

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مخطط الأعمال لنادي رياضي نسوي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: الإدارة الأعمال
تخصص: مولاتية

الأستاذ المشرف: إعداد الطالب:

شين فيروز

صغير سميرة

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{... وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ

تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ }

صدق الله العظيم

سورة هود الآية 88



الإهداء

إن الحمد لله نحمده و نستعينه و نشكره على تصويبنا في اختياراتنا ، فهو كان عز و جل العون في كل لحظة توقفت فيه عجلات قطار بحثنا ، و الذي أثار لنا من قبل و نرجو أن ينير لنا دربنا في المستقبل أمين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من رأيتني في قلبها قبل عينيها ، إلى من أرضعتني من حبها و حنانها ، إلى من سهرت الليالي لراحتي ، إلى من صبرت و ثابتت لتكبرني و ترى نجاحي إلى من الجنة تحت قدميها ، إلى ماما الحبيبة "تورة "

إلى من كان سنداً لي في الحياة، إلى من دعمني و لم يبخل عليا بحبه و عطفه و دعمه لي ، إلى من تمنا أن يراني في أعلى و أحسن و أفضل المراتب ، إلى من أكن له كل الحب و التقدير و الاحترام إلى أبي العزيز "العقبي "

إلى من رافقوني في صغري و شاركوني شبابي ، و تقاسمت معهم أوقات لعبي و ضحكي إلى إخوتي "وليد ،حكيم ، عامر ، بلال ، شيماء،وسيلة "

إلى زوجي العزيز و أصدقائي و زملائي في الدراسة منهم : أسماء - فطيمة - يمينة - حفيظة صبرينة ، دلال ، ضاوية ، و إلى كل من وقف إلى جانبي و ساعدني و خفف عني و وجدته في أصعب الأوقات شكرا ...

سميرة صغيرة
سميرة صغيرة

مقدمة عامة

إن إنشاء مشروع لا يتحقق بعملية فورية وإنما عبر مسار عمل يتطلب جهدا ونفسا طويلا ، وخلال هذه الفترة المقاول يجب أن يكرس نفسه لاتخاذ قرارات مصيرية ، ولذلك يجب أن يكون للمقاول دراسات جيدة لمشاريعهم بمخططات أعمال من أجل ضمان نجاحها ، فعلى المقاول أن يتجاوز مختلف الصعوبات قبل البدء في المشروع.

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص، ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر، ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع.

وقبل انطلاق الأعمال أو إنشاء المشروع يجب أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب، فالمقاولين الذين لا يقومون بتصوير مخطط لمشاريعهم سيواجهون صعوبات كبيرة في التسيير و التمويل و التسويق وغيرها بعد مدة من انطلاق المشروع.

تمهيد

يمكن التنبؤ بالنجاح عند انطلاق الأعمال أو إنشاء المؤسسة، والنجاح ليس مجرد حدث عشوائي أو صدفة أو ضربة حظ، ولكن على العكس فهو محصلة مباشرة للالتزام التام بالقواعد والقوانين التي تحكمه والمتمثلة في أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب. لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وانطلاق الأعمال لا بد من وضع مخطط الأعمال حيث يعتبر مرحلة مبدئية و مهمة لمباشرة و تطوير المشروع، يجب على مالك أو صاحب الفكرة القيام بعدة إجراءات و المرور بعدة مراحل من بينها إعداد مخطط أعمال الذي يعتبر أمر أساسي لتحديد فرص ومخاطر المؤسسة.

إن بقاء المؤسسة و استمرارها مهم جدا بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الآخذة، و ذلك من خلال رسم معالم واضحة للمشروع بدءا من الفكرة إلى الشروع في تجسيدها وكذا القيمة المتوقعة منه.

إذ تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا مهما في الاقتصاد، حيث توفر مناصب الشغل و تساهم في زيادة الإنتاج الوطني من سلع و خدمات مما ينعكس إيجابا على عملية التنمية الاقتصادية ، كما تساعد المؤسسات الكبرى في المجالات الإنتاجية و التقليدية الحديثة ، و بالتالي تقوم بتحقيق عوامل الاستقرار الاقتصادي.

وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي يتمحور في مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية مخطط الأعمال و المبحث الثاني مكونات مخطط الأعمال .

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

يشكل مخطط الأعمال عنصرا مهما وأساسيا في بناء إستراتيجية المؤسسات، وتتنزاد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية للتعريف بالمؤسسة وكذا التعريف بأصحابها(المقاول) لدى مختلف الأطراف الخارجية .

و قبل التطرق إلى مخطط الأعمال يجب إعطاء لمحة موجزة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بتعريفها و إيضاح خصائصها.

أولاً: تعريف المشاريع الصغيرة.

لقد تبين أن المعايير المستخدمة لتمييز المشاريع الصغيرة عن المشاريع المتوسطة والكبيرة قد تختلف من بلد لآخر، إذ أن كثيرا من المؤسسات قد تبدو كبيرة أو صغيرة نسبيا تبعا لاختلاف المعيار المستخدم، ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة والمشاريع الكبيرة

مايلي:¹

¹ بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة(1)، 2008، ص 84.

✓ معيار عدد العاملين (حجم العمالة)

✓ معيار حجم رأس المال.

✓ معيار الإيرادات.

✓ معيار القيمة المضافة.

✓ درجة التخصص في الإدارة.

✓ مستوى التقدم التكنولوجي.

ويختلف الاستناد إلى أي من هذه المعايير باختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية من بلد إلى آخر أو من وضع اقتصادي لآخر، الأمر الذي أدى إلى تباين التعاريف للمشاريع الصغيرة:

- فقد عرفه البعض على أنه المشروع الذي له حصة صغيرة في السوق ولا يستطيع التأثير على السوق ويدار بطريقة شخصية من قبل المالك أو الشريك.¹

- على أنها " كل مشروع اقتصادي يتخذ كيانا مستقل بذاته يملكه ويديره منظم يعمل على التأليف والجمع بين عناصر منظمة العمل الدولية: أن مفهوم المنشآت الصغيرة يشمل المنشآت الإنتاجية والحرفية التي تتميز بالتخصص في الإدارة ويديرها مالكاها ويصل عدد العاملين بها الى (50) وهذا يتوافق مع تعريف البنك الدولي الذي يرى أن المشروعات التي يعمل فيها أقل من (50) عاملا تعتبر صغيرة.²

¹ مروة أحمد و نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007، ص85.

² بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 86

- أمّا الاتحاد الأوروبي فيعرف المشاريع الصغيرة على أنها كيان حي منشأ أو تنظيم يمارس نشاط اقتصادي ويقل عدد العاملين به عن 100 عامل.¹

- لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية USSEO عرفت المشروع الصغير على أنه المشروع الذي يعتمد على مجموعة من المعايير:²

✓ استقلال الإدارة.

✓ المدير هو ملك المشروع.

✓ رأس المال المطلوب يتم الحصول عليه من شخص أو من عدد محدد من الأشخاص.

✓ نشاط المشروع محلي أي أن العامل وصاحب المشروع يقيمون بنفس المنطقة التي يقام بها المشروع.

○ أما البعض فقد عرف المشروعات الصغيرة الإنتاج ويوجهها لإنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة وطرحها في السوق لتستحوذ على نصيب محدود من السوق ويحقق أهداف معينة في ظل درجة من المخاطرة
" 3.

○ ومن خلال كل هذه التعاريف نستخلص أن المشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي:

✓ يمارس نشاط إقتصادي.

✓ ذو ملكية فردية.

✓ يستخدم رؤوس أموال صغيرة نسبياً.

¹ ربيعة بركات وسعيدة دوباخ، حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المقاولات الصغيرة، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 6-7-8 أفريل 2010 ص 3.

² مروة أحمد و نسيم برهم، مرجع سابق، ص 85.

³ ربيعة بركات وسعيدة دوباخ، مرجع سابق ص ص 3-4.

✓ يوظف عدد محدود من الأيدي العاملة.

✓ ويستخدم موارد محلية.

○ أما في الجزائر فقد تم التمييز بين حجم المؤسسات أو المشروعات وفق معايير العمالة الموظفة، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: معايير التمييز بين حجم المؤسسات

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي مليون دج	الحصيلة السنوية مليون دج
المؤسسة المصغرة	9-1	أقل من 20	أقل من 10
المؤسسة الصغيرة	49-10	200-20	100-10
المؤسسة المتوسطة	250-50	200-2مليار	500-100

المصدر: ربيعة بركات وسعيدة دوباخ مرجع سابق، ص4.

