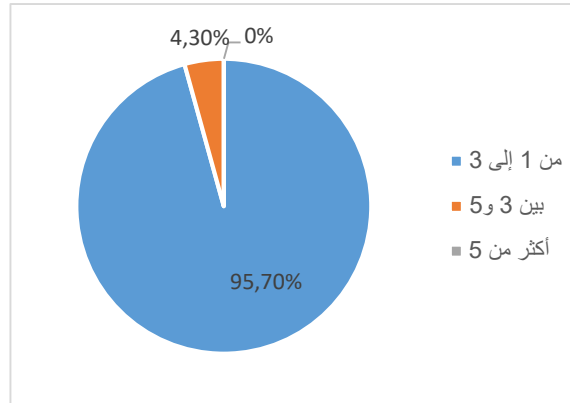
نسبة من لهم أولاد من العينة تمثل
15.40%، ونسبة من ليس لهم أولاد
من العينة تمثل 84.60% وفي كلتا
الحالتين هم الشريحة الأساسية
المستهدفة.

6- هل لك أولاد

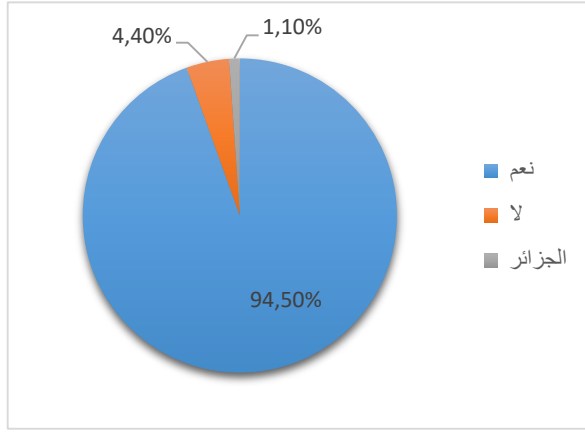


نسبة 95.70% من العينة لهم من 1
إلى 3 أطفال.

7- عدد الأطفال

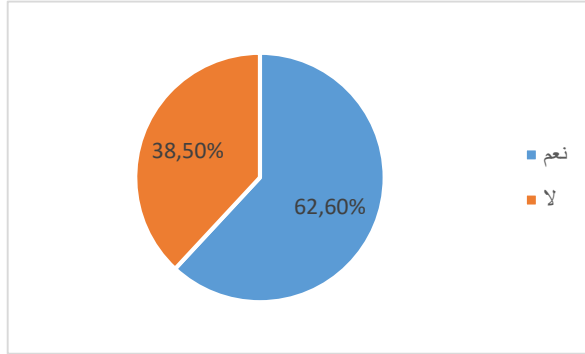


8- هل أنت من سكان بسكرة



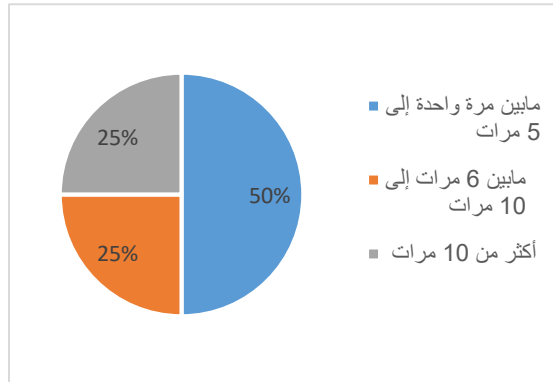
94.50% من العينة مقيمون ببلدية بسكرة وهي الغالبة الساحقة للفئة المستهدفة.

