



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 حديقة ألعاب مائية للأطفال - بولاية الوادي -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أ. عبد السميع رويحة

حفصة دقة.....

الموسم الجامعي: 2013-2014

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

الملخص:

إن المشاريع الاستثمارية الناجحة ما هي إلا نتاج لمجهودات ومثابرة مستمرة يقوم بها المستثمر أو خبراء مسؤولون بغية تحقيق أكبر عدد ممكن من الأهداف المسطرة، ومنه على المستثمر أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، وهذا لتحديد خارطة الطريق لمختلف المراحل المستقبلية لحياة المشروع، فجل المشاريع الرائدة والناجحة في العالم هي في الحقيقة لم تتشأ ضمن شروط مثالية بالصدفة بل يرجع السبب الرئيسي في نجاحها اعتمادها على دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة، قام بها أصحاب هذه المشاريع قبل الشروع في التنفيذ. فإهمال المستثمر لأي جانب من جوانب مخطط الأعمال (التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي، التمويلي) قد يشكل تهديدا على نجاح المشروع .

نظرا لأهمية الاستثمار في الاقتصاد الوطني، عملت الدولة على إنشاء مجموعة من الهيئات الدعم ومن بينها الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب التي تقدم الدعم المالي لأصحاب المشاريع الصغيرة. ويأتي مخطط الأعمال ليكون حلقة الوصل بين الأفكار الاستثمارية و المشاريع الفعلية، وفي هذا الإطار يأتي مشروعنا والمتمثل في إعداد مخطط أعمال حديقة ألعاب مائية للأطفال في مدينة الوادي في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

الكلمات المفتاحية:

الاستثمار، المشاريع، مخطط الأعمال، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

Résumé :

La réussite des projets est le produit d'un travail permanent et une persévérance accrue réalisés par l'entrepreneur ou les experts afin de réaliser ses objectifs. En conséquence, l'entrepreneur doit réserver une durée satisfaisante pour établir son plan d'affaires approprié à son projet. La plus part des projets réussis sont le fruits des études et opérations successives. La négligence de l'entrepreneur de n'importe quel aspect du plan d'affaires (marketing, organisationnel, productif et financier).

Vu l'importance de l'investissement dans l'économie , l'état algérien a mis en place des agences et des institutions pour transformer les idées en projets réels, notamment l'ANSEJ qui procure l'aide financier aux jeunes entrepreneurs. Dans ce contexte, le plan d'affaires assure la liaison entre les idées et les projets réels. Notre travail s'articule sur l'établissement d'un plan d'affaires pour la réalisation d'un aquapark à El-oued.

Mots clés:

l'investissement, des projets, plan d'affaires, l'ANSEJ.

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
المقدمة	أ - ب
الفصل الأول: مخطط الأعمال ومكوناته	
تمهيد	
المبحث الأول: مدخل إلى مخطط الأعمال	16
المطلب الأول: مدخل إلى مخطط الأعمال	16
المطلب الثاني: مكونات نخطط الأعمال	17
المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال	22
المبحث الثاني: الخطة التسويقية 24	
المطلب الأول: مفهوم الخطة التسويقية	24
المطلب الثاني: متضمنات الخطة التسويقية	25
المطلب الثالث: خطوات إعداد الخطة التسويقية	27

35	المبحث الثالث: الخطة التنظيمية والإنتاجية
35	المطلب الأول: الموارد البشرية
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
39	المطلب الثالث: تخطيط الإنتاج
43	المبحث الرابع: الخطة المالية
43	المطلب الأول: مفهوم الخطة المالية
45	المطلب الثاني: مصادر التمويل
47	المطلب الثالث: القوائم المالية
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: خطوات إعداد مخطط أعمال حديقة ألعاب مائية للأطفال -الوادي-
	تمهيد
54	المبحث الأول: وصف المشروع
54	المطلب الأول: التعريف بالمشروع
56	المطلب الثاني: الاطار القانوني للمشروع
57	المطلب الثالث: تحليل الموقع
61	المبحث الثاني: الخطة التسويقية للمشروع
61	المطلب الأول: دراسة السوق
62	المطلب الثاني: تحليل SWOT
64	المطلب الثالث: المزيج التسويقي والاستراتيجيات التسويقية
66	المبحث الثالث: الخطة التنظيمية والإنتاجية للمشروع

66.....	المطلب الأول: الموارد البشرية.....
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع
69	المطلب الثالث: الخطة الانتاجية للمشروع
74.....	المبحث الرابع: الخطة المالية للمشروع.....
74	المطلب الأول: التمويل.....
77.....	المطلب الثاني: مصادر تمويل المشروع.....
78	المطلب الثالث: القوائم المالية للمشروع.....
85	خلاصة الفصل.....
87	الخاتمة العامة.....
90.....	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	العناصر الأساسية في تحليل البيئة والصناعة	1-1
20	وصف المشروع	2-1
21	خطة الإنتاج والعمليات	3-1
21	الخطة التنظيمية	4-1
31	العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات المعتمدة ضمن مصفوفة SWOT	5-1
54	وصف المشروع	1-2
56	الاطار القانوني للمشروع	2-2
58	المنشآت الفندقية	3-2
59	نشاطات الصناعة التقليدية	4-2
59	وكالات السياحة والأسفار	5-2
60	مواقع ومعالم أثرية وتاريخية	6-2
66	الموارد البشرية	7-2
67	الأجور	8-2
69	معدات المشروع	9-2
70	تفاصيل المنتج	10-2
71	تفاصيل المنتج	11-2
72	تفاصيل المنتج	12-2
76	جدول الاستثمار	13-2
77	تكاليف الاستغلال	14-2
77	مصادر التمويل	15-2
78	الميزانية الافتتاحية	16-2
79	اهتلاك المعدات والأدوات	17-2
79	الإهلاك الإجمالي	18-2
80	اهتلاك القرض البنكي	19-2
80	رقم الأعمال المتوقع	20-2
81	جدول حسابات النتائج للأربع السنوات الأولى	21-2
82	جدول حسابات النتائج للأربع السنوات المالية	22-2

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1-1	الصورة العامة للبيئة التسويقية	27
2-1	التفاعلات الحاصلة ما بين البيئة الداخلية والخارجية	30
1-2	تطور الطلب	61
2-2	نوع تقديم الخدمة	65
3-2	الهيكل التنظيمي	68
4-2	العمليات التشغيلية في المؤسسة	73

تعد المشاريع الاستثمارية أداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية مما يستدعي التحضير لها قبل البدء في عملية التنفيذ، وتبرز أهمية الإعداد الجيد والدراسة المسبقة للمشروع في تحديد أفضل الوسائل المتاحة لاستثمار رأس المال بأعلى نسبة من الكفاءة الاقتصادية.

إن إعداد المشاريع و تقييمها ووضع خطة عمل لها يعتبر من الأمور المهمة، ولذلك فإن دراسة مخطط الأعمال هي أول الخطوات الناجحة لعمل مشروع اقتصادي ناجح، فمن خلال عمل دراسة لمخطط أعمال يمكن للمستثمر أن يحدد الإطار العام للمشروع. فمخطط الأعمال عبارة عن عملية جمع المعلومات عن المشروع المقترح، ومن ثم تحليل وتقليل مخاطر، والتنبؤ بربحية المشروع وبالتالي يجب معرفة مدى النجاح أو الخسارة مقارنة بالسوق واحتياجاته.

وبالتالي سنحاول في هذه الدراسة التطرق لكل الخطوات النظرية المتعلقة بكيفية إنشاء مشروع ومخطط الأعمال المناسب له، والذي يكمن تطبيقه فعلياً وكما على مشروع -حديقة ألعاب مائية للأطفال- في ولاية الوادي وذلك بالاستعانة بالدعم الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

وفي هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإجابة الإشكالية التالية:

ما هي خطوات إعداد مخطط أعمال حديقة ألعاب مائية للأطفال بولاية الوادي؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، سنعرض فكرة إنجاز حديقة ألعاب مائية للأطفال، حيث نقوم بإعداد مخطط أعمال تفصيلي للمشروع، يتم ذلك من خلال تناول فصلين، الفصل الأول ويتمثل في الجانب النظري والذي يشرح مفهوم مخطط الأعمال وأهم مكوناته الرئيسية. والفصل الثاني والذي يتمثل في الجانب التطبيقي حيث نتطرق فيه إلى كيفية تجسيد مشروع حديقة ألعاب مائية للأطفال.

1. أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية مخطط الأعمال في قياس مدى جدوى المشاريع الاستثمارية.
- تقييم فكرة إنجاز حديقة ألعاب مائية للأطفال.

2. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات دعيتي لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

• أسباب شخصية:

- كون الموضوع ضمن التخصص (المقاولاتية).

- زيادة الرصيد المعرفي في التخصص.
- الرغبة في معرفة كيف يدعم مخطط الأعمال انجاز مشروع.
- أسباب موضوعية:

- مشروع جديد لم يتم التطرق له في السنوات السابقة.
- الرغبة في تنفيذ هذا المشروع.
- التشجيع على إقامة مشاريع في إطار وكالات دعم الشباب.

3. أهداف الدراسة:

- العمل على وضع مخطط أعمال خاص لمشروع حديقة ألعاب مائية للأطفال.
- إبراز أهمية مخطط الأعمال بغرض القيام به قبل الاستثمار.
- تقييم فكرة مشروع حديقة ألعاب مائية للأطفال في ولاية الوادي.

4. صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات من مختلف المصالح.
- عدم توفر مشاريع مشابهة في المنطقة لغرض الاستفادة من تجاربها.

5. هيكل البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا الى تقسيم البحث إلى فصلين اثنين كما يلي:

- **الفصل الأول:** والذي نتناول فيه الجانب النظري للدراسة حيث تم تقسيمه إلى أربع مباحث، جاء المبحث الأول تحت عنوان مدخل إلى مخطط الأعمال، والثاني الخطة التسويقية، أما الثالث فكان بعنوان الخطة التنظيمية والانتاجية وأخيرا المبحث الرابع الخطة المالية.
- **الفصل الثاني:** والذي نتناول فيه الجانب التطبيقي للمشروع، حيث سنطرح فيه دراسة مشروع-حديقة ألعاب مائية للأطفال- ولاية الوادي- وقد قسم أيضا إلى أربع مباحث جاءت بالترتيب كالاتي:
الأول وصف المشروع والثاني الخطة التسويقية للمشروع والثالث الخطة التنظيمية والإنتاجية والأخير الخطة المالية.

تمهيد:

من أجل معرفة مدى نجاعة المشاريع الاستثمارية التي يرغب أصحابها في إنجازها، لابد من إعداد مخطط أعمالها والذي يقوم على دراسة كل جوانب المحيطة بالمشروع ويحدد بدوره احتياجات المشروع من موارد سواء البشرية أو المادية، كما يقوم مخطط الأعمال بتحليل الفرص التي تمكن صاحب المشروع من تحقيق أهدافه المسطرة، وقياس حجم المخاطر وتقليلها إلى أقصى حد، مما يساعده على إتخاذ القرار الصائب.

ولهذا سوف نقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى كل ما يتعلق بمخطط الأعمال، كما أننا سنستعرض المحاور الرئيسية المكونة له والمتمثلة في الخطة التسويقية والتنظيمية والإنتاجية وأخيرا الخطة المالية للمشروع.

المبحث الأول: مدخل إلى مخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

1- تعريف مخطط الأعمال:

"هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعداده من أجله ويستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية"¹. ويعرف أيضاً بأنه "عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة"²

ومن جهة أخرى يمكن تعريفه على أنه "تصميم يمكن بواسطته شرح ماهية المنتج، وتمييز سوقه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية). كما يبين تطور النشاط في المستقبل. يعتبر مهماً لأنه يعتبر وسيلة اتصال تسمح لأطراف أخرى (شركاء، رأس المال المخاطر، البنوك،...) بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في هذا المشروع. كما يبين مخطط الأعمال بيان توقعي ومخطط تطور المبيعات"³ ويعرفه آخر على أنه "وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريباً والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية"⁴.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تحديد ملامح مخطط الأعمال فيما يلي:

- ✓ يعكس الرؤية الإستراتيجية لصاحب المشروع؛
- ✓ يحدد الموارد اللازمة لإنجاز المشروع وأفاقه المتوقعة في المستقبل؛
- ✓ خارطة طريق لعمليات مستقبلية؛
- ✓ وصف الأعمال المراد تنفيذها في مراحل قادمة؛
- ✓ له قوة إقناع لدى الهيئة التي سيوجه إليها والتي ينتظر منها مساعدات وموارد.

2- خصائص مخطط الأعمال⁵

- ✓ يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في الترتيب ونمط صحيح؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة إستراتيجية الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 210.

² بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 111.

³ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة في اطار الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص3.

4-MICHEL Coster, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris. France,2009.p134.

⁵ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ، ص 216.

- ✓ يجب أن تكون بطول و بمظهر وامتداد صحيح؛
- ✓ أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمؤسسة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة؛
- ✓ أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة؛
- ✓ أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات؛
- ✓ أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات؛
- ✓ يجب أن توضح، وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والكلف المرتبطة بها؛
- ✓ يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة؛
- ✓ يفترض أن توحى بمستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق؛
- ✓ يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة؛
- ✓ أن توضح وتري كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال؛
- ✓ يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضائل أموال المؤسسة؛
- ✓ يمكن عرضها بسهولة ووضوح بمعيارية وهيكلية جيدة ويعرض شفاهي واضح ومناسب.

المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال

إن مكونات ومحتويات مخطط الأعمال قد يختلف من عمل لآخر إلا أن هيكلته بشكل عام قد أصبحت معيارية بحدود مقبولة وواضحة لذلك يشير أغلب الباحثين إلى أن مكونات مخطط الأعمال تشتمل على¹:

1- صفحة الغلاف :

وهذه تمثل الصفحة الأولى من مخطط الأعمال وتحتوي في الغالب على:

- ✓ اسم العمل (المؤسسة)، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني؛
- ✓ شعار أو علامة العمل إن وجدت؛
- ✓ تاريخ انتهاء أو إصدار خطة العمل؛
- ✓ من أعد خطة العمل؛
- ✓ أسماء وعناوين ومراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص- ص: 217- 219.

2- قائمة المحتويات

تمثل قائمة المحتويات الترتيب والنسق المتتابع لأقسام وأجزاء الخطة مع أرقام الصفحات. إن هذا الأمر يسهل الرجوع لقراءة الفقرات المطلوبة بسرعة ومرونة عالية.

3- الخلاصة أو الملخص التنفيذي:

تمثل الخلاصة التنفيذية ملخص مكثف ومختصر لخطة العمل يستخدم لحث القراء المهتمين بالعمل وتركيز انتباههم على المعلومات الحاسمة والمهمة. لذلك يعتبر وضع هذه الخلاصة بصفحة واحدة أو اثنتين مهمة تحتاج إلى فهم متعمق بالعمل وجوانبه الرئيسية.

4- نص الرسالة:

إن رسالة العمل تصف بشكل واضح وجلي الإستراتيجية المعتمدة و فلسفة العمل لجعل رؤية الريادي حقيقة يمكن تجسيدها من خلال النشاط الجاد والمثابر بجمل قليلة يمكن تغطية جميع الجهود في جميع مجالات عمل المنظمة ومن خلال ذلك نصل إلى تحقيق الأهداف. كما إن الرسالة تعطي العمل هويته الخاصة التي تميزه عن الأعمال الأخرى.

5- العمل أو المشروع:

في هذا القسم من مخطط الأعمال يتم إعطاء وصف العمل خلفية عامة عنه، اختيار الشكل القانوني للأسباب التي دعت إلى قيام العمل. ويتم هنا عرض تاريخي للعمل ووصف تفصيلي للكيفية التي يرضي بها العمل حاجات الزبائن.

وكما يعرض في هذا القسم من مخطط الأعمال مكان تواجد العمل وهل يخدم السوق المحلي أو العالمي. ويفترض أن يأخذ من يكتب هذا القسم بعين الاعتبار الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

- ✓ متى، وأين يبدأ، العمل بالنشاط؟
 - ✓ ما طبيعة التغيرات في الهيكل ونوع الملكية؟
 - ✓ ما هي القدرات المميزة للعمل؟
 - ✓ ما طبيعة العمل و الأنشطة الأساسية له؟
 - ✓ من هم المستهلكون الذي يخدمهم العمل؟
 - ✓ ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟
 - ✓ ما هي أهداف العمل؟
 - ✓ ما شكل العمل، من الناحية القانونية تضامني، مساهمة أو غيره؟
- إن هذه الأسئلة وغيرها يعطي هذا القسم إجابات عليها، لذلك يكتب بعناية ووضوح.

6- التحليل البيئي والصناعي¹:

يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة من خلال دراسة عدة متغيرات منها:

- الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديمغرافي وحجم البطالة.
- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
- التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
- التغيرات القانونية: ومرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة.