ثانيا : خصائص المشاريع الصغيرة

تتميّز المشاريع الصغيرة بخصائص تميّزها عن غيرها من المؤسسات، يمكن إدراجها في النقاط

التالية:

- سهولة البدء: المشروعات الصغيرة تتميز بانخفاض رأس المال المطلوب للبدء بها، وبالتالي صغر القروض اللازمة لذلك.
- مرنة: حيث تتركز معظم إدارتها في شخص مالكا فتتبع سياسات وإجراءات أداء عمل مبسطة وخطط واضحة.
- المشروعات الصغيرة مشروع يقام من قبل أشخاص وليس من قبل حكومات، وهو نشاط اقتصادي وليس نشاط ديني، اجتماعي أو سياسي.
- سرعة التكيف في مواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة والتي قد لا تكون المشروعات الكبيرة قادرة عليها.
- تعتمد على المهارات الحرفية، فمجالات عملها متخصصة ويتم إنتاجها بالدقة والجودة مقارنة بإنتاج المشروعات.
- القدرة على سرعة التغيير والتطوير والتكيف مع متغيرات التحديث والنمو خاصة فيما يتعلق برغبات المستهلكين وأذواقهم والقدرة على إشباع حاجاتهم في أماكن تواجدهم.

ثالثا : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد اعتبرت المؤسسات الكبيرة و لفترة زمنية لا بأس بها أساس تطور اقتصاديات الدول ، إلا أنه مع الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدركت الكثير من الدول أهمية هذه المؤسسات و

قدرتها و مساهمتها في التنمية الاقتصادية خاصة في المجالين الاقتصادي و الاجتماعي و لهذا أصبح من الضروري النهوض بهذا القطاع و الاهتمام به و تطويره .

أولاً: الأهمية الاقتصادية

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الناحية الاقتصادية أدوار مهمة و ذلك من خلال اعتمادها على معايير إدارية و قدرتها على تحقيق أهدافها فضلا عن تعزيز قدراتها الإنتاجية لتناسب و إمكانياتها المتاحة ، و إمكانية اكتسابها للمعارف التكنولوجية ، و تظهر الأهمية الاقتصادية من خلال العناصر التالية :

1. أداة لتنويع الإنتاج

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عاملا محفزا على رفع مستويات الإنتاج و تحسينه ليتناسب مع تنوع الطلب و أذواق المستهلكين ، و يساهم في إعادة توزيع المداخيل و رفع معدلات الاستثمار بين مختلف الوحدات الصغيرة .

2. آنية في اتخاذ القرار

تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تركيز الجهود و التنسيق الأعمال للوصول إلى توافق تنافسي دائم ، مما يساعد على القيام بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات و الخدمات المقدمة لفئات متنوعة من المستهلكين ، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها القدرة على تعبئة الموارد المالية بالاعتماد على كفاءة مسيرتها

و تشجع على ترقية روح المبادرة و اتخاذ القرار على مستوى الأفراد و خلق فرصة نشطة للإبداع و الابتكار بمعزل عن الضغوطات الداخلية و الخارجية ، التي تشهدها المؤسسات الكبيرة .¹

3. إتاحة فرص عمل حسب منظمة العمل الدولية

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلعب في ظل تغير نظم الإنتاج دورا متزايد الأهمية بوصفها حلقات في سلسلة الموردين ، أو كجزء من الشبكة المحلية للمنتجين ، أو على نحو أقل ايجابية كبدائل لمن لا يستطيعون الحصول على عمل ، و على الرغم من أن للمؤسسات الكبرى تأثيرا كبيرا على خلق الوظائف ، فإن معظم الوظائف الجديدة تستحدث في الواقع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . فهذه المؤسسات يمكن أن تشمل أي شيء ، بدءا من شخص واحد يعمل لحسابه الخاص في القطاع غير المنظم ، وصولا إلى وحدات الإنتاج المتطورة التي تستخدم العشرات من العمال الأجراء، و كثيرا من هذه الوظائف يوفر دخولا مضمونة و بيئة عمل لائقة ، و لكنها تتضمن كذلك أشغالا متدنية أو ضعيفة الإنتاجية أو خطرة أو مفتقرة إلى الحماية الاجتماعية الأساسية، و للنساء الخلية العددية في هذه الفئات من الأشغال.

4. التكامل مع المؤسسات الكبيرة

يكون تكامل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع المؤسسات الكبيرة بطريقتين² :

أ- الطريقة الأولى

¹ رحمانى سناء ، الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، 2009/2008 ، ص 33.

² - رحمانى سناء ، مرجع سابق ، ص 34.

عندما تستخدم المصانع الصغيرة أو الورشات منتجات مصنع أو أكثر من المصانع الكبيرة كأساس لعمليتها الإنتاجية أو الخدمية ، مثل المصانع الصغيرة التي تقوم بتجميع أجهزة الراديو و بعض الأجهزة الالكترونية ، و كذا في صناعة المبيدات الحشرية و مصانع الصابون و صناعة الدراجات ...

ب- الطريقة الثانية

عندما تقدم المصانع الصغيرة أو الورشات بصناعة أجهزة معينة إلى المصانع الكبيرة ، و يطلق على هذا النوع التعاقب من الباطن (المقابلة من الباطن) ، و من أمثلة هذا النوع أن تترك المؤسسات الكبيرة الحجم للمؤسسات الصغيرة لتصنيع أجزاء السيارات أو الجرارات أو تجميع أو تركيب الآلات أو أن توكل المؤسسات الكبيرة لمؤسسات الصغيرة أداء خدمات متخصصة مثل أعمال الصيانة و الإصلاح التي تتطلب القليل من رأس المال ، و لكنها تكلف المؤسسات الكبيرة أعباء ضخمة كما يحدث أن يكون الطلب محددًا على أحد المنتجات ، و بذلك يكون إنتاج المؤسسات الصغيرة غالبًا البديل الوحيد للاستيراد مثل ذلك إنتاج بعض الأجزاء و المكونات بكميات قليلة لحساب الصناعة الكبيرة (قطاع النسيج - الصناعات الهندسية و المعدنية - الصناعات الغذائية).

5. المساهمة في جذب و تعبئة المدخرات

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات و تحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات ، تساهم في توفير مناصب عمل جديدة ، حيث أنها تعتمد أساسًا على محدودية رأس

المال الانتمالية عنصرًا لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات ،
و من ناحية أخرى فإنها تتوافق و تفضيل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم
من الإشراف المباشر على استثماراتهم .

6. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الصادرات

تحظى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات و يرجع ذلك إلى عدة
عوامل تكسب السلع و الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية¹:

- منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة
الوحدة المنتجة و بالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير .

- منتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة ما يظهر فيها فن و مهارات العمل اليدوي الذي يلقي
قبولاً و رواجاً في الأسواق الخارجية

- تمتعها لقدر أكبر من المرونة في التحول من نشاط لآخر و من خط إنتاج لآخر و من سوق لآخر
لانخفاض حجم إنتاجها نسبياً على المدى القصير .

¹- نفس المرجع ، ص 35.

ثانيا: الأهمية الاجتماعية: إلى جانب الأهمية الاقتصادية تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدوار اجتماعية هامة يمكن تلخيصها في نقاط التالية:¹

1. تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا و التعرف على طلباتهم بشكل تام و بالتالي تقديم السلع و الخدمات ، إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوحد علاقة ربط بين المنتج و المستهلك و يعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك و هذا ما لا نلاحظه بنفس درجة لدى المؤسسات الكبيرة.

2. المساهمة في التوزيع العادل للدخول

في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتقاربة في الحجم و التي تعمل في ظروف تنافسية واحدة و يعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخل المتاحة ، و هذا النمط في التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة و التي لا تعمل في ظروف تنافسية .

3. التخفيف من المشكلات الاجتماعية

¹ - راجع خوني ، رقية حساني ، مرجع سابق، ص ص 54-55

و يتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره و بذلك تساهم في حل مشكلة البطالة ، و ما تنتجه من سلع و خدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا و فقرا و بذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر و التآخي بصرف النظر عن الدين و اللون و الجنس ، إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة و التهميش و الفراغ، و ما يترتب عليهم من أفات اجتماعية خطيرة ،عن طريق منحهم مناصب عمل قارة و تؤمن لهم الاستقرار النفسي و المادي .

4. إشباع رغبات و احتياجات الأفراد

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فرصة و للأفراد لإشباع حاجاتهم و رغباتهم من خلال التعبير عن ذواتهم و آرائهم و ترجمة أفكارهم و خبراتهم و تطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد و تحقيق الإشباع النفسي و تحقيق القوة و السلطة .

5. تقوية العلاقات و الأواصر الاجتماعية

إن الاتصال المستمر بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و عملائها و زبائننا يتم في جو من الإخاء و الود و التآلف و العمل على استمرارية مصالح الطرفين و تحقيق المنافع المشتركة ، و عادة ما يكون عملاء المؤسسة هم أنفسهم الأصدقاء و الأهل مما يسهل التعامل و يزيد الترابط الاجتماعي بينهم.