9- هل سبق وذهبت إلى مركز تسلية مغطى



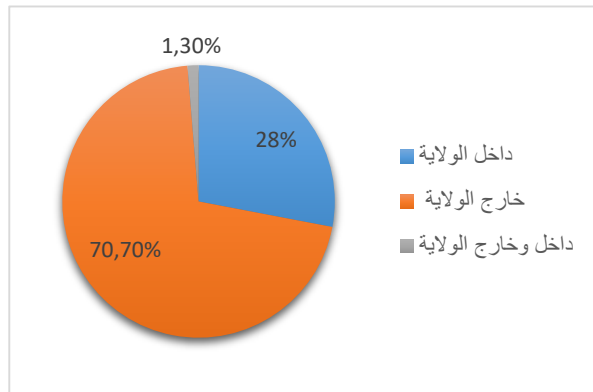
62.60% من العينة سبق لهم الذهاب إلى مركز تسلية مغطى حيث يمكن اعتماد هذه النسبة كطلب فعلي للمشروع، أما 38.50% فهي يمكن أن تمثل تجربة جديدة بالنسبة لهم.

10- كم مرة ذهبت إليها



50% من العينة ذهبوا إلى مركز تسلية مغطى من مرة واحدة إلى 5 مرات هذا ما يمكن أن نحسب منه معدل تكرار الزيارة للمشروع.

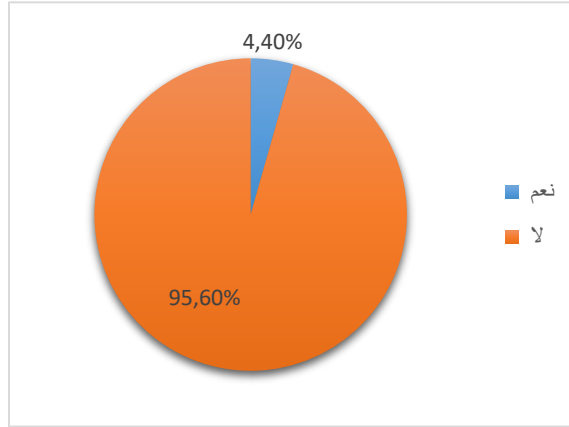
11- هل كانت داخل أو خارج ولاية بسكرة



نسبة 70.70% من العينة كانت إجاباتهم خارج المدينة هذا يدل على حب الناس لهكذا مشاريع كما يدل على افتقار مدينة بسكرة لها ما يضطرهم للسفر من أجلها.

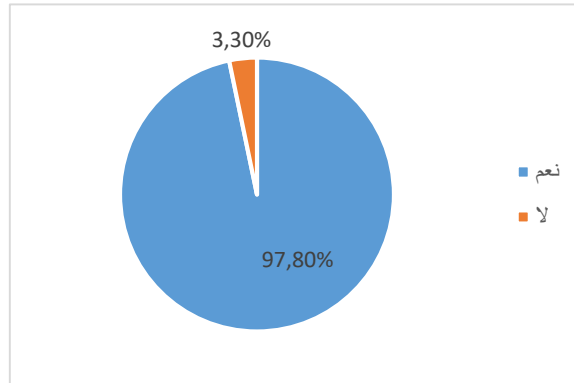
12- هل ترى أن المرافق الموجودة في بسكرة كافية

نسبة 95.60% من العينة يرون أن هذه المرافق غير كافية أي أنهم يتطلعون لوجودها في مدينتهم.



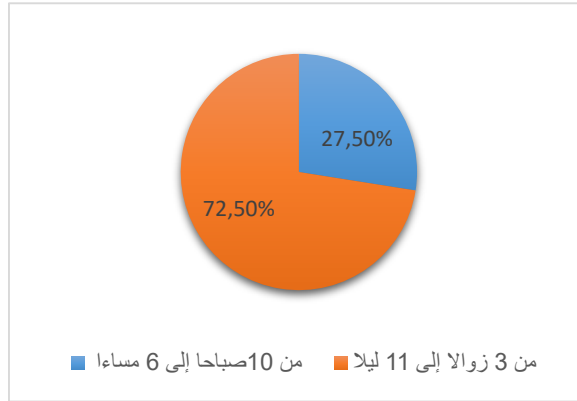
13- درجة الاهتمام بالمشروع

97.80% من الإجابات كانت نعم أي لديهم اهتمام بالمشروع وذلك بعد قراءتهم لوصف المشروع فيما نجد غير المهتمين تماما لا يمثلون سوى 3.30% هذا ما سيجعل الطلب كبيرا على المشروع