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

7- وصف الأعمال:

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع ووقوع البناء المستخدم والمعدات التي تحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعة الاقتصادية الديمغرافية لموقع المشروع².

ويوضح الجدول (1-1) العناصر الأساسية في تحليل البيئة والصناعة:

الجدول رقم (1-1) العناصر الأساسية في تحليل البيئة والصناعة

1- ما هي الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية؟
2- ما هو مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة ؟
3- ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج ؟
4- ما هي عدد الشركات التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات آخر ثلاث سنوات ؟
5- ما هي آخر الشركات الحديثة التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات ؟
6- من هو أقرب المنافسين ؟
7- كيف ستكون عملية الإنتاج والعمليات أفضل من الآخرين ؟
8- ما هي طبيعة المبيعات للشركات المنافسة؟ هل هي متقدمة أو عكس ذلك ؟
9- ما هي نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة ؟
10- ما هي الاتجاهات الموجودة في السوق ؟
11- ما هي خصائص المستهلكين المحليين ؟
12- ما هو اختلاف الزبائن لديك عن زبائن المنافسين ؟

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 117.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 114.

² نفس المرجع، ص 116.

وكذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية ورسالة وأهداف المنظمة ولماذا هذا المشروع وكيف سوف يتحقق النجاح ومتى ينجز وأين الموقع ووصف كامل للمنتجات والخدمات وطبيعة البناء المستخدم والمعدات والأدوات اللازمة للإنتاج.

والجدول (2-1) يوضح وصفا تفصيليا للمشروع المراد انجازه.

الجدول رقم (2-1) وصف المشروع

1- ما هي رسالة المشروع ؟
2- لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات ؟
3- لماذا سوف تنجح في هذا المشروع ؟
4- ماذا تم انجازه من المشروع لحد الآن ؟
5- ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها ؟
6- وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث (الرخصة، العلامة التجارية) ؟
7- أين موقع المشروع ؟
8- هل البناء قديم أو جديد، وهل يحتاج إلى التحديث، وما هو مقدار التكاليف ؟
9- هل البناء مملوك أو مستأجر ؟
10- هل الموقع والبناء هو لصاحب المشروع ؟
11- ما هي معدات التي تحتاجها ؟
12- هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟
13- ما هي طبيعة الخبرات التي تمتلكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المشروع ؟

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 117.

8- خطة الإنتاج والعمليات:

وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، ومصادر التوريد، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة¹. وفيما يلي يوضح الجدول (3-1) ما يجب تحديده في خطة الإنتاج والعمليات.

¹ نفس المرجع، ص 117.

الجدول رقم (1-3) خطة الإنتاج والعمليات

1- هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات ؟
2- إذا كانت بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين، أوضح ذلك ؟
3- لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين ؟
4- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود ؟
5- ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟
6- ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج ؟
7- ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج ؟
8- من هم المزودين للمواد الخام، وما هي التكاليف.
9- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج.
10- ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها.
11- ما هي آلية تخزين المواد الخام.
12- ما هي آلية نقل المواد الخام.

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

- 9- خطة التسويق:** وتتضمن كافة الإجراءات والأنشطة المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير والترويج، وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة¹.
- 10- الخطة التنظيمية:** وتتضمن وصفاً لكيفية الملكية للمشروع، وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال². ويوضح الجدول (1-4) محتوى الخطة التنظيمية:

جدول رقم (1-4) الخطة التنظيمية

1- ما هو نموذج الملكية في المشروع ؟
2- إذا كان هنالك شركاء، من هم، ما هي الاتفاقيات والعقود ؟
3- من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم ؟
4- من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت ؟
5- من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟
6- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة ؟
7- من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟
8- ما هي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة ؟
9- ما هي آلية الدفع والمبيعات ونسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

المصدر: نفس المرجع، ص 153.

¹ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 153.

² نفس المرجع، ص 152.

11- تقدير المخاطر: وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر وتحديد طبيعتها، والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة، وتستطيع تقليل هذه المخاطر من خلال هذه الإستراتيجية¹.

12- الخطة المالية: وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع، وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية، والتكاليف والربحية، وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات، وخطة الموازنة للأصول والديون².

13- الملاحق: والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين³.

المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال⁴

إن مخطط الأعمال يفترض أن يغطي من خلال تحليل منهجي وموضوعي القابليات الشخصية والفردية وكذلك المتطلبات الضرورية للعمل سواء كان إنتاجيا أو خدميا. وتحدد أيضا الاستراتيجيات لجميع الأنشطة الإنتاجية، التسويقية، التنظيمية، الجوانب القانونية وكذلك المحاسبية والمالية.

إن مخطط الأعمال بمراحله المختلفة يجب على العديد من الأسئلة المهمة، ويعطي بعضها الرغبات والقابليات وأفضل الطرق لتحقيق أهداف صاحب المشروع.

وفيما يلي مجموعة خطوات إعداد مخطط الأعمال:

- 1- الالتزام الشخصي:** وهو ضروري للنجاح حتى يصبح الفرد صاحب مشروع صغير قد يكبر مع الأيام. إن الالتزام الصادق يمثل القدرة على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف والتطوير المستمر.
- 2- التحليل الشخصي:** ويمثل عرض موضوعي لجوانب القوة والضعف الفردية بموضوعية تامة دون تجاهل نقاط الضعف للعمل على معالجتها.
- 3- اختيار المنتج أو الخدمة:** ما طبيعة العمل الذي يريد الفرد أن يكون فيه، ولماذا؟ إن هذا الأمر يفتح الأفق للبحث عن المزيد من البيانات والمعلومات الضرورية والدقيقة والصادقة، حول هذا المجال من الأعمال وكذلك كيفية الدخول فيه.
- 4- البحث عن الأسواق:** البحث عن معلومات وبيانات ترتبط بالقدرة على تحقيق مبيعات كافية للوصول إلى إيرادات وأرباح مجزية.
- 5- التنبؤ بالإيرادات من المبيعات:** إذا ما عرف السوق وحجمه باحتمالية دقيقة يمكن صاحب المشروع أن يقدر بنسبة معينة الحصة السوقية التقريبية التي سيحصل عليها المنتج أو الخدمة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 119.

² مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 153.

³ نفس المرجع، ص 154.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص- ص: 229-231.

- 6- اختيار الموقع: بعد دراسة هذه المواقع ومزاياها والمساوى المحتملة لكل منها يتم اختيار الأفضل والأنسب منها.
- 7- تطوير خطة الإنتاج: إن من أهم ما يجب الإجابة عليه هنا ، هو حجم وحدات التصنيع والإنتاج، لان هذا الأمر يؤثر على القدرات الإنتاجية وتقدير حجوم الإنتاج السنوية وكيفية ملائمة جدولة الإنتاج للحاجات الفعلية في الأسواق أو أي أسلوب آخر مناسب.
- 8- تطوير خطة التسويق: من خلال التعامل مع الزبائن للحصول على أرباح مناسبة.ومن الضروري الإشارة في إطار هذه الخطة إلى قنوات التوزيع، الأسعار، الإعلان، البيع الشخصي والترويج.
- 9- تطوير خطة تنظيمية: هنا تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع . كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.
- 10- تطوير خطة قانونية: يتم فيها اختيار الشكل القانوني المناسب وتحديد نوع الملكية للعمل، قد يكون العمل ملكية فردية أو شركة تضامنية أو شركة مساهمة أو غيرها.
- 11- تطوير خطة محاسبية: من الضروري تحديد الملامح الأساسية للنظام المحاسبي قبل بدء النشاط.وهذا الأمر ذو أهمية كبيرة من حيث القياس والمعلومات والتسجيل والتوثيق لمجمل التبادلات التي يجزيها العمل.
- 12- تطوير خطة تأمينية: من الضروري عدم تجاهل تسجيل الجوانب التأمينية والسلامة المناسبة للعمل و تجنب التفكير فيها بشكل متأخر .
- 13- تطوير خطة حاسوب: إن هذه الخطة تبين الحاجة إلى التعامل مع المعلومات والحصول على فوائد من نظام حاسوبي يوضع على أسس سليمة.
- 14- تطوير برنامج لإدارة جودة شاملة: إن الجودة شأن يعني الجميع لذلك يتطلب الأمر اهتمام العاملين والإدارة، لغرض الوصول إلى رضا كامل الزبائن وتحسين مستمر للمنتج والخدمة واشتراك الجميع فيه.
- 15- تطوير خطة مالية: تمثل هذه الخطة ملتقى جميع الجهود والتحليلات الأخرى، حيث يتم ترجمة أوجه العمل المختلفة بقيم نقدية. هنا نستطيع معرفة الأموال المطلوبة وكيفية الحصول عليها من مصادر التمويل المختلفة.
- 16- كتابة رسالة الغلاف: رغم أن البعض لا يعتبرها جزءا من خطة العمل، إلا أنها تمثل إدارة أو وسيلة للترويج للخطة حيث تفتح شهية القارئ للاستمرار في الاطلاع على باقي أقسام خطة العمل. لذلك يعرض فيها تركيز على الغايات وما تروم إليه المنظمة الجديدة من مرامي.

المبحث الثاني: الخطة التسويقية

المطلب الأول: مفهوم الخطة التسويقية

1- مفهوم التسويق:

1-1- تعريف التسويق:

"هو عملية إدارية واجتماعية، والتي من خلالها الأفراد أو المجموعات يحصلون على ما يحتاجون ويرغبون من خلال تأمين وتقديم وتبادل المنتجات بقيمة في السوق".¹

1-2- أهمية التسويق²:

يعد نشاط التسويق من الأنشطة الهامة في المنظمات الصناعية والخدمية بوجه عام. فالنشاط التسويقي هو بمثابة النافذة التي تطل من خلالها المنظمة على البيئة، فهي الجهة الأولى والرئيسية التي تقوم بمراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة من عوامل أو متغيرات مؤثرة في نشاطها مثل: تغير الأذواق، وحجم المنافسة، وتقدير حجم المبيعات أو الطلب المتوقع على المنتجات وخدمات المنظمة، فنشاط التسويق ومن خلال مراقبته ومتابعته لحركة هذه العوامل البيئية يوفر المعلومات أو التغذية العكسية المرتردة التي تبني إدارات ووظائف المنظمة الأخرى خططها وقراراتها، وبالتالي خطة المنظمة الكلية.

كما تقوم الوظيفة أو الإدارة المالية بتوفير الأموال اللازمة ونفقات الحملة الترويجية المنوي القيام بها من قبل وظيفة التسويق، وكما تقوم إدارة الشراء والتخزين بتوفير المواد وباقي المستلزمات التي تحتاجها للإنتاج. يلعب التسويق دورا هاما وبارزا في تحقيق أهداف النمو والازدهار الاقتصادي، فوجود نظام تسويقي جيد ومتكامل ومتقدم في أي

بلد يقوم بالترويج لمنتجاته بشكل جيد ومناسب، لا شك انه سيرفع من حجم التبادل التجاري مع البلدان الأخرى لمصلحته، ويحقق أرباحا ويدخل للبلاد عملات أجنبية صعبة، يؤدي بالنتيجة إلى التنمية الاقتصادية والرفاهية لأبناء المجتمع، وبالطبع هذا لا يكون إلا بوجود نشاط إنتاجي جيد يتكامل معه نشاط تسويقي ناجح.

2- تعريف الخطة التسويقية:

"هي الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ استراتيجيه التسويق"³. وهي أيضا "عبارة عن الطريق أو الاتجاه التسويقي الذي سيتبعه صاحب المشروع لفترة زمنية معينة قد تكون قصيرة أو طويلة"⁴.

¹ فايز الجمعة النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 167.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص، ص: 141، 140.

³ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 158.

⁴ مراد اسماعيل وشلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في اطار الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود الاعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012 ص 04.

وتعرف أيضا بأنها سلسلة منظمة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية في شكل تقرير في عدة صفحات وتحديد الإستراتيجية التسويقية من خلال دراسة السوق، الزبائن المتوقعين، المنافسة والمبيعات المتوقعة، وذلك خلال فترة زمنية.¹

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الخطة التسويقية هي:

- تحديد قرارات حالية للأحداث مستقبلية؛
- تسطير الأنشطة التي تحقق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة؛
- تسخير الموارد المتاحة في المؤسسة بما يحقق الأهداف التسويقية.

المطلب الثاني: متضمنات الخطة التسويقية²

تشمل الخطة التسويقية في مضمونها وحدات الأعمال الإستراتيجية أو خطوط الإنتاج والعمليات التسويقية أو الأسواق الخاصة المستهدفة... الخ. وبعمامة يمكن تحديد متضمنات الخطة بعناوينها الرئيسية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1- الخلاصة: وهي عبارة عن ملخص مبسط عن الخطة تتضمن مقدمة عامة عن المؤسسة وتاريخها وأعمالها، ومن ثم توضيح لأساسيات الخطة وما تتضمنه، والكلف المتوقعة لتنفيذ الخطة.

2- التحليل البيئي: وينصب هذا التحليل على ثلاثة أطراف هم:

تحليل العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية... المنافسة الاقتصادية، التكنولوجيا، السياسية والقانونية، الثقافية والاجتماعية، ومقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي.

تحليل السوق المستهدف من حيث حاجات المشتري الحالية ولكل سوق مستهدف، والتغيرات المحتملة في تلك الحاجات وكيف تستطيع المؤسسة أن تلبى تلك الحاجات.

تقييم المحددات المحتملة في تنفيذ الأهداف التسويقية الحالية للمؤسسة ومدى توافقها مع التغيرات الحاصلة في البيئة.

3- تحليل swot:

ويتم فيها تحليل أربعة عناصر:

- ✓ القوة Strengths .
- ✓ الضعف Weaknesses .
- ✓ الفرص Opportunities .
- ✓ التهديدات Threats .

1Macdonld Malcoln.Marketing plan. Traduitpar p.chaix.de bacak.paris-France.2004.p87

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 159-162.

4- الأهداف التسويقية: تعبر الأهداف عن ماهية الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة التسويقية وما تحقق من تحليل SWot. وقد تأخذ الأهداف شكل إدخال منتج جديد أو مطور، أو زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، طريقة التوزيع، الأرباح... الخ. ولكن هنالك شروط واجبة عند صياغة الأهداف في الخطة وهي:

✓ تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع؛

✓ أن تكون مكتوبة وقابلة للقياس الرقمي؛

✓ يتحدد لها توقيت زمني للإنجاز وبشكل محدد ودقيق؛

✓ ترتبط الأهداف التسويقية بشكل متناسق مع أهداف وحدات الأعمال والإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

5- الإستراتيجية التسويقية: تنصب إستراتيجية التسويق على جانبيين رئيسيين هما، السوق المستهدف، والمزيج التسويقي. ولكن بقدر تعلق الأمر بالخطة التسويقية فإن تحديد السوق المستهدف يتطلب الحصول على البيانات الديمغرافية، الجغرافية، السايكلوجية، استخدامات المنتج المحتملة... الخ. أما المزيج التسويقي فإنه يمثل كيفية استخدام الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة بشكل أفضل مما هو عليه من المنافسين الآخرين في السوق الذي تعمل به.

6- التنفيذ التسويقي: تمثل الخطوط العامة للخطة التسويقية في كيفية تنفيذ إستراتيجية التسويق، ومن خلال الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التسويقية ومنها مثلاً:

✓ ما هي الحالات الخاصة المحتمل حصولها عند التنفيذ؟

✓ كيف يمكن أن تؤدي هذه الأنشطة؟

✓ متى يتم إنجاز هذه الأنشطة؟

✓ ما هي كلفة إنجاز هذه الأنشطة؟... الخ.

7- التقييم والرقابة: وهي الخطوة الأخيرة في متضمنات الخطة التسويقية في الإشارة إلى كيفية قياس وتقييم النتائج التسويقية المتحققة ومدى توافقها مع الأهداف الموضوعية.