6. زيادة إحساس الأفراد بالحرية و الاستقلالية

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعظم إحساس الأفراد و بالحرية و الاستقلالية، و ذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية و الشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود و شروط و الإحساس بالتملك و السلطة و تحقيق الذات ، من خلال إدارة هذه المؤسسات و السهر على استمرارية نجاحها.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

يوجد العديد من التعاريف التي تناولت مخطط الأعمال، اكتفينا ببعض منها:

التعريف 01: "هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية والعوامل الإستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة."¹

التعريف 02 : "الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة"²

التعريف 03 : مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد على تقدير مدى النجاعة والمردودية المستقبلية للمؤسسة.³

التعريف 04 : مخطط الأعمال هو الشكل الكتابي لممارسة الإقناع، وإيصال الرؤية الإستراتيجية لحامل المشروع أو (حاملي المشاريع) ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يولد قيمة كافية وهذا من أجل تقديم الدعم والمشاركة من قبل الأطراف التي أرسلت إليهم الوثيقة(خطة العمل)، ومن الموارد المتوقعة، كما أنه يسجل

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2008، ص 111

² فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2006، ص 323

³ Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, France, 2009, p 134.

المشروع في الوقت المناسب مع شرح الموارد اللازمة واستخداماتها لتحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الرؤية.¹

التعريف 05 : هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية. ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة.²

وفي الأخير يمكن القول أن مخطط الأعمال يمثل ميزة وخطوة تأثيرية في وضع قيمة من خلال تحليل إستراتيجي ، ومن هنا مخطط الأعمال يمكن أن يوضح أن المشروع من المحتمل أن يكون كفاً عندما تكون هذه الكفاءة من منظور المردودية التقديرية، إذن يفترض أن مخطط الأعمال يدعم قناعة أن المشروع يمثل فرصة جيدة.

المطلب الثاني: شكل مخطط الأعمال

¹ Thierry Verstraet et Bertrand saporta, **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (<http://www.edition-adreg.net>), 2006, p380 .

² شوقي جباري وشرقي خليل، **مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

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

2. ملخص التنفيذ: يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع.¹

3. تحليل الصناعة و البيئة: و الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:

- الاقتصادية: و التي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديموغرافي و حجم البطالة.
- الثقافية: و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد.
- التكنولوجية: و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

- التغيرات التكنولوجية: و المرتبطة بكافة التطورات التشريعية و الأنظمة.

4. وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و التي يمكن توضيحها في²:

- الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية و التكنولوجية و سياسية و تشريعية.

- مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

¹ بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 114.

² بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 116.

- حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
- أقرب المنافسين (و نقاط القوة و الضعف).
- الاتجاهات الموجودة في السوق.
- خصائص المستهلكين و اختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.

كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة وأهداف المؤسسة لماذا هذه المؤسسة؟ و كيف

سيحقق النجاح؟ و متى و أين ينجز؟ و أن البناء المستخدم لابد أن يتضمن المعلومات التالية:

- ◀ رسالة المؤسسة؟
- ◀ لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات؟
- ◀ لماذا سوف تنجح في هذا المؤسسة؟
- ◀ ماذا الذي تم انجازه من هذه المؤسسة لحد الآن؟
- ◀ هل البناء جديد أم قديم؟ هل يحتاج إلى تحديث؟ و ما هو مقدار التكاليف؟
- ◀ هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة؟
- ◀ ما هي المعدات التي تحتاجها؟
- 5. خطة الإنتاج أو العمليات:

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

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

- ◀ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟
- ◀ توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.
- ◀ لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

◀ ما هي تكاليف عملية الإنتاج مع الآخرين؟

◀ ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟ و ما هي المعدات؟

◀ ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

6. خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات، الخدمات، التسعير، الترويج و

كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.¹

7. الخطة التنظيمية:

◀ ما هو نموذج الملكية في المؤسسة؟

◀ إذا كان هناك شركاء من هم؟ ما هي الاتفاقيات و العقود؟

◀ من هم المساهمين و قيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

◀ من هم الأعضاء في المجلس الإداري؟

◀ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة؟

◀ من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

8. تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهتها بما يتناسب مع أهداف و خطة عمل

المؤسسة و تستطيع التقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

9. الخطة المالية:

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

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

10. الملاحق:

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

المطلب الثالث :خصائص مخطط الأعمال لضمان نجاحه

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة ، و عليه يتوجب على المقاول أن يكون حريصا و العناية و من بين الخصائص التي يجب على المحرر ان يعتمد عليها ما يلي:²

1. **الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية و يتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع و مساراته الرئيسية و هو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

2. **صياغة مناسبة للمرسل إليهم (الأطراف الخارجية):** تتعدد الأهداف من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله، وهذا ما على المؤسسة أن

¹ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة بسكرة، سنة 2011-2012 ، ص 3.

² - لطرش الطاهر، المرجع السابق، ص9.

تقوم يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم أهدافها. وعلى هذا الأساس ، يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف طبيعة و أهداف الأطراف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك،).

3. **الوضوح والدقة و سهولة الفهم:** يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد مخطط الأعمال أن يأخذوا بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة للمعنى وكذا القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.

4. **الواقعية:** وهي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال، أي الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع أي تجنب الخيال، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

5. **الدقة و المصدقية:** تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب و تتسجم مع المشروع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال وعليه، تقتضي المصدقية و الدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة و ذات موثوقية كما يقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا وتجنب إخفاء مناطق الظل والشك، وبعبارة أخرى تقديم صورة تتميز بالشفافية حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع، القيام بتقدير صحيح للمخاطر المحيطة به.

6. **الهيكلية الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره، مثل تمييز مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة و الضعف في الملف المقدم.
7. **التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. إن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته.

المطلب الرابع : أهداف ووظائف مخطط الأعمال

أولا: أهداف مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال يساهم بشكل ملموس على تقدم مشروع إنشاء المؤسسة وهذا بالإجابة على هدفين مختلفين:¹

1. مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.

2. إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من (A. Fayolle) و (L.J.Filion) فيدور حول مفهومين :

أ. وسيلة إستراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.

ب. وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.

ثانياً : وظائف مخطط الأعمال²

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى داخلية وخارجية:

1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الإستراتيجية) أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد

مخطط الأعمال، يركز حامل المشروع على شروط الإنجاز وسيتم التفصيل بدقة في هاته الوظائف الثلاث فيما يلي:

(1) المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: يساعد حامل المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، فخطة العمل تلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن واتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف التغيرات.

¹Michel Coster, op. cit, p 137

² Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Éducation, Paris, France, 2009, pp 137 _142.

- هناك اثنين من المبادئ الأساسية للعمل لتحقيق هذا الهدف مع نتيجة أفضل:
- أ. **الجدية والصرامة:** إنجاز العمل مع بيانات ميدانية للتحقق من الصحة والدقة.
- ب. الحد من التفاؤل في الكثير من الأحيان.
- يسمح بمعرفة الرهانات الملموسة التي يشترطها المشروع و لا يدفع إلى التفاؤل الوهمي .
- إذا كان العمل المنجز ذو جودة عالية فإنه يساعد على الحصول على نتائج معتبرة، وفي حالة العكس فإن هذا سيؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للمشروع.
- يعتبر كمرآة للمستقبل، لأنه يقدم دعم ملموس وهذا عن طريق التطبيق والتجسيد لما تم كتابته من المعلومات التي توضح بطريقة أحسن لطبيعة المشروع، وبالتدقيق نوع العمل، والأنشطة، ونموذج العمل مختصر.
- (2) **المساعدة على التقدير للمستقبل:** يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التقدير ، بالإضافة إلى ذلك فإن حامل المشروع في فترة إنجازه يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه وبشكل مختلف التغيرات المحتملة، الأخطار التي يمكن أن تواجهه (المالية، وكذلك احتياجات الكفاءة) ويتعرف على المتحاورين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفّض بطريقة ملموسة وفعالة لشكوكه.
- العمل على معرفة وقياس أهداف المشروع، وكذلك المسار الإستراتيجي المتبع من أجل الوصول إليه. وعموما هذه الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال تتموضع على رؤية نظرية كلاسيكية في المقاولاتية التي تعتبر أن أي مشروع قبل كل شيء يمثل الإجابة عن فرصة مكتشفة مسبقا، إن من بين الحدود هذه الوظيفة يتموقع في البعد الخيالي للتقدير، وخاصة في مادة إنشاء المؤسسة أين تتفوق أكثر الأبعد الشخصية على العقلانية (المنطقية)، وعلى العكس إذا كان المشروع يتبع بدقة لمخطط الأعمال البدء والتطوير، هذا يساهم في مصداقيته وجودته وعلى قيمته.
- (3) **المساعدة للمرحلة القادمة(للمستقبل) :** يساعد حامل المشروع على بناء رؤية هذه الأخيرة قد تكون له كدليل للمراحل الإستراتيجية المستقبلية القادمة، حيث أن التدقيق الواضح لأهداف المؤسسة الحديثة، يسهل معرفة الخطوات الوسيطة من أجل الوصول إلى الأهداف، كل هذا يسمح بتوقع الإيجابيات للمسار المتبع، وعند الاقتضاء معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تغيير وجهة المشروع، إذن وبطريقة أخرى وضع الوسائل من أجل المراقبة الحسنة للمشروع عن انطلاقه.
2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)
- في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

✓ إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي :

- أ. التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.
- ب. البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.
- ج. التجنيد (جلب المنخرطين) : أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

❖ التحدث عن المشروع: للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية:

- التعرف على طبيعة المشروع .
- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع .
- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لإتخاذ موقف حول المشروع .
- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع .