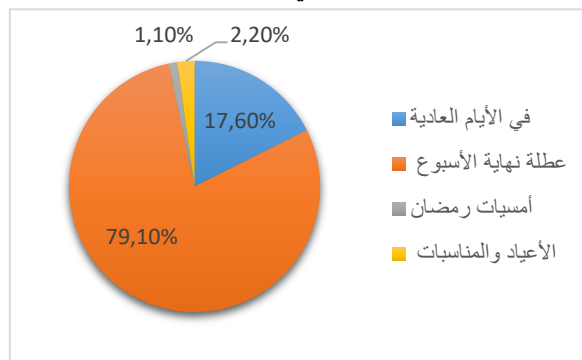
14- ما هو الوقت الذي يناسبك للذهاب إلى هذا الفضاء

72.50% أشاروا إلى أن التوقيت المناسب هو من 03 زوالا إلى 11 ليلا و هو ما سنبنني عليه مواقيت العمل.



15- متي يمكن أن تذهب

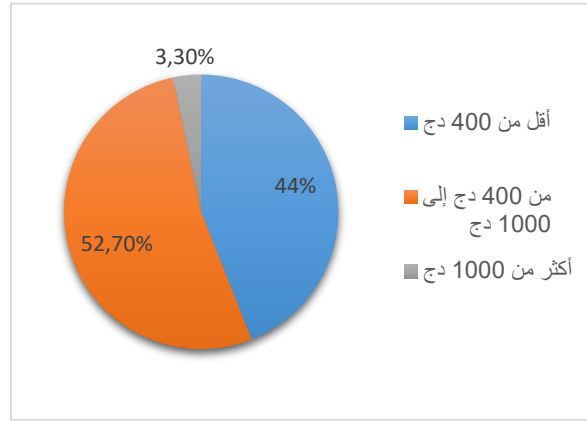
أغلبية المجيبين على الاستبيان اختاروا عطلة نهاية الأسبوع ب 79.10%، ثم تليها الأيام العادية ب 17.60%، ثم تليها الأعياد والمناسبات ب 2.20%، ثم تليها أمسيات رمضان ب 1.10% وهي أقل نسبة. هذا ما نستخدمه في تحديد أيام العمل.



16- ما هو المبلغ المستعد لإنفاقه عن كل فرد لزيارتك لهذا

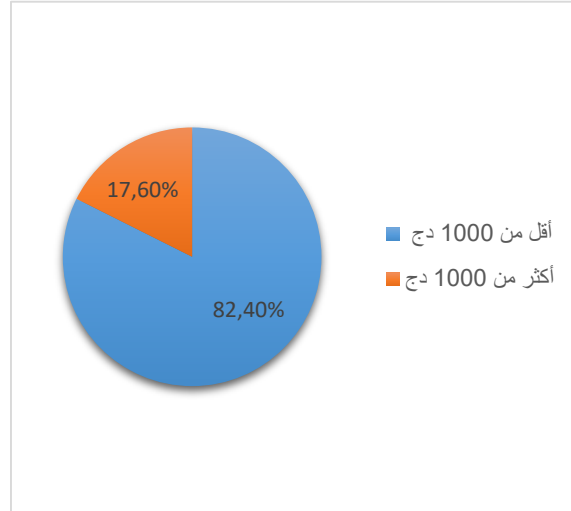
الفضاء

52.70% من المستجوبين مستعدون أن ينفقوا من 400 دج إلى 1000 دج لكل فرد، و44% أقل من 400 دج، و3.30% أكثر من 1000 دج. هذا ما سوف نستخدمه في تحديد رقم الأعمال.



17- ما هو المبلغ المستعد لإنفاقه لحضانة الأطفال لمدة ساعة

82.40% من المستجوبين مستعدون لإنفاق أقل من 1000 دج لحضانة الأطفال لمدة ساعة و17.60% يمكنهم إنفاق أكثر من 1000 دج.



