



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



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميله

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

عزیز آمنة

مداسي لطفی

الموسم الجامعي: 2013-2014

...../Master-GE/MAN -Entrep /2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

حكمة

يا رب .. لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت
ولا أصاب باليأس إذا فشلت.

بل ذكربي دائما بأن الفشل هو أساس النجاح.

يا رب .. علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة
وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب إذا جردتني من المال فاترك لي نعمة الأهل وإن
جردتني من الأهل فاترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل.

وإن جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يا رب ... إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء لي الناس أعطني شجاعة العفو.

يا رب .. إذا نسيتك لا تنساني .

شكر و تقدير

الحمد لله بعظيم وجهه و جلال سلطانه ، الذي وفقني لانجاز هذه المذكرة والشكر
الجزيل له على تمام منته عليّ باجتياز صعابها.
ومن ثم أتقدم بوافر من الشكر والتقدير لأستاذة المشرفة **محرير آمنة**
الهي كارهة عوننا وسندا، ونبعنا علميا نهلت من حافتي علومها القيمة.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي الذين شاركوني طيلة المرحلة الدراسية التي مضت
بجلوها و مرها : الأستاذة جودي حنان، الأستاذة وافية، الأستاذة فاطمة الزهراء، الأستاذة
رحال سلاف، الأستاذ كشوط إلياس، الأستاذ رمانى أحمد، المكون بالوكالة ANSAJ
بسكرة الأستاذ ومان .
وبفائق الاحترام أشكر كل من عميد الجامعة الأستاذ الدكتور
بن بركة عبد الوهاب، و من جامعة قسنطينة2 الأستاذة سايبى صندرة.
و شكر خاص للقائمين على الإدارة للجهود التي بذلوها في سبيل إخراج ثمرة
ل.م.د. وفي النهاية يسرني أن أشكر كل من قدم لي يد العون لإنجاز هذه المذكرة على
ما هي عليه. فألفه.....ألفه شكر .

الإهداء

إلى من كلله الله بالصيبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد يدي عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبدي والدي العزيز.
إلى ملاكبي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى العنان و التفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دماغها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أختي الحبايب أمي الحبيبة. إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة و الرقيقة إلى النفس البريئة و ريحانة حياتي إلى أختي الحنونة لبنى و زوجها نبيل و إلى ابنتها الكتكوت الغالي أنوس وابنتها الكتكوتة الصغيرة العزيزة تسنيم.

إلى من أرى التفاؤل بعينيها و السعادة في ضحكتها إلى شعلة الذكاء و النور إلى الوجه المفعم بالبراءة إلى أختي العزيزة أسماء و زوجها ياسين هناهما الله.
إلى رفيق دربي إلى القلب الطيب و الابتسامة المشرقة إلى توأمي شفيق و زوجته وابنته الكتكوتة الصغيرة البراءة لجين.
إلى صغير البيت إلى صاحب القلب الطيب أخي كريم وفقه الله.
إلى عمي علي و زوجته و أولاده ، إلى عمتي زهور و زوجها وأولادها إلى جدي عراس و زوجته فريدة إلى أخوالي و زوجاتهم وأولادهم، إلى خالاتي و علي وأسمهم حسيبة وأزواجهن وأولادهن.

إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء و
العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت برفقتهم إلى : زايد
حكيم، طارق، ياسين، زكي، عادل، زينو، ونجيب.

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات إلى
من جعلهم الله أخوتي في الله إلى طلاب قسم ل . م . د 2 ماستر تخصص
مقاولاتية.

إلى كل من يعرفني أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع.

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال والجداول:

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مراحل مسار المقاولاتية.....	01
12	المواصفات الأساسية للمقاول.....	02
22	الهيكل التنظيمي العمودي.....	03
23	الهيكل التنظيمي الأفقي.....	04
28	المزيج التسويقي للخدمات.....	05
31	خصائص الخدمات الأساسية.....	06
35	المزيج الترويجي (مزيج الاتصالات).....	07
61	الهيكل التنظيمي للمشروع.....	08
57	مساحة ولاية ميلة.....	09
68	تصميم مبنى المشروع.....	10

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	التحليل الداخلي.....	1
27	التحليل الخارجي.....	2
32	مسميات السعر المتداولة في الحياة العملية.....	3
41	الميزانية الافتتاحية.....	4
56	الصفحة الرئيسية.....	5
61	بيان بالعمالة المطلوبة للمشروع وأجورهم الشهرية.....	6
63	إحصائيات السكان.....	7
65	سلسلة الخدمات الألعاب 1.....	8
65	سلسلة الخدمات الألعاب 2.....	9
66	سلسلة الخدمات كافي شوب 1.....	10
66	سلسلة الخدمات كافي شوب 2.....	11
67	السعر 1 (الرسم على القيمة المضافة).....	12
67	السعر 2 (الرسم على القيمة المضافة).....	13
69	تحديد طريقة الإشهار.....	14
71	المخطط الشهري للمبيعات 1 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)...	15
72	المخطط الشهري للمبيعات 2 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)...	16
73	المخطط الشهري للمبيعات 3 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)...	17
74	المخطط الشهري للمبيعات 4 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)...	18
75	المخطط الشهري للمبيعات 5 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)...	19
76	المخطط الشهري للمبيعات 6 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)...	20
77	آلات ومعدات المشروع.....	21
80	مخطط الشراء (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج).....	22
82	مخطط إنتاج المنتج (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج) لمقدمي الخدمة.....	23
84	الميزانية الافتتاحية لمركز مغلق للألعاب الأطفال.....	24
85	المستوى الأول للتمويل الثلاثي تبعا لتعديلات 2011.....	25

فهرس الأشكال والجداول

85	المستوى الثاني للتمويل الثنائي تبعا لتعديلات 2011.....	26
85	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي للمشروع.....	27
86	استمارة الاهتلاك القطار الكهربائي.....	28
87	استمارة الاهتلاك دوارة النحل.....	29
88	استمارة الاهتلاك جذابة الكنغر.....	30
89	استمارة إهتلاك دائري الخيل.....	31
90	استمارة إهتلاك ركوب الخيل.....	32
91	استمارة إهتلاك الأرجوحة.....	33
92	استمارة إهتلاك نفخ الحارس.....	34
93	استمارة إهتلاك زحليقة مراجيح.....	35
94	استمارة إهتلاك أرجوحة الأطفال.....	36
95	استمارة إهتلاك البناء.....	37
98	استمارة إهتلاك الثلجة.....	38
99	استمارة إهتلاك طاوولات مع الكراسي.....	39
100	استمارة إهتلاك المكتب.....	40
101	استمارة إهتلاك الكرسي.....	41
102	مخطط تسديد القرض البنك.....	42
103	مخطط تسديد القرض ANSEJ.....	43
104	التكاليف المختلفة للمشروع (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)....	44
105	حساب الاستغلال التقديري للمشروع (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج).....	45
107	استمارة الرسم على القيمة المضافة للمشروع.....	46
109	مخطط الخزينة.....	47
112	التدفقات الصافية للخزينة.....	48

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
128	تقدير كمي لمركز ألعاب الأطفال.....	1
129	مدونة النشاطات للقيد بالسجل التجاري.....	2

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير.....
	إهداء.....
	فهرس الأشكال والجداول.....
	الفهرس
أ - ب	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية، مخطط الأعمال والمرافقة.....	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية والمقاول.....
04	المطلب الأول: تعريف المقاولاتية، روح المقاولاتية، والثقافة المقاولاتية.....
04	الفرع الأول: تعريف المقاولاتية.....
06	الفرع الثاني: تعريف روح المقاولاتية.....
06	الفرع الثالث: تعريف الثقافة المقاولاتية.....
07	المطلب الثاني: مراحل مسار المقاولاتية.....
08	المطلب الثالث: المقاول.....
08	الفرع الأول: تعريف المقاول.....
10	الفرع الثاني: معايير نجاح المقاول.....
10	أولاً: دوافع المقاول.....
11	ثانياً: تحديد المواصفات الشخصية الأساسية للمقاول.....
13	المبحث الثاني: مفاهيم نظرية لمخطط الأعمال.....
14	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه.....
14	الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال.....
17	الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال.....
18	المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال.....
18	الفرع الأول: الصفحة الرئيسية.....

18	الفرع الثاني: ملخص التنفيذ.....
19	الفرع الثالث: خطة الإنتاج أو العمليات.....
19	الفرع الرابع: خطة التسويق.....
19	الفرع الخامس: الخطة التنظيمية.....
19	الفرع السادس: تقدير المخاطر.....
19	الفرع السابع: الخطة المالية.....
20	الفرع الثامن: الملاحق.....
20	المطلب الثالث: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال.....
20	الفرع الأول: المخطط التنظيمي.....
20	أولاً: تعريف المخطط التنظيمي.....
21	ثانياً: تعريف تنظيم المشروع.....
21	ثالثاً: الهيكل التنظيمي.....
24	الفرع الثاني: المخطط التسويقي.....
24	أولاً: تعريف المخطط التسويقي.....
24	ثانياً: مكونات المخطط التسويقي.....
39	الفرع الثالث: المخطط الإنتاجي.....
39	أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي.....
39	ثانياً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي.....
40	الفرع الرابع: المخطط التمويلي.....
40	أولاً: تعريف المخطط التمويلي.....
40	ثانياً: مكونات المخطط التمويلي.....
43	المبحث الثالث: دور المرافقة في إنشاء وتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
44	المطلب الأول: ماهية المرافقة.....
44	الفرع الأول: مفهوم المرافقة.....
44	الفرع الثاني: الخدمات التي تقدمها هيئات الدعم والمرافقة.....
44	أولاً: الاستقبال.....

44	ثانيا: المرافقة خلال الإنشاء.....
45	ثالثا: المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة).....
46	المطلب الثاني: أشكال المرافقة.....
46	الفرع الأول: الدولة والهيئات المحلية.....
46	الفرع الثاني: التنظيمات المالية.....
47	الفرع الثالث: حاضنات ومشاتل المؤسسات.....
47	أولا: الحاضنات.....
48	ثانيا: مشنلة المؤسسات.....
48	الفرع الرابع: الخبراء الاستشاريون.....
48	الفرع الخامس: مراكز التكوين المهنية.....
48	الفرع السادس: الإفراق.....
49	المطلب الثالث: هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر..
49	فرع الأول: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.....
49	الفرع الثاني: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI.....
50	الفرع الثالث: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM.....
50	الفرع الرابع: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC.....
51	الفرع الخامس: الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية ADS.....
51	الفرع السادس: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR.....
52	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة.....
54	تمهيد.....
55	المبحث الأول: التعرف على فكرة مشروع مركز مغلق للألعاب الأطفال.....
56	المطلب الأول: فكرة المشروع.....
56	الفرع الأول: الصفحة الرئيسية.....
56	الفرع الثاني: التعريف بالمشروع (الفكرة).....
57	المطلب الثاني: وصف فكرة وأهداف المشروع.....

58	الفرع الأول: وصف فكرة المشروع.....
58	الفرع الثاني: أهداف (ودوافع) المشروع.....
58	الفرع الثالث: الدراسة القانونية.....
58	أولا: الشخصية القانونية للمشروع.....
58	ثانيا: التسهيلات التي تمنحها الدولة.....
59	ثالثا: السلطات المكلفة بمنح الامتياز.....
60	المبحث الثاني: وضع مخطط عمل لمركز مغلق لألعاب الأطفال والإجراءات اللازمة لتنفيذه.....
61	المطلب الأول: المخطط التنظيمي.....
61	الفرع الأول: تحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و الهيكل التنظيمي.....
61	الفرع الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.....
62	الفرع الثالث: تحديد سلطات الإدارات والوظائف.....
62	أولا: المسير.....
62	ثانيا: العوامل صالة الألعاب.....
62	ثالثا: عاملة كافي شوب.....
62	رابعا: عامل بيع التذاكر.....
62	خامسا: عامل موقف السيارات.....
63	المطلب الثاني: المخطط التسويقي.....
63	الفرع الأول: الزبائن المستهدفين.....
63	الفرع الثاني: تحليل المنافسة.....
63	أولا: المنافسة المباشرة.....
63	ثانيا: المنافسة غير المباشرة.....
64	الفرع الثالث: تحليل "SWOT".....
64	أولا: نقاط القوة.....
64	ثانيا: نقاط الضعف.....
64	ثالثا: الفرص.....
64	رابعا: التهديدات.....

64	الفرع الرابع: رسالة ورؤية المؤسسة.....
64	أولاً: رسالة المؤسسة.....
65	ثانياً: رؤية المؤسسة.....
65	الفرع الخامس: المزيج التسويقي.....
65	أولاً: الخدمة.....
67	ثانياً: السعر.....
67	ثالثاً: المكان (التوزيع).....
69	رابعاً: الترويج.....
69	خامساً: الدلائل المادية.....
70	سادساً: الأفراد (الناس).....
70	سابعاً: العمليات والإجراءات.....
71	الفرع السادس: تقدير المبيعات.....
77	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي.....
77	الفرع الأول: الآلات والمعدات.....
79	الفرع الثاني: تخطيط احتياجات ومستلزمات النشاط الإنتاجي.....
80	الفرع الثالث: تحديد كميات المواد الأولية اللازمة.....
82	الفرع الرابع: تحديد كميات الإنتاج.....
84	المطلب الرابع: المخطط التمويلي.....
84	الفرع الأول: الميزانية الافتتاحية.....
84	الفرع الثاني: هيكل تمويل المشروع.....

86	الفرع الثالث: إهلاك الأصول الثابتة.....
102	الفرع الرابع: إهلاك القرض.....
104	الفرع الخامس: حساب التكاليف المختلفة.....
105	الفرع السادس: حساب الاستغلال التقديري.....
107	الفرع السابع: القيمة المضافة.....
109	الفرع الثامن: إعداد مخطط الخزينة.....
112	الفرع التاسع: التدفقات الصافية للخزينة.....
113	الفرع العاشر: حساب فترة الاسترداد.....
114	خلاصة الفصل.....
116	خاتمة عامة.....
120	قائمة المراجع.....
128	الملاحق.....
	الملخص.....

مقدمة عامة:

أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحتل حيزا كبيرا من اهتمام جل الحكومات والدول، خاصة مع تزايد المكانة التي أصبحت تحتلها المقاولاتية في اقتصاديات مختلف هذه الدول على اختلاف مستوى تطورها، وذلك نظرا للدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية، إذ تشير الإحصائيات أن هذه المؤسسات تشكل ما يزيد عن 80% من المؤسسات حول العالم وتستوعب ما يزيد عن 60% من الوظائف، فهي تشكل العمود الفقري للقطاع الخاص كما تؤثر على مستوى نمو الاقتصاد بشكل عام، لذلك تعتبر عملية دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم مرتكزات التنمية الاقتصادية، وذلك للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه في توفير فرص الشغل وتحقيق المزيد من التنوع في المنتجات والخدمات، كونها تشكل مجالا خصبا لتطور المهارات الإدارية، الفنية، الإنتاجية والتسويقية، فهي تمثل مصدرا للإبداع والابتكار بالإضافة إلى مساهمتها في زيادة الطاقات الإنتاجية واستيعاب اليد العاملة.

وفي هذا السياق يرى الكثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها له أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني بصفة عامة، لأنها المورد الأساسي للمداخيل الاستثمارية، حيث يعتبر الاستثمار المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي، وذلك نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تحسين مستوى التنمية بمختلف أبعادها، فهو يساهم في رفع مستوى معيشة الأفراد نتيجة رفع مستوى التوظيف والتشغيل، تحقيق العدالة الاجتماعية، الرفاهية الاجتماعية، توزيع الدخل والقضاء على الفقر.

إلا أن الدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشير أنها تتعرض لمشاكل قد تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها وذلك نتيجة لسوء التخطيط، لذلك لا بد من إجراء دراسات مسبقة ودقيقة قبل إنشاء المؤسسة، ويمثل مخطط الأعمال المرحلة الأخيرة التي تسبق عملية الإنشاء لذلك لا بد أن يخصص له الوقت الكافي لدراسة كل الجوانب والنقاط الضرورية المتعلقة بالمشروع تفاديا للوقوع في خطر الزوال وضمانا للنجاح واستمرارية المؤسسة، وانتهى الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم والمرافقة تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع.

1/ إشكالية البحث:

من خلال هذه الدراسة سنعرض إطار نظري حول المقاولاتية، مخطط الأعمال، والمرافقة كما يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لهذا البحث حيث سنحاول تقديم مخطط أعمال مقترح لمشروع إنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال، باعتباره التوجه الذي اختاره الباحث لتقديم هذه الدراسة، منطلقين في ذلك من التساؤل التالي:

◀ ما هي مراحل دراسة مشروع إنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال في إطار مخطط الأعمال؟

- ❖ من خلال هذا التساؤل الرئيس تطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية نوردتها فيما يلي:
- ✓ فيما تتمثل ماهية المقاولاتية؟ وماذا نعني بالمقاول؟
- ✓ ما المقصود بمخطط الأعمال؟ وما هي أهم مكوناته؟
- ✓ ما مدى مساهمة المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ✓ هل المشروع الافتراضي لدراستنا التطبيقية قابل للتنفيذ على أرض الواقع أم لا؟ وكيف يتم وضع خطة عمل به؟

2/ أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى مجموعة من الأسباب منها ما هو أكاديمي يتعلق بالضرورة التي يملها التخصص، من حيث ضرورة اختيار مواضيع تصب في محور المقاولاتية، ومنها ما هو ذاتي يتعلق بالميول الشخصي لدراسة وفهم حيثيات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتدعيما لمشروع الباحث المستقبلي المتمثل في إنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال.

3/ المنهج المتبع في الدراسة:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في أغلب جوانب هذه الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لعرض المعطيات النظرية المتعلقة بالمدخل المفاهيمي للمقاولاتية، مخطط الأعمال، والمرافقة وكذا وصف حيثيات مخطط الأعمال المقترح لإنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل وعرض المعطيات والبيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

4/ أهداف البحث:

إن الهدف من هذا البحث هو توضيح الإطار النظري لعملية إنشاء المشروعات الصغيرة، وعملية تقييمها من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للمقاولاتية و لمخطط الأعمال وأهميته كآلية دراسة أساسية لتحليل المعلومات والبيانات الضرورية المساعدة في إقامة المشاريع.

5/ هيكل البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تناولنا الموضوع ضمن فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، معنونين كما يلي:

📌 **الفصل الأول:** تناولناه ضمن ثلاثة مباحث، الأول الأسس النظرية للمقاولاتية والمقاول، نقوم من خلاله بإعطاء لمحة عن تعريف المقاولاتية والمقاول وما هي أهم مكوناته، أما المبحث الثاني فخصناه للتعريف بمخطط الأعمال ومكوناته وأهم العناصر الأساسية له، أما المبحث الأخير فسنعرض فيه ماهية المرافقة وأهم هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

📌 **الفصل الثاني:** خصناه للدراسة التطبيقية، والتي هي دراسة ميدانية قمنا بها من خلال جمع المعلومات حول إنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال من مختلف المؤسسات المختصة في ذلك.

تمهيد:

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وموضوع المقاولاتية أصبح في السنوات الأخيرة موضوع الحكومات والمجتمعات، وذلك نظرا للدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية، حيث ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في تقليل المخاطر التي تواجه المقاولين، وانتهى الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم والمرافقة تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، من خلال تزويدهم بالنصح والاستشارة فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة، ولاسيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها التي تعتبر الأصعب بالنسبة لها.

قبل أن تقرر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنشاء مؤسسة ودخول سوق معينة لابد لها من **مخططات أعمال** وهذا من أجل دراسة وضعيتها وإمكانيتها وكذلك ظروف السوق الذي ستعمل فيه، لأنه بدون رسم دراسي للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير ومشاكل متعددة وذلك بعد مدة من انطلاق الأعمال. وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين، وعليه يشكل مخطط الأعمال صورة تعكس شخصية هذا الوافد الجديد وتسمح للآخرين بتقييم فرص التعامل معه وبالتالي قبوله كعنصر من عناصر السوق.

لذا نجد أن إنشاء المؤسسات والمقاولاتية اليوم بدأت تأخذ أهمية واسعة في مجتمعاتنا، حيث ينبغي على المقاولاتية أن تقوم بتنشيط المؤسسات والأفراد، وأيضا الإسهام في تجديد المؤسسات والمساهمة في خلق فرص عمل.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

➤ المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية، والمقاول.

➤ المبحث الثاني: مفاهيم نظرية لمخطط الأعمال.

➤ المبحث الثالث: دور المرافقة في إنشاء وتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية والمقاول

أصبح موضوع المقاولاتية والمقاول يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات مختلف هذه الدول، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية الإستراتيجية، وبتأهيل وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدرتها على تحقيق المزيد من فرص العمل وخاصة في الدول النامية.

✚ المطلب الأول: تعريف المقاولاتية، روح المقاولاتية، والثقافة المقاولاتية.

✚ المطلب الثاني: مراحل مسار المقاولاتية.

✚ المطلب الثالث: المقاول.

المطلب الأول: تعريف المقاولاتية، روح المقاولاتية، والثقافة المقاولاتية

أصبح مفهوم المقاولاتية شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، بعد أن تناول العديد من الاقتصاديين والإداريين مسألة المبادرة الفردية، ويعد " بيتر دراكر " **P.Druker** من الأوائل الذين أشاروا إلى ذلك في سنة 1985 من خلال إشارته إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاولاتية. حيث استخدم مفهوم المقاولاتية على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاولاتية نتيجة التقدم التكنولوجي والسعي والخدمي، فلقد كانت المقاولاتية تعني دائما الاستحداث، أما في حقل إدارة الأعمال فيقصد بها إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، حيث ولحد الآن ليس هناك إطار نظري واضح ودقيق يتفق عليه الباحثين في هذا المجال، هذا ما أدى إلى التباين والاختلاف الكبير في التعاريف، ولتوضيح ذلك ومحاولة الوصول إلى تعريف واضح للمقاولاتية نتطرق فيما يلي إلى أهم التعاريف التي وصل إليها الباحثين في هذا المجال.

الفرع الأول: تعريف المقاولاتية "Définition de l'entrepreneuriat"

المقاولاتية "Entrepreneurship" هي كلمة إنجليزية الأصل ل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية "Entrepreneur" وقد ترجمت من طرف الكيبيكيين (كندا) إلى اللغة الفرنسية "Entrepreneuriat".¹ أما "آليان فايول" "Alain Fayol" فقد حددها على أنها: "حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم الأكادة أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي".² - ويمكن تعريفها بأنها: "حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة".³ - إذ نجد أن البروفيسور " هاورد ستيفن سن " "Howard Stevenson" بجامعة "Harvard" يوضح بأن: "المقاولاتية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها".⁴

¹ - لفقيه حمزة، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولاتية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوقرة - بومرداس -، الجزائر، السنة الجامعية: 2009/2008، ص 03.

² - توفيق خذري وعماري علي، المقاولاتية - كحل لمشكلة البطالة لخريجي الجامعة، دراسة حالة لطلبة جامعة باتنة، الجزائر، ص 49.

³ - سعودي بالقاسم، سعودي عبد الصمد، أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18/17 و 19 أبريل 2012، ص 05.

⁴ - خذري توفيق وحسين بن طاهر، الملتقى الوطني: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في م ص وم في الجزائر، جامعة الوادي، يومي:

05 و 06/05/2013، ص 05.

- والمقاولاتية هي: " عملية اقتناص الفرص الموجودة في بيئة الأعمال أو تلك الفرص التي تتحقق من خلال الابتكار والإبداع* في محاولة لخلق قيمة".¹
- ويعرف "شان وفنك ترامان" "Shane" و"Venkataraman" المقاولاتية بأنها: "سلسلة من المراحل، يتم فيها اكتشاف فرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية، يتم تقييمها واستغلالها".
- ويقصد بالفرص هنا كما يعرفها كاسون "Casson" (1982) بأنها: "أوضاع سوقية، أو منتجات جديدة، خدمات، مواد أولية أو طرق تنظيمية نقوم باستغلالها وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها"²
- كما يعرفها "بيتر دراكر" "P.Druker" فيقول: "المقاولاتية هي فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حالياً، والقدرة على خلق قيمة جديدة".³
- عرف الباحثان "بوار وسابل" "Piore and Sabel" عام 1984 بأنه: "أصبح المفهوم المعاصر للمقاولاتية لا يقتصر على ابتكار منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة فحسب، بل يتعداها ليشمل فتح أسواق جديدة أو اكتشاف مصدر للمواد أو حتى تنظيم جديد للصناعة".⁴
- تعريف "بار ستون" "Parston" عام 1998 بأنها: "سلوك إداري يهدف إلى استثمار الفرص بهدف تحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانيات الإنسان للفرد".⁵
- حسب "كار نتر" "Gartner"، المقاولاتية هي: "الظاهرة التي تعمل على خلق وتنظيم نشاطات جديدة"، بمعنى أن الهدف من وراء إنشاء هذا المشروع الجديد هو طرح الجديد بغرض كسب تميز عن الآخرين المقصود بهم المقاولات والمؤسسات الأخرى للقطاع المعني.⁶
- ويمكن استخلاص تعريف مشترك للمقاولاتية وذلك كما يلي: المقاولاتية هي حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة، أو تطوير مؤسسات قائمة من أجل خلق القيمة.

* الإبداع: هو " تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور ". -علي فلاح الزعبي، الابتكار والإبداع كمدخل للمقاولاتية الإستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، يومي: 03/05/2011، ص10.

¹ - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص08.

² - سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية - فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية، 2007/2006 - نوقشت بتاريخ: 16جانفي 2008، ص04.

³ - لفقيه حمزة، مرجع سابق، ص05.

⁴ - مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص09.

⁵ - عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، مدرس إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص68.

⁶ - مخلوفي عبد السلام، عبدلي مباركة، متطلبات خلق ونجاح المقالة الشبابية المبتكرة، الأيام الدولية الرابعة حول المقاولاتية الشبابية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 23-24-25 ابريل 2013، ص05.