❖ البحث عن رأس المال : جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

- تحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الآخذة مقابل نتيجة مساهمتهم .
- يعتبر مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.
- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة، إذن فهو يصبح وثيقة مفصلة، تتضمن عروض مالية مثبتة عن نموذج أعمال جيد، يكون ذو قابلية للتطبيق، والاستمرارية وعلى مردودية للمشروع، بحيث يضمن لحاملي رأس المال عوائد لاستثماراتهم .

❖ تجنيد الأطراف الآخذة (الشركاء الإستراتيجيين) : حامل المشروع هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكثيف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بحامل المشروع كلياً.

المبحث الثاني: مكونات مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال ثلاث مكونات سيتم توضيحها خلال المطالب الثلاث الآتية:

المطلب الأول : المخطط التسويقي

إن من أهم العناصر التي يجب دراستها والتطرق إليها في مخطط الأعمال هو المخطط التسويقي و سوف نتطرق إليه.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي

تعريف 01: "هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات و الفعاليات التسويقية بالمنظمة على مدى فترة زمنية محددة"¹.

تعريف 02: "هو الخطة التي تشتمل على وضع أهداف المشروع بصورة منهجية وطرق التنفيذ الخاصة بها لتحقيق نتائج مربحة من توزيع و بيع سلعة أو خدمة معينة"².

تعريف 03: "أما جورج تيري: يعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"³.

¹بشير العلق ، التخطيط التسويقي ، مفاهيم و تطبيقات ، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص23.

²بشير العلق ، التسويق الحديث مبادئه ، إدارته، وبحثه، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع، ليبيا، ص37.

³مرداد إسماعيل و شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 فيفري 2012 – ص6.

تعريف 04: يعرفه فايول : بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل".

ثانياً: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي

إن التفكير في إجراء و إعداد خطة تسويقية يجب على أي مؤسسة أن تفكر جدياً بأهداف و أسباب بقائها، وهي تتمحور حول بناء مشروع صناعي أو تجاري على أسس سليمة وتحقيق نمو و ربحية لا بأس بها.

يلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المذكورة فهو الذي يقود إلى التعرف على مقومات النمو من الزبائن الجدد و الأسواق الجديدة و يحدد طبيعة المنتجات و الخدمات التي يطلبها الزبائن و يبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من فرص و يحميها من مخاطر السوق.

و يجب على الخطة التسويقية أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية و أن تجبر المؤسسة على إتباع قواعد التفكير المنظم بحيث ترسم أهدافاً محددة موضحة الأنشطة الأكثر فعالية و الواجب تنفيذها.

يقوم المخطط التسويقي بما يلي:

- ◀ يربط بوضوح بين الأهداف و الإجراءات.
- ◀ يوضح مسار المؤسسة إلى أين تريد الوصول و ما هي الوسائل؟
- ◀ يحدد الموارد و أفضل الطرق لتوزيع.
- ◀ يحدد المسؤوليات و المهام.

◀ يحث المؤسسة على التفكير باستراتيجيات جديدة، و إدخال التجديد و التنويع.

◀ يقدم منهاجاً لقياس و تحسين و تطوير الأنشطة التسويقية.

و مخطط الأعمال التسويقي أساسي في المؤسسة و ذلك من خلال الفائدة التي يرجع بها يمكن حصرها في

اتخاذ القرار المستقبلي أو اختيار بديل لتنفيذه مستقبلاً إذ يسعى صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إلى

إضفاء الطابع الرسمي و الأكثر عقلانية لإدارة مؤسساتهم من خلال التحكم في وضع الخطة التسويقية

اللازمة لتحقيق الأهداف و هي مفيدة لكل المؤسسات و ذلك بالنسبة لـ:¹

◀ ممتهني التسويق.

◀ المسؤولين عن المؤسسة.

◀ الوظائف الأخرى للمؤسسة.

◀ و تعمل على المساعدة في تحديد مصادر فوائد المنافسة.

◀ الحصول على الوسائل.

◀ وضع أهداف إستراتيجية

ثالثاً : دراسة السوق :

❖ تعريف دراسة السوق

¹ مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، مرجع سابق، ص 05.

دراسة السوق تعني " التحليل الكيفي والكمي للسوق ، بمعنى العرض والطلب الحقيقي أو الكامن للمنتوج أو الخدمة حتى تسمح باتخاذ القرارات¹. كما تعني دراسة السوق القيام بجمع و تسجيل البيانات الخاصة بالمشتريين الحاليين و المرتقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة و تشمل دراسة السوق:

- ◀ تحديد السوق الخاصة بالمؤسسة و توصيفها من حيث السن، الدخل، المهنة، المنطقة و نوع النشاط و حجم الأعمال و الشكل القانوني.
- ◀ دراسة أنماط الشراء و العادات و الاتجاهات و الانطباعات و الدوافع و الآراء و الاحتياجات الخاصة بالمستهلكين و المشتريين الصناعيين.
- ◀ تحديد حجم الطلب حاليا و دراسة التغيرات المتوقعة مستقبلا.
- ◀ تحديد المواصفات المطلوبة من المشتري أو المستهلك.

❖ أنواع دراسة السوق

الدراسة النوعية: جمع و تحليل المعلومات و تفسير البيانات التي لا تستطيع تفسيرها كميًا أي أنها تستخدم لتزويد بالملاحح الرئيسية أو الأفكار ومحاولة فهم المشكلة من خلال إيجاد إطار نظري يمكن اختباره فيما بعد بواسطة الدراسات الكمية. الدراسة النوعية تعتبر خطوة أساسية لا غنى عنها للبدء في تنفيذ الدراسة الكمية². أما التقنيات المستعملة عموما فهي :

- ✓ المقابلة المباشرة مع الزبائن.
- ✓ الملاحظات في الحالات الحقيقية بواسطة آلة تصوير مخفية تسجل السلوك الطبيعي للشراء عند الزبائن ... الخ .

¹ Mohamed seghir djitli, **comprendre le marketing**, Berti édition Algérie,1990 ,p 97 .

² زهير ثابت و ألفيا حسين: "**التسويق الفعال**"، كلية عين الشمس، القاهرة، 2006، ص 84.

الدراسة الكمية: هي استخدام عينات أو مقاييس محددة و تعتبر دراسة استنتاجية.¹ وتتك الدراسة الكمية بواسطة ما يلي:

✓ سبر الآراء : إجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي نقوم بدراسته أو حله.

✓ العينات الدائمة :وهي عينات ممثلة للمجتمع المدروس ، ودائمة ، والتحقيقات تتم دائما على نفس الأشخاص.

❖ اتجاهات السوق

✓ تعريف السوق:هناك عدة مداخل لتعريف السوق ، فهناك من يعرفه

❖ "بأن السوق هو مجموع طلب الزبائن الفعليين و المحتملين على سلعة أو خدمة معينة".²

❖ "السوق هو عبارة عن أفراد عندهم حاجات تتطلب الإشباع ونقود للإنفاق ورغبة في الاتفاق"

• وعلى ذلك فهناك ثلاث عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعريف السوق ودراسته وهي

: أفراد لهم حاجات ، لديهم قدرة شرائية وسلوك في الشراء.

✓ الطلب : وهو عبارة عن الكميات التي يرغب الزبون في الحصول عليها من السلع و الخدمات في ظل عوامل معينة.³

¹ غني أوديجيه"التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الحمراء، 2008، ص 82-83.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،مصر، 2001، ص59.

³ محمد جاسم الحميد الصميدعي ، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليله) ، دار حامد للطباعة و النشر ، عمان ، 2000 ، ص 24 .

✓ **الحصة السوقية:** هي النسبة المئوية لمبيعات المشروع قياساً إلى المبيعات الكلية للصناعة في السوق من نفس المنتج أو الخدمة.¹

❖ تحليل الزبائن:

هناك عدة تعاريف للزبون نذكر منها:

- "الزبون هو من يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي ينتجها المؤسسة"².
- "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع ، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما"³.

❖ أنواع الزبون: ينقسم الزبائن إلى فئتين رئيسيتين هما:

- ✓ **الزبون الخارجي:** " هو الشخص أو الشركة التي تشتري المنتج أو الخدمة ، أي أنها المستخدم الأخير للمنتج أو الخدمة"⁴.
- ✓ **الزبون الداخلي:** "هو الرئيس أو الزميل في الإدارات المختلفة و الذي يجب خدمته بنفس طريقة خدمة الزبون الخارجي"¹.

¹ طاهر محسن منصور أالغالبى، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن –عمان-2009، ص220.

² صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور أالغالبى، "الإدارة و الأعمال"، دار زائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008، ص120.