كانت أغلب الاقتراحات تتعلق بمرافق موجودة أصلا في المشروع كالمصلى والمراحيض وموقف السيارات كما هناك من أشاروا إلى تكوين مرافق خاصة بالمسابقات لتحفيز الأطفال وإضافة مسبح، وأشار الكثيرون إلى ضرورة أن يكون السعر في متناول الجميع.

18- الاقتراحات

الملحق رقم 03



Radio Algérienne

Radio Biskra

Adresse: Rue Driss Mohamed Biskra 07000

Site Web :

Biskra , le 12/06/2022

Facture Pro format

Doit: Family land

R.C :

N.I.F :

Art Impo:

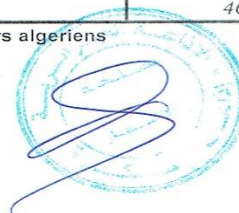
Adresse: Zone ouest route N 03 Biskra

Tel : 0541020790 Fax :

Mode de Reglement :					
BDC: N /2022		Matricule Fiscal: 0987 160 200 265 30			
du : 12/06/2022		Article d'Imposition: 16 027 136 001			
		Registre de Commerce : 07B0978054			
Code	Désignation	Min	Qté	P. U	Montant
	Production		1	4 000,00	4 000,00
	Diffusion Annonce		10	3 500,00	35 000,00
Total hors taxes (Diffusion+ Production)					
Escompte 4% (en cas d'un paiement à l'avance)					
Total hors taxes					39 000,00
TVA 19%					7 410,00
Taxe sur la publicité 1%					390,00
reste à payer					46 800,00

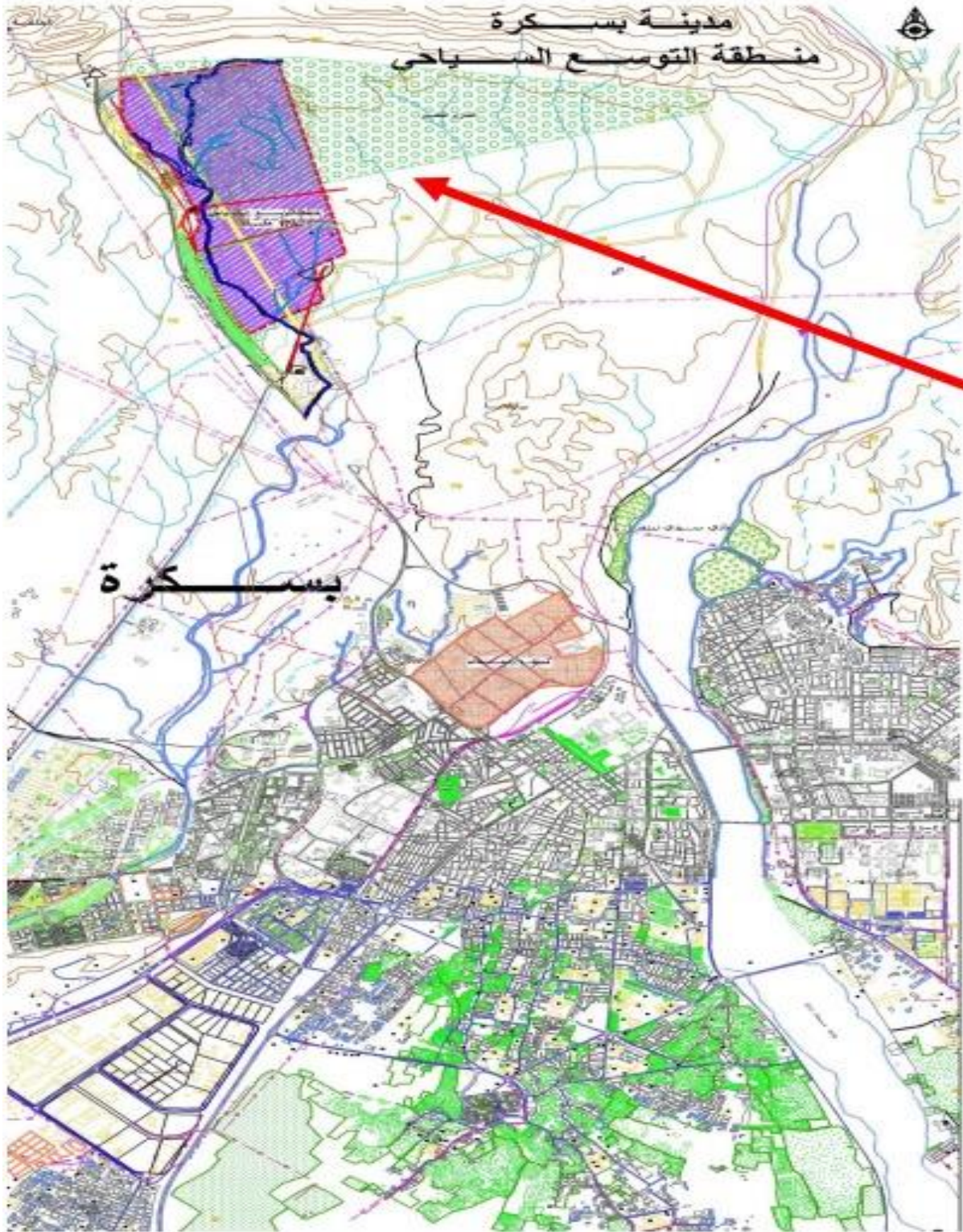
La présente facture est arrêtée à la somme de: **Quatre vingt huit mille huit cent dinars algériens**