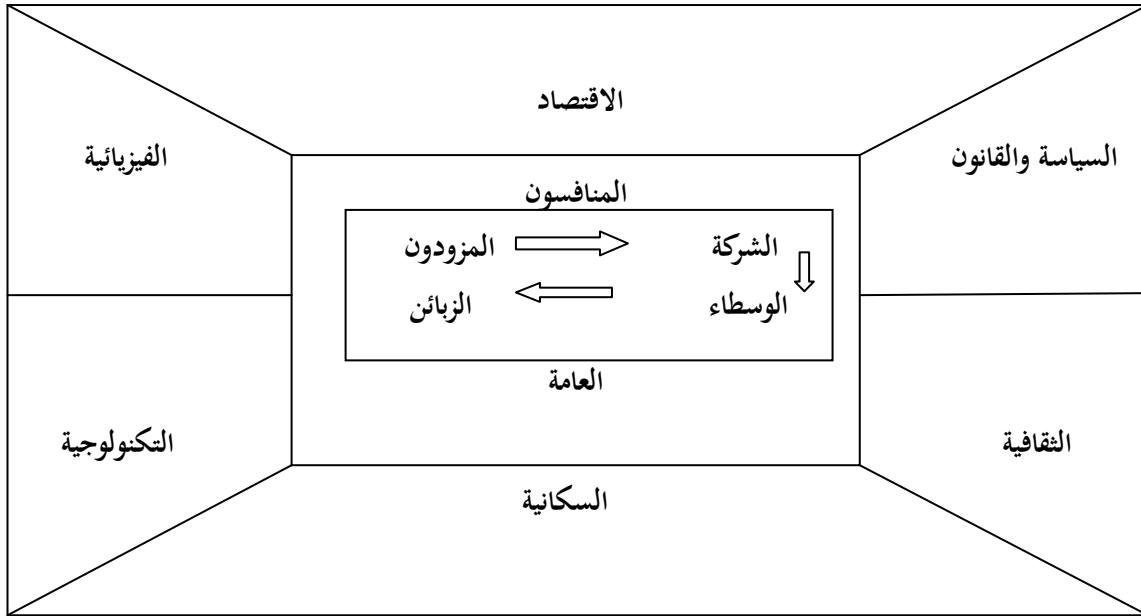
المطلب الثالث: خطوات إعداد الخطة التسويقية

1- تحليل البيئة التسويقية¹:

قبل البدء بتحضير خطة تسويق للمؤسسة يجب فهم البيئة المحيطة بقطاع الاتصالات في البلد. فمن المهم فهم القوى

المختلفة الموجودة في البيئة التسويقية والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن وجني الأرباح. وهناك تمييز بين البيئة الميكروية والبيئة الماكروية، حيث تمثل كل مجموعة مشكلات وفرص مختلفة للمؤسسة. وسوف يتم التطرق لكل مجموعة بالتفصيل، وبعد ذلك يتم دمج نتائج التحليلات مع لفهم الصورة العامة للبيئة التسويقية، وفيما يلي يوضح الشكل (1-1) الصورة العامة للبيئة التسويقية التي تؤثر على قدرة المؤسسة.

الشكل رقم (1-1) الصورة العامة للبيئة التسويقية



المصدر: pdf p1، www.abahe.com

✓ **المؤسسة:** ربما يكون العامل الأكثر أهمية في نجاح خطة التسويق هو المواقف والمصادقية في المؤسسة ويعني ذلك اهتمام ومشاركة كل موظف في الشركة. ويجب على الإدارة العليا أن تأخذ التسويق كإستراتيجية لتحقيق أهداف وغايات الشركة، وتضمن هذه الفكرة في صياغة رسالة الشركة ونشرها.

✓ **المزودون:** ويشكلون الشركات والأشخاص الذين يزودون المؤسسة بالمنتجات مثل الهواتف وكوابل الألياف الضوئية وخطوط الهاتف والأعمدة والتجهيزات المكتبية وأية خدمات مرافقة للمنتجات. من هم

¹http://www.abahe.co.uk%2FResearchPapers%2Fabahe_10.pdf&ei=3U5zU5zfNcWm4gSjwYGoBg&usg=AFQjCNHcYtC9I6fJRaPxLj7Kxh-ksFUlbQ&sig2=__ZmC8GCXot7H0qpyO1rAA&bvm=bv.66699033,d.ZGU22-02-2014

المزودون؟ ما هي أنواع المنتجات والخدمات التي يزودون المؤسسة بها، وبأية أسعار؟ على المؤسسة الاهتمام بالعلاقة الحالية بين المزودين والمؤسسة.

✓ **الزبائن:** ويشكلون مفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المتزايد. وعلى المؤسسة معرفة الزبائن وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها.

✓ **المنافسة:** المنافسة عنصر هام من عناصر البيئة التسويقية ، ويتم تحليل المنافسة من خلال الأسئلة التالية:

- من هم المنافسون؟، - ما هي وسائل الاتصالات التي تعتبر منافسة؟، - أين المنافسة؟، - ما هو حجم المخاطر؟

✓ **العامة:** يقصد بالعامة المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر (سلبا أو إيجابا) في مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ومن الأمثلة على ذلك المؤسسات التمويلية كالبنوك والحكومة والمواطنون وموظفو الشركة.

2- دراسة السوق:

2-1- **تعريفه:** هو مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق.¹

تهدف دراسة السوق إلى²:

✓ تحديد مدى إمكانية تسويق المنتج المزمع إنتاجه أو تقديمه إلى السوق بواسطة المشروع الذي تدرس جدواه؛

✓ توصيف المنتج أو المنتجات وتوصيف سوق أو أسواق هذه المنتجات؛

✓ تقدير حجم الطلب على هذا المنتج والتنبؤ بحجم الطلب في المستقبل؛

✓ تقدير حجم العرض الحالي والتنبؤ بحجم العرض في المستقبل.

2-2- خطوات دراسة السوق:³

من أجل القيام بدراسة السوق يجب جمع البيانات التالية:

✓ احتياجات المستهلكين وخصائص واهتمامات الشريحة أو الشرائح التي سوف تشتري السلعة أو الخدمة، لتستفيد من ذلك عند تصميم المزيج التسويقي للمنتج أو الخدمة؛

¹ ديحة عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2007، ص، ص:42،43.

² محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2010، ص 85.

³ [http:// www.powertolearn.com%2Fteachers%2Flesson_activities%2Fbusiness%2 12-03-2014](http://www.powertolearn.com%2Fteachers%2Flesson_activities%2Fbusiness%2 12-03-2014)

✓ التعرف على الفجوات الموجودة في سوق معين والتي لم ينتبه المنافسون لها بعد، مما يعطيك مكاناً متميزاً في هذا السوق؛

✓ تحديد حجم الطلب على السلعة أو الخدمة التي ستقوم بتقديمها؛

✓ اكتشاف شرائح سوقية أو احتياجات أو اتجاهات جديدة داخل السوق لم تكن معروفة من قبل، وهنا يأتي دور بحوث السوق وهي عملية جمع وتحليل المعلومات بشكل مستمر حول العملاء المتوقعين

والمنافسين والسوق والبيئة المحيطة به، مما يساعد المسوقين في فهم السوق ووضع خطط عمل ناجحة، وإطلاق منتجاتهم الجديدة أو خدماتهم بالشكل الأقرب إلى احتياج السوق، والمسوق الناجح، يجتهد حتى تكون السلعة أو الخدمة التي يقدمها مناسبة للسوق المستهدف، وأن يكون المزيج التسويقي الذي يستخدمه مناسباً لشريحة معينة أو مجموعة شرائح في هذا السوق.

يستخدمه مناسباً لشريحة معينة أو مجموعة شرائح في هذا السوق.

لدراسة السوق سوف تحتاج إلى دراسة العناصر التالية:

✓ ما هي الشريحة أو الشرائح التي سوف أخدمها؟

✓ ما هي خصائصها - حجمها - احتياجاتها - اهتماماتها؟

✓ هل هناك أبحاث تسويقية سابقة متاحة؟ ما هي الطريقة التي سوف أجمع بها المعلومات؟

✓ المنافسين الذين على منافستهم، والبدائل عن المنتج الذي أنوي تقديمه؟

✓ ما هي المنتجات أو الخدمات المتاحة حالياً؟

✓ ما هي أسعار المنتجات، وطرق السداد الموجودة... وهكذا؟

✓ طرق التوزيع، هل من خلال تجار جملة، أو من خلال سلاسل السوبر ماركت، أم يكون الشراء من خلال الإنترنت، ... الخ؟

✓ ما هي إستراتيجية الاتصال والترويج التي تتبعها الشركات العاملة في هذا المجال؟

✓ دراسة المنافسين والبدائل: من أهم الوسائل التي تمكننا من معرفة جدوى مشروع والتخطيط له بشكل سليم

هي معرفة المنافسين بشكل دقيق ودراسة منتجاتهم، وأسعار تلك المنتجات، والمزيج التسويقي الذي يستخدمونه بشكل واف، حتى تتأكد أن المنتجات تقدم قيمة جيدة للمستهلكين والعملاء؟

من أجل هذا، عندما نحدد المشروع الذي سوف نقوم به، نطرح هذه الأسئلة على أنفسنا كجزء من دراسة السوق:

- من هم منافسينا؟ - لا بد أن نعرف من هم منافسونا حتى نستطيع أن نقيم الوضع بصورة موضوعية.

- ما هي درجة حدة المنافسة في السوق؟ - زيادة حدة المنافسة في السوق يؤثر سلباً على الربحية وعلى

الحصة السوقية بصفة عامة.

- ما هي عناصر القوة والضعف لدينا مقارنة بالمنافسين؟

- ما هو سعره، طريقة توزيعه، وطرق الدعاية الخاصة به؟

- ما هي مواصفات المنتج الذي ينتجه المنافسون؟

- ماذا يمكن أن نتعلم من المنافسين؟

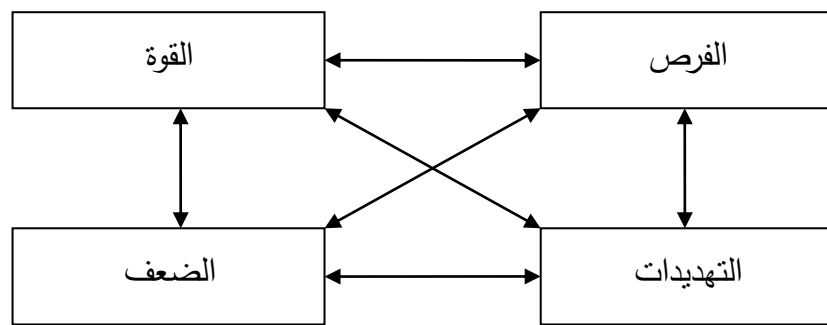
3- تحليل swot:¹

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب. وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها. وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل SWot اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها.

يمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها بالآتي:

- ✓ **القوة strengths:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.
- ✓ **الضعف weakness:** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما يعكس بالتالي على مستوى الأداء المتوقع فيها.
- ✓ **الفرص opportunities:** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتوقع أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.
- ✓ **التهديدات threats:** تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية. ويوضح الشكل (1-2) التفاعلات الحاصلة ما بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الشكل رقم (1-2) التفاعلات الحاصلة ما بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية



المصدر : ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص222.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص، ص: 220، 221.

من خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتختط الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.¹ والجدول (5-1) يوضح العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

الجدول رقم(5-1) العلاقة التفاعلية والاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة	تقويم البيئة
		الداخلية	الخارجية
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية انسحاب	إستراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص 222.

4- المزيج التسويقي والاستراتيجيات التسويقية:

4-1- المزيج التسويقي:

هو مجموعة من الوسائل التي يستخدمها مديرو التسويق لتحقيق أهدافهم وتشمل هذه الوسائل العديدة من العوامل²، ويمكن تلخيصها في كل من:

4-1-1- المنتج: وهو عبارة عن سلعة، خدمة، فكرة، مؤلفة من خواص محسوسة وغير محسوسة تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفضلاً للسوق المستهدف، وتتضمن الخواص المحسوسة الخواص المادية مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها.³

✓ دورة حياة المنتج⁴:

- مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية مرحلة ابتكار المنتجات الجديدة.
- مرحلة النمو: إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة.

¹ - نفس المرجع، ص 222.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص142.

³ - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 51.

⁴ - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن ، 2009، ص-ص: 184-187.

• **مرحلة النضوج:** في هذه المرحلة تتباطأ نسبة نمو المبيعات للمنتج ويدخل المنتج في مرحلة النضوج السلبي. تتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس إلى المراحل السابقة مما تخلق الكثير من المشاكل والتحديات أمام إدارة التسويق.

• **مرحلة التدهور:** من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو انخفاض بنسب أسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطوراً.

4-1-2- السعر¹: وهو عبارة عن القيمة النقدية لوحدة سلعة أو خدمة أو أصل أو مدخل إنتاج. وفي بعض الأسواق (الأسواق الكاملة) مثلاً يتحدد السعر بشكل كامل بواسطة العرض والطلب وفي الأسواق الأخرى (الأسواق الاحتكارية) مثلاً الموردون الأقوياء هم من يفرضون السعر.

التسعير هو العنصر الوحيد الذي يدر أرباحاً وإيراداً للشركة والأخرى تشكل كلفة عليها. التسعير هو العنصر الأكثر مرونة، إلا أنه الأكثر تعقيداً في نفس الوقت، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.

4-1-3- التوزيع²: ويشار إليه بالمكان، أو القنوات التسويقية، ويقصد به كافة النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بضمان توريد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات في أماكن وجودها في المصنع أو متاجر الجملة- التجزئة أو المخازن، أي تحقيق المنافع المكانية والزمانية والشكلية ومنفعة الحياة. إن أنشطة التوزيع تنفذ من خلال قنوات التوزيع أو منافذ التوزيع حيث يتم من خلاله انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها، بشكل مباشر أو غير مباشر (الوسطاء) وقد يكونوا أفراد، أو منظمات متخصصة في ذلك.

4-1-4- الترويج³: تكمن أهميته في أنه يمثل القوة الدافعة للنشاط التسويقي، وهو العامل الأكثر حسماً في تصريف بعض السلع أو الخدمات، وبعض الشركات تنظر على أن الترويج هو التسويق ذاته ورغم خطأ هذا الانطباع فإن هذه المحاولة تشير إلى الأهمية البالغة للترويج.

ويتألف الترويج من عناصر المزيج الترويجي وهي:

الإعلان التجاري، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، النشر التجاري، التسويق المباشر، الإعلام ووسائله.

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 52.

² نفس المرجع، ص 52.

³ نفس المرجع، ص 52.

2- الاستراتيجيات التسويقية:

2-1- استراتيجيات المنتج:¹

2-1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تتضمن هذه الإستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمشروعات المنافسة الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه النسبي في السوق.

2-1-2- إستراتيجية التمييز:

يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته وتوزيعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكنه إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته وتضم هذه الإستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتوزيعها، وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة.

2-1-3- إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، أو قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع. وعادة ما تتجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. وعندئذ قد تنطوي هذه الدراسة على البيع عند سعر مرتفع هذه العناصر تتمثل في تبيين نظام توزيع منخفض التكلفة وتطوير المنتج بما يحقق الانتشار الواسع.

2-2- الاستراتيجيات التسعيرية للخدمات الجديدة:²

2-2-1- إستراتيجية قشط الأسواق :

يميل السعر في هذه الحالة لان يكون غير مرن وخاصة في مرحلة التقديم للماركة الخدمية وترتكز هذه الإستراتيجية التسعيرية على وضع أسعار عالية على الخدمات الجديدة والتي سيدفعها المبادرون أو المبتكرون من المشترين مقابل حصولهم على خدمات جديدة والهدف من ذلك تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر،

2001، ص 38.

²<http://www.tahasoft.com%2Fbooks%2F279.docx&ei=kAxuU5CCcbx0gX9vYgQDQ&usg=AFQjCNHwCbKKPKGweukscjEQ86nuZla3mw&bvm=bv.66330100,d.d2k.11-04-2014>.

وهناك صعوبة كبيرة في تطبيق هذه الإستراتيجية لفترة زمنية طويلة هذا يعود إلى أن المنافسين بإمكانهم التأثير بشكل سريع على ردود فعل المستفيدين من خلال طرح أسعار تنافسية.

2-2-2- إستراتيجية اختراق السوق (التغلغل):

تستخدم عند تقديم الخدمات الجديدة للسوق والهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة ممكنة واستمالة الطلب بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل عن طريق وضع أسعار منخفضة للخدمات موضوع الاهتمام , وبعدها يرفع السعر بشكل تدريجي كلما سنحت الظروف بذلك.

ويتطلب نجاح هذه السياسة في التسعير إنتاج أو عرض أكبر كمية ممكنة من الوحدات المنتجة وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية لا تستطيع بسهولة تطبيقها بشكل تلقائي بل عليها اتخاذ سلسلة من الخطوات المتدرجة - تطوير نوعي في المواصفات الخاصة الخدمة مع ترويج كثيف في أسواق جديدة - والهادفة لإنجاح هذه الإستراتيجية السعرية.

إن هذه الإستراتيجية تعمل على النقيض تماماً من سياسة قشط الأسواق وبالتالي قد تخلق إشكالات الانطباع غير الجيد عن الخدمة منخفضة السعر وهنا يجب تكثيف الحملات الترويجية للخدمة قبل تقديمها بشكل يكون لدى العميل موقف إيجابي قبل الحصول على الخدمة .

2-3- إستراتيجيات التوزيع:¹

تشمل إستراتيجية التوزيع عدة قرارات هامة والتي تشمل اختيار قنوات التوزيع التي تحقق توزيعاً فعالاً وأن أفضل قناة توزيع هي مجموعة أساليب توزيعية متكاملة ومتفاعلة. وعادة ما تكون قنوات توزيع الخدمات قصيرة قياساً إلى السلع المادية الأخرى.