³ الخنساء سعادي، **التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي**، دراسة حالة تقييميه لمؤسسة بريد الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2006/2005، ص52.

⁴ مهدي السامرائى، إدارة الجودة الشاملة فى القطاعين الإنتاجى و الخدمى ، دار أالجرير للنشر و التوزيع ، الأردن 2007، ص215.

❖ تحليل المنتجات:

❖ المنتج: يعني ما يعرضه السوق نفسه خاصة المنتج والتغليف ومجموعة الخدمات التي

يتحصل عليها المشتري عند شراءه للمنتج.

يتم تحليل المنتجات التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة و كذا منتجات المؤسسة:

- ◀ هل توجد منتجات بديلة ؟
- ◀ هل توجد منتجات مكملة ؟
- ◀ هل يجب إنصاف المنتج بضمانات خاصة بالمستهلك ؟
- ◀ هل احتمال رفض المنتج وارد حسب البيانات؟
- ◀ هل المنتج موجه للاستهلاك الصناعي أو النهائي ؟
- ◀ هل توجد بيانات تسمح بتعديل طبيعة المنتج من حيث الشكل و المضمون ؟
- ◀ هل يجب إرفاق المنتج بخدمات مكملة ؟

❖ تحليل المنافسون: إن تحليل السوق يسمح بالتعرف على:

- ◀ المنافسون الرئيسيون للمؤسسة .
- ◀ أين هو موقعهم .
- ◀ حصصهم السوقية.
- ◀ مراكز قواهم و نقاط ضعفهم .
- ◀ كيف يتنافسون (السعر، الجودة، النوعية، المواد الأولية، قنوات التوزيع، الخدمات شروط الدفع،

(السلعة)

¹ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص23.

◀ بما يتميز منتج و خدمات المؤسسة بالمقارنة مع مؤسسات منافسة.

◀ العوامل التي ترفع أو تنقص من حدود المنافسة.

◀ نقاط القوة و الضعف لديهم (الموقع، الموارد، الخدمة، ...)

❖ تحليل الأسعار:

✓ السعر: يعني سعر المنتج بالإضافة إلى الرسوم الأخرى مقابل التوصيل والتصريح المكان.

يسمح تحليل الأسعار بمعرفة:

◀ كيف تحدد الأسعار في هذا السوق ؟

◀ هل تتدخل الحكومة في مجال النشاط هذا، بفرض أسعار قصوى و أسعار دنيا ؟

◀ أسعار منتجات المنافسين، و كيف يتم تسعيرها.

◀ هل يمكن بيع المنتجات بأسعار مختلفة، في أسواق و مواقف مختلفة ؟

❖ تحليل قنوات التوزيع:

✓ التوزيع: يعني الترتيبات التي تعمل لجعل المنتج في متناول المشتري و وصوله إلى السوق

المستهدف.

يسمح تحليل السوق بالإجابة على ما يلي:

◀ ما هي الطرق الممكنة للتوزيع المناسب للمنتج؟

◀ ما هي قنوات توزيع المنافسين؟

◀ كيف يتم اختيار طرق التوزيع ؟

◀ هل المنتج يحتاج لامتلاك مراكز التخزين ؟

رابعاً: الإستراتيجية

✓ التي تعني : " فن القيادة أو فن الجنرال "1.

و نقصد بالإستراتيجية التسويقية "بأنها الطريقة المثالية لأداء الوظائف التسويقية لتحقيق الأهداف "2.

✓ صياغة الإستراتيجية: تعتبر مرحلة صياغة الإستراتيجية مرحلة هامة من مراحل الإدارة

الإستراتيجية*، و يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص و التهديدات

البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف.3.

✓ تحديد الرسالة و الرؤية الإستراتيجية

• الرسالة ونقصد بها: "الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة أو

المشابهة، و تحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة، و تتناول تحديد مجال عملها، كما تصف

الرسالة الواضحة القيم و الأولويات في المنظمة، حيث قد تكون لفظية أو مكتوبة".

• الرؤية وهي: "صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح و تتبؤها ماذا ستصبح و ماذا

ستعمل في المستقبل؟. و بتعبير آخر إنها: صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة و تحت الخطى

¹ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005م، ص 24.

² فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998_1999، ص129.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 41.

للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، و هي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل¹.

"و عليه فإن القائم بالتشخيص بحاجة إلى إلقاء نظرة عن المنظمة و محيطها من أجل تحديد نقاط القوة التي تضمن السير الحسن للمنظمة، و نقاط الضعف التي تعيق سيرها"².

- **الأهداف:** هي: "النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين، و هي إما أن تكون أهداف مالية، إستراتيجية أو أهداف طويلة الأجل أو قصيرة الأجل"³
- **الغايات:** ما هي إلا أهداف عامة و شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل، و هي تتسم بالعمومية و الشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية،"⁴.

❖ تحليل المنافسة

➤ تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي : تهديدات الداخلين الجدد ، القوة التفاوضية للموردين ، قوة التفاوضية للمشتريين ، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 123.

²Alain- Charles Martinet , Diagnostic Stratégique, Vuibert entreprise, France, 1990,P P 40- 41 .

³مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري و تطبيقي)، دار المناهج، عمان، 2009م، ص 97

⁴ عطا الله ياسين، مرجع سابق، ص 20

➤ شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المتنافسين .

➤ تحديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.¹

➤ قوة التفاوضية للموردين (للمجهزين)

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي أو تكامل خلفي.

➤ القوة التفاوضية للمشتريين

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار البيزوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1998، ص ص 09 – 10.

تتعاضد قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، ونقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

➤ المنتجات البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

➤ تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات)

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

➤ التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي

المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهملة للعملاء
معرفة جيدة بالمشتريين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
النوعية العالية للمنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

التحليل الخارجي

الفرص	التحديات
-------	----------

الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	احتمال دخول منافسين جدد
إضافة إلى خط المنتج	زيادة مبيعات المنتجات البديلة
تنوع المنتجات ذات العلاقة	نمو بطيء في السوق
إمكانية التكامل العمودي	سياسات سعريه مناوئة
نمو أسرع في السوق	زيادة الضغوط التنافسية
العمل مع شركاء استراتيجيين في	نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
ميدان الصناعة	تغير أذواق وحاجات المستهلكين

❖ **عناصر القوة:** تتمثل بصورة جوهرية في كفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية والاقتصادية.

❖ **عناصر الضعف:** تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة .

❖ **التحديات:** هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة.

❖ **الفرص:** فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

خامسا: الميزة التنافسية.

تعرف الميزة التنافسية بأنها "المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق"¹. فعلى سبيل المثال: " فإن الميزة التنافسية لشركة (أي بي أم) IBM تتمثل في اسمها المعروف جيدا و ريادتها في مجال أجهزة الكمبيوتر، و بالمثل فإن شركة (كوداك- تستخدم قوة اسمها المعروف في تقديم سلع جديدة تحمل نفس الاسم."² و بهذا فإن الميزة التنافسية تحدد مدى اختلاف المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى في السوق التنافسي.

سادسا: استراتيجيات المزيج التسويقي

➤ إستراتيجية المنتج /الخدمة

تحاول المؤسسات أن تقترب باستمرار من حاجات ورغبات الزبائن لأنها تدرك أن مركزها يرتبط بفعاليتها في تحقيق أهدافها، فيجب أن تهتم بالسلعة/الخدمة وفقا لوجهات نظر الزبائن وما تعنيه السلعة/ الخدمة عندهم،تعتبر الخدمة محور النشاط التسويقي للمؤسسة أي موضوع التبادل بين المؤسسة و أسواقها.

¹ ميسر إبراهيم أحمد و معن وعد الله المعاضيدي، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس حول "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006م، ص 6.

² علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص 186.

➤ المزيج الخدمي¹:

إن المؤسسة التي تتعامل مع أكثر من خدمة ، يكون لديها بما يعرف بـ "مزيج الخدمة" و الذي يمكن تعريفه بأنه : "مجموع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية في آن واحد، و يتكون من الخطوط التي تندمج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل و التكامل فيما بينهما".

➤ إستراتيجية التسعير:²

تتباين مسميات السعر في قطاع الخدمات لحد كبير كما يظهر بالجدول الثاني مما يدل على اختلاف الظروف و البيئات و المؤثرات المحيطة بقرار التسعير في المجال الآخر بقطاع الخدمات. و قد حدد الاقتصاديون أربعة ظروف مختلفة للأسواق في ظل الاقتصاد الحر حيث تختلف سياسات تسعير المنتج تبعاً لاختلاف الظروف وهي:

- إن ظروف المنافسة الكاملة لا يمكن توفيرها بقطاع الخدمات نظراً لعدم المعرفة الكاملة لدى المشترين بكل إيجابيات و سلبيات الخدمات المعروضة.
- وكذلك نجد أن ظروف الاحتكار الكامل لا تتوفر بقطاع الخدمات إلا نادراً.