وبناء على هذه النظرة لمفهوم المقاولاتية، يمكن تحديد الإطار العام لمجال هذه الأخيرة باعتباره يشير إلى مجموعة من المجالات والتخصصات الأكاديمية تتضمن المقاولاتية، وإقامة وتمويل المشروعات الجديدة، والمشروعات الصغيرة، والشركات العائلية، والمشروعات الحرة والخاصة، وتطوير المنتجات الجديدة.¹

الفرع الثاني: تعريف روح المقاولاتية "Définition de l'esprit d'entreprise"

أخذ موضوع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيز اهتمام كبير بالمقارنة مع الماضي، حيث كان الاهتمام يخص فقط المؤسسات الكبيرة باعتبارها المولد الوحيد للوظائف والثروة، لكن سرعان ما تغيرت هذه النظرة بعد بروز الأهمية المتنامية لقطاع المقاولاتية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي غالبا ما يرتبط اسم المقاول بها لذا أصبح موضوع تطوير روح المقاولاتية يشغل حيز اهتمام كبير خاصة عند شريحة الشباب، لأنه يمس مشكلة البطالة؛ وفي هذا العنصر سنحاول توضيح هذه الأخيرة من خلال إظهار أوجه الاختلاف بين مصطلحين غالبا ما يتم المزج بينهما في الاستعمال، وهما روح المؤسسة (**d'entreprise**) وروح المقاولاتية (**L'esprit**) وروح المقاولاتية (**l'esprit d'entreprendre**).

كما يفرق المؤلفون بين المفهومين؛ حيث يعرفون روح المؤسسة بأنها: "مجموعة من المواقف العامة والإيجابية إزاء مفهوم المؤسسة والمقاول"، أما روح المقاولاتية فهو أشمل من مفهوم روح المؤسسة، فبالإضافة لذلك فهو مرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية التغيير؛ وهؤلاء الأفراد ليس بضرورة أن يكون لهم توجه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة، والبعض الآخر يتعمقون ويعتبرون أن روح المقاولاتية تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة.² كما أصبح موضوع الروح المقاولاتية يشغل حيز اهتمام كبير من قبل الشباب لأنه يمس مشكلة البطالة، فهذا المفهوم يرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف ليتماشى ذلك مع قدرتهم على التكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير بالانفتاح والمرونة.³

الفرع الثالث: تعريف الثقافة المقاولاتية "Définition de la Culture Entrepreneuriale"

وهو مفهوم لا يختلف عن ماهية الروح المقاولاتية إضافة لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث عرفها البعض على أنها: "مجموع المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة

¹ - عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص 69.

² - سلامي منيرة، مرجع سابق، ص 06.

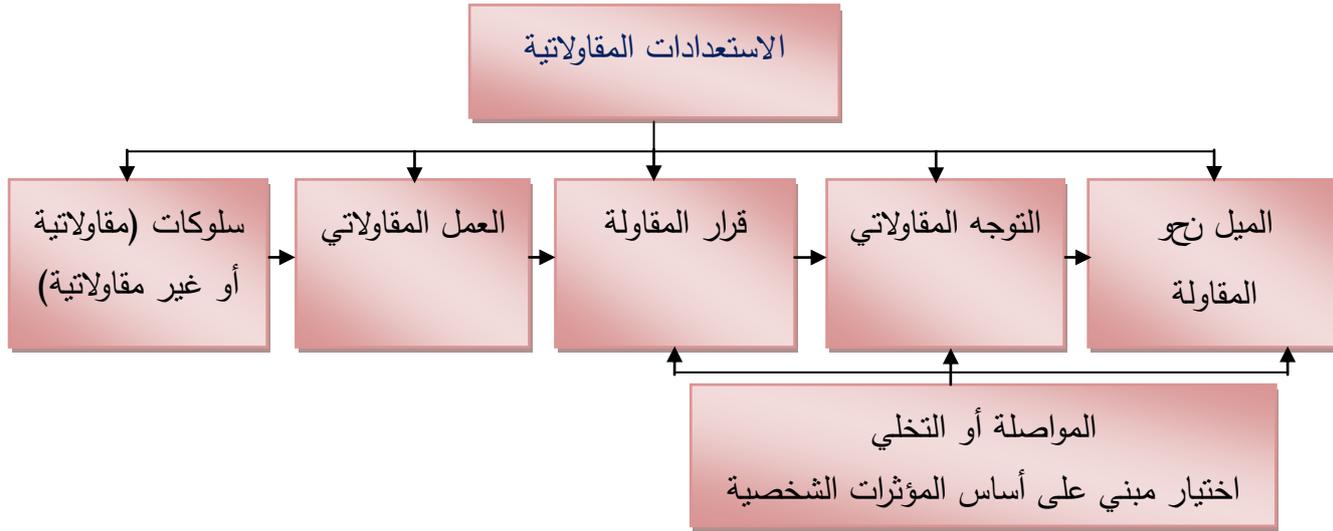
³ - مهديد فاطمة الزهراء، فراحية العيد، دور مؤسسات المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة -بسكرة-، أيام: 04/03 و 05 ماي 2011، ص 03.

استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة (جديدة)، إبداع في مجمل القطاعات الموجودة، إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي. وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط واتخاذ القرارات التنظيم والمراقبة، كما أن هناك أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط. فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق مؤسسة، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولالية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.¹

المطلب الثاني: مراحل مسار المقاولالية:

يمكن توضيح مسار المقاولالية في الشكل الموالي:

شكل (01): مراحل مسار المقاولالية.



المصدر: سلامي منيرة، مرجع سابق، ص30.

- ❖ المرحلة الأولى من المسار المقاولاتي هي النزعة المقاولالية ويعرفها فايول بالميل نحو المقاولة، أما ليرند فيعرفها بأنها توليفة من الخصائص النفسية والخبرات المهنية التي تزيد من احتمال اختيار بعض الأفراد للمقاولة كمسار مهني.
- ❖ أما المرحلة الثانية فهي التوجه المقاولاتي والذي يفرقها بعض الباحثين عن المرحلة الأولى بوجود فكرة أو مشروع أعمال، والشروع الشخصي للفرد في مسار إنشاء مؤسسة، وهذا يعرف من خلال سعي الفرد للبحث عن المعلومات التي يمكن أن تساعد على تحسين وتشكيل فكرة مشروعه.

¹ - سلامي منيرة، مرجع سابق، ص03.

- ❖ أما المرحلة الثالثة والتي تمثل القرار، تعني أن الفرد تقابل مع توجهه المقاولاتي، وتختلف هذه المرحلة عن التي سبقتها، أولاً باعتبار أن تشكيل فكرة المشروع قد اكتمل إلى حد تحقيق أدق التفاصيل (الدراسة المالية والتسويقية)، وثانياً يكون الفرد بتعبئة مختلف الموارد (مالية وتسويقية).
- ❖ المرحلة الرابعة والتي تمثل العمل المقاولاتي، وهي تدل على الانطلاق الفعلي للنشاط، والذي يكون بانجاز أول السلع والخدمات.

المطلب الثالث: المقاول "Entrepreneur"

أصبح موضوع المقاول يحتل حيزاً كبيراً من اهتمامات الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد مكانته في اقتصاديات في مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي بات يلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية لمختلف القطاعات.

الفرع الأول: تعريف المقاول "Définition de l'entrepreneur"

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم ذات العلاقة بمصطلح "المقاول"، حيث ازداد الاهتمام من طرف الباحثين بهذا المصطلح وإيجاد تعريف دقيق له، ولقد اعتمدت الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المقاول على أسلوبين أساسيين لتعريف المقاول هما:

- ◀ **الأسلوب الوظيفي:** وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكياته ووظائفه، حيث أنها تصف وظائف المقاول التي على أساسها يتم تحديد المقاول من غيره.
- ◀ **الأسلوب الوصفي:** وهو الذي يصف المقاول في حد ذاته، أي صفاته وخصائصه.¹
- ◀ وفيما يلي سرد لأهم التعاريف التي تتطرق إلى المقاول:

تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، حيث تشابه في ذلك بتطور تعقد النشاط الاقتصادي، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى، كانت كلمة "المقاول" **Entrepreneur** تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية و يتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح يعني الفرد الجريء، والذي يسعى من أجل تحمل مخاطر.

- وخلال سنة 1775 قام كل "المبير" **Alembert** و"ديدرو" **Diderot** بتعريف المقاول على أنه:
" الشخص الذي يتكفل بإنجاز عمل ما".²

* **الفكرة:** هي نقطة البداية، تعبر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو الإلهام. تجد الفكرة الأصيلة عادة مصدراً لها في ماضي من يحملها (المقاول).- لطرش الطاهر، **مخطط الأعمال**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول: المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص02.

¹ - لفقيه حمزة، مرجع سابق، ص07.

² - صندرة سايبى، سيرة إنشاء المؤسسة (أساليب المرافقة)، دار المقاولية، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر، السنة الجامعية: 2010/2009،

- حسب القاموس الإنجليزي "Jonson's dictionary" المنشور سنة 1775، عرف المقاول بأنه: " الفرد الذي يدير ويسير إنجاز الأعمال، وهو بالأخص من يجمع الكفاءات اللازمة لإنجاز العقد الذي حصل عليه من أصحاب السلطة".¹
- كما عرف "شمبيتر" "Schumpeter" عام 1950 المقاول بأنه: " ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار".²
- وعرفه "بيتر دراكر" "P.Druker" عام 1985 بأنه: " الشخص الذي ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية".³
- أما "جيفري تيمنز" "Givre Timenz" عام 1994 عرف المقاول بأنه: " الشخص المبدع الذي يبني عملا متميزا من لا شيء".
- وعرف عام 2001 "هارفي ودونا لد" "Don Harvey and Donald" المقاول بأنه: " ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها والآخرين لا يستطيعون ذلك".
- أما عام 2004 أشار "دانيال" "Daniel" إلى أن المقاول هو: "ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع أخذ المخاطرة لتحقيق الربحية".⁴
- وعرف عام 2005 "هيستريش وأوثر" "Histrich and Others" المقاول بأنه: " ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه العاملين والموارد والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعا وجديدا، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك".⁵

*الابتكار: هو تجديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها، واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وتوزيعه وعرضه. - سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس - سطيف، - الجزائر، 2011/2010، ص106.

¹ - سلامي منيرة، مرجع سابق، ص14.

² - حسين بن طاهر وخذري توفيق، المقالة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (المسارات والمحددات) ، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06/05/2013، ص03.

³ - خالد صبرينة، مخطط أعمال لوكالة سياحية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - فرع إدارة الأعمال - تخصص: مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، السنة الجامعية: 2012/2013، ص07.

⁴ - رشيد روابحية، مخطط الأعمال مؤسسة أمل للنقل الصحي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - فرع إدارة الأعمال - تخصص: مقاولاتية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، السنة الجامعية: 2012/2013، ص09.

⁵ - رشيد روابحية، مرجع سابق، ص09.

- ويرى "بلال خلف سكرانة" " Bilal Khalaf " أن المقاول: "هو الذي ينمي ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرار في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا، وكذلك أخذ عنصر المخاطرة".¹

- وحسب كل من "مارشيسني وجليان" " Julien و "Marchesney" فهو: الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية: يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس والصلب الذي يحب حل المشاكل ويحب التسبير، الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب والعقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة".²

وعليه فالمقاول هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة، وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع، بالاعتماد على معلومة هامة، من أجل تحقيق عوائد مالية، عن طريق المخاطرة، ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسبيرية، والقدرة على الإبداع، وبهذا يقود التطوير الاقتصادي للبلد.

الفرع الثاني: معايير نجاح المقاول "Normes de Succès de l'entrepreneur"

يحتاج المقاول في مرحلة أولى إلى ترك الحرية لخياله في التفكير بعيدا عما يحيط به من تعقيدات وتسهيلات لعملية التفكير في الأهداف التي يريد تحقيقها مستقبلا.

أولاً: دوافع المقاول "Motifs Entrepreneur"

في أغلب الأحيان ما يجعل المقاولون ينطلقون هو الإرادة في الذهاب دائما إلى البعيد، والرغبة في الحرية في أداء العمل، وتأتي في درجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة، حيث الرغبة في الذهاب إلى البعيد تمكن من اجتياز الحواجز والمصاعب، وغالبا ما يكون هذا هو هدف كل من يرغب في إنشاء مؤسسة، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر إلى الصعوبات رغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة بأكبر سرعة ممكنة، هذا إضافة إلى كون المقاول يفضل أن يبقى حرا في توجيهه وتسطير أهدافه والحكم بذاته، واختيار إطار عمله ومساعدية.³

¹ - حسين بن طاهر وخذري توفيق، مرجع سابق، ص 04.

² - توفيق خذري وعماري علي، ملتقى حول المقاولاتية كحل لمشكلة البطالة لخريجي الجامعة، دراسة حالة لطلبة جامعة باتنة، ص 48.

³ - صندرة سايبني، مرجع سابق، ص ص 04 - 05.

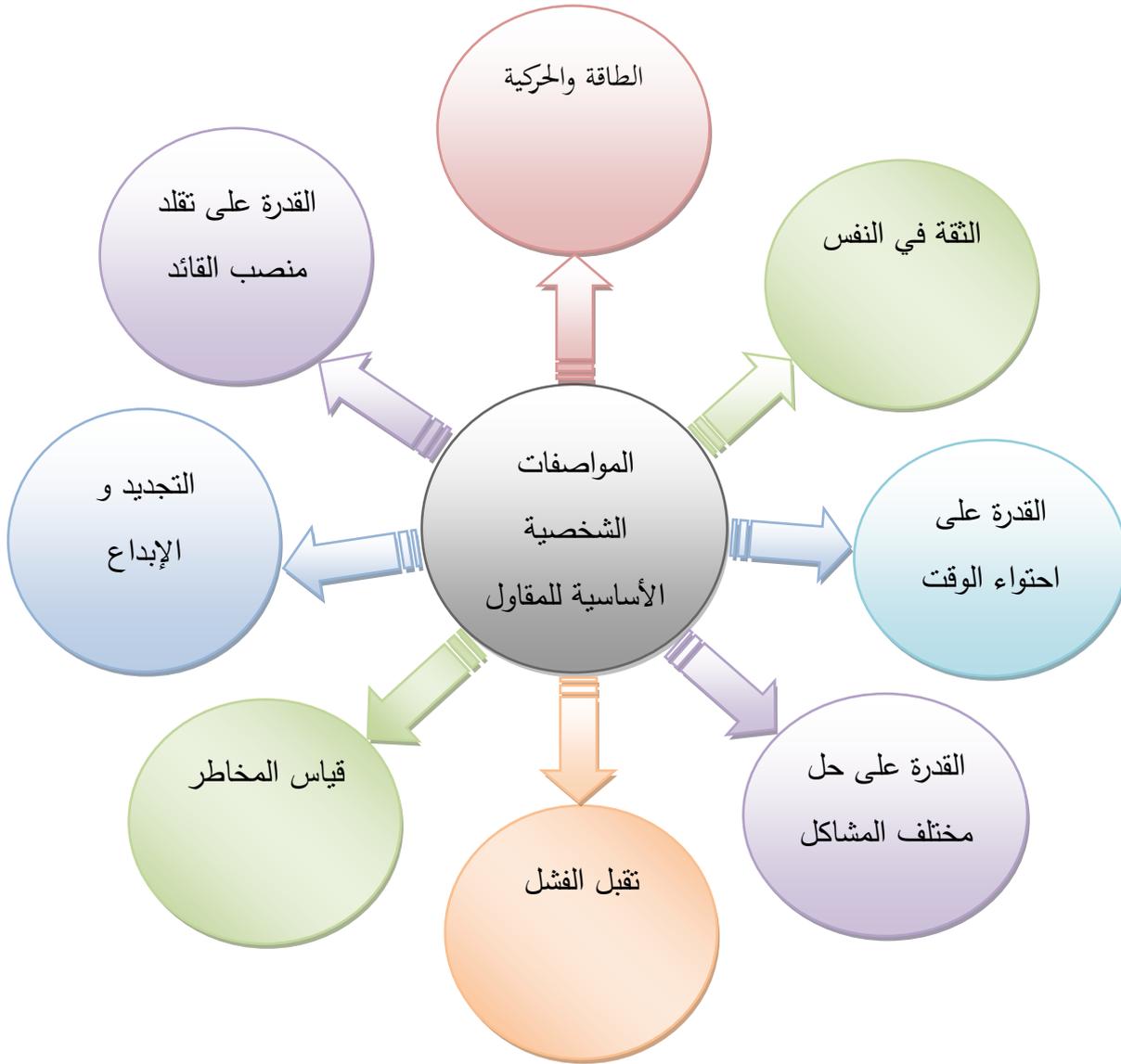
ثانيا: تحديد المواصفات الشخصية الأساسية للمقاول

- حسب "روبرت بابين" R.Papin " هناك تعدد وتنوع في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان إذن اقتراح وصفة تسمح بالقول لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:
- 1/ **الطاقة والحركية:** فالطاقة والحركية سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.
 - 2/ **الثقة في النفس:** تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية والتصورية للمقاول، وذلك ما يجعله أكثر تفاؤلا تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.
 - فالأفراد الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالا ناجحة.
 - 3/ **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقا، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.
 - 4/ **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عقبات عديدة عند قيامه بإنشاء مؤسسته، وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها، واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى، ومع هذا فلا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة استشاري أو مساعدة ما.
 - 5/ **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءا من النجاح، وبالنسبة للمقاول الفشل والخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.
 - 6/ **قياس المخاطر:** ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر، للنشاط.
 - 7/ **التجديد و الإبداع:** من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية متوجاتها وهيكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.
 - 8/ **القدرة على تقلد منصب القائد:** يقود التطور الايجابي لنشاط المؤسسة إلى هيكل معقد شيئا فشيئا، وهذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير منظمته، ويتمتع بالقدرة على إنعاش المشاط والتعامل مع الصراعات وتكليف الهياكل.¹

¹ - صندرة سايبى، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، السنة الجامعية: 2005/2004، ص ص14-16.

تلك هي أهم الصفات التي يفترض تواجدها لدى المقاوالاتية الناجح، والذي لا بد له من فكرة يستطيع من خلالها تحديد مجال نشاط مشروعه.

الشكل (02): الموصفات الأساسية للمقاوالاتية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة.

المبحث الثاني: مفاهيم نظرية لمخطط الأعمال

تهتم الدول المتقدمة والنامية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمكانتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، إذ يرتبط نجاح هذه المشروعات بالتسيير الجيد لها، ومدى قدرتها على التكيف مع محيط الأعمال، ولن يتسنى لباعثيها معرفة مدى نجاحها إلا من خلال القيام بعملية التثبت من جدوى المشروع الصغير أو المتوسط والتحقق من مردوديته بإعداد مخطط أعمال يبين خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية. إن أهمية مخطط الأعمال تكمن في مساعدة الباعث على معرفة إمكانيات وفرص نجاح مشروعه، ويبين له الإستراتيجية التي سيتبعها في سبيل تحقيق أهدافه من خلال وسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، وعادة ما يكون باعث المشروع الصغير أو المتوسط ذو خبرة تسييرية محدودة، ولا يتمكن من إعداد مخطط أعمال جيد أو حتى مخطط أعمال بسيط.

وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين، وعليه يشكل مخطط الأعمال صورة تعكس شخصية هذا الوافد الجديد وتسمح للآخرين بتقييم فرص التعامل معه وبالتالي قبوله كعنصر من عناصر السوق.

➤ **المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه.**

➤ **المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال.**

➤ **المطلب الثالث: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال.**

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه

قبل انطلاق أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لا بد على المستثمر من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، فالمستثمرون الذين يقفون على أرجلهم في نشاطهم التجاري أو الصناعي، دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات ومشاكل متعددة في التمويل والتسيير، وذلك بعد مدة من انطلاق أعمالهم.

الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال "Définition Business Plan"

تعددت التعاريف المتعلقة بمخطط الأعمال وهذا التعدد يعود لتعدد وجهات النظر هذا من جهة، وتعدد ظروف وواقع متطلبات نشأة الأعمال من جهة أخرى.

- يمكن تعريف مخطط الأعمال على أنها: "وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين"¹.
أو بصيغة أخرى هي: "وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة ومؤسسيها لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال، المخاطر،...)"².
وهي: "وثيقة مكتوبة أن تحكي قصة مشروع أو فكرة مدعومة من قبل مصمم و/أو فريق والتي سوف تتحول إلى إنشاء مؤسسات"³.

¹ - صندرة سايبى، سيرورة إنشاء المؤسسة (أساليب المرافقة)، مرجع سابق، ص ص 17-18.

² - لطرش الطاهر، مخطط الأعمال (عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر)، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة، الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، بتاريخ: 18/17/16 أبريل 2012، ص 01.

³ - Catherine léger- Jarniou, Georges Kalousis, **Construire Son Business Plan**, Dunod, Paris, 2006, P08.

هي: "وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية، ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة".

❖ ويساعد مخطط الأعمال على:

✓ التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.

✓ تركيز الضوء على الأهداف.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.

✓ تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيتها.

✓ المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.

✓ المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره.

❖ إضافة على ذلك يمكن أن يسهم مخطط الأعمال في:

✓ إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة على مشروع العمل ، من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، التقييمية للمشروع.

✓ يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.

✓ يقرر نقطة انطلاق لمخطط عملي وحيد.¹

وهو: "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".²

¹ - شوقي جباري، شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الملئقي الوطني حول:

استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص 08.

² - براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية (من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال)، الملئقي الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص 08.

- كما يعتبر مخطط الأعمال: "وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)"، كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة عند: إحداث مؤسسة جديدة، عرض خدمة أو منتج جديد، اكتساح سوق جديدة، إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية، البحث عن شركاء لتمويل المشروع".¹

كما هو عبارة عن: "وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل، وهو مخطط لتسهيل الأعمال ويعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ويحدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة السوق وإستراتيجية التسويق".²

كذلك هو: "طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون".³

مخطط الأعمال هو: "جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص وبدء مخاطر أعمال جديدة".⁴

وهو: "وثيقة تصف العمل وتستخدم لفحص جدوى فكرة العمل، والحصول على رأس المال وكذلك تستخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية".⁵

كما هي: "طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة، ومن مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل: السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون".

وهي: "وثيقة خطية تصفك وتصف ما تنوي تحقيقه، والمكان الذي سيقام عليه مشروعك التجاري، والتاريخ الذي تتوقعه لبدأ المشروع، وكيف ستتغلب على المخاطر المصاحبة، وتحقق العائدات المتوقعة".⁶

مخطط الأعمال هو: "وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة".⁷

¹- فاطمة قبة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام الدولية الثالثة حول: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص04.

²- برحومة عبد الحميد، وبوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة،الإعداد،والتنفيذ)، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص08.

³- محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة والإعداد والتنفيذ)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص132.

⁴- مجدي عوض مبارك، الريادية في الأعمال (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية)، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان -الأردن-، 2010، ص142.

⁵- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، ط1، 2009، ص210.

⁶- محمد جلاب، مرجع سابق، ص04.

⁷-فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط1، دار ومكتبة حامد، عمان-الأردن-، 2005، ص323.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف **مخطط الأعمال** بلُغة جملة من الوثائق المكتوبة والتي تصف المشروع وآلية تجسيده على أرض الواقع مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل سواء كانت داخلية أم خارجية، أو حتى إستراتيجية والتي من شأنها التأثير على تجسيد فكرة المشروع إما إيجاباً أو سلباً، كما يمثل هذا الأخير وثيقة تضمن توفير التمويل المناسب للمؤسسة أو المشروع قيد الإنشاء وهذا لما يتضمنه من خطط (خطة تنظيمية، خطة تسويقية، خطة إنتاج وعمليات، خطة مالية).

الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة، ووضع خطط العمل قدم الباحثان "ريش وكيمبار" "Riche" و "Gumpert" عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص فيما يلي نمط خطة الأعمال الناجحة:

- ◀ يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول.
 - ◀ أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة، وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
 - ◀ يوضع بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
 - ◀ يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات والخدمات.
 - ◀ يوضح ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وأن يصف بشكل مناسب مع التفصيل لعمليات التصنيع والتكلفة المرتبطة بها.
 - ◀ يجب أن يصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
 - ◀ يفترض أن يوحى بمستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
 - ◀ يحوي كل تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
 - ◀ يوضح كيفية حصول المستثمرين على عوائد خلال الثلاث، إلى السبع السنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
 - ◀ يمكن عرضه بسهولة ووضوح بمعمارية وهيكلية، جيدة وبعرض شفاهي واضح ومناسب.¹
- هكذا يبدو أن الأمر يتطلب الوضوح والسهولة والتركيز على الأولويات حسب الأهمية، ولا داعي التعمق في الأمور الثانوية في الخطة بحيث تصبح طويلة ومملة، ويرى أغلب الباحثين أن الخطة الجيدة والفعالة يفترض أن لا تكون طويلة وتفصيلية وأن تكون بحدود (30) إلى (40) صفحة مركبة ومنظمة بطريقة منهجية وواضحة.

¹ - محمد جلاب، مرجع سابق، ص ص 05-06.

المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال

الفرع الأول: الصفحة الرئيسية: تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف والموقع الالكتروني والحاجات المالية من أسهم وديون، ووثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة.

الفرع الثاني: ملخص التنفيذ: يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية وإجراءات البيع.

1/ تحليل الصناعة والبيئة: والذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:

1- الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديموغرافي وحجم البطالة.

2- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.

3- التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

4- التغيرات التكنولوجية: والمرتبطة بكافة التطورات التشريعية والأنظمة.

2/ وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال، والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في:

✓ الاتجاهات العالمية والدولية والتكنولوجية وسياسية وتشريعية.

✓ أقرب المنافسين (ونقاط القوة والضعف).

✓ خصائص المستهلكين واختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.

❖ ذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة لماذا هذه المؤسسة؟ وكيف سيتحقق

النجاح؟ ومتى وأين ينجز؟ وأن البناء المستخدم لابد أن يتضمن المعلومات التالية:

✓ رسالة المؤسسة.

✓ لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات؟

✓ ماذا تم انجازه من هذا المؤسسة لحد الآن؟

✓ ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم؟

✓ موقع المؤسسة.

✓ هل البناء جديد أم قديم؟ هل يحتاج إلى تحديث؟ وما هو مقدار التكاليف؟

✓ هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة؟¹

¹ - خلف سكارنة، الريادة إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 114-116.

✓ ما هي المعدات التي تحتاجها؟

✓ هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟

✓ ما هي طبيعة الخبرات التي تملكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة؟

الفرع الثالث: خطة الإنتاج أو العمليات : وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج وتكاليف، المعدات

والآلات التي تحتاجها المؤسسة وإجراءات التخزين والموارد الأولية، الموردين وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة وتتضمن ما يلي:

☑ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟

☑ توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.