2-4- إستراتيجيات الترويج:²

يمكن الاختيار بين أنواع أساليب الترويج لكل نوع من أنواع الإنتاج كما يلي:

- ✓ الميزانية لكل عنصر من عناصر الترويج.
- ✓ أهداف الترويج لكل نوع من أنواع الإنتاج.
- ✓ خصائص السوق.
- ✓ طبيعة المنتج.

إن أنشطة الترويج لها أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف:

¹ أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، مصر، 2004، ص 238.

² مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، دون طبعة، مصر، 2007، ص-ص:

- ✓ جذب العملاء الجدد وتشجيع الناس التعامل مع المشروع.
- ✓ الرد على الإشاعات وعلى المنافسين.
- ✓ توفير السمعة الطيبة للمشروع.
- ✓ ذكر شيء من الأنشطة والفعاليات والمناسبات التي يقوم المشروع بها.
- ✓ مثل طرح منتج جديد أو إنتاج نوع جديد أو تخفيض أسعار وغيرها.

المبحث الثالث: الخطة التنظيمية والإنتاجية

الخطة التنظيمية تحدد المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.¹

المطلب الأول: الموارد البشرية

1- تخطيط الموارد البشرية²:

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

يساعد تخطيط الموارد البشرية :

- ✓ على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- ✓ في التخلص من الفائض وسد العجز.
- ✓ قبل الكثير من الوظائف إدارة الأفراد.
- ✓ على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- ✓ يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

2- استقطاب الموارد البشرية

1-2- تعريف الاستقطاب³:

يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 230.

² أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 74.

³ عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008، ص 38.

ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف. وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المؤسسة، وظروفها وإمكانياتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

2-2- أهداف عملية الاستقطاب:

- ✓ تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- ✓ إبراز وتسويق دور المؤسسة الإستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن إن توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد السوق.¹
- ✓ جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم و احتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن إن تستند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.²
- ✓ تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.
- ✓ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.³

3- تحفيز الموارد البشرية:

التحفيز هو الزيادة في العوائد التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه⁴ ومن جهة أخرى يرى آخرون بأنه تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر

4- تحديد الأجور⁵:

يعتبر تحديد الأجور أحد الأمور المعقدة وذلك بسبب تأثير كثير من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الأجور. وفيما يلي عرض سريع لهذه العوامل:

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دون دار نشر، مصر، 2001، ص150.

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص، ص:232، 233.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، الجزائر، 2010، ص179.

⁴ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، دون طبعة، 2002، ص 212.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر 2008، ص- ص: 375- 379.

- 4-1 المساومة الجماعية:** تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المؤسسات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى.
- 4-2 قدرة المؤسسة على الدفع:** غالبا ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية للتدليل على أن ربحية المؤسسة تعتبر كافية لتدعيم متطلبات زيادة الأجور بها.
- 4-3 سوق العمل:** إن الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف قد تتأثر بظروف سوق العمل. فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادرا، مما يحتم على المؤسسة دفع معدلات أجور عالية من أجل الحصول والمحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظائف، لكن المعدلات العالية قد تساعد أيضا على جذب العاملين من مناطق أخرى، ومن ثم فإن ذلك يحسن عرض العمل المحلي.
- 4-4 القيمة النسبية للعمل:** إن تناسق معدلات الأجور داخل المؤسسة يمثل أهمية كبيرة، لذلك فإنه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور، بالتالي يكون لديها أساس موضوعي تبنى عليه فروق الأجر بين الوظائف، ومن ثم يعكس هذه الأهمية النسبية لهذه الوظائف.
- 4-5 تكلفة المعيشة:** إن الأجور غير المناسبة قد تدفع بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر بجانب عملهم في المؤسسة، أيضا قد تدفع بعض العاملين للسرقة والاختلاس من أصول المؤسسة، أو المساهمة بأدنى مجهود في وظائفهم لذلك يجب على المؤسسة أن تغطي متطلبات تكلفة معيشة العامل.
- 4-6 التشريع:** إن جوانب عديدة من الأجور أصبحت تنظم حاليا عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة، أن مثل هذه القوانين قد شملت مثلا معدلات الحد الأدنى للأجور، مكافأة الوقت الإضافي، طرق حساب الأجور، سجلات المرتبات والأجور الواجب الاحتفاظ بها وهكذا. وبالتالي فإن مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

1- تعريفه:

"يعبر الهيكل التنظيمي عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة لوظائف الإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسئولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة"¹.

2- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد²

- ✓ **الملائمة:** يكون ملائما لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- ✓ **الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- ✓ **المرونة:** إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص27.

² نفس المرجع، ص، ص:34،35.

✓ **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل وعلاقات السلطة، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.

✓ **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

3- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي¹:

3-1- **تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة:** إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بوحدة. حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

3-2- **تحديد ما يجب عمله:** الخطوة التالية في عملية التنظيم هي الدراسة المهمة الخاصة بوحدة ما، فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.

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

3-4- **تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية:** وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير، فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

3-5- **تقرير السلطة اللازمة:** في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي تفوض للمرؤوسين، كما ويجب تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

3-6- **الخريطة التنظيمية:** وهي احد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص - ص: 29-31.

المطلب الثالث: تخطيط الإنتاج

1- مفهوم تخطيط الإنتاج¹

1-1- تعريف التخطيط: هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف، ومتى يتم هذا العمل.

بحيث يتضمن:

- تحديد الأهداف؛

- تحديد الخطط والوسائل، والخطوط اللازمة لبلوغها.

1-2- تعريف تخطيط الإنتاج: هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من المنتج خلال الفترة القادمة سواء

كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدماً لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.

1-3- تصنيفات تخطيط الإنتاج:

تصنف أنشطة التخطيط للإنتاج، بوجه عام إلى المجموعات الرئيسية التالية:

1-3-1- التخطيط الطويل المدى: يتعلق هذا النوع من التخطيط بمحاولات ذات أفق أبعد من تلك الأعمال

والأنشطة الإنتاجية المتكررة في المدى القصير، ومن أبرز مجالات ممارسة هذا النوع من التخطيط:

- إنشاء المرافق والتسهيلات الإضافية وتزويدها بالمعدات والأجهزة الآلية.

- تحديث وتطوير العمليات الإنتاجية المتتبعه حالياً لمواكبة التطورات التقنية المستحدثة.

- تصميم المنتجات وتحديد مواصفاتها الشكلية والتقنية.

- رفع مستويات القدرة مهارية والتخصصية للعاملين لتمكينهم من الاستجابة والتعامل مع الأساليب والوسائل

الإنتاجية التي أفرزتها التطورات التقنية.

1-3-2- التخطيط المتوسط المدى: يرتبط هذا النوع من التخطيط بتأمين متوازن والتوافق المناسب بين

مستلزمات ومتطلبات الإنتاج، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

1-3-3- التخطيط قصير المدى (التشغيل، التنسيق، الجدولة) : يركز هذا النوع من التخطيط على تلك

الاعتبارات المتعلقة بضرورة العمل على مواجهة الاحتياجات من الإنتاج، على ضوء الظروف والأوضاع المالية للطاقت الإنتاجية.

2- متطلبات تخطيط الإنتاج²

¹ - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص-ص: 97-100.

² إبراهيم بدران، مصطفى الشبخ، الريادية- الإبداع في إنشاء المشاريع- دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص-ص: 433-442.

حتى يتم الوصول إلى تصور صحيح للمشروع من حيث متطلباته المختلفة من أجهزة ومعدات والآلات وأثاث ومباني وساحات وقوى عاملة... الخ، ينبغي وضع مخطط للإنتاج يبدأ من حلقة الأولى أي العمليات، وينتهي بتسليم السلعة أو الخدمة للمستهلك أو المستعمل النهائي.

2-1- العملية الإنتاجية :

تبدأ العملية الإنتاجية منذ استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي، وما هي السلع التي تتبع عنها. وهكذا بالنسبة للخدمات.

وهكذا يتم تتبع العمليات الإنتاجية خطوة بخطوة. وهذا يجعل أمر الاستشارات والتعرف على التكنولوجيا بالغ الأهمية والضرورة. ومن خلال التعرف على العمليات المختلفة يتم التعرف على متطلبات كل خطوة أو حلقة سواء من الآلات أو المساحات أو العمالة أو المهارات أو الفحص.. الخ، وبذا يمكن تقدير المتطلبات نوعياً ومالياً بشكل أقرب ما يكون إلى الدقة.

2-2- الآلات :

إن التعرف على الآلات والمعدات اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة المطلوبة هو حجر الزاوية في نجاح المشروع وهذا يتطلب:

- الإطلاع على المشاريع المشابهة كلما أمكن ذلك.
- دراسة النشرات والكتالوجات الخاصة بالآلات والمعدات والتعرف على خصائص الآلات.
- الإطلاع على تاريخ تطوير المشاريع المشابهة أو المنتجات المشابهة.
- مراسلة المنتجين للآلات والمعدات.
- الدخول على الانترنت للتعرف على أحدث الأرقام والأنواع.
- الإطلاع على الآلات والمعدات والأجهزة من مصادر مختلفة ومقارنة الأسعار والمميزات.

ومن المفضل أن يبدأ المشروع بالحد الأدنى من المعدات والأجهزة والآلات، (ولكن يجب تحقيق المواصفات والجودة المطلوبة)، وأن لا يستخدم الآلات الضخمة والاستطاعات الكبيرة، لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع كلفة المشروع وبالتالي انخفاض كفاءته الإنتاجية وخاصة في السنوات الأولى للمشروع.

وعند النظر في الآلات والمعدات علينا التدقيق والتفهم للعناصر التالية:

- الحجم الفيزيائي: الطول × العرض × الارتفاع.
- الحجم العملي لأي الآلة أي المساحات الإضافية التي تكون حول الآلة وتسمح بالعمل فيها أو ربطها مع آلة أخرى مع مراعاة السلامة.
- استطاعة الآلة من حيث الإنتاج.
- استهلاك الآلة من الطاقة الكهربائية، أو الوقود أو الجهد البشري أو المياه أو الزيوت.

- قطع الغيار ومتطلبات الصيانة.
- ظروف التشغيل الأمثل من حيث الحرارة والتهوية وكافة المتطلبات البيئية.
- نسبة الفاقد من المواد الخام في الآلة.
- العوادم وفضلات التصنيع.
- متطلبات الكهرباء.
- سلامة التشغيل.
- خبرة الصانع في إنتاج هذا النوع من الآلات.

2-3- المباني:

- تحدد نوعية ومساحات المباني المطلوبة حسب مخطط العمليات الإنتاجية.
- وينبغي أن نلاحظ في المباني ما يلي:
- أن تكون مساحتها في الحد الأدنى القابل لتحقيق نوعية الإنتاج.
- الابتعاد عن المباني الفاخرة والمكلفة.
- أن المباني الإنتاجية تتسم بالبساطة وقلّة التكاليف وحسن الأداء.

تسمى المباني والمعدات والآلات وكل ما يستهلك مباشرة في العملية الإنتاجية بالموجودات الثابتة. وتكون كلفة الموجودات الثابتة في العادة مرتفعة بالنسبة للكلفة الرأسمالية للمشروع المنتج للسلع (قد تصل إلى 80%)، هذا في حين أنها تتخفف في المشاريع الخدمية والتجارية. ويسمى أحيانا رأس المال الثابت.

2-4- الموجودات الثابتة:

لا تدخل الموجودات الثابتة في العملية الإنتاجية ولا تستهلك فيها مباشرة. وإنما في واقع الأمر يتم استهلاك هذه الموجودات جزئيا "أي اهتلاكها" فعلا أثناء العملية الإنتاجية، ومع مرور الزمن. وبالتالي فإن: كل مفردة من مفردات الموجودات الثابتة لها عمر تشغيلي محدد وتعتبر المفردة بعد هذا العمر قد فقدت قيمتها وأهتلت تماما.

2-5- الإهلاك :

يمثل الإهلاك ما تخسره المفردات الثابتة من قيمتها سنويا نتيجة للتقادم. وبحسب الإهلاك عادة كنسبة مئوية من قيمة المفردة، تضاف سنويا على كلفة الإنتاج، أو يصار إلى خصمها من مجمل الأرباح. وتتفاوت المفردات أو الموجودات الثابتة في نسبة الإهلاك من نسب ضئيلة كالمباني إلى نسب مرتفعة مثل كالحواسيب. فالمباني يكون اهتلاكها قليلا ربما بنسبة (3%) إلى (5%) سنويا. هذا في حين يصل الإهلاك الآلات إلى (10%) أو (15%). أما في الحاسوب فتصل إلى (20%).

2-6- الصيانة وقطع الغيار:

إن قطع الغيار والصيانة يجب أن يكونا متوفرين محليا من أجل ضمان استمرارية الإنتاج. وبطبيعة الحال فإن تقديرات تكاليف الصيانة وقطع الغيار هي جزء أساسي من النفقات لا ينبغي إهماله.

2-7- زمن القيادة:

إن الدراسات التمهيدية ودراسات الجدوى وغيرها من الدراسات تهدف كلها إلى إن يصل صاحب المشروع إلى موقف يتخذ فيه القرار بالسير في المشروع أو البحث عن بديل آخر.

فإذا ما تم اتخاذ القرار والسير في المشروع، فإن الانتقال إلى حيز التنفيذ وبناء المشروع واستيراد الآلات وتركيبها كل ذلك يستغرق زمنا له قيمة وله كلفة. وقد يكون الزمن بضعة أشهر بالنسبة لمشروع صغير، وقد يكون بضع سنوات بالنسبة لمشروع كبير.

ويسمى الزمن الذي يستغرقه المشروع من تاريخ اتخاذ القرار والسير فيه إلى تاريخ التشغيل التجاري يسمى زمن القيادة.

وينبغي أن لا يطول زمن القيادة أكثر مما ينبغي، لأن في ذلك إخلالا في برنامج التشغيل والإنتاج، وإضاعة للفرص التي قد تتغير مع التأخير. كما أن الحساب التفصيلي لزمن القيادة يساعد على تنسيق عمليات البناء والتزكيب والاختبار وكذلك النقل والشحن والتأمين.

2-8- استطاعة الإنتاج :

تختلف ساعات التشغيل في المشاريع بعضها عن بعض حسب طبيعة منتجاتها. فبعض المشاريع لاعتبارات تكنولوجية تكون ذات إنتاج مستمر مثل مصانع الزجاج حيث تعمل 24 ساعة وربما لعدة سنوات دون توقف إلا للصيانة. بينما تعمل بعض المشاريع لمدة شهرين أو ثلاثة أشهر في السنة مثل معاصر الزيتون، وهناك مشاريع تعمل لساعات أقل أو أكثر. وبالتالي فإن الحساب الاعتيادي لاستطاعة الإنتاج يقوم على أساس العمل (8) ساعات في اليوم. والكثير منها لا يستغل إلا جزءا محدودا من المعدات والتجهيزات المتوفرة.

هذا في حين أنه من المألوف تماما أن تعمل المشاريع الخدمية والتجارية وكل المشاريع المتلامسة مباشرة مع الجمهور لساعات طويلة. وقد تعمل لساعات تصل إلى (12) ساعة أو أكثر. ويجب أن يؤخذ في الاعتبار عند حساب اقتصاديات المشروع التذبذب في حجم الإنتاج.

2-9- كفاءة استغلال رأس المال:

يجب استغلال التجهيزات بأقصى قدر ممكن وأعلى كفاءة ممكنة، لأن ذلك يمثل المدخل الحقيقي للأرباح والنجاح. كما يجب ضمان استمرار العمال في العمل بانتظام وتشغيل الآلات بصورة مستمرة ومنظمة. وفي الفترات التي تتميز بتدني الإنتاج، يجب بذل الجهد للقيام بأعمال أخرى قد يبدو للوهلة الأولى أن ليس لها علاقة مباشرة بالإنتاج الرئيسي، ولكن يمكن تطويرها في مرحلة لاحقة لإنتاج سلع وخدمات جديدة. كما يمكن برمجة الصيانة لتأخذ مكانها في تلك الفترات أي فترة التدني أو توقف الإنتاج، فكل ذلك يهدف إلى زيادة استغلال رأس المال والوقت والإمكانات المتاحة.

2-10 - شراء المعدات:

إن الكثير من موردي الآلات والمعدات مستعدون لبيع التجهيزات مقابل تسهيلات جيدة، تبدأ بدفعة أولى في حين يدفع بقية المبلغ بالتقسيط. ومن شأن هذا الترتيب أن يوزع تكاليف الآلات على فترة زمنية طويلة تساعد على تخفيض رأسمال المشروع. ولكن قد ينجم عنه تكاليف إضافية متمثلة في الفوائد تحتسب على الأقساط.

المبحث الرابع: الخطة المالية

المطلب الأول: مفهوم الخطة المالية

1- تعريف الخطة المالية.