¹ تاجي معلا، أصول التسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994، ص ص 61_73.

² محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ،الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 362.

- أما ظروف المنافسة الاحتكارية تعتبر هي الظروف الأكثر كمنافسة من حيث إعتقاد قرار التسعير عليها بمعظم قطاعات الخدمات.
- وظروف منافسة القلة يمكن ملاحظتها بسهولة بالكثير من القطاعات كالخدمة العلاجية بالمستشفيات باستثناء المنشآت الخدمية غير الهادفة للربح، كما نجد أن هدف الربح يكمن وراء أغلب قرارات تسعير الخدمات.

➤ إستراتيجية التوزيع¹

قد يبدو للوهلة الأولى ، أنه بسبب طبيعة الخدمات و خصائصها فإن التوزيع يصبح قليل الأهمية لدى مدراء بالتسويق ، لكن التطورات في مجال تسويق الخدمات أوضحت أن التوزيع يمثل بعدا هاما في هذا المضمار ،

➤ مفهوم التوزيع الخدمي :

بالرغم من أن مضمون التوزيع في السلع و الخدمات يكاد يكون واحدا من حيث انه يمثل وسائل يتم من خلالها إقامة فرصة الحصول على هذه السلع و الخدمات من قبل الزبون، إلا أن العملية أكثر تعقيدا عندما يتعلق الأمر بتوزيع الخدمات ، و ذلك نظرا لما تتصف به الخدمات من خصائص فريدة .

¹تاجي معلا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 190 _ 191 .

➤ إستراتيجية الترويج

➤ مفهوم ترويج الخدمات :

تكن أهمية هذا العنصر في كونه يمثل في كثير من الحالات القوة الدافعة للنشاط التسويقي حيث يتطلب تحديد عناصر الترويج والسياسات والإستراتيجيات اللازمة بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.¹

و على ذلك فالمقصود بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بـ :²

1. الإعلام : فالزبون لا يكتفي بمعرفة جوهر الخدمة فحسب ، وإنما يحتاج إلى معرفة المزيد من المعلومات عنها (سعرها ، خصائصها ، مزاياها ، ... الخ) ، كما يحتاج إلى نصائح و إستشارات فيما يخص العروض الخدمية المتاحة و إختيار الأنسب لإحتياجاته و إمكانياته ، وكذا الطريقة المثلى للإستفادة من الخدمة .
 2. الإقناع : ينطوي على تبرير القرار الشرائي للزبون بتفضيله هذه الخدمة دون غيرها من الخدمات المنافسة .
 3. التذكير : التذكير ضروري جدا لدفع الزبون للإهتمام بالخدمة و ترسيخها في الذاكرة ، مما تقدم نلاحظ أن الترويج يعتبر نموذجا اتصاليا.
- المزيج الترويجي للخدمات :

يطلق مصطلح المزيج الترويجي على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق

الأهداف التسويقية للمؤسسة ، و هذه العناصر هي³:

¹ حسين عيد الله أبو ركية وآخرون، المزيج التسويقي لخدمات البنوك، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1987، ص 53.

² هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 405.

³ صلاح الشنواني ، الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم والإستراتيجية -، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2000، ص 305.

- ✓ الإعلان : هو وسيلة اتصال غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة و مقابل أجر مدفوع.¹
- ✓ البيع الشخصي : هو التقديم الشخصي والشفهي للسلعة أو الخدمة والأفكار في محادثة أو مقابلة ، بين مندوبي البيع و الزبائن المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع.²
- ✓ العلاقات العامة : هي ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة ، هيئة جماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات و برامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ ترويج المبيعات : مجموعة من التقنيات الموجهة لإثارة الطلب في الأجل القصير يرفع مستوى المشتريات من السلعة أو الخدمة من قبل المستهلكين النهائيين أو الوسطاء التسويقيين.³
- ✓ الدعاية / النشر : الدعاية تعني النشر المجاني لأمر تتعلق بأنشطة مؤسسة ما ، أو سياستها و تستهدف الدعاية حمل المعلومات المقنعة عن المؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفا، ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك.⁴

المطلب الثاني : المخطط التمويلي

يعتبر المخطط المالي من أهم عناصر مخطط الأعمال لأن بدون الحصول على التمويل الكافي لتلبية احتياجات المالية الضرورية المشروع.

أولا: تعريف الخطة المالية

¹ عبد العزيز أبو تبة ، التسويق المعاصر - المبادئ والنظرية والتطبيق - ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 253 .

² عوض بدير حداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، ب د ن، 1999، ص 162.

³ بشير عباس العلق ، علي محمد ربابعة ، الترويج الإعلان التجاري - أسس ، نظريات، تطبيقات - ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 34.

⁴ بشير عباس العلق ، علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

التعريف 01: يمكن تعريفها بأنها"هي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية و التكاليف و الربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات و خطة الموازنة للأصول و الديون"¹.

التعريف 02: تعرف بأنها:"تسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. و عليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزعم إنشاؤها"².

ثانياً: أنواع التمويل

يوجد نوعين أساسيين في عملية التمويل وهما: التمويل المباشر والتمويل غير المباشر³.

1. التمويل المباشر: وهو تحويل الفائض من الموارد المالية لصاحب الفائض المالي إلى المتعامل

الاقتصادي (صاحب العجز المالي) دون تدخل أي وسيط مالي ويكون على أشكال التالية:

1-المشروعات: وتستفيد من قروض وتسهيلات ائتمانية من قبل الأطراف الذين يرتبط نشاطهم مباشر

بالنشاط الاقتصادي للمشروعات.

2- الحكومة: وتلجأ للاقتراض المباشر من الأفراد والمؤسسات وتصدر بهذا القرض سندات الخزينة

كي تتمكن من سد العجز المؤقت في الميزانية.

¹بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 119

²لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 09

يوسف عشاب، مرجع سبق ذكره ، ص18.³

2. التمويل الغير مباشر: التمويل الذي يتم عن طريق المؤسسات المالية الوسيطة فتقوم هذه المؤسسات بجمع الفائض، من الأعوان الاقتصاديين الذين يتمتعون بالتسيير المالي و توزيعها في شكل قروض إلى الأعوان ذوي العجز المالي.

ثالثا: مصادر التمويل¹

ينبغي علينا تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة لنقوم بالإلمام بطبيعة الأموال التي نحتاج إليها، حتى نتمكن من تحديد أنواعها والبحث عن المصدر المناسب الذي نستخدمه للحصول على هذه الأموال، وعندما نحدد الاحتياجات المالية يتضح لنا أن هناك جزء من هذه الاحتياجات يمكن أن يغطي بمصادر داخلية وجزء آخر يجب توفير أمواله من مصادر خارجية، ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن هناك مصدرين للتمويل مصادر داخلية وخارجية.

1. المصادر الداخلية يقصد بالتمويل الداخلي المتولد عن عملية الجارية للمؤسسة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصادر خارجية بالنسبة للمؤسسة بأخذ التمويل الداخلي صورة التمويل الذاتي .

لـ مصادر التمويل الذاتي: تتمثل في الأرباح المحتجزة، الإهلاكات، المؤنات

✓ الأرباح المحتجزة: هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها خلال السنة الجارية أو السنوات السابقة ولم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية العمومية للمؤسسة ضمن عناصر حقوق الملكية تقوم الشركة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم احتياطي .

✓ الإهلاك: يعرف الإهلاك على أنه طريقة لتجديد الاستثمارات ، أي أن الهدف من حساب الإهلاكات هو ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي.

✓ المؤنات: تعرف المؤنة على أنها انخفاض من نتيجة الدورة المالية ومخصصة لمواجهة الأعباء والخسائر المحتملة الوقوع أو الأكيدة الحصول.

¹ رابح خوني، رقية حساني، أفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دورة تدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،سطيف، 25 - 28 ماي 2003، ص 112.

2. المصادر الخارجية تحتاج المؤسسة إلى تمويل خارجي مهما كانت طبيعتها، حيث اعتمادها على المصادر الداخلية غير كافي لتغطية حاجاتها، واختلاف الحاجات من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المؤسسة ونوع نشاطها من جهة ومن جهة أخرى حسب حركية المحيط الاقتصادي، فالمصادر الخارجية للتمويل هي تلك الأموال أو الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من الغير لتمويل احتياجاتها وتنقسم هذه المصادر إلى:

➤ مصادر التمويل قصيرة الأجل: وتتضمن

❖ الائتمان التجاري (الائتمان المقدم من الموردين) يقصد بالائتمان التجاري قيمة البضاعة المشتراة على الحساب بغرض بيعها.¹

❖ الائتمان المصرفي: يتمثل في القروض (السلفيات) التي يتحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من البنوك ويلتزم بسدادها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد عادة عن سنة واحدة.²

➤ مصادر التمويل متوسطة الأجل: يعرف التمويل متوسط الأجل بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم سداها خلال فترة تزيد عن سنة وتقل عن 10 سنوات، وينقسم هذا النوع من القروض إلى

❖ القروض المباشرة متوسطة الأجل: يستعمل هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة التي لا يتجاوز عمرها الاقتصادي 10 سنوات.³

❖ التمويل بالاستئجار: في السنين الأخيرة ظهر اتجاه نحو استئجار هذه العقارات والتجهيزات بدلا من شرائها، فبعد أن كان الاستئجار مقتصرًا على الأراضي والمباني فقد أصبح يشمل جميع الأصول تقريبا (المنقولة والغير منقولة)¹.