☑ ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟

☑ ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟ وما هي المعدات؟

☑ من هم الموردون بالمواد الخام؟ وما هي التكاليف؟

☑ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

الفرع الرابع: خطة التسويق: تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير الترويجي وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.¹

الفرع الخامس: الخطة التنظيمية

☒ ما هو نموذج الملكية في المؤسسة؟

☒ إذا كان هناك شركاء من هم؟ ما هي الاتفاقيات والعقود؟

☒ من هم المساهمين وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

☒ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟

☒ من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

☒ ما هي الأوامر والمسؤولية لأعضاء فريق الإدارة؟

☒ ما هي آلية الدفع والمبيعات، والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

الفرع السادس: تقدير المخاطر: هي الكيفية التي يتم تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر

بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمؤسسة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.²

الفرع السابع: الخطة المالية: تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي وكذلك

التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والربحية وكذلك التدفقات النقدية وخطة الموازنة للأصول والديون.³

¹- بلال خلف سكارنة، مرجع سابق ، صص 117-118.

²- لطرش الطاهر، مرجع سابق ، ص 03.

³- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 230.

الفرع الثامن: الملاحق: تحدد وتوضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع والعقود، وخاتمة الأسعار من الموردين والمنافسين.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال

الفرع الأول: المخطط التنظيمي l'organigramme planifiée

يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيم الجهودات الجماعية، فمن خلاله يتم تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يتوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وأقلها تكلفة.

أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

"وتحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات".¹

يمثل المخطط التنظيمي: "الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني الذي ستعمل المؤسسة من خلاله، وكذا السياسات والهيكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام الإدارة للمؤسسة، وكذا تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة". كما يعرف بأنه: "مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي ترسمها الدولة والمتعلقة بإنشاء المؤسسات وآلية تسييرها وكذا تمويلها".²

ومنه يمكن القول أن المخطط التنظيمي هو: خطة تهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر، وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة، إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة).

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص230.

² - محمد مسعودي، إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة الدعاية والإشهار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر-مقاولاتية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- (الجزائر)، السنة الجامعية: 2012/2013، ص22.

ثانياً: تعريف تنظيم المشروع

التنظيم هو: "عبارة عن الوسيلة التي يتم بمقتضاها التوصل إلى جمع العمل الذي يقوم به أفراد التنظيم وحسب الكفاءات والخبرات التي يتمتعون بها لتنفيذ المهام المحددة من قبل الإدارة وبشكل منظم ومنسق وفعال وجماعي".¹

تنظيم المشروع: "هو بناء وتصميم الهيكل التنظيمي الذي سوف يستوعب كافة الوحدات الإدارية والفنية ويوضح العلاقات والمسؤوليات بين العاملين في حدوده".²

ثالثاً: الهيكل التنظيمي Structure organisationnelle

1/ مفهوم الهيكل التنظيمي

يقول "روبرت أبلوبي" **Robert Appleby** "بأن الهيكل التنظيمي هو: "إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي".

أما "جون شيلد" **Jhon Child** "فهو يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:"

- ↪ توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- ↪ تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص.ومن أهم الأشخاص الذين يتبعون له وتحديد عدد المستويات التنظيمية.
- ↪ تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- ↪ تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقييد بذلك.
- ↪ تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات وخدمات جيدة".³

كما يعرفه عبد الباري درة أنه: "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية".⁴

¹ - موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص21.

² - مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص101.

³ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص45-48.

⁴ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص45.

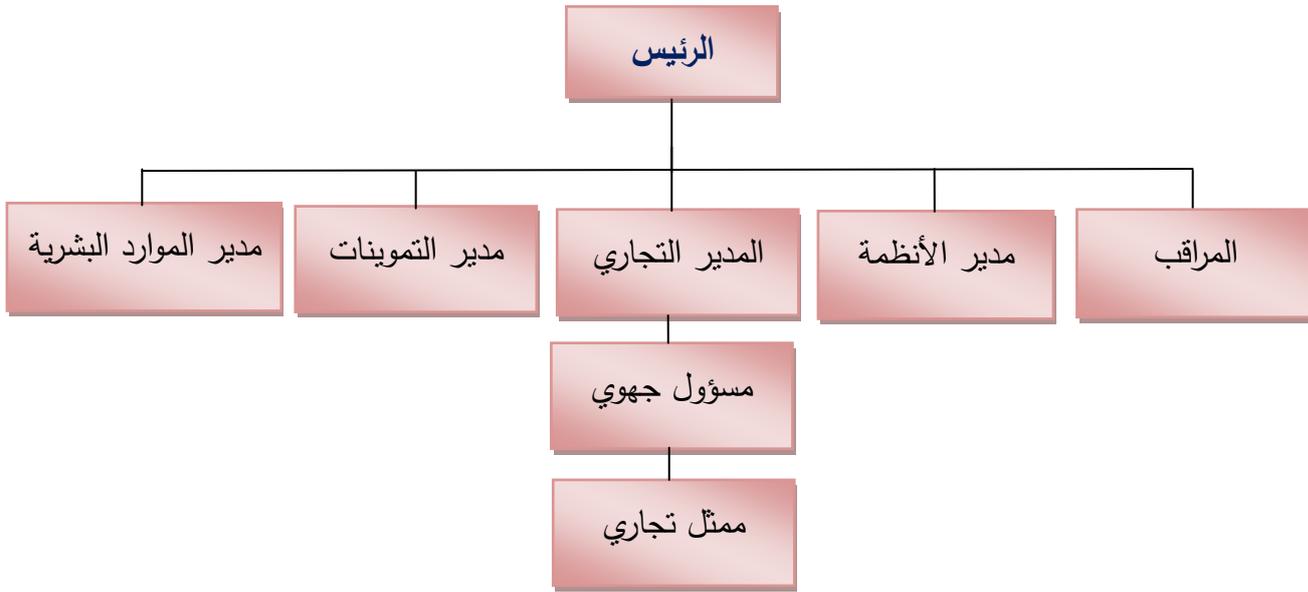
2/ أنواع الهياكل التنظيمية "Types de Structures Organisationnelle"

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من إسناد المسؤوليات للعاملين فيها، كما يجب توضيح العلاقات بين مختلف عناصر هذه المؤسسة، تجميع الموارد وتوزيع المهام، كما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها وتنسيق كل النشاطات، وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

1- الهيكل التنظيمي العمودي

يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس ومرؤوسيه وكذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات. يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسئول واحد، وتحدد السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا بجميع المستويات،¹ ويمكن تصور هذا النوع من التنظيم في الشكل الآتي:

الشكل(03): الهيكل التنظيمي العمودي.



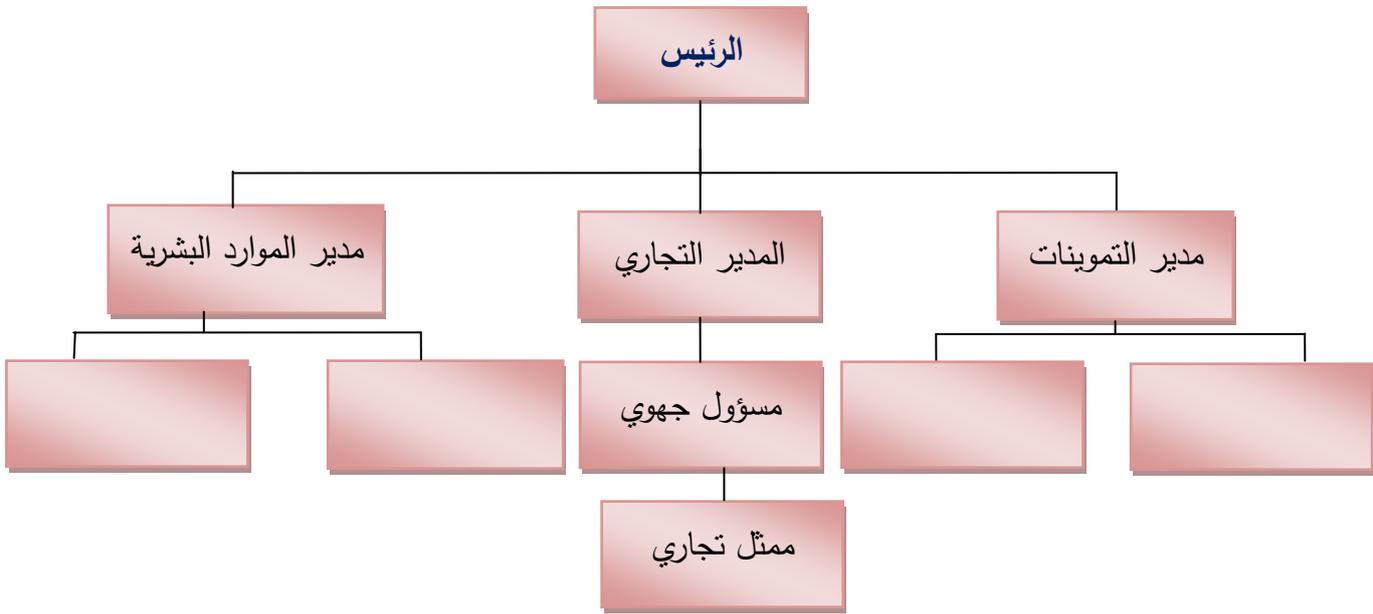
المصدر: درحمون سليمان، المحاسبة التحليلية، أطروحة دكتوراه، ص24.

¹ - درحمون سليمان، المحاسبة التحليلية (نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية) -دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية-فرع نقود مالية-، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، السنة الجامعية: 2004/2005، ص23.

2- الهيكل التنظيمي الأفقي

عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق مناصب جديدة، وهذا ما يسمى بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي حسب ما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل(04): الهيكل التنظيمي الأفقي.



المصدر: درحمون سليمان، مرجع سابق، ص24.

¹ - درحمون سليمان، مرجع سابق، ص24.

الفرع الثاني: المخطط التسويقي "Plan marketing"

إن وضع خطة تسويقية من الأمور البديهية لكي تحقق نجاحك التسويقي، وقبل أن تكتب أو تعد أي خطة تسويقية ينبغي عليك كمسوق أن تتعرف على المكونات الأساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تحقق كل أهدافك التي ترجوها.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها :

- يعرفه "فايول" "Fayol": بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل.
- أما "جورج تيري" "Gorge Tire" يعرفه بأنه: الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.
- ويعرف على أنه: 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 التنفيذ¹.
- وهي: وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الوضع الحالي من حيث كل من المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية. وتوفر أسس تحديد الأهداف، الإجراءات التسويقية، وتخصيص الموارد خلال مدة التخطيط سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة².

ثانياً: مكونات المخطط التسويقي

1/ دراسة السوق: تعرف السوق بأنها مكان إلتقاء العرض والطلب، وتعرف دراسة السوق بأنها مجموع الجهود والإجراءات الموجهة نحو تحصيل المعلومات* حول مختلف العناصر المكونة للسوق ومجموع المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، بهدف اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة³، وتشمل دراسة السوق:

*المعلومات: تعرف بأنها بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها. - لونيس نادية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة -الجزائر 3-، 2010/2011، ص04.

¹ - مراد إسماعيل، وشلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص07.

² - غسان قاسم اللامي، إدارة التسويق (أفكار وتوجهات جديدة)، جامعة بغداد-كلية الإدارة والاقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان-(الأردن)، ط1، 2013، ص81.

³ - خليفي بدر الدين، إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة للدراسات العليا المتخصصة، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2005/2004، ص17.

1- سلوك المستهلك في الخدمات

1-1- تعريف المستهلك: الزبون (أو المستهلك) هو من يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.¹

وقد ذكر "دريجر بيتر" "Druter Peter" سنة 1959 أن: "هدف المؤسسة الأساسي هو خلق الزبون (أو المستهلك)". ومن أجل غزوه بصفة دائمة، يجب على المؤسسة الخدماتية أن تعرف احتياجاته، وطريقة عيشه.² الزبائن (أو المستهلكين) هم أكثر الناس أهمية للمؤسسة، فالهدف الأساس لأي نشاط تسويقي يتمثل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرقبين، من الضروري معرفة من هم زبائنك حتى تتمكن من خدمتهم بشكل أفضل.³

1-2- سلوك المستهلك: نتيجة لكثرة التعريفات التي تناولت سلوك المستهلك فإننا سنقوم باستعراض أهمها: يعرف سلوك المستهلك بأنه: "مجموعة الأنشطة الذهنية والعضلية المرتبطة بعملية التقويم والمفاضلة والحصول على السلع أو الخدمات واستخدامها".⁴

ويشير "أنجل" "Engel" سنة 1973 إلى أن: "سلوك المستهلك يمثل الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة".

وأيضاً "ديكتيناري" "Dictionary" سنة 2007 بأن: "السلوك يمثل فعل أو تصرف، وقد يكون هذا الفعل أو التصرف جيد أو سيئ".

إذاً سلوك المستهلك (المستهلك) من الخدمة يمثل مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد من أجل الحصول على الخدمة.

إن فهم سلوك المستهلك يعتبر من العوامل الأساسية بالنسبة للعاملين في مجال التسويق وتسويق الخدمات بشكل خاص، لذلك فهم يسعون لمعرفة الأسباب التي تدفع المستهلك لشراء منتج معين أو عدم شراء آخر، ولماذا يشتري هذه الخدمة ويختارها من بين الخدمات المتوفرة في السوق.⁵

¹ خالد صبرينة، مخطط أعمال لوكالة سياحية (لحالة وكالة الزيبان، مذكرة الماستر في علوم التسويق)، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2013/2012، ص20.

² محمد دحماني، الخدمة التسويقية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008/2007، ص58.

³ مروة أحمد، ونسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، عمان -الأردن-، 2007، صص 141-142.

⁴ خليفي بدر الدين، مرجع سابق، ص18.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص400.

إن هذه الأسئلة والإجابة عليها يعتبر مفتاح النجاح لأية منظمة تقدم منتجات خدمية، إن الإجابة على هذه الأسئلة لا يمكن أن يتم إلا من خلال دراسة وفهم سلوك المستهلك أو المستفيد، لذلك فإن فهم حاجات ورغبات المستهلكين هو البداية نحو الاتجاه الصحيح للعاملين في التسويق إذا ما أرادوا النجاح في وضع استراتيجياتهم التسويقية وتنفيذها بشكل صائب.¹

2- تحليل المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى، ولذلك فإن معرفة المنافس تعدّ ضرورة لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.²

إذ لا يخلو أي سوق من المنافسة، ولتتمكن من النجاح في مشروعك والحصول على حصة سوقية أكبر عليك تلبية حاجات ورغبات زبائنك بشكل أفضل مما يفعل منافسوك، ولذلك عند تحليل المنافسة سوف تحتاج إلى تحديد منافسيك الأساسيين لكل منتج من منتجاتك على حدة والخدمات التي توفرها أيضاً.³

3- البيئة التسويقية: تعرف المؤسسات تغيرات كثيرة ومتعددة على مستوى بيئتها، وهو ما يدفع بها إلى محاولة معرفة هذه التغيرات والتحويلات وتتبعها وتتبع المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من أجل ضمان بقائها في السوق واستمرارها فيه ومحاولة التصدي لمختلف المخاطر بها، واستغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال. حيث تعرف البيئة التسويقية على أنها: "مجموعة من القيود الداخلية والخارجية التي تفرض على إدارة التسويق خلال ممارسة نشاطها وتقف عائقاً أمام تحقيق أهدافها".⁴

ومن وجهة نظر "بروك تور" "Proctor" البيئة هي: "عبارة عن بحر والمنظمة ما هي إلا سفينة في هذا البحر". ويعني البحر المتغيرات الخارجية والسفينة هي المنظمة بما فيها من المتغيرات الداخلية، وللوصول للهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينها حتى تشق الطريق وتصل إلى بر الأمان.⁵

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 403.

² - سخري بلال، فكرة إنشاء مؤسسة مصغرة لديكور المنازل، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2012/2013، ص 06.

³ - قيشو طارق، مخطط أعمال لمشروع نادي ترفيهي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2012/2013، ص 14.

⁴ - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 167.

⁵ - نصيرة عليط، دور بحوث التسويق في وضع وتطوير المزيج التسويقي، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص 26.

2/ تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات)

تحليل "SWOT" هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي ذلك:¹

جدول رقم(1): التحليل الداخلي.

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة. - معرفة جيدة بالمشتريين. - قيادة جيدة للسوق. - النوعية العالية للمنتجات والخدمات. - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي. - نقص الموهبة والخبرة الإدارية . - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط . - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية . - عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية*.

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار البلهوري للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص69.

جدول رقم(2): التحليل الخارجي.

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. - تكنولوجيا واعدة. - تنوع المنتجات والخدمات. - نمو أسرع في السوق. - العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان. 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد . - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - نمو بطيء في السوق. - سياسات سعرية مناوئة . - زيادة الضغوط التنافسية.

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص69.

*الإستراتيجية: هي خطة عمل شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى وهي تحدد تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة. -عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2010/2011، ص87.

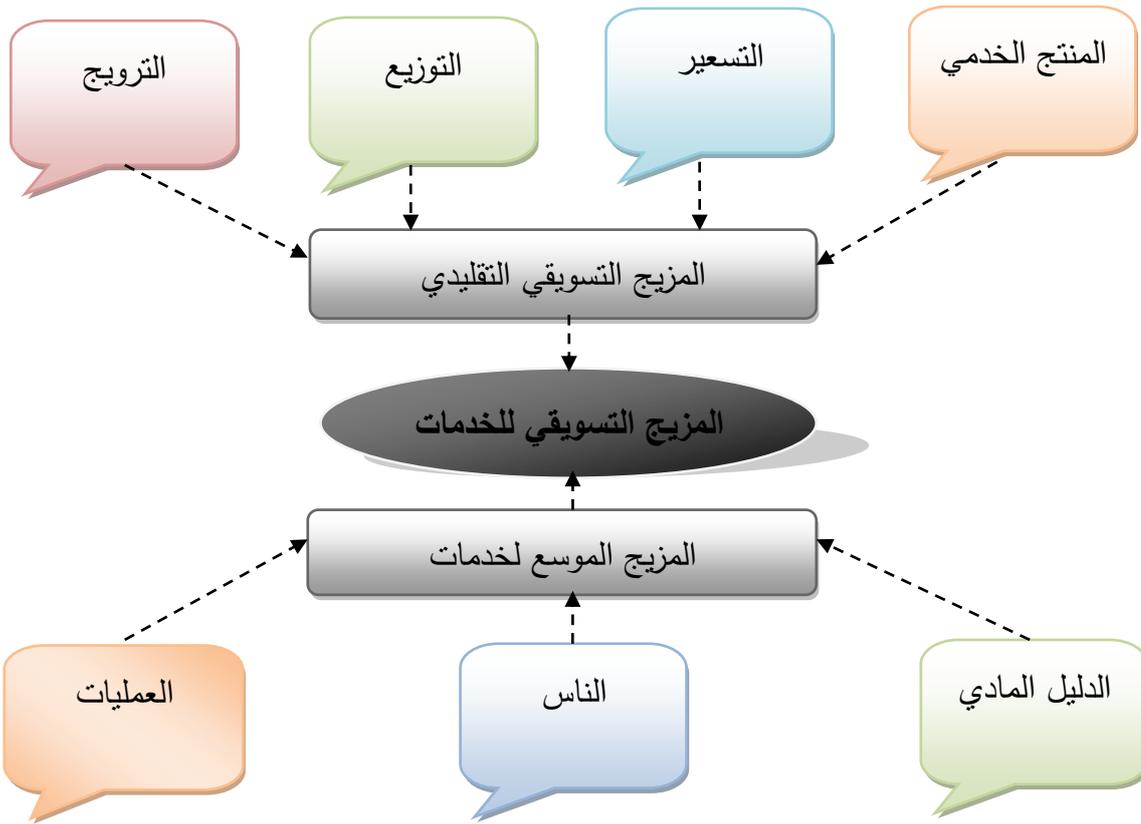
¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص69.

3/ المزيج التسويقي للخدمات "Marketing Mix de Services"

نظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تميز بها وتختلف عن السلع المادية، فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف بالصعوبات أكبر مما عليه بالنسبة للسلع المادية، حيث تتفاعل العناصر القياسية الأربعة P4 (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج) لتشكل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية والخدمات. إلا أن "ديب" "Dibb" عام 1994 أشارت إلى أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي للخدمات لتزداد سعته وتتضمن سبعة عناصر P7 أطلق عليها المزيج التسويقي الواسع للخدمات، في حين اتفق مع هذه الإضافة كل من "زيتا مل وبيتن" "Zeithaml and Bitne" عام 2000 حيث تم تقسيم المزيج التسويقي إلى نوعين.¹

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (05): المزيج التسويقي للخدمات.



المصدر: محمود جاسم، ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 79.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 78-79.

1- الخدمات: "Services"

- 1-1- تعريف الخدمات: يقول "لوفلوك" "Lovelock" عام 1999 أن: "الخدمة هي فعل، أداء يقدمه طرف لطرف آخر، رغم أنها يمكن أن تكون مرتبطة بمنتج مادي، وتكون بالضرورة غير ملموسة، ولا ينتج عنها ملكية أحد".¹
- أما "زيتا مل وبيتن" "Zeitaml and Bitner" عام 2000 قدما تعريفهم هو: "الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول".²
- وأيضاً "كوتلر وأرمسترونج" "kotler and Armstrong" عام 2004 فقد عرفا الخدمة بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون".³
- "الخدمات تعتبر نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا* الزبائن".⁴
- فالخدمات هي: "منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق له المنفعة". كما تشمل الخدمات الأنواع الآتية: الخدمات التعليمية، الخدمات الصحية، الخدمات الثقافية، الخدمات السياحية، الخدمات المصرفية، والخدمات الترفيهية* *... الخ.⁵

*الرضا: رضا العميل هو حكم مؤقت وانطباع لاستجابة عاطفية راجعة لاستخدام منتج أو خدمة ما. -جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة-، الجزائر، 2010/2009، ص 79.

**الخدمات الترفيهية: هي المنتجات التي تقدمها بعض المنظمات كالنوادي والجمعيات إلى الجمهور بغرض الترفيه والترويج عنهم بعد الجهد والعناء وما ينتج عنه من الضغط النفسي والذي يتسبب عنه في كثير من الأحيان الأمراض النفسية. - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج والتوزيع، عمان -الأردن-، 2003، ص 41.

¹ - جبلي هدى، مرجع سابق، ص 23.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2002، ص 18.

³ - فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، جامعة سكيكدة، دار كنوز المعرفة، عمان -الأردن-، 2009، ص 64.

⁴ - عبد العزيز أبو نبعه، تسويق الخدمات المتخصصة، ط1، مؤسسة الوراق، جامعة الزيتونة-عمان-، الأردن، 2005، ص 28.

⁵ - زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 39-40.

1-2- خصائص الخدمات: إن تحديد خصائص الخدمات لم يتم إلا من خلال سلسلة من الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين والمختصين في مجال دراسة الخدمات، بهدف الوقوف على مفهومها ومن ثن تحديد أبعادها وخصائصها، مما ساهم في تطوير هذا المفهوم والاتفاق على خصائص الخدمة الأساسية.

أ- اللاملموسية: إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة بأن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها، ويترتب على خاصية اللاملموسية صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها، هذا بالإضافة إلى استخدام مجموعة من العوامل التي تساعد في إضفاء جوانب ملموسة على الخدمة مثل: الموقع والمعدات ووسائل الاتصال.¹

ب- التلازمية أو (عدم الانفصال): ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك، فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها.²

ج- عدم التماثل أو (التجانس): تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، لذا من الصعب إيجاد معايير نمطية لإنتاجها، فعملية جراحية يجريها جراح مشهور مثلا، تعد أفضل من حيث الجودة والإتقان والأمان والفرص النجاح مقارنة بعملية يجريها جراح أقل خبرة، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة.³

د- الفئائية: بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء أن تم الاستفادة منها أو لا، وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها، وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المنظمة، لذلك على المنظمة أن تحدد أسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة، أما في حالة وجود طلب مستمر فإن هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها.⁴

فضل "كيرين" "kerin" عام 2003 استخدام مصطلح "Inventory" الجرد بدلا من "Perishability" التلف وبيوفقه "جومسون" "Gummesson" عام 2000 في الرأي في قوله: إن القول بأن الخدمات لا يمكن تخزينها لا أساس له من الصحة، فالخدمات لا تقنى وإنما لا يمكن جردها بعد عملية إنتاجها. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الخدمات التي كانت تمتاز بخاصية الفئائية، أصبح بالإمكان تحويلها إلى منتجات يمكن حفظها،⁵

¹ - فريد كورتل، مرجع سابق، ص ص 91-92.

² - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص 23-24.

³ - بوياح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات (دراسة حالة قطاع الاتصالات)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر، 2010/2011، ص 29.

⁴ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 40.

⁵ - جبلي هدى، مرجع سابق، ص 41.