"هي ذلك النشاط الذهني الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتبقة إلى ومن المؤسسة من خلال القرارات المالية التي تتخذ بموجب الموائمة بين اعتباري عائد الاستثمار وتكلفة تدبير الأموال حرصاً على توفير السيولة الواجبة لعمليات المشروع بما يكفل تحقيق مستوى ربح يتناسب وإشباع رغبات الملاك من حملة الأسهم".¹

وتعرف أيضاً "تتضمن الخطة المالية التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد"² ومن خلال هذين التعريفين يمكن القول بأن الخطة المالية هي: ضرورة لكل نشاط تنظيمي في المؤسسة، كالإنتاج، التسويق، وإدارة القوة العاملة وغير ذلك من الأنشطة إذ أنها توفر الحياة للمؤسسة وتجعلها أكثر قدرة على البقاء والاستمرار.

2- محتويات الخطة المالية ونطاقها³

2-1- نطاق الخطة المالية: إن المجالات التي تغطيها الخطة المالية تتضمن ما يلي:

- ✓ **التنبؤ المالي:** تفيد عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة، قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية. وأن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التنبؤ المالي، ومن بين هذه التقنيات تهيئة قائمة تدفقات الأموال، قائمة التدفقات النقدية والموازنات.
- ✓ **هيكل رأس المال:** من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم.
- ✓ **قرار هيكل رأس المال:** وهذا يشير إلى تحديد هيكل رأس المال، استناداً إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة. وأن العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال هي كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية، وطبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 210.

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

³ - عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2008،

ص - ص: 172-175.

- ✓ استخدام الأموال: ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الاحتياجات المالية وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات فقط، بل هي معينة أيضا بتحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد المؤسسة وبالتالي تعظيم قيمتها.
- ✓ صنع القرار الإستراتيجي: إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبين التهديدات والفرص البيئية، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية للمؤسسة والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ الرقابة المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كل هذه الطرق والأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية.

2-2- محتويات الخطة المالية النموذجية:

- إن الخطة المالية النموذجية يجب أن تساهم في توفير السمات والخصائص التالية:
- ✓ البساطة: وذلك من أجل ضمان إدراكها وفهمها ومن ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل العاملين في الإدارة المالية وغيرها من أقسام المؤسسة.
- ✓ اقتصادية: حيث إن الخطة المالية يجب أن تأخذ في الحسبان الفوائد المستحقة على التمويل المقترض، كونها تمثل مقادير ثابتة من التدفقات النقدية الخارجة، عند تميم هيكل رأس المال.
- ✓ السيولة: حيث أن الخطة المالية يجب أن تحرص على إدامة رصيد نقدي كاف لمواجهة الالتزامات المالية بالمقدار والوقت المناسبين.
- ✓ بعد النظر أو البصيرة: حيث يتوجب من الخطة المالية أن تحفظ بالذاكرة الاحتياجات إلى الأموال حاليا ومستقبلا لاستثمارها في أصول ثابتة طويلة الأجل وأصول قصيرة الأجل، وأن تبنى الخطة على أساس التنبؤ بالتطور الذي قد يحصل في كل من الطلب، التكنولوجيا والتغيرات البيئية الأخرى.
- ✓ طول الأجل: كما هو معروف أن الخطة المالية يجب أن تلبي الاحتياجات المالية لأنشطة المؤسسة قصيرة الأجل، إلا أنها يجب أن لا تغفل احتياجات المؤسسة على الأمد البعيد.
- ✓ الموقفية: فالخطة المالية لا بد أن تضع في حسابها الأحداث الطارئة وغير المنظورة والتي يمكن أن تحدث بعد وضع الخطة موضع التنفيذ.
- ✓ المرونة: أن المؤسسة تعمل ضمن بيئة متغيرة، الأمر الذي يفرض على الخطة المالية أن تتمتع بالمرونة الكافية التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف للتغيرات التي يمكن أن تحصل في الظروف البيئية.
- ✓ الأمثلية: على الخطة المالية أن تديم القدرة على المبادلة ما بين الربحية والسيولة، وأن الأمثلية تعني الاستخدام الأمثل للموارد النقدية عن طريق إدامة رصيد كاف يوفر كل من الربحية والملائمة المالية.

المطلب الثاني: مصادر التمويل

1- مفهوم التمويل:¹

1-1- تعريف التمويل: التمويل هو مجموع العمليات التي تصل من خلالها المؤسسة إلى تلبية كل احتياجاتها من رؤوس الأموال، سواء تعلق الأمر بالتخصيص الأولي من الأموال والزيادات اللاحقة للقروض المتوفرة في الأوساط العامة والهيكل المالية، أو المساهمات الممنوحة من طرف الدولة والخزينة العامة، أو الجماعات المحلية أو الخواص وغيرها.

1-2- أهمية التمويل: إن الغرض من الحصول على التمويل هو سد الاحتياجات المالية للمؤسسة سواء كانت احتياجات قصيرة الأجل والتي تخص دورة الاستغلال، أو احتياجات طويلة الأجل والتي تخص دورة الاستثمار.

2- مصادر التمويل طويل الأجل:²

2-1- الأسهم العادية: يقسم رأس مال المؤسسة إلى مجموعة من الأسهم العادية، وهي أسهم لا تحقق لصاحبها أية حقوق متميزة سواء في مقدار الأرباح الموزعة أو نصيب السهم من أصول المؤسسة عند التصفية ويسمى حائزي هذه الأسهم حملة الأسهم، ويصنع السهم من ورق مميز يكتب عليه القيمة الاسمية للسهم.

وينقسم رأس المال إلى رأس المال المرخص به ويمثل الحد الأقصى لعدد الأسهم الممكن إصدارها في المشروع، ورأس مال المصدر الذي يمثل الجزء المدفوع فعلا من رأس المال المصدر والذي قد يتساوى مع رأس المال المصدر في كثير من الأحيان، وقد تقوم المؤسسة بالحصول على مبالغ إضافية فوق القيمة الاسمية للأسهم عند إصدارها، كأن تكون هناك علاوة إصدار ويسمى ذلك الجزء بفائض رأس المال، أما الحقوق الملكية فتتمثل في كل المساهمات المباشرة أو غير المباشرة التي تتم للمشروع من حملة الأسهم، وبالتالي فهي تتضمن رأس المال وفائض رأس المال والأرباح المرحلة والاحتياطيات العامة السابق احتجازها من أرباح المشروع، ويطلق على حقوق الملكية بالقيمة الدفترية للمشروع.

إن القيمة السوقية للمشروع هي عبارة ناتج ضرب عدد الأسهم في سعرها السائد في السوق، أما القيمة الاستبدالية فتتمثل في التكلفة اللازمة لإحلال الأصول الحالية للمشروع.

ويمكن للمساهمين حق حضور الجمعية العمومية كما لهم الحق في الحصول على توزيعات الأرباح.

2-2- الديون طويلة الأجل: تنقسم الأوراق المالية المصدرة بواسطة الشركات المساهمة إلى أهداف تمثل حقوق الملكية وأوراق أخرى تمثل الديون، وتعد هذه الأخيرة ديون الشركة يجب دفعها في مواعيد متفق عليها، كما تلتزم الشركة بدفع فوائد محددة لحملة هذه الأوراق، وذلك على عكس الأوراق المالية التي تمثل حقوق الملكية وهي الأسهم العادية والتي لا تلتزم الشركة بردها في تواريخ محددة أثناء حياة المشروع، كما أنها لا تلتزم الشركة بدفع فوائد ثابتة لها وإنما يتم توزيع أرباح عليها كلما أمكن ذلك.

¹ - زاوي فضيلة، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008-2009، ص- ص: 30-32.

² حسن عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص- ص: 501-504.

2-3- الأسهم الممتازة: وتعد ضمن بنود حقوق الملكية للمشروع إلا أنها تختلف عن الأسهم العادية إن يكون لها الأولوية على الأسهم العادية في الحصول على توزيعات الأرباح، كما أن لها الأولوية في السداد في حالة التصفية على أن يتم السداد بالقيمة الاسمية للأسهم فقط، وفي حالة تحقق أرباح في الشركة لا يشترط ضرورة توزيع أرباح لحملة الأسهم الممتازة، إلا أنه قد بنص بأن يكون من حق حملة الأسهم الممتازة الحصول على توزيعات مجمعة تغطي الأرباح التي كانت مستحقة لهم في سنة سابقة ولم تقم الشركة بتوزيعها.

ولا يكون لحملة الأسهم الممتازة الحق في التصويت في الجمعية العمومية وذلك فيما عدا الحالات التي تتأخر فيها الشركة عن دفع أرباح لحملة الأسهم.

رغم أن الأسهم الممتازة لها طبيعة الديون، من حيث ثبات الأرباح الموزعة لها والالتزام بسداد قيمتها الاسمية عند التصفية إلا أنها لا تعد ديون على الشركة ولا يترتب على عدم سداد أرباحها إفلاس الشركة، كما أن توزيعات الأرباح الخاصة بها لا تخصم من الوعاء الضريبي.

3- مصادر تمويل قصيرة الأجل:

3-1- الائتمان التجاري: ويمكن تعريف الائتمان التجاري بأنه نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية. وتعتمد المؤسسات على هذا المصدر في التمويل بدرجة أكبر من اعتمادها على الائتمان المصرفي وغيره من المصادر الأخرى قصيرة الأجل، بل وقد يكون المصدر الوحيد-قصير- المتاح لبعض المؤسسات. هذا ويطلق على الائتمان التجاري الائتمان التلقائي نظراً لأنه عادة ما يزيد وينقص مع التقلبات في حجم النشاط، بمعنى أنه يتاح بالقدر الملائم وفي الوقت المناسب. وتعد هذه واحدة من أهم مزايا الائتمان التجاري، يضاف إليها أنه يتم دون إجراءات أو تعهدات رسمية.

أما بالنسبة لتكلفة هذا النوع من التمويل فإنها تعتمد على شروط الموردين. ففي غياب الخصم النقدي يعتبر الائتمان التجاري في حكم التمويل المجاني، غير أنه قد ينقلب إلى تمويل مكلف للغاية إذا لم تحسن المؤسسة استخدامه.¹

3-2- الائتمان المصرفي: يقصد بالائتمان المصرفي في هذا الصدد القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك وشركات الأموال، وذلك من أجل تغطية احتياجاتها من الأموال لتمويل دورة استغلالها، وذلك نتيجة لتكرار العمليات خلال هذه الدورة.²

ويأتي هذا النوع من الائتمان التجاري، وذلك من حيث درجة اعتماد المؤسسة عليه كمصدر للتمويل قصير الأجل. ويتميز الائتمان المصرفي بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها المؤسسة في الاستفادة من الخصم، كما يعتبر مصدراً مقبولاً لتمويل الأصول الدائمة في المؤسسات التي تعاني من صعوبات

¹ منير إبراهيم الهندي، سلسلة الفكر الحديث في مجال الإدارة المالية (2) الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، دون طبعة، مصر، 1998، ص 7.

² محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، بسكرة، 2006-2007، ص 44.

في تمويل تلك الأصول من مصادر طويل الأجل، ويضاف إلى ذلك أنه أكثر مرونة من الائتمان التجاري، إذ يأتي في صورة نقدية وليس في صورة بضاعة. غير أنه أقل مرونة منه في ناحية أخرى، ذلك أنه لا يتغير تلقائياً مع تغير حجم النشاط.¹

المطلب الثالث: القوائم المالية

1- مفهوم القوائم المالية

1-1- تعريف القوائم المالية:

"القوائم المالية من الوسائل الأساسية في الاتصال بالأطراف المهمة بأنشطة الوحدة، والتي من خلالها ستتمكن تلك الأطراف التعرف على العناصر الرئيسية المؤثرة على المركز المالي للمؤسسة وما حققته من نتائج"².

وهناك من يعرفها بأنها " كل من قائمة الدخل والميزانية العمومية التي تعطي مدة زمنية محددة في المستقبل، فقائمة الدخل التقديرية هي التي تصور إيرادات المؤسسة ونفقاتها خلال مدة زمنية محددة في المستقبل، أما الميزانية العمومية التقديرية هي التي تتضمن خلاصة بأصول المؤسسة، خصومها وحقوق المالكين لمدة زمنية محددة في المستقبل. وتساعد هذه القوائم في توضيح الآفاق المستقبلية لاستثمارات المؤسسة واحتياجاتها التمويلية لتمويل تلك الاستثمارات"³.

1-2- الغرض من القوائم المالية:⁴

- هي الوسائل التي بموجبها تنقل إلى الإدارة والأطراف المعنية صورة مختصرة عن الأداء والمركز المالي لأي وحدة اقتصادية.
- تلخص كافة المعلومات التي تتضمنها مئات آلاف الصفحات التي تتكون منها السجلات والدفاتر المحاسبية التفصيلية.
- تمثل القوائم المالية للمؤسسة عرضاً هيكلياً ذا طابع مالي لمركزها وما أنجزته من معاملات. ولتحقيق هذا الهدف فإن القوائم المالية تعطي بيانات عن الآتي:

✓ الأصول؛

✓ الالتزامات؛

✓ حقوق الملكية؛

✓ الإيرادات والمصروفات المتضمنة الأرباح والخسائر؛

✓ التغيرات الأخرى في حقوق الملكية؛

✓ التدفقات النقدية.

¹ منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق، ص، ص: 8، 9.

² شناي عبد الكريم، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق المعايير المحاسبية الدولية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، ص 43.

³ عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق، ص، ص: 247، 248.

⁴ أمين السيد لطفى، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء المعايير المحاسبية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص، ص: 77، 78.

وتساعد هذه المعلومات بالإضافة إلى المعلومات الأخرى الواردة في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية. في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية للمؤسسة وخاصة توقيت واحتمال توليد هذه التدفقات النقدية.

1-3- السمات العامة للقوائم المالية:¹

- تهدف إلى تقديم المعلومات التي تكون مفيدة في اتخاذ قرارات الأعمال والقرارات الاقتصادية.
- أهداف التقارير المالية ليست ثابتة ولكنها تتأثر بالبيئة الاقتصادية والقانونية والسياسية والاجتماعية التي تقدم فيها التقارير المالية.
- تتأثر الأهداف أيضا بالخصائص والقيود المتعلقة بنوعية المعلومات التي يمكن أن توفرها التقارير المالية.
- تنتج المعلومات عادة بصورة تقريبية ولكنها ليست دقيقة تماما.
- تعكس المعلومات بصورة واضحة الآثار المالية للعمليات والأحداث التي حدثت بالفعل.
- المعلومات الواردة في التقارير المالية ليست سوى مصدر واحد للمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات المتعلقة بمنشآت الأعمال.
- هناك تكلفة لإعداد واستخدام المعلومات.
- تنشأ أهداف التقارير المالية أساسا من احتياجات المستخدمين الخارجين الذين تتقصم سلطة فرض المعلومات التي يحتاجونها، لذلك لا بد أن يعتمدوا على المعلومات التي تقدمها لهم الإدارة.
- يتم توجيه أهداف التقارير المالية نحو المصلحة العامة لتخدم العديد من المستخدمين وتمكنهم من تحديد مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية جيدة، ويتم صياغتها لتخدم قرارات المستثمرين والدائنين كمرجع يرتكزون عليه.
- يجب أن تقدم التقارير المادية المعلومات من أجل مساعدة المستثمرين الحاليين والمرتقبين والدائنين والمستخدمين الآخرين.
- يجب أن تقدم التقارير المالية المعلومات اللازمة عن المصادر الاقتصادية للمؤسسة والحقوق المرتبطة بها.
- تقدم التقارير المالية معلومات عن المكاسب ومكوناتها، وعن التدفقات النقدية مبنية حسب أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل، وكذلك الوضع المالي للمؤسسة.

¹ - سمير محمد الشاهد، طارق عبد العال، قواعد إعداد وتصوير القوائم المالية للبنوك وفقا لمعايير المحاسبة الدولية، اتحاد المصارف العربية، دون طبعة، لبنان، سنة، ص-ص: 21-24.

2- أشكال القوائم المالية¹:

يبين النظام المحاسبي المالي القوائم المالية الواجب على المؤسسة انجازها سنويا، والتي من أهمها ما يلي:

2-1- الميزانية:

2-1-1- تعريف الميزانية:

"الوثيقة التي تبين الوضعية المالية للمؤسسة في لحظة ما تدعى الميزانية".

2-1-2- مكونات الميزانية:

- ✓ **الأصول:** الأشياء ذات القيمة المملوكة للمؤسسة، تضمن تحقيق منافع مستقبلية محتملة، تتحكم فيها المؤسسة أو تحصل عليها نتيجة لمعاملات أو أحداث سابقة
- ✓ **الخصوم:** تعرف الخصوم على أنها الالتزامات الاقتصادية القائمة على المنشأة أو أي عناصر دائنة مؤجلة لفترات قادمة تم إثباتها و قياسها طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- معلومات أخرى تستوجب إظهارها في الميزانية أو في الملحق:
- توضيح طبيعة ونوع كل من الاحتياطات التي تظهر ضمن الأموال الخاصة؛
- الحصة التي تزيد مدتها عن السنة فيما يخص المدينون و الديون؛
- المبالغ الواجبة الدفع والمستحقة.