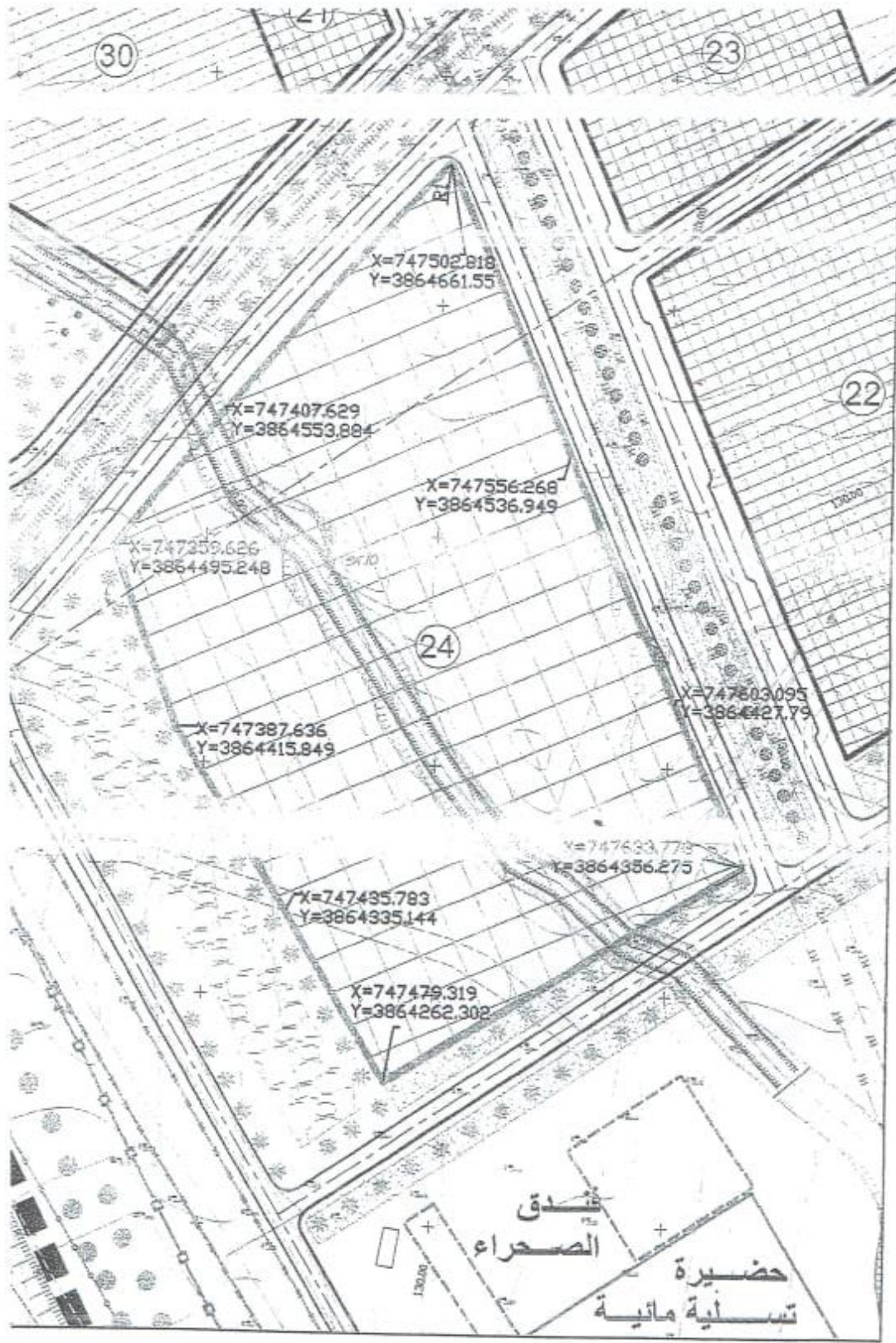
Le Directeur de la Radio



Règlement à effectuer au compte N° 004.00114.4010002296.65 ouvert auprès de l'agence CPA 114 B Didouche Mourad Alger.
 Conditions Générales: Le paiement doit intervenir dans les trente (90) jours qui suivent la réception de la facture dument certifiée par les services concernés (Art.18).

الملحق رقم 04 (أ-ب)





Matériels et Equipements de Protection et Incendie
SALAMA AMANE

07 rue nationale Touggourt - Biskra

SALAMA AMANE

RC. N° :1243134 A 12

NIF.N°:286 0701 0060 5129

NIS N° : 2986 0701 0060 534

Art. N°:07013103495

COMPTE. EL BARAKA agence BISKRA : 0060 0305 3030 2742 8164

MOBIL: 06 61 75 96 19 TEL/FAX: 033 51 34 87

FACTURE PROFORMA
DU :16/06/2022

المستحق شركة فضاء للتسليية و ترفيه

N°	DÉSIGNATION	QTS	P.U.	MONTANT
01	VENTE EXTINCTEUR POUDRE 09kg	3	6 800,00	20 400,00
02	VENTE EXTINCTEUR EAU PULVERISEE 09L	3	6 000,00	18 000,00
03	VENTE EXTINCTEUR C02 06kg	3	10 000,00	30 000,00
TOTAL HT				68 400,00
TVA 19 %				12 996,00
TOTAL T T C				81 396,00

Arrête La Présente Facture à La Somme de:
Soixante-Huit Mille Quatre Cents Da Zéro Cent