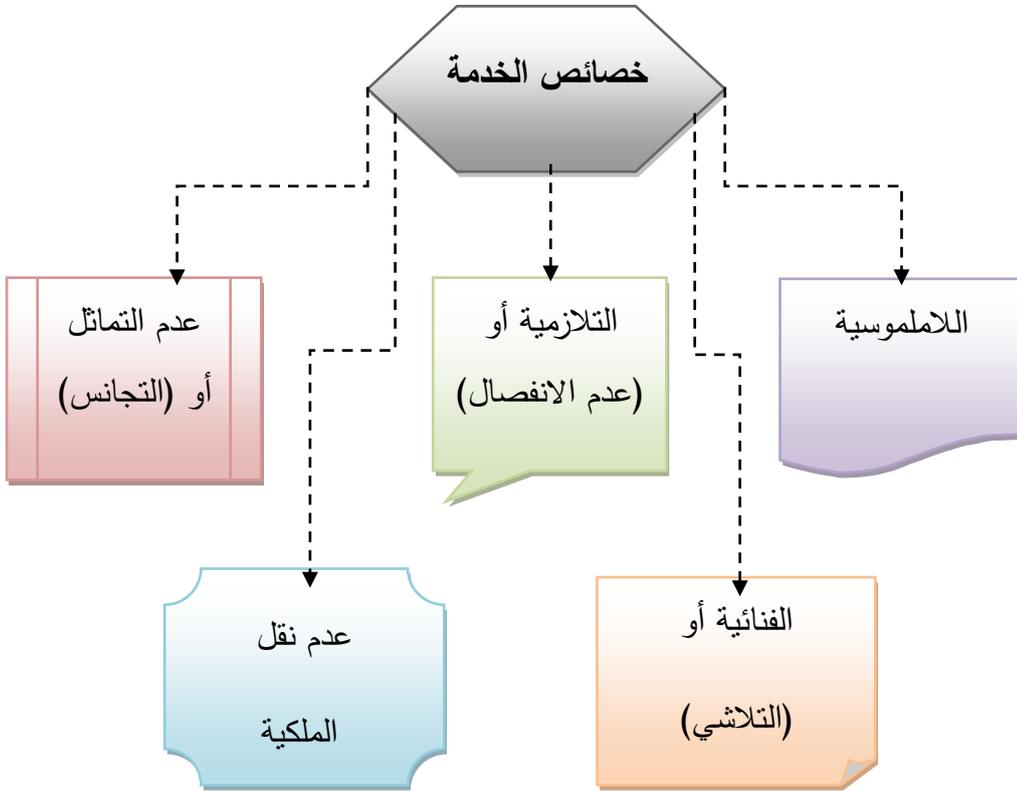
وإعادة استعمالها مرة أخرى ويتعلق الأمر بالخدمات التي تقوم على المعلومات مثل: التعليم، الترفيه، الموسيقى حيث أصبحت تحفظ في أشرطة، وبالتالي فخاصية الفئائية لا يمكن تعميمها على كل الخدمات.

هـ - **عدم نقل الملكية:** يعتبر كل من "جود" "Judd" عام 1964 و"رايميل" "Rathmell" عام 1974 من أوائل الباحثين الذين أكدوا على خاصية عدم نقل الملكية في الخدمات.

إن لا ملموسية الخدمات تجعل من المستهلك يستفيد منها دون أن يمتلكها كما هز الحال في السلع المادية، فمثلا حجز لمقعد في طائرة أو غرفة في فندق لا يعطيه حق ملكية ذلك المقعد أو الغرفة للأبد، بينما شراء سيارة أو أثاث يمنحه حق ملكية هذه السلع.¹

❖ يمكن توضيح خصائص الخدمات في الشكل التالي:

الشكل(06): خصائص الخدمات الأساسية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

¹ - جبلي هدى، مرجع سابق، ص42.

2- السعر prix

2-1- تعريف السعر: يعد السعر من القضايا الشائكة في قطاع الخدمات، وذلك لأن مصطلح السعر من النادر استخدامه بنفس المعنى في جميع الخدمات، فالسعر له معنى واستخدامات ومرادفات مختلفة في قطاع الخدمات فقد نجد أحيانا السعر يعني الأجر (خدمة النقل)، والفائدة والقسط (في خدمات البنوك والتأمين)،... فعلى الرغم من هذه التسميات المختلفة لكن الحقيقة تبقى بأن العميل يجب عليه أن يدفع مقابل الحصول على الخدمة¹. كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(03): تسميات السعر المتداولة في الحياة العملية.

تسميات السعر	ما تعنيه التسميات
الإيجار	السعر الذي يدفع مقابل الانتفاع بالعقار
الأجرة	سعر خدمة النقل بواسطة وسائل النقل المختلفة
الفائدة	السعر الذي تتقاضاه المصارف عند منحها القروض لعملائها
الأتعاب	السعر الذي يدفع للمحامي لقاء تقديم خدماته لموكليه
الكشف أو الفحص	السعر الذي يدفع لقاء الخدمة الطبية
الراتب	السعر الذي يدفع مقابل الخدمات التي يقدمها الموظف
الأجور	السعر الذي يدفع الجهد الذي يبذله العامل لأداء عمل معين
الثمن	السعر الذي يدفعه مقابل شراء منتج

المصدر: زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 89.

2-2- استراتيجيات تسعير الخدمات

تعمل إدارة المنظمة الخدمية على تحديد مقدار السعر الذي يتحمله المستهلك وكيفية تقييم المستهلكين للخدمات استنادا لأسعارها المحدد، إن قرارات التسعير واختيار الاستراتيجي السعري المناسبة لتسويق الخدمات تخضع لقوى مختلفة وعديدة منها خارجية ومنها داخلية، وتعديل المنظمات الخدمية أسعارها استنادا إلى تأثير هذه العوامل².
أ/ إستراتيجية تسعير استنادا إلى المنافسة: تعتمد طريقة التسعير على أساس أسعار المنافسين فقد تحدد المؤسسة أسعارا أقل من أسعار المنافسين أو وفقا لأسعار السوق، وربما قد تكون أسعارها أعلى من أسعار السوق وهذا يعتمد على نوع الزبائن والتصور إزاء علامتها إضافة للمزيج التسويقي التي تقوم بإعداده³.

¹ - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 209.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 221.

³ - نصيرة عليط، مرجع سابق، ص 44.

ب/ إستراتيجية التسعير المستندة على التكلفة: تعتبر هذه الإستراتيجية من أسهل الاستراتيجيات التي تعتمد وتتركز على حساب التكاليف الكلية مضاف إليها نسبة من الربح من أجل تحديد سعر البيع،¹ وتتجه المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية لتحقيق الريادة بين المنافسين، وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها للمحافظة على الجودة.²

ج/ إستراتيجية قشط السوق: وتعني دخول السوق بأعلى سعر ممكن لتعظيم الربحية، حيث تشترط هذه الإستراتيجية في البداية توفر الزبائن قادرين ومستعدين لدفع ذلك السعر في هذه السوق، وذلك نتيجة لرغبتهم في الحصول على تلك الخدمة، ليتم بعدها تخفيض السعر تدريجيا كي تشمل زبائن آخرين ممن لهم قدرات أقل للدفع.³

د/ إستراتيجية التسعير الترويجي: تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات الخدمية التي تهدف إلى تعزيز الترويج لخدماتها وذلك من خلال تخفيض الأسعار لفترة ما، وقد تقوم في بعض الأحيان بتحديد سعر أقل من التكاليف لزيادة الشراء وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات القصيرة الأجل، وقد تقوم المنظمة الخدمية بتقديم عروض خلال فترة زمنية محددة.

هـ/ إستراتيجية التمايز السعري: تقوم المنظمة الخدمية بتحديد أسعار مختلفة لنفس الخدمة لكي تتمكن من كسب أكبر عدد من المشتريين،⁴ كما تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهو التميز بطريقة فريدة لتجد التقدير من العملاء، فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة في السوق.⁵

و/ إستراتيجية التسعير الممتاز: ويسمى أيضا تسعير السمعة وتتصف هذه الإستراتيجية بارتفاع الأسعار، وإن ارتفاع الأسعار يعتبر المؤشر الأساسي لجذب المشتريين الذين يهتمون بسمعة المنتج، وجودته* وموقعه ما بين المنتجات الأخرى، وهناك القليل من المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية.⁶

*الجودة: تعني خصائص أو مواصفات المنتجات التي تقابل حاجات الزبون ومن ثم تحوز على إرضائه.- جيلي هدى، مرجع سابق، ص63.

¹- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص221.

²- أوكيل رايح، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة -بومرداس-، الجزائر، 2007/2006، ص101.

³- عيدات سليمة، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولحاج -البويرة-، الجزائر، 2012/2011، ص82.

⁴- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص222-223.

⁵- أوكيل رايح، مرجع سابق، ص104.

⁶- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص223.

3- التوزيع "Distribution"

3-1- تعريف التوزيع: لا يستطيع منتج السلع الملموسة والخدمات من بيع منتجاتهم إلى المستهلك أو المستفيد النهائي إلا من خلال الاعتماد على نظام التوزيع والنقاط التوزيعية الفعالة.

التوزيع هو: "مجموع الوسائل والعمليات التي تسمح بوضع السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسات في متناول المستعملين والمستهلكين النهائيين".¹

وهو: "الكيفية التي تصل بها السلع والخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والزمان المناسبين".²

التوزيع بشكل عام هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف من خلالها المنظمات إلى تدفق انسياب السلع والخدمات وجعلها في متناول يد المستهلكين أو المستفيدين منها، بهدف تحقيق الأهداف المحددة والوصول إلى النقاط الجغرافية التي رسمتها المنظمة.³

3-2- سياسات التوزيع: يمكن التفرقة بين سياستين للتوزيع:

أ/ **سياسة التوزيع المباشر:** تتصف قناة التوزيع المباشرة بغياب الوسيط أو الوسطاء بين مؤسسة الخدمة

والمستفيد، كما يتفق أغلب المسوقين على أن البيع المباشر هو الأسلوب الوحيد لتسويق معظم الخدمات.⁴

ب/ **سياسة التوزيع الغير المباشر:** بمعنى وجود واحدا أو أكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة والمستفيد، كما هو الحال في مؤسسات النقل والتأمين والسياحة.¹

3-3- الموقع: إن اختيار الموقع يعد قرارا استراتيجيا ذو أهمية قصوى، نظرا لارتباطه بوجود المؤسسة

وإستمراريتها لذا يتطلب تحديد معايير اختياره، فنجد من المعايير التي تتعلق بتوفير المواد والأيدي العاملة، قرب الأسواق، الهياكل القاعدية.⁵

4- الترويج

4-1- مفهوم الترويج: يعرف الترويج على أنه: "مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين

المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء".⁶

¹ - أوكيل رايح، مرجع سابق، ص 02.

² - عبدات سليمة، مرجع سابق، ص 19.

³ - نجاه العامري، تسويق الخدمات الصحية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2009/2008، ص 88.

⁴ - بوياح عالية، مرجع سابق، ص 36.

⁵ - خالد صبرينة، مرجع سابق، ص 38.

⁶ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 310.

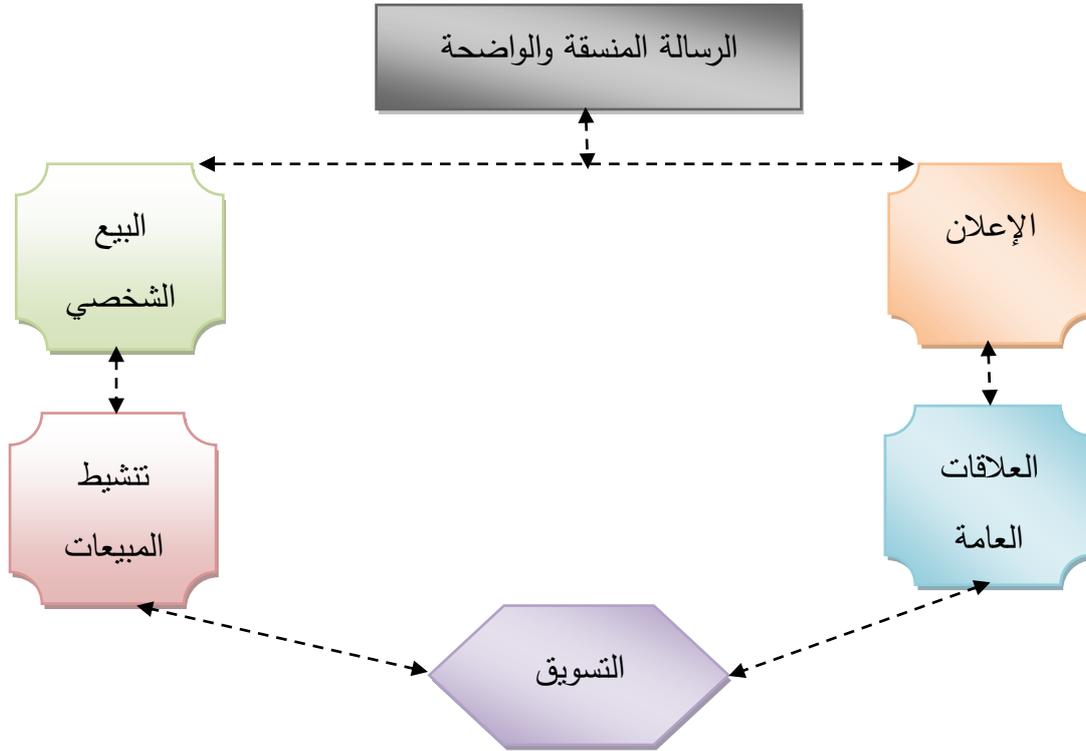
"هو كل جهد أو أسلوب يهدف إلى التعريف بالمنتج وإقناع المستهلك باقتنائه حيث يتركز الجهد على عملية الاتصال".¹

كما يعرف بأنه: "ذلك الجزء من الاتصالات* الذي يهدف إلى إعلام وتذكرة المستهلك بالسلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة".²

4-2- المزيج الترويجي للخدمات: ويطلق عليه أيضا مزيج الاتصالات.

إن إعداد المزيج الترويجي لا يمكن أن يكون بشكل منعزل عن إستراتيجية التسويق وأهدافها، بل يجب أن يكون هذا المزيج بعناصره المختلفة معد إعدادا صحيحا ومتكامل مع بقية عناصر المزيج التسويقي وصولا لتحقيق أهداف المنظمة الخدمية، وأن لكل واحد من هذه المكونات الدور الذي يلعبه في تحقيق هذه الأهداف، والشكل التالي يوضح تلك المكونات:³

شكل(07): المزيج الترويجي (مزيج الاتصالات).



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 297.

*الاتصالات: هو العمليات التي بواسطتها تنتقل المعلومات بين الأفراد أو المنظمات بمعاني وطرق وإشارات متفق عليها.-شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2008/2007، ص04.

¹- زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء والتوزيع، عمان، 2001، ص150.

² - بوباح عالية، مرجع سابق، ص37.

³- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 296-297.

أ/ الإعلان: يعد الإعلان أحد العناصر المهمة في المزيج الترويجي (مزيج الاتصالات) للخدمات، وكما يعد بأنه أحد الوسائل الأكثر انتشارا من بقية العناصر الأخرى، لذلك فإن الكثير من المختصين حاولوا يعطوا مفهوما محددًا له ومن التعريفات الأكثر اتفاقا بين هؤلاء المختصين هي:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية بكونه: "وسائل غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ونقابل أجر مدفوع".¹

ويعرف أيضا: "مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور، لغرض حثه على شراء سلع أو خدمات".

بصفة عامة يمكن القول بأن: الإعلان يمثل جهدا من جانب المؤسسة لإقناع المستفيد (المعلن إليه) والتأثير على سلوكه في السوق، وتوجيه هذا السلوك في اتجاهات محددة تتفق وأهداف المؤسسة (المعلن).²

كما يعمل الاعلان على تعليم المستهلك كيفية الشراء السليم والاستخدام السليم للسلعة أو الخدمة، بل إنه يعمل على تغيير العادات القديمة إلى عادات أفضل.³

ب/ البيع الشخصي: البيع الشخصي، هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين المستهلك النهائي، أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة، أو الخدمة، ومحاولة إقناعه بشرائها.⁴

فالبيع الشخصي أو قوة البيع يعبر عن المجهودات الشخصية التي تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة، ومساعدته على القيام بعملية الشراء.⁵

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 298.

² - بوباح عالية، مرجع سابق، ص 40.

³ - محيي الدين الأزهرى، وآخرون، مبادئ التسويق، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص 283.

⁴ - محمد دحمانى، مرجع سابق، ص 35.

⁵ - كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر، 2007/2008، ص 29.

ج/ **تنشيط المبيعات:** يهدف هذا النشاط إلى زيادة مبيعات المؤسسة في الأجل القصير، من خلال حث المستهلكين الجدد على اقتناء الخدمات الجديدة وتقديم حوافز للمستهلكين المداومين على استهلاك خدمات المؤسسة، كما يستخدم لتحفيز الموزعين ورجال البيع على تصريف الخدمات وزيادة فاعلية* أدائهم، ولتنشيط المبيعات تستخدم المؤسسة عدة وسائل موجهة للمستهلكين مثلا: تقديم الحوافز ومسابقات، تقديم هدايا مرتبطة بشراء أكثر من وحدة من الخدمة،... الخ.¹

د/ **العلاقات العامة:** عرفت العلاقات العامة بأنها: "الجهود المخططة والمستمرة التي تؤديها الإدارة لخلق وتهيئة جو نفسي قائم على الثقة والتفاهم المتبادلين بين المنظمة وجمهورها، لتحقيق مزيد من التعاون والأداء الفعال للمصالح المشتركة بينهما".²

فالهدف الأساسي إذا للعلاقات العامة هو الحصول على ثقة الرأي العام وبناء وتدعيم علاقات طيبة، وإيجاد جو من التفاهم المتبادل والود بين المؤسسات و جماهيرها.³

هـ/ **التسويق المباشر:** التسويق المباشر عبارة عن الاتصالات المباشرة مع العملاء وأفراد مستهدفين بعناية، باستخدام الهاتف البريد الإلكتروني، الانترنت وأدوات أخرى في الاتصال المباشر مع مستهلكين محددين. ("كوتلر"، "ارسترونج" "kotler and Armstrong" 2007).⁴

5- **الأفراد (الناس):** يقصد بهم مقدم الخدمة أو كما أطلق عليها بالأطراف المشاركة وهم الأفراد العاملون في المنظمة الذين يشتركون في أداء الخدمة وتقديمها إلى الزبون،⁵ فالزبون يقدم بإخبار الآخرين عن الخدمات المعروضة من طرف المؤسسة، والعاملين فيها أيضا يخبرون الآخرين عن طبيعتها، وهكذا المعلومات المنقولة عن خدمات المؤسسة تشكل عنصرا مضافا من عناصر المزيج التسويقي للخدمات.⁶

* **الفعالية:** هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة بين المخرجات الفعلية والمقدرة. -عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2013/2012، ص48.

¹ - عبدات سليمة، مرجع سابق، ص21.

² - نجاة العامري، مرجع سابق، ص102.

³ - بوياح عالية، مرجع سابق، ص41.

⁴ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص307.

⁵ - فريد كورتل، مرجع سابق، ص354.

⁶ - عبدات سليمة، مرجع سابق، ص22.

إن أهمية تسويق الخدمات تظهر من خلال وضع المعايير اللازمة لتحسين نوعية الخدمة من خلال مراقبة أداء* مقدمي الخدمة، لذلك يجب تدريب مقدمي الخدمة لأن عدم تدريبهم وتأهيلهم بشكل جيد سوف يجعل تقديم الخدمة مسيطرة عليه، إن تدريب العاملين يجعلهم أكثر قدرة على تقديم الخدمة وفهم عمليات تقديمها.¹

6- العمليات: العمليات تمثل سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها المدخلات إلى (سلع أو خدمات)، وتحدد هذه العمليات استنادا إلى المعلومات التي تحصل عليها المنظمة لكي تتمكن من تقديم منتجاتها.²

وتتمثل بكافة الأنشطة التي تؤدي قبل وأثناء تقديم الخدمة وإدارة التفاعل بين مقدمها ومستقبلها، ولا شك أن هذه الإجراءات وغيرها لا تتم بدون أن يكون هناك تدريب وتطوير الكفاءات** للعاملين على الاستقبال وتقديم الخدمة.³

7- الدليل المادي: هي البيئة التي تنتج فيها الخدمة وتقدم إلى الزبون، وأنها الدليل المرئي أو الملموس الذي يوفر دليلا لجودة الخدمة، وبمعنى آخر فهي مظهر المباني، والأجهزة والمعدات، وسائل الاتصال، الأثاث والديكور.⁴

تتمثل في كافة الأشياء الملموسة والمستخدم في تقديم الخدمة، كما أن البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل.⁵

بسبب خاصية عدم الملموسية للخدمات لا بد من الاهتمام بالدليل المادي للخدمة أو خدمة الزبون، وذلك لإظهار مستوى الجودة التي تتمتع بها الخدمة، والتي من الصعوبة الحكم عليها بسبب عدم ملموسيتها من قبل الزبون.⁶

*الأداء: يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة. -سبعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص10.

**الكفاءة: مفهوم يربط العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.- عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص49.

1- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص317.

2- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص331.

3- نجاة العامري، مرجع سابق، ص110.

4- فريد كورتل، مرجع سابق، ص350.

5- بوياح عالية، مرجع سابق، ص45.

6- عبدات سليمة، مرجع سابق، ص105.

الفرع الثالث: المخطط الإنتاجي

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي: يرى "ألكا" Alka سنة 1993 أن تخطيط الإنتاج هو: "عبارة عن عمليات متوالية تقوم بتحويل الموارد، من شكل آخر مرغوب فيه ويركز هذا التعريف على مفهوم العمليات، والتي تمر بها مدخلات العملية الإنتاجية وتتحول إلى مخرجات يمكن الاستفادة منها".

كما يعرف بشكل آخر على أنه: "هي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف".¹

ومن هذا المنطلق يمكننا القول إن المخطط الإنتاجي هو الإطار الذي يتم وفقه توظيف كل من العمالة والمعدات وغيرها من المدخلات لخلق منتج أو خدمة تحقق قيمة مضافة أو بمعنى آخر هو عبارة عن الآلية التي تسمح بوضع الأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ثانياً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

يتطلب إعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين وهما:

1/ يتم فيها تحديد المتطلبات

حيث يتوجب على المؤسسة خلال هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازمة لأفق المخطط، ولهذا يتعين عليها الإلمام بالعوامل المختلفة التي من شأنها التأثير في دقة توقعات الطلب إذ تلعب هذه الأخيرة دوراً مهماً في تنفيذ المهام الثلاث التالية:

- ✓ إعداد توقعات المبيعات لكل منتج على مدار فترة التخطيط المناسب.
- ✓ الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.
- ✓ ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر الإنتاج.

2/ تتناول كيفية استيفاء المتطلبات

تقوم هذه المرحلة على تحديد البدائل التي قد توظفها المؤسسة لتلبية توقعات الإنتاج وكذا تحديد القيود والتكاليف ذات الصلة، وتقوم هذه المرحلة على المهام التالية:

- ✓ إعداد خطط موارد بديلة.
- ✓ الوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل.²

¹ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 25-26.

² محمد مسعودي، مرجع سابق، ص ص 41-43.

غالبا يتم تحديد أكثر الخطط ملائمة تقوم المؤسسة بتقييم الخطة وترسم ملامحها الأخيرة لوضعها حيز التنفيذ ولضمان مخطط إنتاجي فعال يستحسن تشكيل فريق عمل مكون من مدراء من أقسام التصنيع والتسويق والمشتريات والشؤون المالية، ويتطلب إعداد مخطط الإنتاج توفر جملة من المعلومات نذكر منها:

- ◀ معلومات المواد / المشتريات.
- ◀ معلومات العمليات / التصنيع.
- ◀ التصميمات الهندسية / تصميمات العمليات.
- ◀ معلومات المبيعات والتسويق والتوزيع.
- ◀ المعلومات المالية والمحاسبة.
- ◀ معلومات الموارد البشرية.¹

الفرع الرابع: المخطط التمويلي

أولاً: تعريف المخطط التمويلي

المخطط التمويلي هو: "خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد".²

حيث يعتبر تمويل المؤسسة أنه يتكون من رأس المال والقروض متوسطة الأجل أو طويلة.³ ويعرف أيضا المخطط المالي: "ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح".

إذا المخطط التمويلي هو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وانتقائها.⁴

ثانياً: مكونات المخطط التمويلي

1/ الميزانية: تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي مجمل الموجودات للمؤسسة (استثمارات، مخزون، مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول، الأموال المملوكة والديون والتي يطلق عليها بالخصوم.⁵

¹ - محمد مسعودي، مرجع سابق، ص 44.

² - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 169.

³ - Catherine léger- Jarniou, Georges Kalousis, Op.Cit,P141.

⁴ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 227.

⁵ - محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 02.

جدول رقم (04): الميزانية الافتتاحية.

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
*****	أموال خاصة		الاستثمارات
		****	مصاريف إعدادية
		****	تجهيزات الإنتاج
	القروض		المخزون
*****	قروض بنكية	****	بضاعة
*****	قروض أخرى		أراضي
			النقديات
		*****	تجهيزات مكتب
*****	المجموع	****	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

2/ الموازنة التقديرية: هي "الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها".

"تعتبر الموازنة التقديرية أداة تعبر بها الإدارة عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك عن طريقها تراقب التنفيذ، بمقارنة النتائج المحققة مع الهدف المحدد، وهذا ما يسمى بالمتابعة"¹.

3/ موازنة الخزينة: تمثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة. وتحسب بالعلاقة التالية:²

¹ - خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص10.

² - إسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص13.

الـخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية.
 = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.
 = (أموال دائمة-أصول ثابتة)+(مجموع الديون قصيرة الأجل-سلفات مصرفية)-(قيم الاستغلال+قيم جاهزة).

كما يعبر عنها كذلك بالعلاقة التالية: **الـخزينة = مجموع المداخل - مجموع النفقات.**

❖ هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي:

◀ **الـخزينة موجبة (< 0)**: وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاني.

◀ **الـخزينة معدومة (= 0)**: يعني تشغيل كافة الأموال النقدية.

◀ **الـخزينة سالبة (> 0)**: يعني وجود عجز وأن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة

إلى زيادة الديون أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة.

4/ الهيكل المالي للمؤسسة : يمثل الهيكل المالي (البنية المالية للمؤسسة) والصورة التي تعكس المصادر

التمويلية لمختلف أصولها،¹ إذ يحدد الهيكل المالي مصادر توفير التمويل ودرجة الاعتماد على كل مصدر.²

¹ - دادن عبد الوهاب ، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي ، الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 2006/04، ص107.

² - محمد عبده حافظ ، محمد عبد الفتاح ، محمد احمد الصيرفي،_الدراسات التسويقية والفنية والمالية، دار المكتب العربي للمعارف، 2009، ص 175.

المبحث الثالث: دور المرافقة في إنشاء وتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمصغرة في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية. إن الدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولاتية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تأجل مساره نحو المقاولاتية، ويكفي أن العديد من الإحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة جدا من المؤسسات الصغيرة تزول أو تخرج من السوق خلال السنوات الأولى من بداية نشاطها وتسجل المؤسسات غير المستفيدة من الدعم والمرافقة النسبة الأكبر، وبالتالي فإن عملية مرافقتها ودعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها يعد أمرا ضروريا.