¹ منير إبراهيم هندي، الفكر الحدي في مجال مصادر التمويل، الجزء 02، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 07.

² دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 227.

³ رابع خوني، رقية حساني، مرجع سابق ذكره، ص 124.

- ☞ مصادر التمويل طويل الأجل: تزيد مدة التمويل طويل الأجل عن 5 سنوات أو 7 سنوات وليس له حد أفضل إذ يمكن أن يصل إلى 20 سنة وأكثر ويضم أموال الملكية والأموال المقترضة.
- ❖ التمويل بواسطة الأسهم: السهم هو عبارة عن حصة متساوية من رأسمال المؤسسة مساهمة ويتم التنازل عنه لأي شخص مكتتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم تحمّل قيمة الاسمية.
- ❖ الاقتراض طويل الأجل: وينقسم إلى:

☞ القروض المباشرة طويلة الأجل: هي الأكثر شيوعا كمصدر من مصادر التمويل طويل الأجل، ويحصل عليها مباشرة من البنوك أو المؤسسات المالية المختصة، ومدتها تتراوح بين 10-15 سنة ويمكن أن تصل إلى 20 سنة أما حجمها فيجب أن لا يتجاوز 70% من المصاريف الاستثمارية .

☞ 2 السندات: تعتبر السندات جزء من القروض طويلة الأجل تصدرها المؤسسات بهدف الحصول على أموال لتمويل نفقاتها الاستثمارية والتشغيلية.

رابعاً: الميزانية

- ☞ تعريف الميزانية : تصف الميزانية بصفة مفضلة عناصر الأصول و عناصر الخصوم .²
- ☞ الموازنة التقديرية هي وثيقة تحتوي على بيان تعادلي مقارن لنفقات و إيرادات خلال مدة زمنية تقدر بسنة .³
- ☞ جدول حسابات النتائج : هو بيان ملخص للأعباء و المنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية ، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ، ويبرز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح أو الخسارة.⁴

¹ قطاف ليلي، بوسعيدة سعدية، إلتئمان الإبحاري كطريقة حديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة تطبيقية لمؤسسة BCR ، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية ، جامعة سطيف، 25- 28 ماي 2003، ص 457.

² ب.د.ك، النظام المحاسبي المالي الجديد، دار بلقيس للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

³ خبابة عبد الله، أساسيات في إقتصاد المالية العامة ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2009 ، ص 255.

نفس المرجع السابق ، النظام المحاسبي المالي الجديد، ص

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

يتمثل المخطط التنظيمي في كيفية تسيير الموارد البشرية و تنظيمها و الأهداف التي تحققها للمشروع. الإدارة: هي "عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة"¹.

المورد البشري: يعرف على أنه "ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثورة و إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعارفه، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة"

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية

هي "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"².

كما تعرف أيضا على أنها: "وظيفة في التنظيم تشتمل أساسا على الاكتساب والاستعمال والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، بحيث تحتوي على نشاطات مثل تخطيط، توظيف، اختبار، تكوين، ترقية، تأجير وتقييم الموارد البشرية"³.

¹ محمد أمين مراكنشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص17.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

³ عادل حسين، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص23 .

ثانياً: وظائف تسيير الموارد البشرية.

يتضمن تسيير الموارد البشرية مجموعة من الوظائف تختلف من منظمة لأخرى من أهمها ما

يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية:

❖ يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: « عملية التأكد من توفر الكمية أو النوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين ».¹

2. استقطاب الموارد البشرية:

يقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

3. اختيار العاملين:

عملية الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد

المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة، بمعنى آخر تهدف عملية

¹ - صالح مفتاح، مرجع سابق، ص13.

الاختيار إلى تحقيق توافق بين متطلبات وواجبات شغل الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.

4. **التعيين:** وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم ترتيب الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة لاختيار أنسبهم، وإعلام الأفراد الذين تم اختيارهم والذين لم يقع عليهم، ثم تستكمل المنظمة باقي الأوراق المطلوبة.¹

5. التدريب:

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المنظمة.

6. تقييم الأداء:

تقييم الأداء بأنه: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافآتهم بقدر ما ينتجون ويعملون، وذلك استنادا إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في منصب عملهم ".¹

ثالثا: اختيار الموقع

إن اختيار الموقع يعد قرارا إستراتيجيا ذا أهمية قصوى، نظرا لارتباطه بوجود المؤسسة واستمراريتها ، ويتصف هذا العامل بعدم مرونته لذا يتطلب القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية للموقع وتحديد معايير اختياره (اقتصاديات الموقع) التي تركز أهميتها ودرجة تأثيرها على عامل التكلفة بالإضافة إلى عوامل

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص272- 278.

أخرى، فنجد المعايير التي يتم دراستها تتعلق بتوفر المواد والأيدي العاملة وتكلفتها ، قرب الأسواق، الهياكل القاعدية (شبكات الطرق، الطاقة، الاتصالات، الأمن ...)¹.

يحتل اختيار الموقع أهمية في إستراتيجية المؤسسة لكن ليس بالدرجة التي كان يمثلها في الماضي، وهذا للتطور الاقتصادي والاجتماعي الحاصل على مستوى كل المناطق والتطور التكنولوجي المتعلق بالنقل والاتصالات واستخدام أفضل الوسائل والطرق الإنتاجية كعوامل منافسة في الأسواق، إذ نجد اليوم في كثير من الحالات أن منتج ما في بلد ما قد يكون ذا ميزة في الجودة والسعر في سوق بلد آخر مقارنة بنفس النوع من المنتج، إلا أن هناك قطاعات تتأثر كثيرا بهذا العامل (الموقع).

رابعاً: الهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل والجانبين، قد يظهر على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالاً للحقوق لمختلف المناصب. إذا كان التنظيم مبنياً على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المسؤوليات، ولكل منصب دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات والالتزامات، التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي. تساعد هذه الهياكل على تفهم التنظيم ومسالك السلطة والاتصال والمسؤولية، والرئيس الذي يحاسب أمامه مرؤوسيه.

للأشكال الهياكل التنظيمية :

هناك عدة أشكال للهياكل التنظيمية و تتمثل في¹:

¹¹بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004-2005، ص110.

➤ الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف

يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، الشكل الشائع استخداما في معظم المؤسسات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام. إنه يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب المدير العام في مختلف شؤون المؤسسة. وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة يمكن هذا النوع من جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض في صورة أقسام. إن الزيادة في التخصصات والوظائف مرهون بزيادة حجم المؤسسة والتي تنعكس على زيادة عدد المستويات بالهيكل التنظيمي.

➤ الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

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

➤ الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي

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

¹ بهدي عيسى، نفس المرجع السابق، ص111.

التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدة أخذاً في الحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حده¹.

من أبرز عيوب هذا النوع من التنظيم أنه قد يحدث تكراراً في الوظائف والجهود حيث يوجد جهود متكررة لكل من الإنتاج والتمويل والتسويق... الخ، بكل منطقة مما يؤدي إلى زيادة في الجهود والتكاليف. وقد تنشأ بعض المشكلات المصاحبة لهذا التنظيم من بينها مشكلات التنسيق والتقييم والرقابة.

➤ الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء:

يستخدم هذا التنظيم، في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من العملاء. وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من العملاء فإنه عادة ما تلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم الذي يبني على أساس إرضاء كل فئة من فئات العملاء وإشباع رغباتهم ومتطلباتهم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم وتصميم الأنشطة التسويقية وبناء الإدارات والأقسام على ضوء ذلك. تتفاوت الخصائص والمواصفات من فئة إلى أخرى وكذا الحاجات والمتطلبات. والضرورة تستدعي بناء التنظيم على أساس ذلك.

يمتاز هذا التنظيم بالمساعدة على الاستفادة من مزايا التخصص والتنسيق، على أساس فصل الأنشطة المتعلقة بكل نوع من أنواع العملاء في إدارة متخصصة.

¹ بهدي عيسى، نفس المرجع السابق، ص 112.

أهم العيوب هذا التنظيم هي زيادة التكاليف والأعباء الناتجة عن تكرار الأنشطة بكل إدارة من الإدارات وخاصة في فترات الكساد حيث لا يتم الاستفادة الكاملة من تلك الأنشطة الفرعية المتكررة في كل إدارة.

➤ الهيكل التنظيمي المركب

يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهياكل شيوعا في المؤسسات عموما. ويتميز بإتباع أكثر من أساس واحد، انه مزيج من الأسس. إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقا لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لها، من عوامل وتغيرات. ولا يشترط أن تتبع نفس الأسس للتنظيم في كل إدارة من الإدارات.