2-2- قائمة الدخل:

2-2-1- تعريف: قائمة الدخل هي عبارة عن وثيقة تجميعية للأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال الفترة، تظهر النتيجة الصافية للفترة التي تكون إما ربح أو خسارة.

وتهدف إلى تزويد المهتمين بالقوائم المالية بما يمكنهم من معرفة الكفاءة الاقتصادية للوحدة، و كذا المعلومات التي تساعدهم على التنبؤ بمقدار وتوقيت ودرجة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية في المستقبل.

2-2-2- عناصر قائمة الدخل:

- ✓ **النواتج:** النواتج هي زيادة المنافع الاقتصادية خلال الفترة، في شكل مدخولات أو زيادة الأصول أو انخفاض الخصوم، التي يترتب عنها زيادة الأموال الخاصة باستثناء الزيادة الناتجة عن تقديم مساهمات جديدة من طرف المساهمين إلى الأموال الخاصة.
- ✓ **الأعباء:** انخفاض المنافع الاقتصادية خلال الفترة في شكل مخروجات أو انخفاض الأصول التي يترتب عنها نقص الأموال الخاصة، باستثناء التوزيعات إلى المساهمين في الأموال الخاصة.

2-2-3- معلومات يستوجب إظهارها في جدول قائمة الدخل:

- ✓ تحليل الأعباء حسب طبيعتها، بما يسمح تحديد النتائج الوسيطة؛
- ✓ نواتج الأنشطة العادية؛
- ✓ النواتج المالية و الأعباء المالية؛

¹ شناي عبد الكريم، مرجع سابق، ص- ص: 55-65.

- ✓ أعباء المستخدمين؛
- ✓ الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة؛
- ✓ مخصصات الإهلاكات و انخفاض القيمة المرتبطة بالأصول العينية؛
- ✓ مخصصات الإهلاكات و انخفاض القيمة المرتبطة بالأصول غير المادية؛
- ✓ نتائج الأنشطة العادية؛
- ✓ العناصر غير العادية للنواتج والأعباء؛
- ✓ النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع.

2-3- قائمة التدفقات النقدية:

2-3-1- أهمية التدفقات النقدية: الغرض منها هو توفير معلومات ملائمة لمستعملي القوائم المالية عن كل المتحصلات و المدفوعات النقدية للمؤسسة خلال الفترة، أي معرفة مصادر النقدية و فيما استخدمت و مقدار التغير في رصيد النقدية خلال الفترة، وتحديد مصادر الاختلاف بين صافي الدخل و صافي التدفقات النقدية.

2-3-2- أنواع تدفقات النقدية:

✓ **الأنشطة التشغيلية:** تتمثل في الأنشطة الأساسية المنشئة لنواتج المؤسسة و تدخل في تحديد صافي الدخل، مثل المتحصلات من الزبائن و الفوائد، كذلك تسديد للمصروفات وللموردين و العاملين و سداد الفوائد.

✓ **الأنشطة الاستثمارية:** هي الخاصة باقتناء و بيع الأصول و كذا التوظيفات الأخرى غير المحتواة ضمن العناصر المعادلة للخزينة مثل تقديم القروض للغير و تحصيلها واقتناء الاستثمارات و التنازل عنها.

✓ **الأنشطة التمويلية:** و هي الأنشطة التي يترتب عنها تغيرات في مكونات الأموال الخاصة من حيث الحصول على رأسمال جديد من الملاك أو المساهمين و إمدادهم بالعوائد، وكذا مديونية الوحدة فيما يخص الحصول على القروض من الدائنين و سدادها.

2-3-3- إعداد قائمة التدفقات النقدية: المعلومات اللازمة لإعداد قائمة التدفقات النقدية تستقى من الميزانيات المقارنة و قائمة الدخل الحالية، و كذلك البيانات الخاصة ببعض الصفقات المنتقاة و تتم باستخدام الخطوات التالية:

- ✓ تحديد النقدية المتولدة من العمليات؛
- ✓ تحديد النقدية المتولدة من العمليات أو المستخدمة في الأنشطة الاستثمارية والتمويلية؛
- ✓ تحديد التغير (الزيادة أو التخفيض) في النقدية خلال الفترة؛
- ✓ تسوية التغير في النقدية مع أرصدة النقدية في بداية و نهاية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل نستخلص أن مخطط الأعمال أداة تسمح بتحويل فكرة ما إلى مشروع قابل للتحقيق على أرض الواقع من خلال دراسة كافة الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة من تسويق وتنظيم وإنتاج ومالية، ويساهم بشكل كبير في إتخاذ القرار الصائب لصاحب المشروع ذلك أنه يعمل على تقليل المخاطر المحيطة بالمؤسسة لأبعد حد، وتخفيض درجة عدم التأكد في ظل المنافسة الشديدة، فهو يحدد الاستراتيجيات الملائمة للمنتج أو الخدمة المزمع تسويقها.

وسنحاول إسقاط مخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة على مشروع حديقة ألعاب مائية للأطفال بولاية الوادي.

الفصل الثاني خطوات إعداد مخطط أعمال حديقة ألعاب مائية للأطفال -الوادي-

تمهيد :

إن مشروع حديقة ألعاب مائية هو مشروع خدمي ترفيهي موجه إلى فئة الأطفال الذين تتراوح اعمارهم من 5-12 سنة بولاية الوادين، سنحاول في هذا الفصل دراسة الجوانب التي تتعلق بإنجاز هذا المشروع، ولذا سنقوم بإعداد مخطط أعمال يوضح كل هذه الجوانب، من خلال وصف المشروع، الخطة التسويقية، الخطة التنظيمية للمشروع والخطة المالية.

المبحث الأول: وصف المشروع

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة عن المشروع والمتمثل في حديقة ألعاب مائية للأطفال بولاية الوادي. يوضح الجدول (1-2) ملخص حول المعلومات العامة للمشروع:

الجدول رقم (1-2) ملخص المشروع

اسم المشروع	SHARK GUARDIAN
نوع النشاط	ترفيهي
موقع المشروع	حي 01 نوفمبر - الوادي
منتجات المشروع	خدمات ترفيهية
الايدي العاملة	14 عامل
الاستثمار الكلي	9.970.262,86 دج
ارباح السنة الأولى	776.458,58
فترة استرداد رأس المال	أربعة سنوات ونصف.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الأول: التعريف بالمشروع

هو مشروع اقتصادي عبارة عن حديقة ألعاب مائية، يضم مجموعة من الخدمات الترفيهية، في مدينة الوادي، بمساحة تقدر ب1500م². حيث يضم مسبحا , العاب مائية للأطفال، مقهى، بالإضافة إلى بيتزيريا، ومحل صغير لبيع ألعاب الأطفال والهدايا.

1- مبررات المشروع:

تعتبر الألعاب المائية من أكثر الألعاب شعبية في العالم، فالبرغم من أن الفكرة ليست جديدة إلا أنه تحظى باهتمام شديد من كافة فئات المجتمع خاصة الشباب والأطفال. كما أن الطبيعة الصحراوية المناخية تساعد في نجاح هذا النوع من المشاريع. وهذا هو السبب الرئيسي في اختيار هذا المشروع.

ومن أهم مبررات إنشاء المشروع :

- خلق فرص استثمارية في المنطقة وتوفير فرص عمل جديدة .
- البحث المستمر على مرافق ترفيهية في المنطقة.
- توفير مناصب عمل.
- عدم وجود مشاريع مشابهة في المنطقة.
- توفر مؤسسات دعم الشباب لإنشاء المشاريع.
- تحسين الوضع الاقتصادي لصاحب المشروع.

2- أهمية المشروع :

- المساهمة ولو بنسبة قليلة في تقليص البطالة في المنطقة.
- تحقيق عائد لصاحب المشروع.
- المساهمة في تغطية النقص الفادح في المشاريع الموجهة لتسليّة وترفيه الأطفال في المنطقة.

3- الخدمات التي يقدمها المشروع:

يقدم المشروع مجموعة من الخدمات الأساسية و التي تتمثل في المسبح , بيتزيريا , مقهى ، وألعاب مائية

و كذا خدمات ثانوية تتمثل في بيع ألعاب وهدايا للأطفال.

3-1- البيتزيريا :

تضم الحديقة بيتزيريا تقدم أكالات خفيفة بعدة أصناف، أذواق وأسعار مختلفة، وتطل على واجهة ذات منظر

جميل من الحديقة و المسبح.

3-2- المقهى :

تضم الحديقة أيضا مقهى يقدم جميع المشروبات و المتلجات , يوفر مكان مريح لجلوس العائلات.

3-3- المحل:

تباع فيه ألعاب وهدايا الأطفال ، حلويات، مكسرات...الخ.

3-4- الألعاب المائية:

وهي الخدمة الرئيسية التي يقدمها المشروع وتحتوي الحديقة أربعة أنواع من الألعاب المائية تختلف عن بعضها البعض، وتقدم الترفيه والمتعة للأطفال.

المطلب الثاني: الإطار القانوني للمشروع

وهي الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL) وتكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المترتبة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.

- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير، إستحداث مؤسسة مع شركاء.

- تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص ، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر¹. ويوضح الجدول (2-2) الإطار القانوني للمشروع.

الجدول رقم (2-2) الإطار القانوني للمشروع

نوع المؤسسة	المؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية المحدودة
الاسم	دقة حفصة
رقم النشاط	607046
الاسم التجاري	SHARK GUARDIAN
الترخيص	ترخيص بالاستغلال
النشاط المصرح به	استغلال الحظيرة المائية.
رأس المال المستثمر الاجتماعي	199.405,26 دج.
العنوان	حي 01 نوفمبر- الوادي- الجزائر.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها.

1- http://www.elmouwatin.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=5043 visité le 2014/04/24

المطلب الثالث: تحليل الموقع

1-تقديم الولاية :

✓ المساحة: 44586,80 كلم²

✓ عدد السكان: 670000 نسمة

✓ معدل السكان: 12,3 شخص/كلم²

2- التقسيم الإداري:

تضم ولاية الوادي 22 بلدية تابعة ل 12 دائرة .

3- الموقع الجغرافي :

يحد ولاية الوادي :

✓ من الشمال: ولايات تبسة وخنشلة وبسكرة.

✓ من الشرق: الجمهورية التونسية.

✓ من الجنوب: ولاية ورقلة.

✓ من الغرب: ولاية الجلفة، بسكرة وورقلة.

4- المناخ:

تعرف ولاية الوادي بمناخها الصحراوي الجاف الذي يتميز بشتائه البارد، وصيفه الحار جدا، سقوط الأمطار ضعيف جدا، حيث يبلغ معدل التساقط خلال السنة 35ملم.

أما درجات الحرارة فهي مرتفعة جدا في فصل الصيف حيث تصل أحيانا (45 درجة حرارية) في منطقة سوف وتنخفض في فصل الشتاء إلى أن تصل أحيانا إلى (1درجة حرارية) بمنطقة المغير.

5- النشاطات الأساسية:

نظرا لخصائصها الصحراوية، تعد ولاية الوادي من الولايات المهمة التي يغلب عليها الطابع السياحي وتمتاز بالنشاط التجاري والصناعات التقليدية والحرفية، أما في المجال الزراعي فتشتهر بزراعة التخليل والتبغ بحيث تقدر ثروة أشجار النخيل 3.613.414 نخلة منها 2.631.473 نخلة منتجة من مختلف الأنواع وعلى مساحة تقدر ب: 33.900.78 هكتار.

✓ زراعة البطاطا: يقدر إنتاجها ب: 2.708.890 قنطار على مساحة 11.415 هكتار وبمردود قدره 237.31 قنطار/هكتار.

✓ زراعة التبغ: يقدر إنتاجها ب: 19.662 قنطار على مساحة 1.190 هكتار.

✓ تربية المواشي: تقدر ب: 974.655 رأس بكامل أنواعها.

✓ وهناك نشاطات تتعلق أساسا بالصناعات التقليدية والتي مازالت تعاني من عدم توفر الإمكانيات اللازمة للنهوض بها مثل صناعة الزربية والصناعات اليدوية التي تعتمد أساسا على سعف النخيل.

6- قطاع السياحة في ولاية الوادي:

6-1- المنشآت الفندقية:

الجدول رقم (2-3) المنشآت الفندقية

فنادق مصنفة	البلدية	اسم الفندق	الصف	عدد الغرف	عدد الأسرة	عدد العمال		عدد الوافدين	
						الدائمون	المؤقتون	الجموع	الأجانب
الوادي	كوينين	غ. بلاص	نجوم 4	53	106	47	0	2478	230
	الوادي	سوف الكبير	نجوم 3	89	182	22	08	11408	849
		اللوس	نجوم 2	96	192	39	11	14392	947
المجموع									
فنادق غير مصنفة	الوادي	النزل المركزي		28	56	04	0	5247	841
		سي موسى		38	68	02	1	3655	293
		الذهب الأسود		32	41	02	0	1219	27
	المجموع			98	165	08	1	10121	1161
المجموع العام									
3187 38399 20 116 645 336									

المصدر: مصلحة الأرشيف، الولاية، ولاية الوادي، 2011.

6-2- نشاطات الصناعة التقليدية:

الجدول رقم (2-4) نشاطات الصناعة التقليدية

العدد		النشاط
الحرفيين	التعاونيات	
469	01	الصناعة التقليدية لإنتاج المواد
934	01	الصناعة التقليدية لإنتاج الخدمات
274	01	الصناعة التقليدية الفنية
1677	03	المجموع

المصدر: مصلحة الأرشيف، الولاية، ولاية الوادي، 2011.

6-3- وكالات السياحة والأسفار المعتمدة:

الجدول رقم (2-5) وكالات السياحة والأسفار

أهم النشاطات	المقر	الوكالة
عمرة، رحلات، كراء سيارات، بيع تذاكر النقل البحري والجوي	الوادي	وكالة سوف تور
عمرة، رحلات، كراء سيارات، بيع تذاكر النقل البحري والجوي	الوادي	الديوان الوطني للتنشيط السياحي
عمرة، رحلات، كراء سيارات، بيع تذاكر النقل البحري والجوي	قمار	وكالة شنة للسفر
عمرة، رحلات، جولات سياحية.	الوادي	الثوابت للسياحة والأسفار (وكالة)
عمرة، رحلات، جولات سياحية.	قمار	محلو للسياحة والأسفار (وكالة)
عمرة، رحلات، جولات سياحية.	الوادي	وكالة الأسود للسياحة والأسفار
عمرة، رحلات، كراء سيارات، بيع تذاكر النقل البحري والجوي	حي سيدي مستور الوادي	وكالة رزاق هبلة

المصدر: مصلحة الأرشيف، الولاية، ولاية الوادي، 2011.

4-6- مواقع ومعالم أثرية وتاريخية:

الجدول رقم (2-6) مواقع ومعالم أثرية وتاريخية

المقر	اسم المعلم	الفترة التاريخية للمعلم	طبيعة المعلم
بلدية الوادي	مسجد ومنازة سيدي سالم	1240هـ	مسجد
	زاوية سيدي سالم	1110هـ	زاوية
	حي الأعشاش	نهاية القرن 16هـ	حي شعبي
	سوق مدينة الوادي القديم	سنة 1890م	سوق شعبي
	الزاوية القادرية	سنة 1892م	زاوية
كوينين	الحي العتيق	القرن 10 هـ	حي شعبي
قمار	الزاوية التجانية	سنة 1789م	زاوية ومساكن
الطالب العربي	برج صومعة شوشة اليهودي	أوائل القرن العشرين	برج مراقبة
سيدي خليل	ضريح سيدي خليل	غير معروف	ضريح
جامعة	قرية سيدي يحي	غير معروف	قرية

المصدر: مصلحة الأرشيف، الولاية، ولاية الوادي، 2011.

7- موقع المشروع:

يقع المشروع وسط المدينة وبالتحديد في دائرة الوادي في المنطقة الصناعية -الشط- حي أول نوفمبر وبلغت مساحة المشروع ما يقارب 1500م².

المبحث الثاني: الخطة التسويقية للمشروع

الهدف من هذه الدراسة التعرف على مختلف الجوانب التسويقية المتعلقة بإنجاز مشروع حديقة ألعاب مائية للأطفال من خلال دراسة السوق، تحليل SWOT، الاستراتيجيات التسويقية وفيما يلي عرض مفصل لها.