ولقد أدى التقدم التكنولوجي، وما أفرزته العولمة من مظاهر مختلفة إلى خلق مناخ اقتصادي تنافسي شديد التعقد، أصبح من خلاله قرار إنشاء مؤسسة صغيرة قرار استراتيجي صعب للغاية، لا يمكن اتخاذه إلا بتوافر ضمانات كافية لنجاح المشروع، وذلك بسبب تعقد مسيرة إنشاء و تنمية المؤسسات نتيجة المشاكل الفنية والإدارية ومشاكل المحيط الخارجي، وبالتالي جاء مفهوم المرافقة كإجراء جديد لترقية المؤسسات الصغيرة عن طريق مجموعة من الهيئات المتخصصة التي تعمل على دعم الروح المقاولاتية.

➤ **المطلب الأول: ماهية المرافقة.**

➤ **المطلب الثاني: أشكال المرافقة.**

➤ **المطلب الثالث: هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

المطلب الأول: ماهية المرافقة

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بأحد أحدث الأساليب والسياسات التي تتبعها الدولة من أجل محاربة البطالة، من خلال الوكالة الوطنية لدعم لتشغيل الشباب وهو أسلوب المرافقة الذي يعنى ويرافق المشروعات الصغيرة والمصغرة في الجزائر من مجرد أفكار وأراء إلى حقيقة مجسدة في الواقع، من خلال الامتيازات والتحفيزات الممنوحة، بالإضافة إلى وصاية الدولة على هذه المشروعات حتى تتمكن من كسب الخبرة اللازمة في السوق.

الفرع الأول: مفهوم المرافقة

ويعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف "أندري ليتووسكي" André Letowski، إذ نجده قد عرفها على أنها "تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ".¹ المرافقة هي: "إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به". وإجمالاً فالمرافقة هي عبارة عن خدمة تقدمها هيئات متخصصة تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الجديدة في عملية الإنشاء التي تعتبر مرحلة حساسة في حياة المشروع وتحتاج إلى الكثير من الخبرات.

الفرع الثاني: الخدمات التي تقدمها هيئات الدعم والمرافقة

أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي: أولاً: الاستقبال (accueil): عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بمرحلة الاستقبال، ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع) ، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...).

وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع؛ احتياجات المشروع؛ التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع.²

¹ سعودي بلقاسم، سعودي عبد الصمد، أسلوب المرافقة في المشروعات المصغرة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة للمقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة وحدود مخطط الأعمال (الفكرة، الاعداد والتنفيذ)، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 19/18/17 أبريل 2012، ص 04.

² محمد قوجيل، محمد حافظ بوعابة، المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول (استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 19/18 أبريل 2011، ص ص 04-06.

ثانيا: المرافقة خلال الإنشاء

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي.
- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...).
- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.
- إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع.
- الاستقلالية: تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك راجع لسببين:

السبب الأول هو أن الاعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة وتسيير المشروع، وذلك بالاعتماد على الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين، بحيث يستفيد المقاول من هذه المعارف حتى في حالة فشل المشروع لأنها تعتبر مكسب معرفي في حالة القيام بمشروع جديد، أما السبب الثاني هو تمكين هيئة المرافقة من تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة، بهدف ربح الوقت والتوجه إلى مشاريع جديدة، وفي هذا الإطار تقوم أغلب هيئات الدعم بالاستعانة بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات،... الخ.

ثالثا: المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقرضة. وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

❖ هناك اختلافات كبيرة بين المرحلتين، من مدة المرافقة، الإجراءات المتبعة والأدوات والوسائل المستخدمة،

وترجع هذه الاختلافات إلى الأسباب التالية:

- السبب الأول: هو قلة التمويل المخصص للمتابعة بعد الإنشاء، والعمل على تشجيع استقلالية المشاريع.
- أما السبب الثاني: مرتبط بالكفاءات الواجب تجنيدها من أجل تأمين المتابعة بعد إنشاء المشاريع الجديدة، هذه الكفاءات مطلوبة في هذه المرحلة أكثر من المراحل السابقة، التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا.¹

¹ - محمد قوجيل، محمد حافظ بوعافية، مرجع سابق، ص ص 07-08.

لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات، وهو أمر يتحقق نادرا في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات، وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصحاب المشاريع.

■ **السبب الثالث:** يكمن في خصوصية هذه المرحلة، فالمتابعة بعد الإنشاء تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف أصحاب المشاريع، هذه الأسئلة تغطي مجال واسع ومعقد حيث انه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة على المشروع، وبالتالي يجب أن تركز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة. نصل في النهاية إلى أنه حتى هذه الهيئات تعاني من مشكل كبير وهو صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لمرافقة المشاريع، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات.¹

المطلب الثاني: أشكال المرافقة

يمكن أن تأخذ المرافقة أشكال متعددة حسب مصدرها، وطبيعتها ومستوى تدخلها، ومدتها والقطاع الذي تهتم به. كما يمكن حصر أهم الفاعلين في مجال المرافقة في:

الفرع الأول: الدولة والهيئات المحلية

لقد انتقلت الدولة من زاوية التحكم في كل شيء إلى زاوية أخرى أين برز دورها الجديد في الإعلام والتسهيل والمرافقة. وتشير الدراسات اليوم إلى الدور الهام الذي تلعبه الهيئات المحلية والوطنية في إنشاء المؤسسات ولاسيما الصغيرة منها، حيث نجد أن الدول المتطورة تشهد حركة واسعة للمساعدات المالية، ومنح تسهيلات مختلفة من أجل مساعدة المقاول (المنشئ)، إضافة إلى منح مساعدات مالية واجتماعية.²

الفرع الثاني: التنظيمات المالية

تلعب التنظيمات المالية دورا هاما فيما يتعلق بالجانب المالي والاستشاري، فمي تساهم في انجاز الملفات المالية والدراسات اللازمة لحاملي المشاريع وأيضا في مجال منح القروض. إضافة إلى ذلك توجد مؤسسات رأس مال المخاطر، والتي عادة ما تمنح أموالا للمؤسسات الجديدة، ففي مرحلة الإنشاء لا تملك المؤسسات القدرة على التمويل الذاتي، كما يصعب الحصول على قروض بسبب ارتفاع الخطر الذي تواجهه.³

¹ - محمد قوجيل، محمد حافظ بوغابة، مرجع سابق، ص 09.

² - صندرة سايبني، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، مرجع سابق، ص 52.

³ - عبد الفتاح بوخمخ، وصندرة سايبني، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة (واقع التجربة الجزائرية)، مجلة في ادارة الأعمال، المجلد 07، العدد 03، 2011، ص 400.

الفرع الثالث: حاضنات ومشاتل المؤسسات

أولاً: الحاضنات: حاضنات الأعمال هي آلية من آليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن تعريفها على أنها: "مؤسسة قائمة بذاتها تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة بهدف شحنهم، لكي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة أو سنتين)".

وقد عرفها المرسوم التنفيذي رقم: 78/03 المؤرخ في: 25 فيفري 2003 على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكفل بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها.¹

كما عرفت جمعية اتحاد الحاضنات الوطنية "NBIA" الأمريكية حاضنات الأعمال بأنها: "مجموعة من الدعم لأصحاب مشاريع الأعمال الوليدة، من أجل العمل على تعجيل النمو والتطور في فترة الانطلاق من خلال تقديم حزمة من الخدمات والموارد".²

حيث تعمل الحاضنات على خلق صورة ذهنية للنجاح أمام رواد الأعمال الشباب، حيث أن الأداء والممارسات التي توفرها ادارة الحاضنة تعتبر عملا جوهريا في تنمية هذه المشروعات الجديدة، بالدرجة التي جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون على الحاضنات مسمى "معهد إعداد الشركات".³

وبشكل عام حاضنات المؤسسات هي مكان لاستقبال ومرافقة حاملي المشاريع لإنشاء مؤسسة، وتمنح لهم الدعم في مجال التكوين والاستشارة والتمويل، واستضافة المؤسسات الناشئة إلى أن توفر لها البيئة المناسبة لكي تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار.

¹ - شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2010/2009، ص175.

² - ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص ص35-36.

³ - منصور الزين، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية -حاضنات الأعمال-، الملتقى الدولي حول: المقاولاتية-التكوين والفرص الأعمال-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 08/07/06 أبريل 2010، ص07.

وبذلك تعمل الحاضنة على الإعلام والتوجيه الفعال لأصحاب المشاريع من أجل قيادة مؤسساتهم بشكل صحيح خلال مرحلة الانطلاق، والتي يمكن أن تستمر لفترة ثلاث سنوات، وهذا ما يخفف من خطر المواجهة المباشرة للمحيط، كما قد تنتهي هذه الفترة بانتقال المؤسسة إلى مشتلة المؤسسات.

ثانياً: مشتلة المؤسسات: تعتبر مشتلة المؤسسات أحد أجهزة المرافقة المكملة لدور مهام الحاضنات، حيث تعرف بأنها الهيئة التي تهتم باستقبال واستضافة حاملي المشاريع في المراحل الأولى من حياة المؤسسة (عادة الأربع سنوات الأولى) أي بعد إنشائها. وللمشكلة ثلاث مهام أساسية:

← أول مهمة تتمثل في مرافقة حامل المشروع.

← والثانية هي مهمة توفير الخدمات الاستشارية.

← أما الأخيرة فتتمثل في استضافة المؤسسات الفتية.

وبذلك تختلف الحاضنة عن المشتلة في كون الأولى تتكفل باستقبال ومرافقة حاملي المشاريع والأفكار عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم، أما الثانية فيقتصر دورها على استضافة المؤسسات التي أنشئت حديثاً وتزويدها بالخدمات الملحقة.¹

الفرع الرابع: الخبراء الاستشاريون

قد تواجه المؤسسات العديد من المشاكل التي تتطلب قدرات خاصة يمتلكها الاستشاري، ولا تستطيع تحمل تكاليف توظيف إداريين بصورة مستمرة في حين لا تحتاج إلى خدماته إلا في بعض الحالات وبصفة منقطعة، فهي فقط تحتاج إلى مساعدة عندما تواجه صعوبات، أو عند القيام بفحوصات دورية من أجل كشف العقبات والأخطاء الخفية التي يمكن تفاديها إذا ما تم اكتشافها في الوقت المناسب.

الفرع الخامس: مراكز التكوين المهنية

وهي المراكز التي يأخذ الأفراد المهنة، فتزودهم على الأقل بحد معين من التكوين في التسيير، وبالتالي تكسبهم قدرة على الإنشاء الذاتي للمؤسسة.

الفرع السادس: الإفراق

يعتبر الإفراق أحد أشكال الجديدة التي بدأت تأخذ موقعها في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة. حيث يتمثل الإفراق في قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة ومنحهم مساعدات مالية، مع الحق في العودة إلى الوظيفة في المؤسسة في حالة فشل مؤسستهم الجديدة.²

¹ - صندرة سايبى، مرجع سابق، ص 56-57.

² - نفس المرجع السابق، ص 51-52.



المطلب الثالث: هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مع نهاية الثمانينات جاءت قوانين عديدة تشجع على الخوصصة والعمل الحر، ومن بينها قوانين الاستثمار والقروض المصغرة... وغيرها، وهذا ما نتج عنه ظهور العديد من الهيئات التي تدعم عملية إنشاء المؤسسات ولاسيما الصغيرة منها، ومن بينها نذكر ما يلي:

الفرع الأول: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في: 08 سبتمبر 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، مقرها بمدينة الجزائر ولها 53 فرع على المستوى الوطني. حيث تضطلع الوكالة بالمهام الآتية:

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- متابعة الاستثمارات المنجزة من قبل الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود الاتفاق الذي يربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.¹
- تسير الأموال الممنوحة من الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب في إطار إنشاء المؤسسات المصغرة، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد.
- تكلف مكاتب الدراسات المختصة بإنجاز دراسات الجدوى وتحضير القوائم النموذجية للتجهيزات لصالح المستثمرين الشباب.

الفرع الثاني: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI"

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت بموجب القانون رقم: 03/01 المؤرخ في: 20 أوت 2001، يخول للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار، حيث تقوم الوكالة بالمهام الآتية:

- ضمان ترقية وتطوير ومتابعة الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
- استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين المقيمين والغير المقيمين الذين يرغبون في إقامة المشاريع.
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمارات.
- تسير صندوق دعم الاستثمار.²

¹ - شاوي صباح، مرجع سابق، ص 177.

² - المادة الأولى والثالثة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55، الصادرة بتاريخ: 26 سبتمبر 2001، ص 08.

الفرع الثالث: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر "ANGEM"

أنشئت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 14/04 المؤرخ في: 22 جانفي 2004، وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة وفقا لأحكام هذا المرسوم. وتتمثل مهامها الأساسية في:

- ✓ تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ✓ تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم.
- ✓ تبليغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة بمختلف الإعانات التي تمنح لهم.
- ✓ تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.

✓ تساعد المستفيدين عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.¹

الفرع الرابع: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "CNAC"

بمقتضى المرسوم التشريعي رقم: 09/94 المؤرخ في: 26 ماي 1994، المتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية .

ويصدر المرسوم التنفيذي رقم: 188/84 المؤرخ في: 06 جويلية سنة 1994، يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ويتمتع الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويوضع الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

وبمقتضى المرسوم الرئيسي رقم: 514/03 المؤرخ في: 30 ديسمبر 2003 والمتعلق بدعم إحداث النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 و 50 سنة، وبالتالي فالصندوق أخذ منحى جديد يتمثل في تقديم الدعم المالي لإعادة إدماج البطالين في ميدان التشغيل من خلال دعم إنشاء المؤسسات المصغرة إضافة إلى تقديم الاستشارات وبعض الامتيازات الجبائية.²

¹ - بركات ربيعة، دويخ سعيدة، الوكالة الوطنية لدعم ومرافقة المؤسسات المصغرة، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 05/04/03 ماي 2011، ص10.

² - بوعبد الله هيبية، حاج موسى سهيلة، دور ANSEJ و CNAC في إنشاء وتمويل المؤسسات المصغرة بالجزائر، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 05/04/03 ماي 2011، ص09.

الفرع الخامس: الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية "ADS"

هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تم إنشائها بموجب القرار 232/96 المؤرخ في: 29 جوان 1996 تهدف إلى تقديم القروض المصغرة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين مستوى معيشة الأفراد، وتخضع الوكالة للإشراف المباشر لرئيس الحكومة. وتقوم الوكالة بمجموعة من المهام منها:

☑ تقديم القروض المصغرة لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والفردية والتي يتم استغلالها لتوفير العتاد والمواد الأولية.

- ☑ المساهمة في تطوير الحرف الصغيرة والأعمال المنزلية والصناعات التقليدية وتشجيع المهن.
- ☑ تمويل الاستثمارات التي لها منفعة اقتصادية واجتماعية.
- ☑ العمل على تحسين مستويات المعيشة.¹

الفرع السادس: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "FGAR"

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في : 11 نوفمبر 2002. هي مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004.²

ويقوم الصندوق بالمهام الآتية:

- مقابلة مع صندوق الضمان من أجل التعريف بالمشروع.
- يقوم الصندوق بإرسال وصل استلام يؤكد من خلاله قابلية المشروع للحصول على الضمان، أم لا في حالة القابلية يطلب منكم تقديم دراسة دقيقة للمشروع.
- دراسة الملف المقدم.
- دراسة الطلب من طرف لجنة الالتزامات على مستوى الصندوق من أجل الموافقة على عدمها على طلب الضمان.
- في حالة الموافقة ترسل إلى المؤسسة عرض بمنح الضمان، يعتبر بمثابة قبول مبدئي لمنح الضمان في انتظار الحصول على التمويل البنكي منح شهادة الضمان إلى البنك.³

¹ - المادة السادسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد40، الصادرة بتاريخ: 30 جوان 1996، ص ص18-19.

² - لوكادير المالح، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري -تيزي وزو-، الجزائر، 2012/03/12، ص50.

³ - بريش عبد القادر، غرابية زهير، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرامج ميديا 1-2، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 05/04/03 ماي 2011، ص05.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل حوصلة لأهم المفاهيم والتعريفات التي رأينا لزوم عرضها في بحثنا، والتي تتعلق خاصة بمفهوم **المقاولاتية** التي هي حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة، أو تطوير مؤسسات قائمة.

ولكوننا نتحدث عن التوجه المقولاتي فنحن بصدد التحدث عن الأفراد من الممكن أن يصبحوا مقاولين، فهذا ما دعانا للتساؤل عن ماهية المقاول وما أهم صفاته ومميزاته.

كما يهدف **مخطط أعمال** المشروع الاستثماري للوصول إلى قرار استثماري جيد، من خلال منهجية تبدأ بدراسة، ثم خطة تسويقية، تنظيمية، إنتاجية، تمويلية، لتنتهي بتنفيذ المشروع، وهذا ما يشير إلى أن مخطط الأعمال يركز على التعرف المسبق للآثار الناجمة عن ممارسة نشاط معين، و ذلك بعد تقديرها من النواحي البيئية، القانونية، التسويقية، الفنية، المالية، والتنبؤ و استقراء المستقبل بناء على الحاضر، مما يسمح باتخاذ قرار نهائي بشأن إقامة المشروع أو تعديله، رفضه أو تأجيله.

حيث يعتبر إعداد مخطط أعمال سليم للمشاريع ضمان لمدى نجاح وفاعلية هذه المشاريع، بالإضافة إلى الربح المادي الجيد المتوقع من هذه المشاريع.

كما تهتم **المرافقة** بتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها المقاول والمؤسسة المراد إنشاؤها، وتأخذ المرافقة عدة أشكال مثل الدولة والتنظيمات المالية، حاضنات ومشاتل المؤسسات، الخبراء الاستشاريون، مراكز التكوين المهنية والإفراق، كما أن تزايد الاهتمام بهذه الأخيرة، أدى إلى ظهور العديد من الهيئات التي تدعم عملية إنشاء المؤسسات ولاسيما الصغيرة منها، ومن بينها نذكر ما يلي: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ"، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI"، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر "ANGEM"، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "CNAC"، الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية "ADS"، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "FGAR".

وعلى الرغم من تنوع تعدد وتنوع هذه الأشكال، يبقى الهدف الأساسي للمرافقة هو دعم المقاول عند قيامه بتجسيده لمؤسسته وعند بداية نشاطها، وهذا ما يساعد على استمرارها ونموها.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمذكرة والذي تطرقنا فيه إلى المقاولاتية والمقاوم ومخطط الأعمال ودور المرافقة في إنشاء وتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. سنحاول إسقاطه في الميدان التطبيقي والذي يخص مشروع إعداد مخطط الأعمال لمركز مغلق للألعاب الأطفال، بحيث يعتبر مركز الألعاب من الخدمات التي تلقى قبولا لدى المستهلك بصفة عامة، مما يعطي انطبعا لدى المستهلك بالأصالة المميزة للخدمات الترفيهية، وعليه اتجه المشروع إلي الخدمات التي تتناول بعض الوظائف الترفيهية والجمالية. يتضمن هذا الجانب التطبيقي محاولة إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المشروع، لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

➤ **المبحث الأول: التعرف على فكرة مشروع مركز مغلق للألعاب الأطفال.**

➤ **المبحث الثاني: وضع مخطط عمل لمركز مغلق لألعاب الأطفال والإجراءات اللازمة**

لتنفيذه.

المبحث الأول: التعرف على فكرة مشروع مركز مغلق لألعاب الأطفال

تهتم الأمم المتحضرة في الوقت الحاضر بالطاقة البشرية لأبنائها أكثر من اهتمامها بأي شيء آخر أو بأي طاقة أخرى، ذلك أن الإنسان يستطيع أن يتحكم بتلك الطاقات ويحولها لصالح أمته ومجتمعه فيما لو أعد إعداداً سليماً يحقق له نمواً متكاملًا في جوانب شخصيته.

وتعد مرحلة الطفولة من مراحل النمو المهمة فالدعائم الجوهرية لحياة الإنسان البالغ الراشد تقوم على خواص طفولته فأطفال اليوم هم رجال الغد، وازدهار الأمم يأتي من العناية التي تقدمها لتنشئة أطفالها، التنشئة الصحيحة وكذلك بالإمكانيات المناسبة التي توفرها لأطفالها لكي تساعد على النمو السليم وبناءً على ذلك أصبح الاهتمام بالأطفال مطلباً حضارياً، يقاس من خلال مدى تقدم الأمم وتحضرها.¹

المطلب الأول: فكرة المشروع.

المطلب الثاني: وصف فكرة وأهداف المشروع.

¹ - وفاء تركي الغريبي، الذكاء وعلاقته بالقدرات الحركية لدى رياض الأطفال بعمر 04-06 سنوات، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد 04 المجلد 03، النجف (العراق)، 2010، ص 03.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

المطلب الأول: فكرة المشروع

الفكرة وهي تعبر عن تعريف بالمشروع المراد دراسته وقبل التعرف على الفكرة يجب التعرف على المشروع ثم مصدر الفكرة ثم أهمية المشروع ومدى الحاجة إليه.
الفرع الأول: الصفحة الرئيسية

جدول (05): الصفحة الرئيسية.

اسم صاحب المؤسسة	مداسي لطفي
الهاتف	0792355426
البريد الالكتروني	Lotfi-din@hotmail.fr
نوع المنشأة	مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة (EARL) 
الطبيعة القانونية	شخص معنوي
رأس المال	10000000 دج
رقم النشاط	605011
الاسم التجاري	مركز وادي الرمال مغلق لألعاب الأطفال COSFJE
موقع المشروع	المسمى ب SPR وسط المدينة دائرة شلغوم العيد ولاية ميلة
النشاط المصرح به	التسليية والترفيه
التصاريح المطلوبة (المستخرجة)	تصريح البلدية بفتح المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها.

الفرع الثاني: التعريف بالمشروع (الفكرة)

المشروع هو عبارة عن "مركز وادي الرمال مغلق لألعاب الأطفال" بشلغوم العيد ولاية ميلة. حيث ارتبط اسمه بوادي كبير اسمه وادي الرمال الذي يعبر المدينة منذ القدم حيث عرفت قبل الاستعمار بسوقها - شاطودان دو رمال - وهو الاسم الذي أطلقه عليها الفرنسيون عليها وسميت بالاسم الحالي بعد الاستقلال باسم الشهيد شلغوم العيد.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

المطلب الثاني: وصف فكرة وأهداف المشروع

تتربع ولاية ميلة على مساحة تقدر بـ: **480,54 كلم²** ما يعادل نسبة **0,14%** من المساحة الإجمالية للجزائر، يقطنها حوالي **822788 نسمة** (إحصائيات 2012)، إداريا فإن الولاية مقسمة إلى **13** دائرة تتكون من **32** بلدية.

تعتبر ولاية فلاحية بالدرجة الأولى وخصوصا ريفية لأن نسبة السكان في الريف تقدر بـ: **57,16%** من عدد السكان الإجمالي.

تتميز ولاية ميلة بموقع استراتيجي هام بين الساحل والهضاب العليا وهذا يجعلها محور تبادل اقتصادي، زيادة على هذا فإن الولاية تمنح مجالات واسعة للاستثمار تجعلها قطب جهوي تنموي في جميع القطاعات الاقتصادية الهامة خاصة مع وجود امتيازات تساعد على جعل الولاية قاطرة للتنمية المستدامة:

✓ الطريق السيار شرق غرب.

✓ السكة الحديدية.

✓ قرب الولاية من ميناء جن جن (ولاية جيجل).

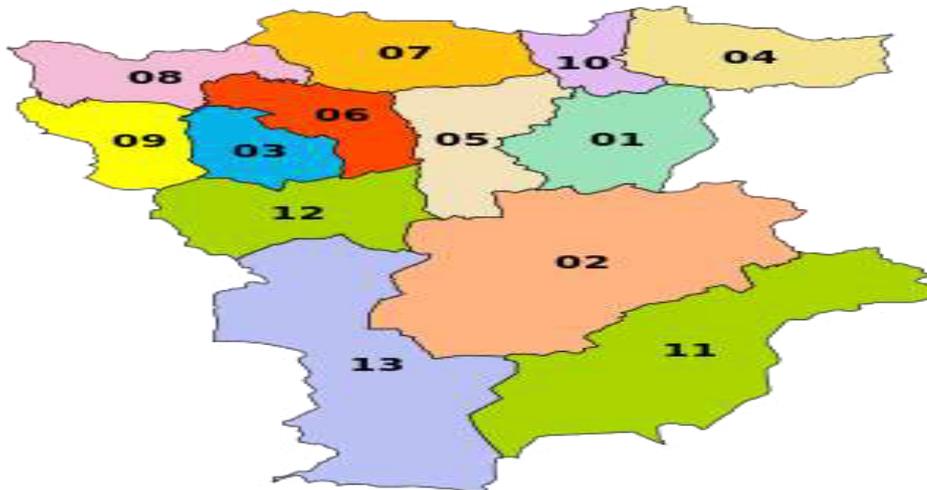
✓ قرب الولاية من مطارات قسنطينة وجيجل.

✓ وجود أكبر سد في الجزائر (سد بني هارون **960 مليون م³**).

وهذا فضلا عن قطاع الخدمات الذي بإمكانه أن يساهم في العملية من خلال تنوع مجالاته، في هذا السياق من الضروري الإشارة إلى أن إشكالية العقار لا تطرح على مستوى ولايتنا، بالنظر لتوفرها على العديد من مناطق النشاطات التي تحتوي على قطع صالحة للاستثمار.

كما أن الولاية إستقادت من تسجيل عملية لانجاز منطقة صناعية بشلغوم العيد بمساحة **220 هكتار**، مما سيسمح بتوليد أكبر عدد ممكن من المشاريع الاستثمارية.¹

شكل(09): مساحة ولاية ميلة.



1- ولاية ميلة.

2- شلغوم العيد.

¹ - دليل المستثمر، يوم دراسي حول الاستثمار، ولاية ميلة، 2011/09/28، ص ص 04-05.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

الفرع الأول: وصف فكرة المشروع

المشروع عبارة عن مركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة الذي يعد من المشاريع الترفيهية الهامة، نظرا لأنه يستهدف فئة الأطفال الأقل من اثنا عشر (12) عاما، بحيث يقدم خدماته الترفيهية والخدمية للزائرين من أهالي المدينة والمدن المجاورة، كما يحتوي المركز على صالة الألعاب بها مجموعة معتبرة من الألعاب التي تناسب حجم وأعمار الأطفال الصغار، كما يشتمل أيضا على مقهى (coffee shop) بالإضافة لموقف للسيارات.