الملحق رقم 06



ETS-ANNASR@HOTMAIL.FR
033-55-86-75 @ETSANNASR

ETABLISSEMENT BAHRI ZOUINA -

Equipement Administratif - Scolaire et Informatique

Rue famille Ben Jedidi n°17 - Dali-Ali Khoudja - Biskra

E-mail : ets-annasr@hotmail.fr - Tel / Fax n° : 033-55-86-75

Registre de commerce n° 1221149 A 01 du 25/03/2001 / NIS N° 897607090005033

Compte bancaire n° RID 004-00305-400-002753G-92 C.P.A agence 305 Diskra

Matricule fiscal : 897607090005033 / Article d'imposition : 07010113283

Date : 19/06/2022

Page : 1 / 1

Doit :

Facture proforma N° : FP0/0387

N°	REF.	DESIGNATION	QUANTITE	PRIX HT	TOTAL HT
1	04447	BUREAU 1.20M MELAMINE OPERATEUR 3T	1	12 500,00	12 500,00
2	F605	CHAISE OPERATEUR F605/YM103/403/3008/01/D80/D75	1	11 000,00	11 000,00
3	CHLS	CHAISE LOCAL EN SKAI	2	1 900,00	3 800,00
4	IMP CANON 3010	IMPRIMANTE CANON LASER MF 3010	1	54 411,77	54 411,77
5		PC DE BUREAU MICRO MEDIA H61/i5-3EME 3470 / 4G / 500G/18.5	1	46 218,49	46 218,49
6	AL2P	ARMOIRE LOCAL 02 PORTES EN BOIS PLEINE	1	15 800,00	15 800,00
7	KX-TS500MX	TELEPHONE PANASONIC FIXE KX-TS500MX SANS AFFICHAIRE SIMPLE S/A	1	1 848,74	1 848,74