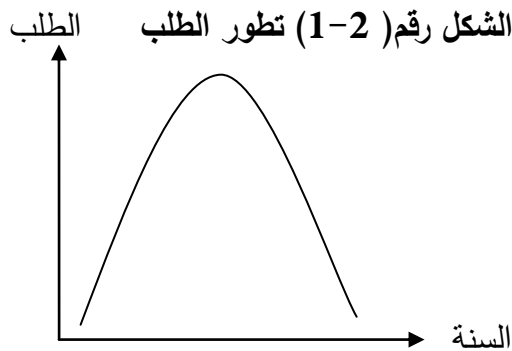
المطلب الأول: دراسة السوق

1- قطاع الأعمال والمحيط:

- ✓ المؤسسة تدخل ضمن قطاع الخدمات.
- ✓ عدم وجود مؤسسات تقدم نفس الخدمة في محيط المؤسسة.
- ✓ تقبل المجتمع لفكرة المشروع لأنه لا يعارض المبادئ والعادات والتقاليد والدين.

2- تقييم السوق الإجمالي:

- ✓ الخدمة: موجه لفئة الأطفال ما بين 5-12 سنة.
 - ✓ تطور الطلب: يأخذ الطلب على الخدمة شكل المنحنى الجرسى، بحيث يبدأ الطلب في الزيادة باقتراب موسم الاصطياف ثم ينخفض حتى يكاد ينعدم وهكذا .
- والشكل (1-2) يوضح معدل نمو الطلب خلال السنة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

- ✓ الزبائن المحتملين: يقدر عدد الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 5-12 سنة بمدينة الوادي بأكثر من 150000 طفل.

✓ **تقدير الطلب:** قدر الطلب على حسب الطاقة الاستيعابية للمكان باعتبار أن الطفل الواحد يلزمه 3م² مساحة لعب، ومنه فالمشروع قادر على استيعاب 334 طفل في اليوم. (باعتبار أن المنطقة المتاحة للعب هي 1000م²) وقدرت نسبة الطلب الأقصى بـ 6.68% شهريا أي ما يعادل 10020 طفل في الشهر .

وبعد تحديد الطلب، يمكن وضع متوسط للطلب الشهري بـ: 7800 طفل في الشهر. خلال الأشهر الستة لعمل المؤسسة.

ينشط عمل المؤسسة خلال فصل الصيف وذلك لعدة أسباب منها:

- لأنه السبب الرئيسي لابتنكار هكذا العاب وهكذا مشروع.
- العطلة الصيفية.
- بحث العائلات عن أماكن ترفيهية في فصل الصيف أكثر من غيره.
- الحرارة المرتفعة التي تشهدها المنطقة.

✓ **المنافسين:** بحيث ينقسم المنافسون إلى نوعين:

- **منافسين مباشرين:** وهم جميع المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة وهم غير موجودين في الولاية.
- **منافسين غير مباشرين:** ويقصد بها المؤسسات التي تقدم خدمات مشابهة وقد تعني عن خدماتنا وهي:
 - حديقة عامة وسط المدينة.
 - قصر الضاوية.
 - مزرعة ميسة.
 - شرم الشيخ.
 - المسابح الاولمبية في الولاية.

المطلب الثاني: تحليل SWOT

1- الفرص:

- ✓ بحث سكان المنطقة عن أماكن لاستغلال أوقات فراغهم.
- ✓ قلة المشاريع في قطاع السياحة والترفيه.
- ✓ البحث عن الجديد والمختلف بالنسبة للمستهلك.

2- التهديدات:

- عدم انتظام الطلب في كافة فصول السنة.

- دخول منافسين مباشرين للسوق.

3- نقاط القوة:

- الموقع الجغرافي للمشروع (وسط المدينة).

- الإعفاء الضريبي للنشاط لمدة ثلاث سنوات وذلك نتيجة الحصول على تمويل من الوكالة الوطنية لعدم وتشغيل الشباب.

- توفر مصادر الطاقة والكهرباء والماء.

- توفر خدمات النقل.

- تنوع الخدمات التي يقدمها المشروع.

- الاتصال المباشر بالزبائن يسمح بالتعرف على رغباتهم وأفكارهم وآرائهم والاستفادة منها في خدمة المشروع.

4- نقاط الضعف:

ضيق مساحة الحديقة قد لا يسمح باستيعاب كل الزبائن.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي والاستراتيجيات التسويقية

تعتمد المؤسسة على استراتيجية التركيز من خلال تركيزها على فئة معينة في السوق وهم الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 5-12 سنة.

1- المنتج:

- ✓ الاسم التجاري: SHARK GUARDIAN.
- ✓ العلامة التجارية: ولقد تعمدنا اختيار اللون والشكل بما يوحي بنشاط المشروع .



- ✓ الشعار: طفلك الصغير يستحق الكثير.
- ✓ الخدمات التي يقدمها المشروع: يقدم المشروع مجموعة من الخدمات والتي تتمثل في الألعاب المائية، والمسبح بالإضافة إلى المقهى، البيزنيزيا وخدمة بيع الهدايا والألعاب والحلويات.

2- السعر:

إن سعر الخدمة الذي سيتم اعتماده من طرف المؤسسة هو 200 دج ، يقوم طالب الخدمة بدفعها مقابل تذكرة تسمح له بالدخول للحديقة والاستفادة من جميع خدمات الألعاب طوال اليوم. أما بالنسبة للاستراتيجية فقد تم اعتماد استراتيجية قشط السوق، وذلك لأن المشروع صغير وغير قادر على استيعاب الطلب الكبير ولهذا السبب تم اعتماد هذه الاستراتيجية لتحديد فئة معينة من المجتمع ومن جهة أخرى لا يوجد منافسين مباشرين في السوق.

تم اختيار هذه الاستراتيجية لأسباب التالية:

- ✓ حجم المشروع: صغير وغير قادر على استيعاب الطلب (فائض الطلب).
- ✓ المنافسين المباشرين: عدم وجود منافسين مباشرين في السوق.
- ✓ تكاليف المشروع: مرتفعة نوعا ما .

3- استراتيجية الترويج: ستعتمد المؤسسة في الترويج لخدماتها الوسائل التالية:

- الإعلان عبر إذاعة وادي سوف.
- توزيع بطاقات إخبارية في أكثر الأماكن تجمعا للسكان.
- الإعلان في الجرائد الأكثر مقروئية في المنطقة (النهار والشروق).

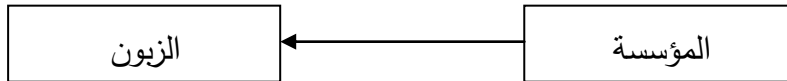
وقد تم الاتفاق مع شركة مركز المدينة للصحافة والإشهار من أجل طباعة الملصقات والمطويات وتصميم لافتة المشروع .

4- التوقع: يحدد التوقع مدى القوة التنافسية للمؤسسة في ذهن المستهلك من خلال علامتها التجارية أو الخدمات التي تقدمها أو اسمها التجاري. أو الدخول إلى عقول الناس من خلال نظام بحث دقيق للعثور على نافذة يمكن الولوج منها. ومن أسهل الطرق للدخول فهي أن تكون أول من يدخل من هذه النافذة.

باعتبار فكرة مشروعنا حديقة ألعاب مائية للأطفال في الوادي لأول مرة في المنطقة فمن هنا نخلق تموقع في ذهن المستهلك باعتبارنا رقم 1 فالمرّة الأولى من كل شيء لا تنسى.

5- التوزيع: يتم توزيع الخدمة مباشرة من المؤسسة إلى الزبون دون الحاجة لأي وساطة. والشكل التالي يوضح نوع تقديم الخدمة.

الشكل (2-2) التوزيع



المصدر: من إعداد الطالبة .

المبحث الثالث: الخطة التنظيمية والإنتاجية للمشروع

يضم المشروع عدة خدمات والمتمثلة في الألعاب المائية، المقهى، البيترزريا، ومحل لبيع الهدايا والألعاب إلا أن المؤسسة قررت التخلي عن إدارة المقهى والبيترزريا والمحل التجاري إلى أشخاص آخرين تتفق المؤسسة معهم على تمويل وتسيير هذه الأخيرة في مقابل مبلغ شهري يدفعه هؤلاء الأشخاص مقابل استثماراتهم داخل الحديقة وتعتبر الأموال المتحصل عليها من طرفهم بمثابة دخل شهري ثابت للمؤسسة قدر بـ: 30000 دج في الشهر. لذلك فإن مؤسسة SHARK GUARDIAN ستكون مسؤولة عن الألعاب المائية فقط من ناحية التمويل والإدارة.

وفيما يلي نستعرض احتياجات المشروع من موارد بشرية، آلات ومعدات.

المطلب الأول: الموارد البشرية

1- احتياجات المشروع من الموارد البشرية:

يحتاج المشروع إلى 14 عامل تتوزع مهامهم في الجدول (2-7) الآتي:

الجدول رقم (2-7) الموارد البشرية

المهام	أرقام الهواتف	العدد	طبيعة الوظيفة
- الإشراف على الوظائف التسويقية، والموارد البشرية.	xxxxxx	1	المسير
- استقبال المكالمات. - تنظيم البريد والمواعيد.	xxxxxx	1	سكرتيرة
- الإشراف على الوظائف المالية والمحاسبية.	xxxxxx	1	المحاسب
- المحافظة على نظافة الحديقة.	xxxxxx	1	عامل النظافة
- استقبال الزبائن وتوجيههم.		1	بائع التذاكر
- يعملان على حراسة المكان ليلا نهارا.	xxxxxx	2	الحراس
- المحافظة على سلامة الأطفال أثناء اللعب.		7	عامل امن ووقاية

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- الأجرور:

يوضح الجدول (8-2) الأجرور التي قررت المؤسسة منحها للعمال:

الجدول رقم (8-2) الأجرور

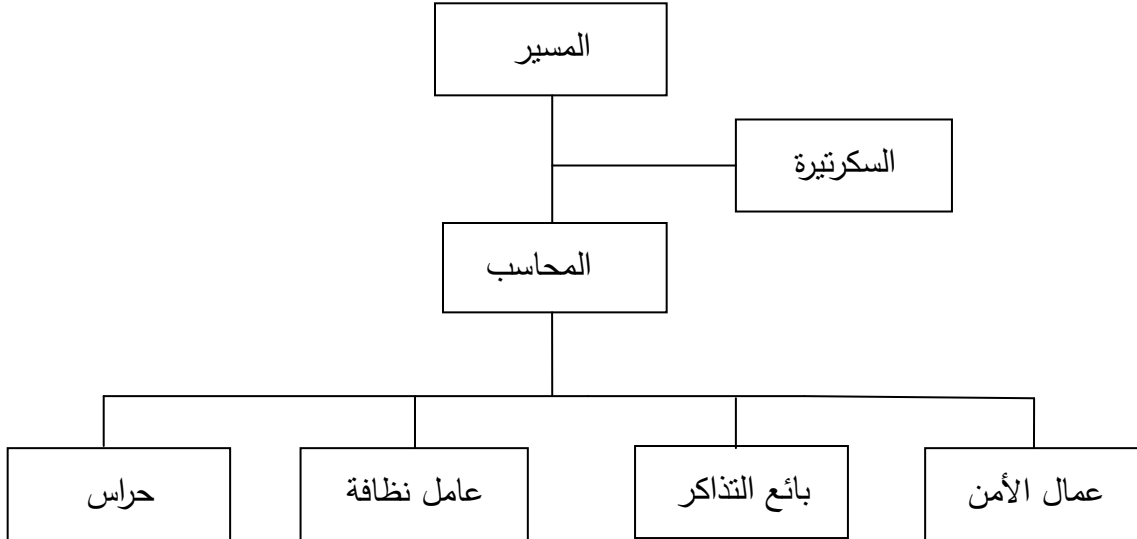
البيان	العدد	الأجر الشهري (دج) الصافي	الأجر السنوي الصافي(دج)	الأجر الخام	الأجر الخام السنوي
المسير	1	40.000	480.000	43600,00	523200,00
المحاسب	1	30.000	360.000	37888,00	453600,00
سكرتيرة	1	20.000	240.000	25200,00	302400,00
بائع التذاكر	1	20.000	240.000	25200,00	302400,00
عامل النظافة	1	20.000	240.000	25200,00	302400,00
الحارس	2	40.000	480.000	50400,00	604800,00
عامل أمن ووقاية	7	140.000	1680000	176400,00	2116800,00
المجموع	14	310000,00	3720000	383800,00	4605600,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها.

- بحيث تقوم المؤسسة بدفع مبلغ قدره 26% من أجور العمال إلى الضمان الاجتماعي أما بالنسبة للمسير فتدفع مبلغ قدره 9% فقط من أجره.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

الشكل (2-3) الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ الخبرات التي يتميز بها الأشخاص:

- المسير: القدرة على التسيير الجيد للمشروع.
- السكرتيرة: متحصلة على شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي.
- المحاسب: متحصل على شهادة ليسانس تخصص محاسبة وضرائب وخبرة 3 سنوات.
- بائع التذاكر: مؤهل وبشوش وصاحب خلق جيد.
- عامل أمن ووقاية: شهادة تكوين في التخصص.
- الحراس: يتمتع بصحة جيدة ولا يتجاوز عمره 50 سنة.

المطلب الثالث : الخطة الإنتاجية

1-المعدات والأدوات:

يحتاج المشروع مجموعة من الآلات لمباشرة العملية الإنتاجية للمشروع والمبينة في الجدول (2-9):

الجدول رقم (2-9) معدات المشروع

تكلفة الآلة	العدد	المصدر	الآلة
2.477.475,00	1	مستوردة	اكوابارك العملاقة
1.651.650,00	1	مستوردة	سيد القرش
825.825,00	1	مستوردة	بركة الماء
2.000.000,00	1	محلي	المسبح
6.954.950,00	4	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها.

وفيما يلي عرض للبيانات التفصيلية لكل آلة:

1-1- السيد القرش:

✓ البيانات التفصيلية للمنتج:

جدول رقم (2-10) تفاصيل المنتج

التفاصيل	البيان
الصين (البر الرئيسي)	مكان المنشأ
FR18-1	رقم التصميم
14m	المساحة
v380	الاستطاعة
حديقة ألعاب مائية للأطفال	الغرض
وين وين	العلامة التجارية
2سنة	فترة الضمان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها.

وفيا يلي صورة تقريبية عن السيد القرش :



المصدر: <http://arabic.alibaba.com>

1-2- أكوابارك العملاقة:

✓ تفاصيل المنتج:

جدول رقم (2-11) تفاصيل المنتج

التفاصيل	البيان
الصين (البر الرئيسي)	مكان المنشأ
Hs70	رقم التصميم
مشمع البلاستيك 0.55mm	المادة
حسب الذوق	اللون والحجم
أفضل آلات الخياطة	تكنولوجيا الإنتاج
وولونغ	العلامة التجارية
2سنة	فترة الضمان
Ce,sgs,ul,en71	الشهادة
أوروبا/ شهادة/ ul	المنفاخ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها.

وفيا يلي صورة تقريبية عن اكوابارك العملاقة:



المصدر: <http://arabic.alibaba.com>

1-3- بركة الماء:

✓ تفاصيل المنتج:

جدول رقم (2-12) تفاصيل المنتج

التفاصيل	البيان
الصين (البر الرئيسي)	مكان المنشأ
Jmq-k108i	رقم التصميم
البلاستيك	المادة
حسب الذوق	اللون والحجم
الملك ميكي	العلامة التجارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها.

وفيا يلي صورة تقريبية لبركة الماء:

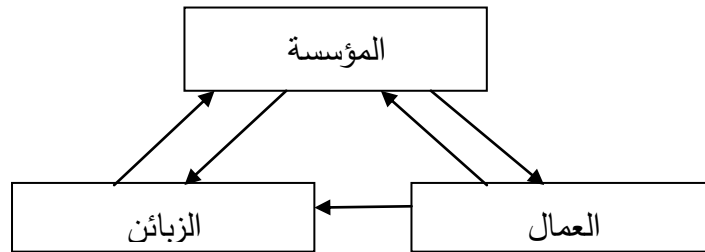


المصدر: <http://arabic.alibaba.com>

2- العمليات التشغيلية:

العمليات التي تقوم بها المؤسسة هي خدماتية وتكون مباشرة مع الزبائن حيث يقوم الزبون بطلب الخدمة عن طريق شراء التذاكر عند البوابة الرئيسية من العامل المخصص لبيع التذاكر. ويمكن تلخيص العمليات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-4) العمليات التشغيلية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- مستلزمات أخرى:

بما ان موقع المشروع جاهر ولا يستلزم سوى تهيئة بسيطة كالرسم على الجدران والتشجير، الربط بالشبكة العامة للكهرباء والماء والهاتف فقد قدرت تكاليف تهيئة المحل بما يقارب 1.000.000,00 دج .

كما قدرت تكاليف الخدمات الضرورية من ماء وكهرباء وهاتف ب 240.000,00 دج في السنة.

4- القدرة الإنتاجية:

تقدر القدرة الإنتاجية للمشروع بعدد الساعات التي يعمل بها المشروع في السنة، وبما أن المشروع يعمل في اليوم 12 ساعة من 10 صباحا إلى 10 مساء. وباعتبار المشروع يعمل 180 يوم في السنة فان القدرة الإنتاجية السنوية تقدر ب 2160 سا في السنة.

5- التكنولوجيا: اعتمدت المؤسسة على معدات عالية الجودة ومصنوعة بتكنولوجيا جد متطورة.