الفرع الثاني: أهداف (ودوافع) المشروع

جاءت فكرة إنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال للإستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية قصد تشجيع على الخوصصة والعمل الحر من بينها قوانين الاستثمار والقروض المصغرة وغيرها، كما تتبع الحاجة لمثل هذه المشاريع نظرا لإفقار المدينة لمثل هذه الأماكن، وحاجة الأطفال الصغار للعب وأهميته لهم نظرا لانعكاساته الايجابية على نفسياتهم واكتسابهم للمهارات المختلفة، فالمشروع سيعتبر بمثابة متنفس للأطفال ويوفر لهم مركزا للألعاب على درجة عالية من الأمان باعتباره مركزا مغلقا تتوفر فيه الألعاب المسلية والأمنة والتي تناسب أعمارهم الصغيرة.

الفرع الثالث: الدراسة القانونية

أولا: الشخصية القانونية للمشروع: المؤسسة ملكية فرديّة، ذات طابع خدمي

ثانيا: التسهيلات التي تمنحها الدولة

إن الدولة لا تعارض المشروعات الفردية بل تعمل على دعمها وتشجيعها من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها حيث فتحت عدة وكالات تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) كما هو الحال لمشروعنا فإنه يمكن الاستفادة من عدة مزايا منها:

1/ الامتيازات الجبائية

بالإضافة للإعانات المالية التي تقدمها الوكالة، فهي تقدم كذلك إعانات جبائية متعلقة بمرحلتين الإنجاز والاستغلال.

1- مرحلة الإنجاز: تتمثل الامتيازات في:

-الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

-تخفيض بنسبة 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات.¹

¹ - الوكالة الوطنية لدعم الشباب ANSEJ، ولاية ميلة، يوم: 2014/02/26.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.

-الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

2- مرحلة الاستغلال: وتشمل الامتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة لمدة **3 سنوات** بداية من انطلاق النشاط، أو **6 سنوات** بالنسبة للمناطق الخاصة وتتمثل في:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة. سنتطرق إلى باقي الدراسات في المبحث القادم وذلك لارتباطها الوثيق بمخطط الأعمال¹.

2/ مهام اللجنة "CALPIREF"

تكلف بناءا على أساس مجموعة من المعلومات التي تقدمها مصالح أملاك الدولة والصناعة والأجهزة المكلفة بالعقار والذي حددها المرسوم التنفيذي رقم **20/10** المؤرخ في **12 جانفي 2010** بما يلي:

- ✓ اقتراح منح الامتياز الغير قابل للتنازل.
- ✓ تحديد سياسة الاستثمار على مستوى الولاية .
- ✓ المساهمة في الاستعمال الرشيد للعقار الموجه للاستثمار في إطار الإستراتيجية التي تحددها الولاية.
- ✓ مساعدة المستثمرين في تحديد موقع الأراضي التي سيتم إقامة المشاريع الاستثمارية عليها.
- ✓ وضع المعلومات المتعلقة بتوفير العقارات الموجهة للاستثمار تحت تصرف المستثمرين بواسطة وسائل الاتصال.

✓ اقتراح إنشاء مناطق صناعية جديدة على الحكومة.

✓ متابعة إقامة المشاريع الاستثمارية وتقييمها.

ثالثا: السلطات المكلفة بمنح الامتياز

يمنح الامتياز من طرف الوالي المخصص إقليميا على أساس قرار يتخذ من طرفه وباقتراح:

- من لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار "CALPIREF" عندما يكون الملك المبني أو غير المبني تابع للأملك الخاصة للدولة أو هو تابع لمنطقة صناعية.
- من الهيئة المسيرة للمدينة الجديدة وبعد موافقة الوزير المكلف بتهيئة الإقليم عندما تكون القطعة الأرضية واقعة بداخل محيط مدينة جديدة.
- من الوكالة الوطنية لترقية السياحة وبعد موافقة الوزير المكلف بالسياحة عندما تكون القطعة الأرضية تابعة لمنطقة توسع سياحي².

¹ - الوكالة الوطنية لدعم الشباب **ANSEJ**، ولاية ميلة، يوم: 2014/02/26.

² - مديرية الصناعة الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ، ولاية ميلة يوم: 2014/02/25.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

المبحث الثاني: وضع مخطط عمل لمركز مغلق لألعاب الأطفال والإجراءات اللازمة لتنفيذه

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى محاولة تطبيق كل ما تطرقنا إليه في الفصل السابق فيما يتعلق بمخطط الأعمال وه ذا من خلال تناول إنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد في ولاية ميلة وهذا بالاعتماد على عناصر مخطط الأعمال حيث سنتطرق لكل من:

- المطلب الأول: المخطط التنظيمي.
- المطلب الثاني: المخطط التسويقي.
- المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي.
- المطلب الرابع: المخطط المالي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

المطلب الأول: المخطط التنظيمي

لا بد من مخطط لتنظيم المشروع فالمخطط التنظيمي يتضمن كل من:

الفرع الأول: تحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والهيكل التنظيمي: يمكن توضيح احتياجات

المؤسسة من الموارد البشرية حسب الجدول التالي:

الوحدة = 1 دج		جدول (06): بيان بالعمالة المطلوبة للمشروع وأجورهم الشهرية		
التكلفة السنوية/دج	التأمين casnos % 9 و % 26	الراتب الشهري/دج	العدد	المنصب
353160	29430	27000	01	المسير (صاحب المشروع)
226800	18900	15000	01	مكلف ببيع تذاكر الدخول
226800	18900	15000	01	مكلف بموقف السيارات
226800	18900	15000	04	عاملات صالة الألعاب
226800	18900	15000	02	عاملات كافي شوب
2167560	180630	147000	09	الإجمالي

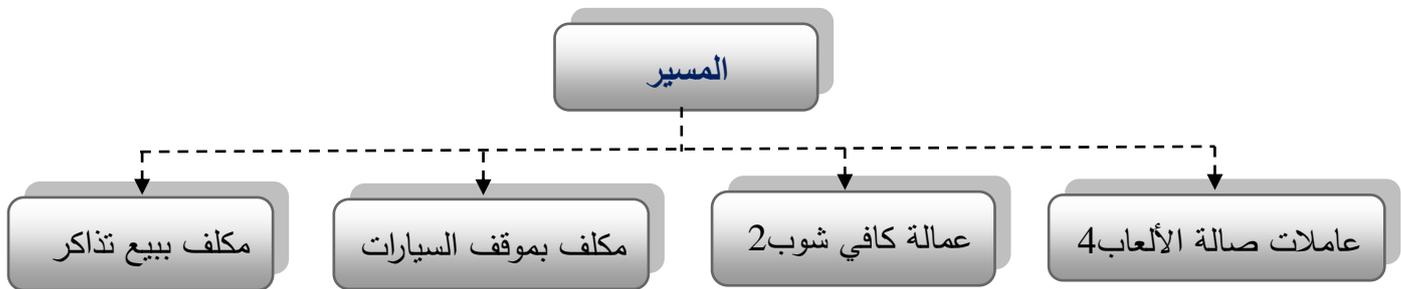
المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع

يرتكز الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهدافها،

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف في المؤسسة:

شكل رقم (8): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

الفرع الثالث: تحديد سلطات الإدارات والوظائف

تظهر مهام المصالح المكونة للهيكل التنظيمي السابق في:

أولاً: المسير

- إذ نجده في أعلى الهرم على رأس الهيكل التنظيمي وهو مالك للمؤسسة ومركز قيادتها بالإضافة إلى تسييرها حيث يتكفل بوضع استراتيجيات المؤسسة وله عدة وظائف نلخصها في ما يلي:
- ✓ يقوم بجميع المهام الرئيسية ودوره مراقبة السير الحسن للعمل وأيضا يقوم بجميع الأعمال ذات الصلة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية.
- ✓ التخطيط للأهداف الإستراتيجية ومراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة والسعي إلى ترقيتها.
- ✓ ربط العمال والمصالح على حسن سير المؤسسة.
- ✓ التنسيق بين المصالح واتخاذ القرارات اللازمة.
- ✓ استلام المداخل.
- ✓ تسديد الأعباء والمصاريف.

ثانياً: العاملات صالة الألعاب

تتمثل دور عاملات صالة الألعاب في إدارة الألعاب وتقديم خدمات، وتعريف الزبائن بالخدمات وتوجيههم.

ثالثاً: عاملة كافي شوب

تتمثل مهام عاملات كافي شوب في تقديم خدمات للزبائن ومختلف العصائر والمشروبات الخاصة بمستلزمات الأطفال.

رابعاً: عامل بيع التذاكر

حيث يقوم دور عامل بيع التذاكر ببيع تذاكر الدخول والألعاب.

خامساً: عامل موقف السيارات

تتمثل وظيفة عامل موقف السيارات في بيع تذاكر موقف السيارات وحراستها.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

الفرع الأول: الزبائن المستهدفين

يمثل الشباب والأطفال في الجزائر الشريحة الأكبر في المجتمع بنسبة تقدر بأكثر من 65% ويمثلون الأفراد الأكثر طلبا لمثل هذه الخدمات، كما تقدر الفئة المستهدفة هم الأطفال الذين يقل أعمارهم من اثنا عشر (12) عاما.

كما يمثل عدد الأطفال في الولاية المبين في الجدول التالي:¹

جدول (07): إحصائيات السكان

المجموع	عدد	الأطفال بولاية ميلة	الأطفال بشلغوم العيد
من 0 - 12 سنة		177505	19334
عدد السكان		822788	92223

المصدر: مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ميلة (إحصائيات 2012).

كما تم تقدير نسبة الطلب المتوقعة للأطفال المستهلكين لهذه الخدمات بنسبة تقريبية 20% من مجموع الكلي للأطفال بشلغوم العيد ونسبة 5% من مجموع الأطفال الولاية أي ما يقارب 4000 طفل من الطلب الإجمالي، لذا فإن إنشاء مركز ترفيهي لألعاب الأطفال الصغار يعتبر مشروعا ذا أهمية كبيرة كونه سيساهم في الترفيه عن الأطفال والتخفيف من الضغوطات التي يعيشونها، ومساعدتهم على قضاء أوقاتهم في أمور مفيدة ومسلية.

الفرع الثاني: تحليل المنافسة

أولا: المنافسة المباشرة: يمكن تحديدها في المؤسسات التي تقدم نفس الخدمات نذكر منها:

- حديقة التسلية.

- قاعة البلادي ستايشن.

ثانيا: المنافسة غير المباشرة: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات مشابهة وتلبي نفس الحاجة والتي نذكر منها:

- دور الحضانة مع نشاطاتها المختلفة.

- دار الشباب.

- مكاتب المطالعة.

- قاعة الانترنت.

- حديقة الحيوانات.

- مسبح البلدية.

¹ مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، ولاية ميلة، يوم: 2014/02/25.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

الفرع الثالث: تحليل "SWOT"

أولاً: نقاط القوة:

- الاعتماد على إستراتيجية التسويق، مما يساهم في تطور مؤسستنا وكثرة الطلب على خدماتنا.
- الموقع الجغرافي يقع وسط المدينة، وفي منطقة تشهد حركة كبيرة.
- توفر العمال ذوي خبرة.
- الإعفاء الضريبي للنشاط لمدة ثلاث سنوات، وذلك لحصولنا على التمويل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والبنك.
- الآلات والمعدات (الألعاب) جديدة.

ثانياً: نقاط الضعف:

- نقص المعلومات اللازمة.
- السيولة (الإمكانات).

ثالثاً: الفرص:

- لا يوجد منافسين يقدمون نفس الخدمات.
- الأغنياء الجدد (وذلك نتيجة لتطور المداخل الفردية، بالإضافة إلى أصحاب المال وكثرتهم).
- القطاع العمراني في توسع.
- تحسن المستوى المعيشي نظراً لرغبة الأفراد في الرفاهية.

رابعاً: التهديدات:

- دخول منافسين محتملين.

الفرع الرابع: رسالة ورؤية المؤسسة

الاسم التجاري: "CENTRE OUED SABLES FERMÉ JEUX ENFANTS"

مركز وادي الرمال مغلق لألعاب الأطفال.



العلامة التجارية: تم اختياره ألوانه وأشكاله بعناية والتي تعبر عن المرح والترفيه، لتكون العلامة التجارية جذابة، ومعبرة.

أولاً: رسالة المؤسسة: تحدد رسالة مركز الألعاب الهدف الأساسي من وجودها وكيفية قيامها بتحقيق هذا الهدف، وهذه الرسالة هي:

مؤسسة وادي الرمال لألعاب الأطفال مؤسسة خدمية خاصة،
توفر خدمات ذات جودة عالية لتلبية احتياجات الزبائن.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

ثانيا: رؤية المؤسسة

لتقديم صورة واضحة وتعبير موجز لتطلعات المؤسسة المستقبلية ومبادئها الأساسية، تم إعداد الرؤية التالية التي تمثل رؤية مركز الألعاب:

نسعى لتحقيق الريادة في الخدمات وأرقى الخدمات ومنافسة الخدمات المحلية.

الفرع الخامس: المزيج التسويقي

أولا: الخدمة

حيث تقوم المؤسسة بتقديم عدة خدمات نوضحها في الجداول التالية:

جدول(08): سلسلة الخدمات الألعاب 1

المنتج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات				
الخصائص	1: قطار كهربائي..	2: دوارة النحل....	3: جذابة الكنغر...	4: دائري الخيل...
النوعية	ألعاب الأطفال	ألعاب ملاهي	تسلية الألعاب	الألعاب
اللون	كل لون متاح	مزج الألوان	مختلف الألوان	مزج الألوان
التغليف	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
الحجم	17,0 * 2,0 م	12,0 * 3,2 م	12,0 * 3,5 م	-
قطع الغيار	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(09): سلسلة الخدمات الألعاب 2

المنتج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات				
الخصائص	5: سيارة ركوب الخيل	6: أرجوحة.....	7: نفخ الحارس.	8: زحليقة.مراجيح.
النوعية	لعبة ركوب الخيل	أرجوحة في الهواء الطلق	ألعاب ملاهي	ملعب خارجي خشبي
اللون	مزج الألوان	مختلف الألوان	كل لون متاح	مزج الألوان
التغليف	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
الحجم	-	1,2 * 3,2 م	-	3,5 * 5,2 م
قطع الغيار	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

جدول(10): سلسلة الخدمات كافي شوب 1.

المنتج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات				
الخصائص	9.:التذاكر.....	10.:رامي.....	11.:ديالي.....	12.:ياغو.....
النوعية	الدخول واللعب وموقف السيارات	عصير RAMI	عصير DAILY	يايورت YAGO
اللون	كل لون متاح	مزج الألوان	مزج الألوان	مزج الألوان
التغليف	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
الحجم	3,0 * 3,5 سم	20 سل	20 سل	20 سل
قطع الغيار	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(11): سلسلة الخدمات كافي شوب 2.

المنتج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات		
الخصائص	11.:نقلوس.....	12.:الكعك.....
النوعية	كاناة	ملفاني
اللون	مزج الألوان	الأبيض والبنّي
التغليف	لا يوجد	لا يوجد
الحجم	33 سل	5,0 * 10,0 سم
قطع الغيار	-	-

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

ثانيا: السعر

إن تحديد السعر هو عنصر أساسي إذ يمثل لها الميزة التي تتميز بها على المنافسين ومن تخفيض السعر الذي يؤدي أوتوماتيكيا إلى الارتفاع والزيادة في الطلبات على حساب المنافسين، حيث تتبع المؤسسة التسعير الموضح في الجدول لثما يلي:

جدول(12): السعر 1(الرسم على القيمة المضافة). الوحدة: ا د ج

المنتج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات				
أسعار المنافسين	1:الألعاب.....	2:موقف السيارات.	3:تذاكر الدخول..	4:عصير.رامي...
السعر الأكثر ارتفاعا	50 – 30	40 – 30	50 – 40	40
السعر الأدنى	25	20	25	30
السعر الذي أقترحه	20	20	20	30

المصدر : من إعداد الطالب

جدول(13): السعر 2 (الرسم على القيمة المضافة). الوحدة: ا د ج

المنتج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات				
أسعار المنافسين	5:عصير.ديالي...	6:يايورت.ياغو.....	7:كاناة.نقلاوس....	8:كعك.ملفائي...
السعر الأكثر ارتفاعا	40	40	80 – 70	30 – 20
السعر الأدنى	25	30	50	15
السعر الذي أقترحه	30	30	50	15

المصدر : من إعداد الطالب

ثالثا: المكان (التوزيع)

1/ الموقع: عند اختيارنا لموقع المشروع أخذنا بعين الاعتبار المتطلبات الرئيسية للمشروع التي لا بد من تحديدها ووفق ذلك قمنا بالبحث عن عدد من المواقع التي يتحقق فيها كل أو أغلب المتطلبات التي يحتاجها المشروع، حيث يقع المشروع بمكان المسمى بـ: **SPR وسط المدينة بشلغوم العيد ولاية ميلة** ، يتربع على مساحة قدرها **3000م²** وهو ملك للبلدية في إطار الاستثمار مهياً للبناء حيث يقدر الثمن الأرض في إطار الاستثمار بـ: **1دج للمتر (1م²)** المربع الواحد، وهو عبارة عن صالة أرضية مغلقة فيها ألعاب وكافي شوب وقاعة بيع التذاكر بالإضافة إلى جزء مفتوح للعب.

2/ تكاليف المبنى: هو عبارة عن شراء قطعة أرض من البلدية في إطار الاستثمار بـ: **3000 دج.**

تكاليف المشروع مبينة في (الملاحق).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

3/ أسباب اختيار الموقع

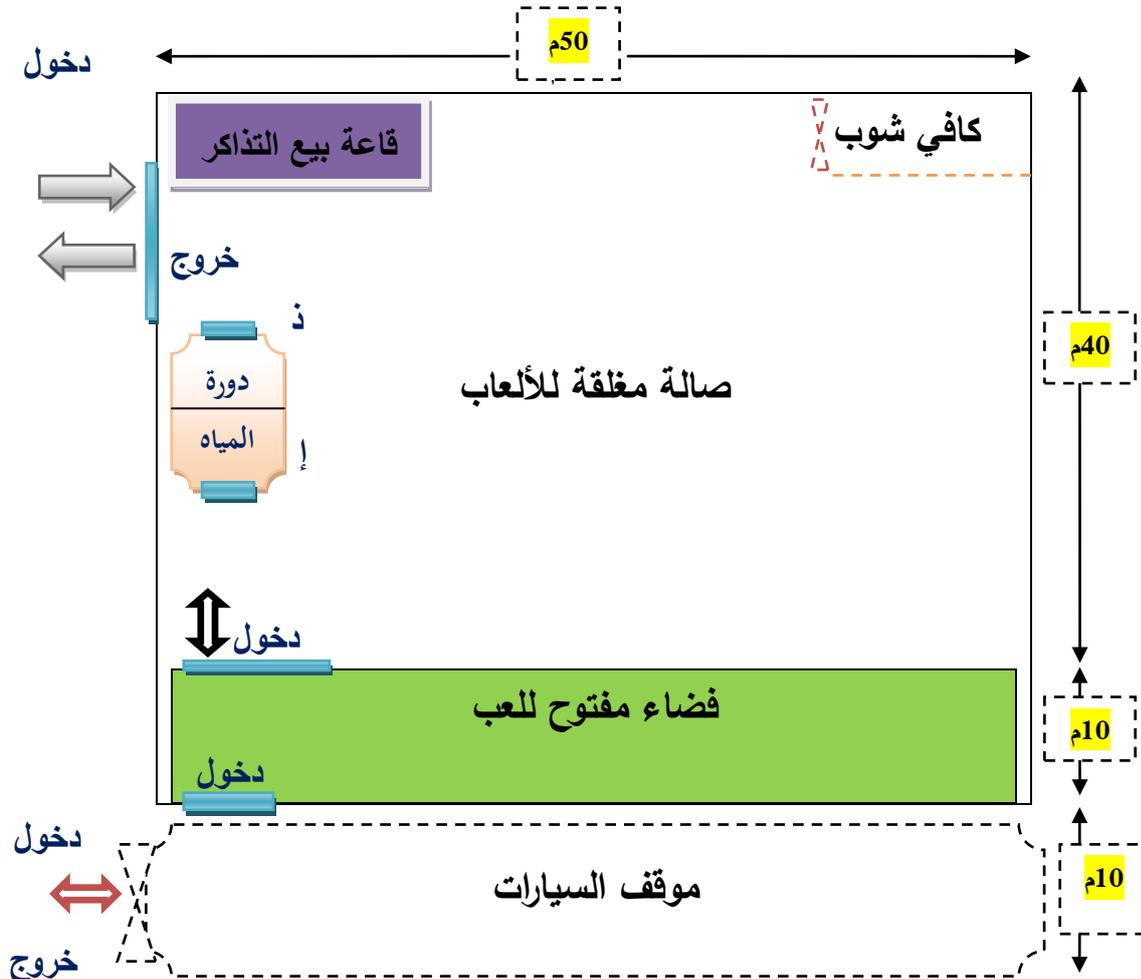
ويفضل هذا الموقع لأسباب عديدة منها:

- يقع في طريق رئيسي.
- يتوفر موقع المؤسسة على كل الهياكل القاعدية (من كهرباء وغاز، وماء وشبكة هاتف وانترنت ومواصلات،...).
- القرب من أماكن توفر اليد العاملة.
- توفر خدمات النقل.

4/ طريقة التوزيع: تتبع المؤسسة مباشرة إلى: بائعي الجملة بائعي التجزئة الأفراد عن طريق الانترنت و/أو عددها

تم اختيار طريقة التوزيع عن طريق الأفراد العاملين في المؤسسة لأن طبيعة النشاط هو خدمي لذا تقدم الخدمة حين طلبها.

شكل رقم(10): تصميم مبنى المشروع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مكتب الهندسة المعمارية بشلغوم العيد (ميلة).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

رابعاً: الترويج

يعتبر الترويج من الأنشطة الفعالة للتعريف بالخدمات وازدياد المبيعات، وبهذه الأنشطة والفعاليات يزداد جذب انتباه المستهلكين للخدمات، والمؤسسة ستطبق المزيج الترويجي التالي:

1/ الإشهار: جدول (14): تحديد طريقة الإشهار الوحدة: 1 دج

سأحاول ضمان الإشهار لمؤسستي كما يلي:			
نوع الإشهار	التفاصيل	الكمية	التكاليف
ملصقات	لصقها أمام مكان المخصص لها	1000*20	20000
إعلانات	لصقها في المقاهي والمحلات	(20*50)+20*50	2000

ترويج المبيعات:

نوع الترويج	التفصيل	الكمية	التكلفة
وسائل الاتصال	الانترنت والراديو الجزائر شوب TV	+5000*6 3000	30000
البطاقات	توزيعا على مختلف المحلات والمدارس	4*4000	16000
المجموع			71000

المصدر: من إعداد الطالب

2/ تنشيط المبيعات: الغرض من تنشيط المبيعات خلق الحافز الفعال لدى الزبائن لدفعهم لاتخاذ قرار الشراء وطلب الخدمات باستخدام عدد من الوسائل مثل: التخفيضات في المواسم العطل كالأعياد والمناسبات الوطنية في سعر السلعة والخدمات أو منح الهدايا المجانية مع السلعة وغيرها.

خامساً: الدلائل المادية

يتخذ الدليل المادي أشكالا عديدة منها على سبيل المثال:

- مظهر الهيئة الإدارية، والعمال وملابسهم.
- المعدات المستخدمة.
- المظهر الداخلي والخارجي للمبنى، والنظافة.
- الموقع والبيانات.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

سادسا: الأفراد (الناس)

نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسات الخدمية وخاصة في مؤسسات خدمات الترفيه والتسلية بسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها ولأن هدف المؤسسة إرضاء زبائننا وكسب أكبر عدد منهم، فإن دور العمال في المؤسسة لا يقتصر على تقديم الخدمة بل إعطاء صورة حسنة وجيدة عن المؤسسة، إذ تعتمد المؤسسة على عمال دائمين منهم المسير (صاحب المشروع) وعمال صالة الألعاب وكافي شوب وعمال لبيع التذاكر وموقف السيارات، جميعهم يلعب دورا مهما في تأدية الخدمات للزبائن، لذا يجب دائما التأكيد على ضرورة الاهتمام بالمظهر العام والنظافة الشخصية واللغة المناسبة لجميع الأفراد في المؤسسة.

سابعا: العمليات والإجراءات

تتمثل أهم العمليات والإجراءات الخاصة بتقديم الخدمة على مستوى المؤسسة كالاتي:
الترتيب الداخلي ويتم من خلال التنسيق الداخلي بين أفراد المؤسسة بما يضمن درجة عالية من الانسياب في العمل، وذلك عن طريق التنسيق القائم بين المسير الذي يحدد برنامج عمل الموظفين، وكذلك الترتيب الخارجي طريقة التعامل مع الزبائن وكيفية توجيههم.