Modalité de paiement : Chèque	Reste à payer :	173 239,01	Total H.T.	145 579,00
			TVA	27 660,01
			Net à payer	173 239,01

Arrêtée la présente facture proforma à la somme de : Cent Soixante Treize Mille Deux Cent Trente Neuf Dinars Un Centime

الملحق رقم 07

DJENAIHI LAZHAR

QUINCAILLERIE GENERALE

cite 104/176 logements residentielle zone ouest biskra

N°F: 182070104753157 / N°ART :07016702447 / N°R: 07/00-1258218A18

COMPTE N°03800701326136000149 ALSALAM BANK BISKRA

Facture proformat

Adressé à :

DATE :

Code	ARTICLES	Qtt	Prix Unitaire	Montant
01	البسة خاصة بعمال الامن	3	2 500,00	7 500,00
02	البسة خاصة بعمال الصيانة	2	2 500,00	5 000,00
03	البسة خاصة بعمال النظافة	2	2 900,00	5 800,00
	قمصان خاصة بعمال العاديين و الحضانة	6	2 500,00	15 000,00
			Total	33 300,00

Arreté la présente facture à la somme de :

Trente trois mille trois cents Dinars Algérien



الملحق رقم 08


ETS MALLEM AHMED

VENTE MATERIELS ELECTRIQUE

10 ZONE D'EQUIPEMENT BISKRA

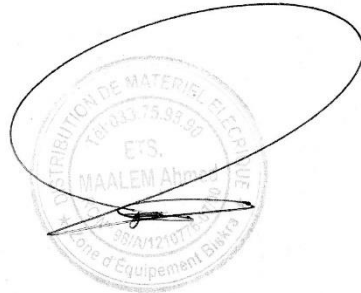
TEL /033 65 98 90

Facture Proforma

Adressé à : DIVERS Adresse :	N°: 65/2022
	Date : 19-06-2022
	N° Bon Commande :
	Réglement : A Terme  190620220065

Page : 1/1

Code	Désignation	UM	TVA%	Qté	PU	RM%	Total
7900	CANDI. 7M-CYLINDRO-CONIC GALVANISIE		19	1	30,000.00	0	30,000.00
748MLF	GROUPE ELECTROG 250KVA		19	1	4,500,000.00	0	4,500,000.00
ASDC	LUMINA LED 150W 03 LOUP -MAGULIUM		19	1	7,000.00	0	7,000.00



Total HT	4,537,000.00
Total TVA	862.030.00
Timbre	0.00
Total Remise	0.00
Total TTC	5.399.030.00

Arrêté la présente Facture Proforma à la somme de :

cinq millions trois cent quatre-vingt dix neuf mille trente DINARS , 0 centimes

Liste des Communes de la Wilaya de Biskra
Concernées par l'INDEMNITE de ZONE
(de n °= 93-130 du 14/06/1993)

COMMUNES CONCERNEES	TAUX DE L'INDEMNITE DE ZONE
Ouled Djellal- Tolga- Sidi Okba - Ain Naga- El Haouch- Biskra-El Outya- Oumche- El Hadjeb.	21 %
Ras el miaad- Besbes- Chaiba- Sidi khaled- Doucen- El Ghrous- Foughala- Bordj Ben Azzouz- Lichana- Bouchagroun- Ourlal- Mekhadma- Lioua- M' lili- Zeribet El Oued- El feidh- Chetma- Mechounech- Meziraa- Khanguet Sidi Nadji.	31.5 %
Djemourah- Branis - Ain Zaatout- El Kantara.	35 %

قواعد توزيع
RAB
RUCT