المبحث الرابع: الخطة المالية

المطلب الأول: التمويل

لقد اعتمدنا في تمويل مشروعنا هذا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، حيث تعرف على أنها وكالة متخصصة لمساعدة، ودعم الشباب المستثمرين.

ويمكن الاستفادة من خدمات الوكالة من خلال إعداد ملف التسجيل والذي يتضمن الوثائق التالية:

- ✓ شهادتان أصليتان للميلاد رقم (12).
- ✓ شهادة إقامة.
- ✓ شهادة عدم الإخضاع للضريبة.
- ✓ شهادة الخبرة العلمية أو شهادة فلاح أو شهادة مدرسية وذلك حسب النشاط المختار.
- ✓ طلب خطي موجه لمدير فرع الوكالة (يوضح طبيعة النشاط ومكانه).
- ✓ شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية إذا كان سن الشاب يتراوح ما بين 19-20 سنة.
- ✓ فاتورة شكلية للعتاد (المبلغ خارج الرسم).
- ✓ فاتورة شكلية للتأمين على العتاد.

وتمنح الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب امتيازات ضريبية وإعانات مالية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الإعانات المالية:

- قرض بدون فائدة.
- إلغاء الفائدة البنكية.

2- الامتيازات الضريبية:

1-2- خلال فترة انجاز المشروع:

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في اطار إنشاء نشاط صناعي.
- الاعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لاقتناء التجهيزات والخدمات التي تستعمل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- تطبيق نسبة منخفضة ب5% تخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمار.

2-2- خلال فترة استغلال المشروع وابتداء من انطلاق النشاطات:

- 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 المؤسسة المصغرة.

3- الخطة المالية:

سيستفيد صاحب هذه المؤسسة من برنامج الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب من خلال إقامته لمشروع الخاص بإقامة حديقة ألعاب مائية، حيث بلغ قيمة المشروع بـ 9.970.262,86 دج.

وفيما يلي سوف نستعرض الخطة المالية للمشروع:

3-1 - جدول الاستثمار:

الجدول رقم (2-13) جدول الاستثمار

التكلفة	البيان
396.562,86	مصاريف تمهيدية
146.562,86	رسوم الضمان
150.000,00	التأمين
100.000,00	مصاريف أخرى
6.719.000,00	معدات وأدوات
1.000.000,00	تهيئة
220.000,00	تجهيزات مكتبية
235.950,00	رسوم جمركية
350.000,00	مصاريف النقل
1.048.750,00	رأس المال العامل
9.970.262,86	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من ANSEG.

3-2- تكاليف الاستغلال:

جدول رقم (2-14) تكاليف الاستغلال

البيان	تكاليف السنة الأولى
الأجور	4.605.600,00
الاستئجار	2.400.000,00
الخدمات الضرورية	240.000,00
حملات تسويقية	150.000,00
مصاريف أخرى	100.000,00
المجموع	7.495.600,00

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: مصادر تمويل المشروع

سنستغل في تمويل المؤسسة فرصة دعم الدولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ .

استفادت المؤسسة من التمويل الثلاثي:

جدول رقم (2-15) مصادر التمويل

الموضوع	النسب الأولية	المبالغ ب: دج
المساهمة الشخصية	2%	199.405,26
سلفة الوكالة	28%	2.791.673,60
القرض البنكي	70%	6.979.184,00
المجموع	100%	9.970.262,86

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من ANSEG.

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

- إعانات مالية مباشرة و المتمثلة في السفلة بنسبة 28%

- أما الإعانات المالية الغير مباشرة فتتمثل في توفير القروض البنكية ب: 70% من قيمة المشروع

- فيما يخص سلفه الوكالة فهي بدون فائدة يتم سدادها بعد 8 سنوات من التأسيس المؤسسة أي بعد تسديد القرض، أما القرض البنكي فيسدد على خمس أقساط سنوية بداية من السنة الرابعة بدون فوائد.

المطلب الثالث: القوائم المالية

1- الميزانية الافتتاحية:

الجدول رقم (2-16) الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
199.405,26	1-الأموال الخاصة		
			2- الاستثمارات
		396.562,86	مصاريف تمهيدية
		6.719.000,00	معدات وأدوات
		220.000,00	تجهيزات مكتب
		1.000.000,00	تهيئة
	5-الديون	585.950,00	أخرى
6.979.184,00	قروض بنكية		4- الحقوق
2.791.673,00	قروض أخرى (ANSEJ)	1.048.750,00	الصندوق
9.970.262,86	المجموع	9.970.262,86	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من ANSEG.

2- جدول اهتلاك المعدات والأدوات:

الجدول رقم (2-17) اهتلاك المعدات والأدوات

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك
اكوابارك العملاقة	2477475	7	14,28	353925
سيد القرش	1651650	7	14,28	235950
بركة الماء	825825	7	14,28	117975
المسيح	2000000	7	14,28	285714,29
المجموع	6954950	/	/	993564,29

المصدر: من إعداد الطالبة .

جدول رقم (2-18) الإهلاك الإجمالي

البيان	قيمة الأصل (دج)	العمر الإنتاجي (سنوات)	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك (دج)
معدات و أدوات	6954950	7	14.28	993.564,29
تجهيزات مكتبية	220000	5	20	44.000,00
المجموع	7104950	/	/	1.037.564,28

المصدر: من إعداد الطالبة.

3- جدول اهتلاك القرض البنكي: سيستفيد صاحب المشروع من قرض بنكي قدره 6.979.184,00 دج ، تقوم المؤسسة بتسديدها على خمس سنوات، ويبدأ التسديد بعد ثلاث سنوات من تأسيس المشروع . ومنه فالقرض يسدد بعد ثمان سنوات، أما بالنسبة للفائدة البنكية فمقدرة بـ 5.5% إلا أن البنك يقدم امتيازات تصل إلى تخفيض الفائدة بنسبة 100%، والجدول التالي يوضح فترة تسديد القرض:

جدول رقم (2-19) اهتلاك القرض البنكي

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
أصل القرض								
6,979,184.00								
مدة القرض 8 سنوات								
معدل الفائدة 5,5%								
معدل التخفيض 100%								
قسط الإهلاك	0,00	0,00	0,00	1,395,836.80	1,395,836.80	1,395,836.80	1,395,836.80	1,395,836.80
الديون الباقية	6,979,184.00	6,979,184.00	6,979,184.00	5,583,347.20	4,187,510.40	2,791,673.60	1,395,836.80	1,395,836.80

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من ANSEG.

4- رقم الأعمال المتوقع لخمس سنوات:

رقم الأعمال المتوقع للسنة الأولى يساوي الطلب المقدر وهو 7800 شهريا مضروبا في سعر الخدمة 200 دج.

$$\text{رقم الأعمال السنة الأولى} = 7800 \times 200 \times 6$$

$$= 9.360.000,00 \text{ دج.}$$

بافتراض أن معدل النمو هو 10%. فالجدول رقم (2-20) يوضح رقم الأعمال المتوقع لثمان سنوات.

جدول رقم (2-20) رقم الأعمال المتوقع

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
رقم الأعمال	9360000,00	10296000,00	11325600,00	12458160,00	13703976,00	15074373,00	16581810,00	18239992,06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من ANSEG.

5- جدول حسابات النتائج:

الجدول رقم (2-21) جدول حسابات النتائج للأربع سنوات الأولى

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4
رقم الأعمال	9.360.000,00	10.296.000,00	11.325.600,00	12.458.160,00
مداخل أخرى	360.000,00	360.000,00	360.000,00	360.000,00
خدمات	2.790.000,00	2.901.600,00	3.017.664,00"	3.138.370,56
كراء	2.400.000,00	2.496.000,00	2.595.840,00	2.699.673,60
خدمات ضرورية	240.000,00	249.600,00	259.584,00	269.967,36
خدمات أخرى	150.000,00	156.000,00	162.240,00	168.729,60
القيمة المضافة	6.930.000,00	7.754.400,00	8.667.936,00	9.679.789,44
مصاريف العمال	4.605.600,00	4.697.712,00	4.791.666,24	4.887.499,56
مصاريف مختلفة	274.427,14	159.427,24	145.927,14	133.777,14
التأمين	150.000,00	135.000,00	121.500,00	109.350,00
مصاريف أخرى	124.427,14	24.427,14	24.427,14	24.427,14
ضرائب ورسوم	23.5950,00	0,00	0,00	74.748,96
TAP 2%	0,00	0,00	0,00	249.163,20
رسوم جمركية	235950,00	0,00	0,00	0,00
اهتلاكات	1.037.564,28	1.037.564,28	1.037.564,28	1.037.564,28
أعباء الاستغلال	6.153.541,42	5.894.703,52	5.975.157,66	6.133.589,94
RBF	776.458,58	1.859.696,48	2.692.778,34	3.546.199,50
IBS	0,00	0,00	0,00	673.777,905

2.872.421,595	2.692.778,34	1.859.696,48	776.458,58	النتيجة الاستغلال الصافية
3,909,985,87	3.730.342,62	2.897.260,76	1,814,022,86	التدفق النقدي الصافي
12.351.612,11	8.441.626,24	4.711.283,62	1,814,022,86	التدفق النقدي المتراكم
2.982.909,45	3.045.070,76	2.530.579,75	1.695.348,47	التدفق النقدي الحالي
			17.701.309,15	Van

الجدول رقم (2-2) جدول حسابات النتائج للأربع سنوات الموالية

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	البيان
18.239.992,06	16.581.810,00	15.074.373,00	13.703.976,00	رقم الأعمال
360.000,00	360.000,00	360.000,00	360.000,00	مداخل أخرى
3.671.449,66	3.530.240,06	3.394.461,00	3.263.905,38	خدمات
3.158.236,27	3.036.765,64	2.919.966,97	2.807.660,54	كراء
315.823,63	303.676,56	291.996,70	280.766,05	خدمات ضرورية
197.389,77	189.797,85	182.497,94	175.478,78	خدمات أخرى
14.928.542,39	13.411.570,90	12.039.912,00	10.800.070,62	القيمة المضافة
5.290.386,71	5.186.653,64	5.084.954,55	4.985.249,56	مصاريف العمال
76.629,29	89.487,01	103.229,79	117.956,72	مصاريف مختلفة
71.744,54	79.716,15	88.573,50	98.415,00	التأمين
4.885,43	9.770,86	14.656,29	19.541,72	مصاريف أخرى
364.799,84	331.636,22	226.115,60	137.039,76	ضرائب ورسوم
364.799,84	331.636,22	301.487,47	274.079,52	TAP2%
0,00	0,00	0,00	0,00	رسوم جمركية
1.037.564,28	1.037.564,28	1.037.564,28	1.037.564,28	اهتلاكات

6.769.380,12	6.645.341,15	6.451.864,22	6.277.810,32	أعباء الاستغلال
8.159.162,27	6.766.229,75	5.588.047,78	4.522.260,30	RBF
1.550.240,831	1.285.583,653	1.061.729,078	859.229,457	IBS
6.608.921,439	5.480.646,097	4.526.318,702	3.663.030,843	النتيجة الاستغلال الصافية
7.646.485,719	6.518.210,377	5.563.882,982	4.700.595,123	التدفق النقدي الصافي
36.780.786,32	29.134.300,60	22.616.090,22	17052207,23	التدفق النقدي المتراكم
5451838,64	4647393,91	3.966.971,67	3.351.459,36	التدفق النقدي الحالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من ANSEJ.

بافتراض أن نسبة النمو هي كالاتي:

✓ رقم الأعمال: 10%.

✓ مصاريف العمال: 2%.

✓ خدمات: 4%.

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول:

✓ خدمات = كراء + خدمات ضرورية + خدمات أخرى.

✓ القيمة المضافة = (رقم الأعمال + مداخيل أخرى) - خدمات.

✓ ضرائب ورسوم = 2% TAB + رسوم جمركية.

✓ أعباء الاستغلال: مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + التأمين + مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم

+ اهتلاكات.

✓ RBF = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال.

✓ نتيجة الاستغلال الصافية = IBS - RBF.

✓ التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + اهتلاكات.

✓ التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي / $(1.07)^n$. بحيث n تمثل رقم السنة.

✓ $VAN =$ مجموع التدفقات النقدية الحالية- قيمة الاستثمار.

- فترة الاسترداد: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة قادرة على استرجاع رأس مالها خلال أربع سنوات ونصف السنة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية لمخطط أعمال حديقة ألعاب مائية للأطفال- ولاية الوادي- تبين لنا أن المشروع مقبول مبدئياً, إذ تعتبر فكرة المشروع فكرة إبداعية في الولاية نظراً لافتقارها لهذا النوع من المشاريع إضافة إلى أن المناخ الذي تعيشه المنطقة يجعل من المشروع فرصة استثمارية جيدة. ومن جهة أخرى فالدعم الذي تقدمه الدولة لصالح أصحاب المشاريع الصغيرة خاصة في الجنوب يشجع على المبادرة في الاستثمار.

اعتماداً على الدراسة التي قمنا بها لمخطط الأعمال فإن احتمالات نجاح مشروع حديقة ألعاب مائية للأطفال تعتبر كبيرة، بأمل أن يأخذ هذا المخطط بعين الاعتبار من الجهات المعنية (ANSEJ) والبنوك لتجسيده على أرض الواقع.

تبين لنا من خلال هذه الدراسة الأهمية البالغة التي يحظى بها مخطط الأعمال، ذلك أن أي مشروع جديد يتطلب إنجاز مخطط أعمال لأنه يمس جميع الجوانب التي تخص المشروع سواءا كانت مالية، تسويقية، عملية أو الموارد البشرية. ولذلك على صاحب المشروع أن يمتلك كفاءة عالية تسمح له بإنجاز مخطط أعمال سليم يخدم مشروعه أو أن يستعين بالجهات المختصة (مكاتب الدراسات)، خاصة إذا كانت الفكرة جديدة أو موجه إلى سوق جديد.

بالرغم من أن مخطط الأعمال يضم أربع محاور رئيسية إلا أن المخطط التسويقي هو الأكثر وزنا بينها فهو العصب المحرك فإذا ما عرف حامل المشروع سوقه، زبائنه، منافسيه، والفجوة التي يستطيع منها دخول السوق، أصبح من السهل عليه تحديد خارطة مخطط أعماله.

حاولنا في هذه الدراسة إسقاط مخطط الأعمال على مشروع حديقة ألعاب مائية للأطفال في ولاية الوادي من خلال إتباع مراحل إعداد مخطط أعمال كطريقة لدراسة المشروع وإمكانية تطبيقه على الواقع.

وبعد الدراسة التي قمنا بها يمكن الخروج بعدة نتائج:

- من أجل إعداد مخطط أعمال صحيح، يجب التأكد من صحة المعلومات ومصادقيتها، مما يساعد على القيام بتحليل موضوعي لفرص المشروع وكذا نقاط ضعفه.
- يقدم مخطط الأعمال صورة صادقة وموضوعية عن حامل المشروع فهو وثيقة يتحجج بها أمام الأطراف الشريكة.
- يساهم المشروع باعتباره مشروع ترفيهي بتنشيط قطاع الخدمات في المنطقة.
- بالرغم من أن الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب تعمل على دعم المشاريع الشبابية واستثمار أفكارهم إلا أن تسقيف القرض الممنوح قد يشكل عائقا أمام المشاريع التي تفوق المبلغ المحدد للقرض، مما يحتم على أصحابها التخلي عن مشاريعهم أو البحث عن مصادر تمويل أخرى.
- تعتبر فكرة المشروع (حديقة ألعاب مائية) فكرة إبداعية في ولاية الوادي.

- أن فرصة نجاح المشروع تعتبر كبيرة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- عدم وجود منافسين مباشرين في السوق، أما غير المباشرين فلا يشكلون تهديدا للمؤسسة بالمستوى الحالي (الإمكانات بسيطة).
- يتسم الطلب في قطاع السوق المستهدف بدرجة عالية من المرونة.
- ارتفاع المستوى المعيشي لأفراد المنطقة.
- تنشيط المؤسسة في المواسم التي تعرف ارتفاع هائل في الطلب على الخدمات الترفيهية.

التوصيات:

- دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في العمل المستقل من خلال تنظيم معارض خاصة بتشجيع الشباب على الاستثمار.
- العمل على توجيه أصحاب المشاريع الجديدة لطرح أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية.
- ضرورة إنشاء مكاتب خاصة لإعداد مخطط الأعمال وفق معايير عالية بإشراف مختصين في جميع المجالات.
- توفير مواقع الكترونية وطنية تساعد أصحاب المشاريع في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لممارسة أعمالهم.
- يجب على مكاتب الدراسات أن تتحلى بدرجة من المصداقية في إعداد الدراسات ليس لغرض تجاري ربحي فقط بل يجب أن تفكر بأن هذه المشاريع تساهم في رفع مستوى أداء الاقتصاد الوطني.
- نشر ثقافة المقاولاتية لدى الشباب من أجل تنمية القطاع الاقتصادي وتقليص البطالة.