الفرع السادس: تقدير المبيعات

الجدول التالي يبين تقدير المبيعات لمشروع مركز مغلق لألعاب الأطفال:

الوحدة: 1دج جدول(15): المخطط الشهري للمبيعات 1 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 01: القطار الكهربائي													
الكمية	4000	4000	9500	4000	4000	4000	15000	15000	4000	4000	4000	9500	81000
سعر الوحدة	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
قيمة المبيعات	80000	80000	190000	80000	80000	80000	300000	300000	80000	80000	80000	190000	1620000
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 02: دوار النحل													
الكمية	4000	4000	9500	4000	4000	4000	15000	15000	4000	4000	4000	9500	81000
سعر الوحدة	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
قيمة المبيعات	80000	80000	190000	80000	80000	80000	300000	300000	80000	80000	80000	190000	1620000

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(16): المخطط الشهري للمبيعات 2(الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

الوحدة: أ د ج

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 03: جذابة الكنغر													
الكمية	1600	1600	6800	1600	1600	1600	12000	12000	1600	1600	1600	6800	50400
سعر الوحدة	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
قيمة المبيعات	32000	32000	136000	36000	36000	36000	240000	240000	36000	36000	36000	136000	1008000
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 04: دائري الخيل													
الكمية	2000	2000	8700	2000	2000	2000	13500	13500	2000	2000	2000	8700	60400
سعر الوحدة	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
قيمة المبيعات	40000	40000	174000	40000	40000	40000	270000	270000	40000	40000	40000	174000	1208000

المصدر: من إعداد الطالب

الوحدة: 1دج

جدول(17): المخطط الشهري للمبيعات 3(الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 05: سيارة ركوب الخيل													
الكمية	1600	1600	3800	1600	1600	1600	6000	6000	1600	1600	1600	3800	32400
سعر الوحدة	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
قيمة المبيعات	32000	32000	76000	32000	32000	32000	120000	120000	32000	32000	32000	76000	648000
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 06: تذاكر الدخول													
الكمية	4000	4000	9500	4000	4000	4000	15000	15000	4000	4000	4000	9500	81000
سعر الوحدة	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
قيمة المبيعات	80000	80000	190000	80000	80000	80000	300000	300000	80000	80000	80000	190000	1620000

المصدر: من إعداد الطالب

الوحدة: 1دج

جدول(18): المخطط الشهري للمبيعات 4 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 07: تذاكر موقف السيارات													
الكمية	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	5760
سعر الوحدة	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
قيمة المبيعات	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	115200
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 08: عصير RAMI													
الكمية	240	240	570	240	240	240	900	900	240	240	240	240	4860
سعر الوحدة	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيمة المبيعات	7200	7200	17100	7200	7200	7200	27000	27000	7200	7200	7200	7200	145800

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(19): المخطط الشهري للمبيعات 5 (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

الوحدة: أ د ج

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 09: عصير DAILY													
الكمية	240	240	570	240	240	240	900	900	240	240	240	570	4860
سعر الوحدة	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيمة المبيعات	7200	7200	17100	7200	7200	7200	27000	27000	7200	7200	7200	17100	145800
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 10: يابورت YAGO													
الكمية	48	48	144	48	48	48	180	180	48	48	48	114	972
سعر الوحدة	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
قيمة المبيعات	1440	1440	3420	1440	1440	1440	5400	5400	1440	1440	1440	3420	29160

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(20): المخطط الشهري للمبيعات 6) الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

الوحدة: ا د ج

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 11: كاناة نقاوس													
الكمية	24	24	57	24	24	24	90	90	24	24	24	95	486
سعر الوحدة	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
قيمة المبيعات	1200	1200	2850	1200	1200	1200	4500	4500	1200	1200	1200	2850	24300
الإنتاج، الخدمة أو سلسلة المنتجات 12: كعك ملفاي													
الكمية	240	240	570	240	240	240	900	900	240	240	240	570	4860
سعر الوحدة	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
قيمة المبيعات	3600	3600	8550	3600	3600	3600	13500	13500	3600	3600	3600	8550	72900
قيمة المبيعات الإجمالية													
قيمة	374	374	1014	374	374	374	1617	1617	374	374	374	1014	8257
المبيعات	240	240	620	240	240	240	000	000	240	240	240	620	160

المصدر: من إعداد الطالب

❖ من خلال الجدول نلاحظ أن المبيعات قدرت ب: 8257160 دج، وهو مبلغ جيد نوع ما وهذا راجع إلى نسبة الإقبال إلى المركز وكذلك حب الأطفال للعب والترفيه.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

يعتبر المخطط الإنتاجي أهم مرحلة قبل العملية الإنتاجية وذلك لأنه يتضمن ما يلي:

الفرع الأول: الآلات والمعدات: يضم المركز مجموعة من المعدات والجدول التالي يوضح احتياجات المشروع من الآلات والمعدات للمشروع والتكلفة التقديرية لها:

الوحدة: 1 دج

جدول رقم (21): آلات ومعدات المشروع

الاسم	المواد	الأشخاص	العمر	السعر (دج)	الأبعاد
نفخ مدينة المرح		غير محدد	الأطفال	78150	-
قطار كهربائي		14	الأطفال والشباب	1641150	02*12
دوارة النحل		08	07	1563000	*12 3.2
جذابة الكنغر		12	أطفال وشباب	781500	12 3.5*
ملعب خشبي		-	12-3	7815	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

	70000	الأطفال	01		سيارة ركوب الخيال
*3,20 1,21	78150	12-4	08		الأرجوحة
	312600	الأطفال	06		دائري كار وسيل الخيال
-	110000	-	عرض المنتجات		ثلاجة مبرد العرض
	13000	الجلوس	04		طاولات و الكراسي
	7815	12-3	02		أرجوحة للأطفال متأرجحة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع علي بابا

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمركز مغلق لألعاب الأطفال بشلغوم العيد ولاية ميلة

الفرع الثاني: تخطيط احتياجات ومستلزمات النشاط الإنتاجي

تحتاج العملية الإنتاجية للمشروع لإنجازها مجموعة من المدخلات الأساسية نذكر أهمها:

✓ مدة العمل 8 ساعات يوميا.

✓ أيام العمل 26 يوم شهريا.

✓ يتم إحضار الألعاب الأطفال من المورد في الجزائر التي تجلب من إحدى شركات الألعاب الصينية نظرا

لكثرتها وانخفاض أسعارها وروعة التصاميم وغرابتها التي تفي بالاحتياجات المطلوبة.

✓ أما تجهيزات كافي شوب فهي تجلب من المحلات المخصصة لها محليا.

✓ كما يحتاج المشروع تجهيزات مكتبية تتمثل مكتب وكريسيين وغيرها من التكاليف وتقدر تكلفتها حوالي

15500 دينار جزائري.

الفرع الثالث: تحديد كميات المواد الأولية اللازمة

يبين الجدول التالي كميات المواد الأولية للمواد الأولية لكافي شوب لمركز مغلق لألعاب الأطفال والاحتياجات اللازمة لذلك:

جدول رقم(22) : مخطط الشراء (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج) الوحدة = 1 دج

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع	
المنتج 01 = عصير رامى													الكمية الضرورية لكل منتج =	سعر الوحدة = 20 دج
الكمية	240	240	570	240	240	240	900	900	240	240	240	570	4860	
القيمة	4800	4800	11400	4800	4800	4800	18000	18000	4800	4800	4800	11400	97200	
المنتج 02 = عصير ديالى													الكمية الضرورية لكل منتج =	سعر الوحدة = 20 دج
الكمية	240	240	570	240	240	240	900	900	240	240	240	570	4860	
القيمة	4800	4800	11400	4800	4800	4800	18000	18000	4800	4800	4800	11400	97200	
المنتج 03 = يايورت ياغو													الكمية الضرورية لكل منتج =	سعر الوحدة = 25 دج
الكمية	48	48	114	48	48	48	180	180	48	48	48	114	972	
القيمة	1200	1200	2850	1200	1200	1200	4500	4500	1200	1200	1200	2850	24300	
المنتج 04 = كاناة رقلوس													الكمية الضرورية لكل منتج =	سعر الوحدة = 45 دج
الكمية	24	24	57	24	24	24	90	90	24	24	24	57	486	
القيمة	1080	1080	2565	1080	1080	1080	4050	4050	1080	1080	1080	2565	21870	

المنتج 05 = كعك ملفاي													الكمية	
لكمية الضرورية لكل منتج =													القيمة	
سعر الوحدة = 10 دج														
4860	570	240	240	240	900	900	240	240	240	240	570	240	240	الكمية
48600	5700	2400	2400	2400	9000	9000	2400	2400	2400	2400	5700	2400	2400	القيمة
المنتج 06 = التذاكر													الكمية	
لكمية الضرورية لكل منتج =													القيمة	
سعر الوحدة = 1 دج														
4860	10500	4045	4045	4045	17002.5	17002.5	4045	4045	4045	4045	10500	4045	4045	الكمية
87365	10500	4045	4045	4045	17002.5	17002.5	4045	4045	4045	4045	10500	4045	4045	القيمة
3765	444	183	183	183	7055	7055	183	183	183	183	444	183	183	المجموع
35	15	25	25	25	2.5	2.5	25	25	25	25	15	25	25	

المصدر: من إعداد الطالب

❖ نلاحظ من الجدول الكميات اللازمة لمشروع مركز مغلق لألعاب الأطفال والتي بلغت **376535** دج، وهي كمية أولية في بداية النشاط ثم تزداد بحسب الطلب عليها من طرف الزبائن (الأطفال).

الفرع الرابع: تحديد كميات الإنتاج

الجدول التالي يبين لنا مخطط الإنتاج للخدمات مركز مغلق لألعاب الأطفال:

جدول رقم(23) : مخطط إنتاج المنتج (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج) لمقدمي الخدمة

الوحدة = 1دج

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
أول نوع للمادة الأولية = عصير رامي													سعر الوحدة = 30دج
الكمية	240	240	570	240	240	240	900	900	240	240	240	570	4860
القيمة	7200	7200	17100	7200	7200	7200	27000	27000	7200	7200	7200	17100	145800
ثاني نوع للمادة الأولية = عصير ديالي													سعر الوحدة = 30دج
الكمية	240	240	570	240	240	240	900	900	240	240	240	570	4860
القيمة	7200	7200	17100	7200	7200	7200	27000	27000	7200	7200	7200	17100	145800
ثالث نوع للمادة الأولية = يابورت ياغو													سعر الوحدة = 30دج
الكمية	48	48	114	48	48	48	180	180	48	48	48	114	972
القيمة	1440	1440	3420	1440	1440	1440	5400	5400	1440	1440	1440	3420	29160
رابع نوع للمادة الأولية = كاناة نقلوس													سعر الوحدة = 50دج
الكمية	24	24	57	24	24	24	90	90	24	24	24	57	486
القيمة	1200	1200	2850	1200	1200	1200	4500	4500	1200	1200	1200	2850	24300

خامس نوع للمادة الأولية = كعك (ملفاي)													لكمية الضرورية لكل منتج =	سعر الوحدة = 15 دج
4860	570	240	240	240	900	900	240	240	240	240	570	240	240	الكمية
72900	8550	3600	3600	3600	13500	13500	3600	3600	3600	3600	8550	3600	3600	القيمة
4179	490	206	206	206	774	774	206	206	206	206	490	206	206	المجموع
60	20	40	40	40	00	00	40	40	40	40	20	40	40	

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: المخطط التمويلي

الفرع الأول: الميزانية الافتتاحية

تمثل الميزانية الافتتاحية في جدول مرتب لعناصر موجودات ومتطلبات المؤسسة، والمتمثلة في الموارد الداخلية والخارجية أي الأموال التي استعملتها المؤسسة عند بداية النشاط، وسوف نقوم بعرض وتوضيح الميزانية الافتتاحية في الجدول الموضح كما يلي:

جدول رقم(24): الميزانية الافتتاحية لمركز مغلق للألعاب الأطفال الوحدة = 1 دج

ميزانية بسيطة			
20..../01/01			
	الخصوم المبالغ		الأصول المبالغ
200000	الأموال الخاصة:		الاستثمارات:
		5601680	معدات وأدوات
		3000	أراضي
		3993285	البناء
	قروض :	15500	تجهيزات مكتب
7 000 000	قروض البنك		المخزون:
2 800 000	القروض ANSEJ	376535	المشتريات
		10000	وفرة نقدية (السيولة)
10000000	المجموع	10000000	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

إن الدراسة التمويلية من أهم وأدق الدراسات التي تؤثر تأثيراً كبيراً على إقامة أي مشروع لأنه بدون تمويل لن يكون هناك مشروع .

الفرع الثاني: هيكل تمويل المشروع

لقد اعتمدنا في تمويل مشروعنا هذا على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، وتنتهج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تمويلها للمشروعات طريقتين وهما موضحتين في الجدول كالتالي:

❖ المستوى الأول: قيمة الاستثمار الإجمالية تقل عن 5.000.000 دج.

جدول رقم (25): المستوى الأول للتمويل الثلاثي تبعا لتعديلات 2011.

القرض بدون فائدة (إعانة الوكالة)	المساهمة الشخصية للمقاول	القرض البنكي
29%	1%	70%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

❖ المستوى الثاني: قيمة الاستثمار يتراوح بين 5.000.000 دج و 10.000.000 دج.

جدول رقم (26): المستوى الثاني للتمويل الثلاثي تبعا لتعديلات 2011.

القرض بدون فائدة (إعانة الوكالة)	المساهمة الشخصية للمقاول	القرض البنكي
28%	2%	70%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

وهذه الصيغة تكمل مساهمة أصحاب المشروع بقرض بدون فائدة تمنحها الوكالة ANSEJ و بقرض بنكي أيضا بدون فائدة من طرف الوكالة،¹ ويكون الهيكل التمويلي للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (27): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي للمشروع الوحدة: 1 دج

عندما تكون قيمة الاستثمار تتراوح من 5000000 دج إلى 10000000 دج.

المساهمات	نسبة المساهمة	المبلغ
مساهمة صاحب المشروع	2%	200000
قرض ANSEJ	28%	2800000
قرض البنك	70%	7000000

المصدر: من إعداد الطالب

❖ من خلال الجدول نلاحظ أن الوكالة تقوم بتقديم نوعين من الإعانات المالية لأصحاب المشاريع ويمكن توضيحها كما يلي:

- ✓ إعانات مالية مباشرة والمتمثلة في القرض ANSEJ بنسبة: 28%.
- ✓ أما الإعانات المالية الغير مباشرة فتتمثل في توفير القروض البنكية بـ: 70% من قيمة المشروع ويتم سدادها بعد 3 سنوات من التأسيس المؤسسة، فيما يخص قرض الوكالة فهي بدون فائدة يتم سدادها بعد 8 سنوات من التأسيس المؤسسة.

وبالتالي سوف نعتمد في تمويل مشروعنا هذا على التمويل الثلاثي، وهذا مما يضمن لنا الإعفاء من الضرائب لمدة ثلاثة سنوات خلال مزاوله نشاطنا.

¹ - دليل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، ولاية بسكرة يوم: 2014/04/20، ص ص 05- 06.

الفرع الثالث: إهلاك الأصول الثابتة: هو قيمة تعبر عن تدني في قيمة الاستثمار (الأصول المادية المستثمرة)،
والجداول التالية توضح إهلاك أصول مركز مغلق لألعاب الأطفال:

الوحدة: 1دج

جدول(28): استمارة الإهلاك القطار الكهربائي

المادة:		قطار كهربائي	
تاريخ الشراء		20..../01/01	
تكلفة الشراء		1641150	
عدد سنوات الإهلاك		10 النسبة: 10%	
الإهلاك السنوي		164115	
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	164115	164115	1477035
2	164115	328230	1312920
3	164115	492345	1148805
4	164115	656460	984690
5	164115	820575	820575
6	164115	984690	656460
7	164115	1148805	492345
8	164115	1312920	328230
9	164115	1477035	164115
10	164115	1641150	0

المصدر: من إعداد الطالب

جدول (29): استمارة الاهتلاك دوارة النحل

المادة:		دوارة النحل	
الوحدة: ادج			
تاريخ الشراء		20.../01/01	
تكلفة الشراء		1563000	
عدد سنوات الاهتلاك		10	
الاهتلاك السنوي		156300	
السنة	الاهتلاك السنوي	الاهتلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للاهتلاك
1	156300	156300	1406700
2	156300	312600	1250400
3	156300	468900	1094100
4	156300	625200	937800
5	156300	781500	781500
6	156300	937800	625200
7	156300	1094100	468900
8	156300	1250400	312600
9	156300	1406700	156300
10	156300	1563000	0

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(30):استمارة الاهتلاك جذابة الكنغر

المادة:		جذابة الكنغر	
الوحدة: ا د ج			
تاريخ الشراء		20..../01/01	
تكلفة الشراء		781500	
عدد سنوات الاهتلاك		10 النسبة:10%	
الاهتلاك السنوي		78150	
السنة	الاهتلاك السنوي	الاهتلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للاهتلاك
1	78150	78150	703350
2	78150	156300	625200
3	78150	234450	547050
4	78150	312600	468900
5	78150	390750	390750
6	78150	468900	312600
7	78150	547050	234450
8	78150	625200	156300
9	78150	703350	78150
10	78150	781500	0

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(31):استمارة إهلاك دائري الخيل

المادة:		دائري الخيل	الوحدة: ا د ج
تاريخ الشراء		20..../01/01	
تكلفة الشراء		312600	
عدد سنوات الإهلاك		النسبة: 10%	
الإهلاك السنوي		10	
		31260	
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	31260	31260	281340
2	31260	62520	250080
3	31260	93780	218820
4	31260	125040	187560
5	31260	156300	156300
6	31260	187560	125040
7	31260	218820	93780
8	31260	250080	62520
9	31260	281340	31260
10	31260	312600	0

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(32):استمارة إهلاك ركوب الخيل

المادة:		سيارة ركوب الخيل 10	
تاريخ الشراء		20..../01/01	
تكلفة الشراء		700000	
عدد سنوات الإهلاك		10 النسبة: 10%	
الإهلاك السنوي		70000	
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	70000	70000	630000
2	70000	140000	560000
3	70000	210000	490000
4	70000	280000	420000
5	70000	350000	350000
6	70000	420000	280000
7	70000	490000	210000
8	70000	560000	140000
9	70000	630000	70000
10	70000	700000	0

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(33):استمارة إهلاك الأرجوحة

المادة:		أرجوحة		الوحدة: أ د ج
تاريخ الشراء			20..../01/01	
تكلفة الشراء			78150	
عدد سنوات الإهلاك			10 النسبة:10%	
الإهلاك السنوي			7815	
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك	
1	7815	7815	70335	
2	7815	15630	62520	
3	7815	23445	54705	
4	7815	31260	46890	
5	7815	39075	39075	
6	7815	46890	31260	
7	7815	54705	23445	
8	7815	62520	15630	
9	7815	70335	7815	
10	7815	78150	0	

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(34): استمارة إهلاك نفخ الحارس

المادة:		نفخ الحارس	
الوحدة: ا د ج			
تاريخ الشراء		20..../01/01	
تكلفة الشراء		78150	
عدد سنوات الإهلاك		10 النسبة: 10%	
الإهلاك السنوي		7815	
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	7815	7815	70335
2	7815	15630	62520
3	7815	23445	54705
4	7815	31260	46890
5	7815	39075	39075
6	7815	46890	31260
7	7815	54705	23445
8	7815	62520	15630
9	7815	70335	7815
10	7815	78150	0

المصدر: من إعداد الطالب

جدول (35): استمارة إهلاك زليقة مراجيح

المادة:		زليقة مراجيح	
الوحدة: ا د ج			
تاريخ الشراء		20..../01/01	
تكلفة الشراء		7815	
عدد سنوات الإهلاك		10	
النسبة: 10%			
الإهلاك السنوي		781,5	
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	781,5	781,5	7033,5
2	781,5	1563	6252
3	781,5	2344,5	5470,5
4	781,5	3126	4689
5	781,5	3907,5	3907,5
6	781,5	4689	3126
7	781,5	5470,5	2344,5
8	781,5	6252	1563
9	781,5	7033,5	781,5
10	781,5	7815	0

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(36):استمارة إهلاك أرجوحة الأطفال

المادة:		أرجوحة الأطفال	
الوحدة: ا د ج			
تاريخ الشراء		20..../01/01	
تكلفة الشراء		7815	
عدد سنوات الإهلاك		10	
النسبة:10%			
الإهلاك السنوي		781,5	
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	781,5	781,5	7033,5
2	781,5	1563	6252
3	781,5	2344,5	5470,5
4	781,5	3126	4689
5	781,5	3907,5	3907,5
6	781,5	4689	3126
7	781,5	5470,5	2344,5
8	781,5	6252	1563
9	781,5	7033,5	781,5
10	781,5	7815	0

المصدر: من إعداد الطالب

2635568,1	1357716,9	79865,7	17
2555702,4	1437582,6	79865,7	18
2475836,7	1517448,3	79865,7	19
2395971	1597314	79865,7	20
2316105,3	1677179,7	79865,7	21
2236239,6	1757045,4	79865,7	22
2156373,9	1836911,1	79865,7	23
2076508,2	1916776,8	79865,7	24
1996642,5	1996642,5	79865,7	25
1916776,8	2076508,2	79865,7	26
1836911,1	2156373,9	79865,7	27
1757045,4	2236239,6	79865,7	28
1677179,7	2316105,3	79865,7	29
1597314	2395971	79865,7	30
1517448,3	2475836,7	79865,7	31
1437582,6	2555702,4	79865,7	32
1357716,9	2635568,1	79865,7	33
1277851,2	2715433,8	79865,7	34
1197985,5	2795299,5	79865,7	35
1118119,8	2875165,2	79865,7	36
1038254,1	2955030,9	79865,7	37
958388,4	3034896,6	79865,7	38
878522,7	3114762,3	79865,7	39
798657	3194628	79865,7	40
718791,3	3274493,7	79865,7	41

638925,6	3354359,4	79865,7	42
559059,9	3434225,1	79865,7	43
479194,2	3514090,8	79865,7	44
399328,5	3593956,5	79865,7	45
319462,8	3673822,2	79865,7	46
239597,1	3753687,9	79865,7	47
159731,4	3833553,6	79865,7	48
79865,7	3913419,3	79865,7	49
0	3993285	79865,7	50

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(38): استمارة إهلاك الثلجة

المادة:	ثلجة 02		الوحدة: ادج
تاريخ الشراء	20..../01/01		
تكلفة الشراء	220000		
عدد سنوات الإهلاك	10 النسبة: 10%		
الإهلاك السنوي	22000		
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	22000	22000	198000
2	22000	44000	176000
3	22000	66000	154000
4	22000	88000	132000
5	22000	110000	110000
6	22000	132000	88000
7	22000	154000	66000
8	22000	176000	44000
9	22000	198000	22000
10	22000	220000	0

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(39):استمارة إهلاك طاوولات مع الكراسي

طاوولات مع كراسي 10			المادة:
الوحدة: ا د ج			تاريخ الشراء
130000			20.../01/01
تكلفة الشراء			عدد سنوات الإهلاك
النسبة: 10%			10
13000			الإهلاك السنوي
السنة	الإهلاك السنوي	الإهلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للإهلاك
1	13000	13000	117000
2	13000	26000	104000
3	13000	39000	91000
4	13000	52000	78000
5	13000	65000	65000
6	13000	78000	52000
7	13000	91000	39000
8	13000	104000	26000
9	13000	117000	13000
10	13000	130000	0

المصدر: من إعداد الطالب

الوحدة: أ د ج

جدول (40): استمارة إهلاك المكتب

مكتب			المادة:
			تاريخ الشراء
			20.../01/01
6500			تكلفة الشراء
النسبة: 10%			عدد سنوات الإهلاك
650			الإهلاك السنوي
الرصيد المتبقي للاهلاك	الإهلاك المتراكم	الإهلاك السنوي	السنة
5850	650	650	1
5200	1300	650	2
4550	1950	650	3
3900	2600	650	4
3250	3250	650	5
2600	3900	650	6
1950	4550	650	7
1300	5200	650	8
650	5850	650	9
0	6500	650	10

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(41):استمارة إهلاك الكرسي

المادة:		الوحدة:	
		ادج	
تاريخ الشراء		كرسي 02	
20..../01/01			
تكلفة الشراء		9000	
عدد سنوات الاهتلاك		10	
الاهتلاك السنوي		النسبة: 10%	
		900	
السنة	الاهتلاك السنوي	الاهتلاك المتراكم	الرصيد المتبقي للاهتلاك
1	900	900	8100
2	900	1800	7200
3	900	2700	6300
4	900	3600	5400
5	900	4500	4500
6	900	5400	3600
7	900	6300	2700
8	900	7200	1800
9	900	8100	900
10	900	9000	0

المصدر: من إعداد الطالب

❖ نلاحظ من جداول الاهتلاك الآلات والمعدات (الألعاب، وتجهيزات مكتب) أن الاهتلاك ثابت يتم احتسابه على أساس نسبة ثابتة من قيمة أصل المبلغ، وأن نسبة الاهتلاك التي حددت بـ: 10%، أما إهلاك المباني فحددت بنسبة: 2%.

الفرع الرابع: إهلاك القرض

الجدول التالي يوضح إهلاك القرض المقدم من كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والبنك:

جدول(42): مخطط تسديد القرض البنك

الوحدة: أ د ج

اسم المقرض : البنك

مبلغ القرض: 7000000

مدة التسديد: 05 سنوات

معدل الفائدة: 0%

فترة السماح: 03 سنوات

فترات التسديد: كل سداسي

المبلغ الكلي المسدد	القيمة المسددة من رأس المال	مبلغ فائدة الفترة	رأس المال المتبقي المستحق	فترة التسديد
0	0	0	0	2015
0	0	0	0	2016
0	0	0	0	2017
700000	700000	0	7000000	2018
1400000	700000	0	6300000	2018
2100000	700000	0	5600000	2019
2800000	700000	0	4900000	2019
3500000	700000	0	4200000	2020
4200000	700000	0	3500000	2020
4900000	700000	0	2800000	2021
5600000	700000	0	2100000	2021
6300000	700000	0	1400000	2022
7000000	700000	0	700000	2022

المصدر: من إعداد الطالب

جدول(43): مخطط تسديد القرض ANSEJ

اسم المقرض :	ANSEJ	الوحدة: 1 دج
مبلغ القرض:	2800000	مدة التسديد: 05 سنوات
معدل الفائدة:	0%	فترة السماح: 08 سنوات
فترات التسديد:	كل سداسي	

المبلغ الكلي المسدد	القيمة المسددة من رأس المال	مبلغ فائدة الفترة	رأس المال المتبقي المستحق	فترة التسديد
280000	280000	0	2800000	2023
560000	280000	0	2520000	2023
840000	280000	0	2240000	2024
1120000	280000	0	1960000	2024
1400000	280000	0	1680000	2025
1680000	280000	0	1400000	2025
1960000	280000	0	1120000	2026
2240000	280000	0	840000	2026
2520000	280000	0	560000	2027
2800000	280000	0	280000	2027

المصدر: من إعداد الطالب

❖ من خلال الجدول نلاحظ أنه:

يتم تسديد قرض البنك من السنة الرابعة بعد الحصول عليه، أما بالنسبة لقرض الوكالة فيكون ابتداء من السنة الثامنة (8) ومدة التسديد هي خمسة (05) سنوات، حيث يتم دفعه على أقساط متساوية كل ستة (6) أشهر.

الفرع الخامس: حساب التكاليف المختلفة: جدول رقم(44): التكاليف المختلفة للمشروع (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج) الوحدة =1دج													
لكل المنتجات / الخدمات / سلسلة الخدمات													
المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر
710	80	30	30	30	80	80	80	30	30	80	80	80	مصاريف الدعاية و الإعلان
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
180000	20000	10000	10000	10000	30000	30000	10000	10000	10000	20000	10000	10000	الكهرباء
18000	2000	1000	1000	1000	3000	3000	1000	1000	1000	2000	1000	1000	الماء
420000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	مصاريف التأمين
19200	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	مصاريف النقل
30000	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	تراخيص
3993	33277	33277	33277	33277	33277	33277	33277	33277	33277	33277	33277	33277	البناء
285	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	
360	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	مصاريف أخرى
000	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
5091	4318	4158	4158	4158	4428	4428	4208	4158	4158	4318	4208	4208	المجموع
485	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	

المصدر: من إعداد الطالب

2167	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	الأجور
560	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	
6334	5278	5278	5278	5278	5278	5278	5278	5278	5278	5278	5278	5278	الاهتلاك
33,7	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	
5091	4318	4158	4158	4158	4428	4428	4208	4158	4158	4318	4208	4208	تكاليف مختلفة
485	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	
-118	3049	-293	-293	-293	8701	8701	-298	-293	-293	3049	-298	-298	ربح خام
53,7	15,11	374	374	374	57,61	57,61	374	374	374	15,11	374	374	
		,89	,89	,89			,89	,89	,89		,89	,89	

المصدر: من إعداد الطالب

❖ نلاحظ من الجدول الاستغلال التقديري يبين لنا أن الربح الخام سالب (>0) وقدر بـ: 11853,7- دج، وهذا راجع إلى التكاليف المختلفة الكبيرة لمشروع مركز مغلق للألعاب.

													الكهرباء	
170	170	170	170	510	510	170	170	170	340	170	170	+	رسم على الماء	
14748	14117	14117	14117	15379	15379	14117	14117	14117	14748	14117	14117	=	ب:مجموع الرسم	
1,304	6,004	6,004	6,004	4,679	4,679	6,004	6,004	6,004	1,304	6,004	6,004		المسترد	
											173	195	9,998	مجموع الرسم ب
													ينقل	
													إلى	
													مخطط	
													الخبزينة	
2500	-7755	-7755	-7755	12091	12091	-7755	-7755	-7755	2500	-7755	-7755		الرسم المستحق	
4,096	5,204	5,204	5,204	5,321	5,321	5,204	5,204	5,204	4,096	5,204	5,204		أ - ب	
											-3282		المجموع	
											42,798		أ - ب	
-2267	7853	7853	7853	-11742	-11742	7853	7853	7853	-2267	7853	7853		الرسم المسترد	
8,496	4,404	4,404	4,404	3,326	3,326	4,404	4,404	4,404	8,496	4,404	4,404		ب - أ	
											+3282		المجموع ب - أ	
											42,798			

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثامن: إعداد مخطط الخزينة

إن الهدف من إعداده هو توضيح حجم السيولة للسنوات المتوقعة التي تكون تحت تصرف صاحب المشروع والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(47): مخطط الخزينة

الوحدة = 1دج

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
المال متوافر بداية الشهر	833, 3333	100 00											
حصيلة المبيعات	374 240	374 240	374 240	374 240	1617 000	1617 000	374 240	374 240	374 240	1014 620	374 240	374 240	8257 160
حصيلة الاقتراضات	83333 3,333	83333 3,3333	83333 3,333	1000 0000									
الرسم على الفاتورة	13614 8,254	16337 79,05											
أ- مجموع المداخيل	1344 554,9 21	1344 554,9 21	1344 554,9 21	1344 554,9 21	2587 314,9 21	2587 314,9 21	1344 554,9 21	1344 554,9 21	1344 554,9 21	1344 554,9 21	198 493 4,921	1344 554,9 21	19900 939,05
نفقات	183 183	183 183	183 183	183 183	7055 7055	7055 7055	183 183	183 183	183 183	444 444	183 183	183 183	3765

35	15	25	25	25	2,5	2,5	25	25	25	15	25	25	المشتريات
2167	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	نفقات العمال
560	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الخدمات المالية
5091	4318	4158	4158	4158	4428	4428	4208	4158	4158	4318	4208	4208	نفقات المختلفة
485	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	73,75	
9613	80112	80112	80112	80112	80112	80112	80112	80112	80112	80112	80112	80112	نفقات الاستثمار
465	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تسديد القرض
2847	-2267	3785	7853	7853	-1174	-1174	7853	7853	7853	-2267	7853	7853	نفقات الرسم المسترد
0076	8 ,4 96	4 ,4 04	4 ,4 04	4 ,4 04	23,3 26	23,3 26	4 ,4 04	4 ,4 04	4 ,4 04	8 ,4 96	4 ,4 04	4 ,4 04	
-	2267	-7853	-7853	-7853	11742	11742	-7853	-7853	-7853	2267	-7853	-7853	نفقات الرسم المستحق
28470 076	8 ,496	4 ,404	4 ,404	4 ,404	3,326	3,326	4 ,404	4 ,404	4 ,404	8 ,496	4 ,404	4 ,404	

1724	1458	1415	1415	1415	1495	1495	1420	1415	1415	1458	1420	1420	مجموع
9045	040,8	950,8	950,8	950,8	178,3	178,3	950,8	950,8	950,8	040,8	950,8	950,8	النفقات
	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	ب
												265	المال المتوفر
												189	نهاية الشهر
												4,05	أ - ب

المصدر: من إعداد الطالب

حالة ووضعية الخزينة هي :

← - الخزينة موجبة (< 0) : وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاني.

الفرع التاسع: التدفقات الصافية للخزينة

من خلال الجداول السابقة يمكننا حساب قدرة التمويل الذاتي من خلال الجدول التالي:

الوحدة = 1دج								
جدول (48) التدفقات الصافية للخزينة								
2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	السنوات
23336548,5	20117714,3	17342857,12	14950738,9	12888568	11110834,5	9578305,6	8257160	الإيرادات
11757078,8	10947602,7	10146141,32	9352615,17	8566945,71	7789055,16	7711935,8	7635580	النفقات
633433,7	633433,7	633433,7	633433,7	633433,7	633433,7	633433,7	633433,7	الإملاكات
12390512,5	11581036,4	10779575,02	9986048,87	9200379,41	8422488,86	8345369,5	8269013,7	مجموع الاعباء
								النتيجة قبل الضرائب
10946036,1	8536677,83	6563282,103	4964690,03	3688188,61	2688345,64	1232936,1	-11853,7	الضرائب
2079746,86	1621968,79	1247023,6	943291,106	700755,835	0	0	0	الضرائب %19 IPS
466730,971	402354,285	346857,1424	299014,778	257771,36	0	0	0	الضرائب TAP 2%
9032991,96	7145788,46	4969401,361	3722384,15	2729661,41	2688345,64	1232936,1	-11853,7	النتيجة بعد الضريبة
9666425,66	7779222,16	5602835,061	4355817,85	3363095,11	3321779,34	1866369,8	621580	قدرة التمويل الذاتي الإيرادات

المصدر: من إعداد الطالب

❖ نلاحظ من الجدول أن:

- ✓ قدرة التمويل الذاتي (التدفقات الصافية) = النتيجة الصافية + الاهتلاك.
- ✓ الإيرادات يتوقع أن تزداد بنسبة 16%، والنفقات تزداد بنسبة 1% في السنوات القادمة.
- ✓ أما IPS 19% هي ضريبة على النتيجة قبل الضريبة أي (الأرباح).
- ✓ أما فيما يخص TP 2% فهي ضريبة على الإيرادات أي (المبيعات).

الفرع العاشر: حساب فترة الاسترداد

❖ فترة الاسترداد تبين لنا كيفية استرجاع المشروع وتغطية كافة التكاليف و تسديد القرض ويصبح مشروع يحقق أرباح والتي تحسب بالعلاقة التالية:

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية.

$$\text{ومنه: فترة الاسترداد} = 10000000 / 4572140,6$$

$$\text{ومنه: فترة الاسترداد} = 2,18$$

ومنه فترة استرداد مشروع مركز مغلق لألعاب الأطفال هو: اثنان (2) سنوات وشهر (1) أ وثمانية (8) أيام.

خاتمة عامة:

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وتداعياتها على الأوضاع الاقتصادية المحلية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية، وتعظيم الإيجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتبني إستراتيجية واضحة، تركز على تنمية هذا النوع من المؤسسات للتخفيف من المشكلات الداخلية، وعندما نتكلم عن إنشاء هذه المؤسسات وخاصة الصغيرة منها نتحدث عن جملة من المراحل التي يمر بها المقاول من أجل الوصول إلى فكرة المشروع وتجسيدها ومتابعتها، فالنواة المركزية لا يمكن من دونها إنشاء المؤسسة والتي تتمثل في فكرة المشروع.

إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية. وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا ما يلي:

1. تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من المشاكل والمعوقات، وهذه المشاكل متمثلة أساسا في المشاكل المالية والإدارية بالإضافة إلى مشاكل أخرى تساهم بدرجات متفاوتة في إعاقة وعرقلة هذا القطاع.
2. تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لقدرتها المتميزة على توفير مناصب الشغل وخلق الثروة مما يساعد على تجاوز عقبتين رئيسيتين تعاني منهما الجزائر، وهما البطالة والفقر وذلك من خلال توسيع وتنويع النسيج الصناعي والخدمي، وقدرتها على الابتكار والتخصص في مجالات متعددة.
3. أهمية إعداد مخطط الأعمال تكمن في معرفة وتقييم مدى نجاح المشروع وفرص تطوره، لذا فإن تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة يستوجب البحث عن كيفية إعداد هذه المخططات بصفة سريعة، والاستفادة من خبرة المستشارين ومتمثلة أساسا في هيئات الدعم والمرافقة، باعتبار أن معظم باعثي هذه المشروعات لا يمتلكون الخبرة الكافية لإعداد مخططات أعمالهم، ويأتي مخطط الأعمال كوسيلة تلبية متطلبات بعث وإدارة هذه المشروعات بطريقة فعالة.
4. مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع، لبلوغ أهداف مضبوطة بوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة.

1/ نتائج الدراسة:

- ❖ توصلنا من خلال بحثنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:
- إن عدم وجود تعريف موحد للمقاولاتية يرجع أساسا إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فلا نجد تعريف واحد يشملها، فهناك عدة مقاربات ناقشت المفهوم، وهي ذات وجهات نظر مختلفة.
- لإنشاء مؤسسة صغيرة يجب المرور بعدة مراحل من أجل ضمان نجاحها واستمرارها حيث يجب تحديد الإستراتيجية المناسبة، ثم تحديد الأهداف التي تتناسب مع حجم الوسائل المتوفرة.
- إن مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الإستراتيجي لمختلف الأطراف الأخذة (أصحاب المصالح) من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع.
- تستعمل خطة الأعمال عند خلق وإنشاء المؤسسة، أو أثناء مختلف مراحل حياة ونشاط المؤسسة بهدف التوسع والتطور.
- ❖ ومن أهم النتائج للمحاور الأساسية المكونة لمخطط الأعمال هي كما يلي:
- ✓ تعتبر المخطط التسويقي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك نتيجة للتغيير المستمر والسريع في التكنولوجيا وأساليب الإنتاج، بالإضافة إلى ذلك التغيير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح سلع وخدمات جديدة تتماشى مع أفكار الأفراد.
- ✓ يتم التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع بإتباع أساليب متعددة، فمنها الأساليب الإحصائية والأساليب الاقتصادية والرياضية.
- ✓ كما أنه لتعظيم الطلب على منتجات المشروع، فلا بد من وضع سياسة مبيعات ناجعة سواء فيما يتعلق بتسعير الخدمات والمنتجات أو اختيار طرق الترويج والتوزيع الملائمين، هذا ما يتم استخلاصه من الدراسة التسويقية للمشروع.
- ✓ يعد المخطط الإنتاجي الركيزة في المؤسسة، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية الخدمية ومن المظاهر التي تعكس أهمية مخطط الإنتاج.
- ✓ العدد الإجمالي من الآلات اللازمة للمشروع وذلك وفقا لأسلوب الإنتاج المتبع، ذلك ما يساعد على وضع الرسومات الهندسية للمباني.
- ✓ يمثل المخطط الهيكلي جزءا مهما من التخطيط الإجمالي في المؤسسة ككل ، تتمثل مراحل إعداد الملف المالي في إعداد مخطط الاستثمار، ثم المخطط المالي ثم مخطط الخزينة، وبالتالي يتوجب تحرير مخطط الاستثمار.

- ✓ يتم تحديد تكلفة المشروع الاستثمارية والتشغيلية على ضوء المعطيات المتوفرة في الدراسة الفنية، وعليه يتم تحديد أو اختيار مصدر التمويل الأفضل والأمثل للمشروع بالأخذ بعين الاعتبار الأموال المراد تمويلها وتكلفة تلك الأموال لرأس المال المستثمر.
- ✓ في الأخير المشروع الافتراضي لدراستنا قابل للتحقيق على أرض الواقع بإذن الله.

2/ التوصيات :

- ❖ وبناء على ما سبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية، والتي تفيد القائمين على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر للاستفادة من مزايا مخطط الأعمال:
- ✓ ضرورة توفير دليل يساعد المستثمر في إتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه، مع إلزامية تقديم نتائج الدراسات إلى وكالة تطوير الاستثمار التي تصدر قرارها إما بقيام المشروع أو برفضه.
- ✓ يجب العمل على تشجيع التشاور بين الهيئات الحكومية من جهة والمستثمرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعداد وتطبيق مختلف السياسات المتعلقة بهذا القطاع.
- ✓ لا بد من البحث عن أنشطة اقتصادية تملك فيها الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان الأخرى، والعمل على تشجيعها وتطويرها وتسخير الموارد المالية اللازمة لها، حتى لا تضيع الموارد في قطاعات غير مربحة.

3/ صعوبات الدراسة

- ❖ إن من أبرز الصعوبات التي واجهناها في دراسة مشروع مركز مغلق لألعاب الأطفال هي:
- عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بالمشروع.
- امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه، حفاظا على سرية المعلومات
- قلة الوقت، ما جعلنا نقصر في دراسة المشروع.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية

1/ الكتب:

- 1- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 2- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال (القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية)، مدرس إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 3- صندرة سايب، سيرورة إنشاء المؤسسة (أساليب المرافقة)، دار المقاولية، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر، السنة الجامعية: 2009/2010.
- 4- مجدي عوض مبارك، الريادية في الأعمال (المفاهيم والنم اذج والمداخل العلمية)، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان - الأردن -، 2010.
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، ط1، 2009.
- 6- فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط1، دار ومكتبة حامد، عمان - الأردن -، 2005.
- 7- خلف سكارنة، الريادة إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 8- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 9- مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 11- غسان قاسم اللامي، إدارة التسويق (أفكار وتوجيهات جديدة)، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - (الأردن)، ط1، 2013.
- 12- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 14- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار البلووري للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- 15- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج والتوزيع، عمان - الأردن -، 2003.
- 16- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2002.

- 17- فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، جامعة سكيكدة، دار كنوز المعرفة، عمان -الأردن-، 2009.
- 18- عبد العزيز أبو نبعه، تسويق الخدمات المتخصصة، ط1، مؤسسة الوراق، جامعة الزيتونة-عمان-، الأردن، 2005.
- 19- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار النهضة العربية ، مصر، 2002.
- 20- زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء والتوزيع، عمان، 2001.
- 21- محيي الدين الأزهرى، وآخرون، مبادئ التسويق، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2001.
- 22- مؤيد الفيصل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 23- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 24- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 25- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 26- خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
- 27- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 28- دادن عبد الوهاب ، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي، الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 2006/04.
- 29- محمد عبده حافظ ، محمد عبد الفتاح ، محمد احمد الصيرفي، الدراسات التسويقية والفنية والمالية، دار المكتب العربي للمعارف، 2009.

2/ الرسائل الجامعية:

- 1- درحمون سليمان، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية:دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية-فرع نفود مالية-، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، السنة الجامعية:2004/2005.
- 2- لفقير حمزة، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوقرة -بومرداس-، الجزائر، السنة الجامعية: 2008/2009.
- 3- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية -فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية: 2006/2007 - نوقشت بتاريخ: 16جانفي2008.

- 4 - خالد صبرينة، **مخطط أعمال لوكالة سياحية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - فرع إدارة الأعمال - تخصص: مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، السنة الجامعية: 2012/2013.
- 5 - رشيد روابحية، **مخطط الأعمال مؤسسة أمل للنقل الصحي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - فرع إدارة الأعمال - تخصص: مقاولاتية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، السنة الجامعية: 2012/2013.
- 6- صندرة سايبى، **دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، السنة الجامعية: 2004/2005.
- 7- شلوف فريدة، **المرأة المقاول في الجزائر (دراسة سوسيولوجية)**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر، السنة الجامعية: 2008 / 2009.
- 8- محمد مسعودي، **إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة الدعاية والإشهار**، (مذكرة شهادة الماستر-مقاولاتية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- (الجزائر)، السنة الجامعية: 2012/2013).
- 9- لونيس نادية، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات**، مذكرة الماجستير، تخصص ادارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة - الجزائر3-، 2010/2011.
- 10- خليفي بدر الدين، **إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مكملة للدراسات العليا المتخصصة، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2004/2005.
- 12- محمد دحماني، **الخدمة التسويقية**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007/2008.
- 13- سخري بلال، **فكرة إنشاء مؤسسة مصغرة لديكور المنازل**، مذكرة الماستر، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2012/2013.
- 14- قيشو طارق، **مخطط أعمال لمشروع نادي ترفيهي**، مذكرة الماستر، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2012/2013.
- 15- نصيرة عليط، **دور بحوث التسويق في وضع وتطوير المزيج التسويقي**، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2008.

- 16- عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2011/2010.
- 17- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة الماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2010/2009.
- 18- بوباح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات: دراسة حالة قطاع الاتصالات، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2011/ 2010.
- 19- أوكيل رابح، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة -بومرداس-، الجزائر، 2007/2006.
- 20- عبدات سليمة، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، مذكرة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولحاج -البويرة-، الجزائر، 2012/2011.
- 21- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2008/2007.
- 22- عمر تيمجدين، (دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2013/2012.
- 23- كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2008/2007.
- 24- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007/2006.
- 25- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2010/2009.
- 26- ميسون محمد القواسمة، واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية، مذكرة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.

28- لوكاير المالحه، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة الماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري -تيزي وزو-، الجزائر، 2012/03/12.

3/ الملتقيات:

- 1- مخلوفي عبد السلام، عبدلي مباركة، متطلبات خلق ونجاح المقالة الشبابية المبتكرة، الأيام الدولية الرابعة حول المقاولاتية الشبابية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 23-24-25 أبريل 2013.
- 2- توفيق خذري، وعماري علي، المقاولاتية كحل لمشكلة البطالة لخريجي الجامعة دراسة حالة لطلبة جامعة باتنة، الجزائر.
- 3- سعودي بالقاسم، سعودي عبد الصمد، أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17/18 و 19 أبريل 2012.
- 4- خذري توفيق وحسين بن طاهر، الملتقى الوطني: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي: 05 و 06 /05/2013.
- 5- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال (عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر)، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة، الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، بتاريخ: 16/17/18 أبريل 2012).
- 6- شوقي جباري، شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012.
- 7- براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012.
- 8- فاطمة قبة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام الدولية الثالثة حول: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة والإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012.

- 9- برحومة عبد الحميد، وبوظرفة سورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث حول: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة،الإعداد،والتنفيذ)، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012).
- 10- محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة والإعداد والتنفيذ)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.
- 11- محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة والإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.
- 12- علي فلاح الزعبي، الابتكار والإبداع كمدخل للمقاولاتية الإستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، يومي: 03 و 05/05/2011.
- 13- مهديد فاطمة الزهراء، فراحتية العيد، دور مؤسسات المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة -بسكرة-، أيام: 04/03 و 05 ماي 2011.
- 14- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول: المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 19/18/17 أبريل 2012.
- 15 - حسين بن طاهر وخذري توفيق، المقاولاتية كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (المسارات والمحددات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-2013/05/06.
- 16- مراد إسماعيل، وشلغاف بن أعر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.
- 17- سعودي بلقاسم، سعودي عبد الصمد، أسلوب المرافقة في المشروعات المصغرة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة للمقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة وحدود مخطط الأعمال (الفكرة، الاعداد والتنفيذ)، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، 19/18/17 أبريل 2012.

- 18- محمد قوجيل، محمد حافظ بوغابة، المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، جامعة قاصدي مباح - ورقلة- ، 19/18 أبريل 2011.
- 19- منصورى الزين، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية -حاضنات الأعمال-، الملتقى الدولي حول: المقاولاتية -التكوين والفرص الأعمال-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 08/07/06 أبريل 2010.
- 20- بركات ربيعة، دوباخ سعيدة، الوكالة الوطنية لدعم ومرافقة المؤسسات المصغرة، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 05/04/03 ماي 2011.
- 21- بوعبد الله هيبية، حاج موسى سهيلة، دور ANSEJ و CNAC في إنشاء وتمويل المؤسسات المصغرة بلجزائر، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 05/04/03 ماي 2011.
- 22- بريش عبد القادر، غراية زهير، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرامج ميديا 1-2، الملتقى الدولي حول آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 05/04/03 ماي 2011.

4/ المجالات:

- 1- عبد الفتاح بوخمخم، وصندرة سايبى، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية، مجلة في ادارة الأعمال، المجلد 07، العدد 03، 2011.
- 2- وفاء تركي الغريبي، الذكاء وعلاقته بالقدرة الحركية لدى رياض الأطفال بعمر 04-06 سنوات، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد 04 المجلد 03، النجف (العراق)، 2010.

5/ الجرائد الرسمية:

- 1- المادة الأولى والثالثة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55، الصادرة بتاريخ: 26 سبتمبر 2001.
- 2- المادة السادسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 40، الصادرة بتاريخ: 30 جوان 1996.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Catherine léger- Jarniou, Georges Kalousis, **Construire Son Business Plan**, (Dunod, Paris, 2006).

الملحق رقم (1): تقدير كمي لمركز ألعاب الأطفال

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Devis estimatif et quantitatif

**Bureau d'étude d'architecture et
d'urbanisme**

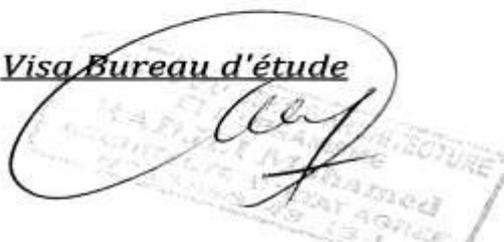
**Projet:/Réalisation d'une Centre de Jeux Fermé
Au Lieux Dit CPR Centre Ville Chelghoum Laid**

Propriétaire: Mr Madassi Lotfi

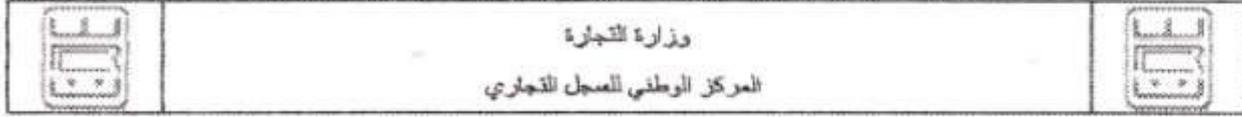
Désignation	Nombre	Prix d'achat	Total prix	Total poids
IPE300	7 barres	38800	155200	2550 kg
IPE240	8 barres	28000	140000	1800 kg
IPE200	7 barres	20600	144200	1897 kg
Fer plat (150x15)	6 barres	28000	27200	
IPE 120	31 barres	9600	297600	3906 kg
Cornière 60x60	24 barres	5000	40000	
Tôle noir 200x100x5	02 tôles		12200	

TOTAL POIDS.....	10153 KG
PRIX MAIN D'OUVRE X 45 DA.....	1 046 885,00 DA
TOTAL PRIX D'ACHAT.....	816 400,00 DA
TOITURE 430 M ² X700 DA.....	1 013 000,00 DA
GOUTIERE 36ML X3500 DA.....	1 117 000,00 DA
TOTAL GENERAL.....	3 993 285,00 DA

Visa Bureau d'étude



الملحق رقم (02): مدونة النشاطات للقيود بالسجل التجاري



وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري

مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

وسمعة مضافة إلى عتبة : 2013/10/28

رمز النشاط : 605011

تسمية النشاط : مؤتمنة التمايلات

مضمون النشاط :

نشاطات الإستعراضات المثقفة وحدائق التسلية ، إستعراضات العرائس ، إستعراضات صوتية وضوئية .

النشاطات الاقتصادية :

إطعام ، محل بيع كل المشروبات غير الكحولية .

المركز الوطني للسجل التجاري
الفرع القطري لولاية ميلة

ملخص:

تناولنا في هذه الدراسة، مراحل إعداد مشروع انطلاقا من بلورة الفكرة وصولا إلى للتنفيذ، حيث تشير الدراسات والوقائع أن عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تتجح بسبب عدم اهتمامها بإعداد مخطط الأعمال اليدوية، خاصة إهمالها لعدة جوانب، بما فيها الزمن والمراحل المناسبة لإعداد واستعمال هذه الخطة. قبل الانطلاق في أي مشروع يتوجب على المراقبين إعداد مخطط الأعمال وذلك من أجل وضع الخطوط العريضة للمشروع، لاسيما في دراسة السوق والمنافسة الشديدة. ولتفادي الحواجز عملت الدولة على استحداث مجموعة من هيئات الدعم التي من ضمنها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، التي تقدم الدعم المالي والفني لأصحاب المشاريع. أما في ما يخص الجانب التطبيقي قمنا بدراسة مراحل إنشاء مركز مغلق لألعاب الأطفال، وهذا بهدف إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع، والتمكن من قياس مدى نجاح أو فشل إنشاء هذا المشروع.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، الفكرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de savoir le processus d'élaboration de projet a partir de l'idée jusqu' a la réalisation. l'indiquent les études et les faits ,elles suggérant ainsi qu'un grand nombre de micro entreprises n'a pas réussi en raison de la négligence d'établir un plan d'affaires initial en particulier l'abandon de nombreux aspects de leur financement compris le temps et les étapes appropriées de la préparation et l'utilisation de ce plan. Pour surmonter ces problèmes et avant de se relancer dans une activité quelconque, il doivent élaborer un plan d'affaire efficace servant a l'élaboration des grandes lignes du projet se rapportant notamment à l'étude du marché et la concurrence. Pour éviter les obstacle à travaillé à l'Etat de développer une gamme d'organismes de soutien, y compris l'Agence nationale de soutien a l'emploi des jeunes.

En ce qui concerne le coté pratique, nous d'étudier le processus de création " CENTRE FERMÉ JEUX ENFANTS. Pour donnée un idée sur la manière de réalisation un projet, pour mesure la réussite ou l'échec de la réalisation ce projet.

Mots clé : plan d'affaire, l'idée, PME.