➤ الهيكل التنظيمي المصفوفات

إن الصفة المميزة لهذا التنظيم هو أن بعض الأفراد يتلقون التعليمات من مديرين بدل مدير واحد كما هو معتاد في الأسلوب التقليدي في التنظيم، ولذا فانه توجد سلسلة دائرية من السلطة بدل من السلطة المعتادة. مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات.

من عيوب هذا التنظيم هو الإخلال بمبدأ وحدة الأمر أي تلقي التعليمات والأوامر من أكثر من مسؤول، ومحاولة كل واحد اكتساب اكبر قدر ممكن من القوة .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج بأن التفكير في إنجاز مشروع ليس بأمر سهل كما يظنه البعض ولا يتم بصورة عشوائية وإنما يتطلب جهد كبير من طرف المقاول إن كان له المؤهلات الكافية لإعداد خطة شاملة و مستقبلية "مخطط الأعمال" كما يجب عليه أيضا القيام بتوضيح مصادر تمويل مشروعه وكذا تقدير إيراداته وتكاليفه المستقبلية وذلك من خلال ما يسمى بالمخطط المالي للمشروع.

تمهيد:

لتأسيس أو إنشاء أي مشروع أو مؤسسة معينة، يجب على مالك أو صاحب الفكرة القيام بعدة إجراءات و المرور بعدة مراحل من بينها إعداد مخطط أعمال الذي يعتبر أمر أساسي لتحديد فرص ومخاطر

<input checked="" type="checkbox"/> مشروع جديد <input type="checkbox"/> استئناف	طبيعة المشروع
---	----------------------

المؤسسة، كما يسمح إعداد مخطط الأعمال من توضيح الاستراتيجية العامة للمشروع

فكرة المشروع تتمثل في إنشاء نادي رياضي نسوي و تم تسميته باسم "وردة الرمال" و يتمثل في تقديم عدة خدمات و توفير كل ما تحتاجه المرأة لتحقيق راحتها.

وردة الرمال	العلامات التجارية
<input checked="" type="checkbox"/> شركة (مؤسسة) فردية أو شركة <input type="checkbox"/> SA <input type="checkbox"/> SARL <input checked="" type="checkbox"/> EURL <input type="checkbox"/> SAS <input type="checkbox"/> أنواع أخرى.....	الشكل القانوني
<input type="checkbox"/> مؤسسة صناعية <input type="checkbox"/> مؤسسة تجارية <input checked="" type="checkbox"/> أخرى <input checked="" type="checkbox"/> إنشاء <input type="checkbox"/> استئناف قطاع العمل (النشاط): تقديم خدمة	نوع المشروع
وصف الخدمة يتمثل المشروع في إنشاء نادي رياضي نسوي يقدم خدمات في عدة مجالات منها القيام بالحركات على الآلات و بالحركات لوحدها و كذلك مسبح و ملعب، وكذلك نخصص مكان للجري فيه وكفيتيريا .	النشاط
<input type="checkbox"/> محترفون <input checked="" type="checkbox"/> أفراد <input type="checkbox"/> جماعات	الزبائن
163.001.400 دج	رقم الأعمال

مخطط الأعمال لنادي رياضي نسوي "وردة الرمال"

وصف المشروع : يقوم بتقديم خدمات رياضية وترفيهية وتتمثل في القيام بالحركات على الآلات والرقص بالحركات و كذلك نخصص ملعب يمارسن فيه عدة رياضات تتمثل في(و كرة الطائرة وكرة السلة) و

نخصص مكان لمزاولة كرة التنس ، ومنطقة للجري فيها و كذلك نخصص مكان لترك الأطفال الصغار للعب فيه اللذين يأتون مع أمهاتهم، ومسبح ، وتكون هناك خصوصية و مراقبة مستمرة في النادي وكذلك نخصص غرفة للنساء الحوامل لمساعدتهم في ممارسة الرياضة و طرق الجلوس، و كفيتيريا لبيع المشروبات الغازية و الساخنة و مأكولات خفيفة وأنواع أخرى من الأغذية الصحية.





حالتك العائلية: النظام الزوجي / عدد الأولاد: الحالة العائلية متزوجة .

أنت و شريكك (تحديد تقسيم الممتلكات): المشروع ملكية فردية لا يوجد شركاء في البداية ولكن مع نجاح المشروع و تطويره ربما سيكون لدي شريك

أقساط القرض الشهرية	في حالة القرض	المبلغ	الأموال الحاضر رة	الأمل ك الخاصة ص
_____	_____	2000.00د	أموال	المالية

			شخصية	
		21.250.00	أراضي و مباني	العقارية
77.558 دج		930.700 دج	تجهيزات و معدات	الأخرى

ما هي الأسباب التي دفعتك لتكوين مؤسسة؟

الأسباب التي دفعتني لإنشاء مثل هذا النادي تتمثل في:

- الاهتمام بالمرأة .
- طبيعة المجتمع المحافظة و ذلك لعدم خروج المرأة للجري و حدها .
- دعم الدولة للشباب .
- خلق روابط اجتماعية بين النساء.
- طبيعة التخصص الذي ندرس فيه.

(1) الخطة التسويقية: و تتمثل في:

1. السوق

السوق المستهدفة/التقسيم: السوق المستهدف للنادي هم فئة النساء من كل الأعمار

السوق التنافسية:

السوق التنافسية: هناك عدة منافسين في هذا المجال ولكن كل منافس يختلف عن الآخر في الخدمات التي يقدمها و ليس هناك احتكار من طرف هؤلاء المنافسين.

تحليل SWOT:

نقاط القوة للنادي:

المعاملة الحسنة مع الزبائن .

الخبرة.

الكفاءة المميزة.

المصادر المالية المتاحة.

نقاط الضعف تتمثل في :

نقص الموهبة و الخبرة الإدارية .

عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.

تسهيلات مهمة للزبائن (لا يهتمون برضا الزبون).

الفرص:

استخدام تكنولوجيا جديدة.

التحديات:

دخول منافسين جدد في نفس القطاع.

عدم تقبل المجتمع إلى مثل هذه المشاريع.

2. الزبائن و تحديد الموقع :

الزبائن وتحديد الموقع الجغرافي: الزبائن هم النساء بكل الأعمار، والموقع اخترنا ولاية بسكرة، وذلك لأن الموقع مناسب لإنشاء هذا المشروع، وكذلك توفير المواصلات ووجود الأمن.

التطور : (الزيادة في العدد/القدرة الشرائية) : بسبب التطورات التي تحدث في البلاد و كذلك بسبب التكنولوجيا الحديثة، والوعي الثقافي الذي ازداد لدى الأفراد.

التطورات الممكنة في السوق:

التكنولوجيا الحديثة .

دخول منافسين جدد.

حواجز الدخول : يعتمد مشروعنا على أموال ضخمة و كذلك أحتاج إلى مساحة كبيرة لإقامة هذا المشروع سوف نعتد على وكالة دعم و تشغيل الشباب لتمويل مثل هذا المشروع و الحاجز الأول و الأخير هو مشكل التمويل و القوانين التي تفرضها الدولة على مثل هذه المشاريع.

المنافسة: ستكون المنافسة شديدة بالنسبة لمشروعنا لأنني جديدة في السوق و كذلك ليس لدي دراية كافية بمثل هذه المشاريع و لكن سوف أبذل الجهد الكبير لنجاحه و استمراريته و توسيعه .

ويوجد عدة منافسين في مثل هذا القطاع و يتمثلون في منافسين مباشرين و منافسين غير مباشرين.

المنافسين المباشرين: و هم صالات الرياضية الموجودة ولديهم نفس الخدمات و يتشاركون في نفس السعر و تتمثل الخدمات التي يقدمونها في الرقص بالآلات و القيام بالحركات.

و المنافسين الغير مباشرين يتمثلون في المسابح المفتوحة و يوجد منها 4 مسابح .

رقم الأعمال	نوع المنتج ووصفه	صورتها	المؤسسة
163.001.400 دج	الخدمات التي يقدمها النادي تتمثل في: الرقص بالآلات و القيام بالحركات و ملعب يمارسن فيه عدة رياضات و مسبح.	جيدة	وردة الرمال

وضعتك بالمقارنة مع المتنافسين:

سوف تكون وضعية جد صعبة و ذلك لأن المنافسين لديهم الخبرة و لديهم الأقدمية في سير هذه المشاريع.

3. حصتك في السوق:

سيحاول النادي جاهدا بالظهور داخل السوق بحصة نسبتها 5% من السوق وذلك لعدم توفير رياضات أخرى و اعتمادها فقط على الآلات و الحركات أي ليس هناك تجديد .

4. الطا _____ ب:

بعد سبر الآراء مع بعض صالات الرياضة تم معرفة أنه هناك اشتراكات متعددة من فئات النساء و باختلاف أعمارهم يحبون أن يكون هناك اهتمام برشاقة المرأة و ممارسة مثل هذه الرياضات و قالوا أن الطلب مرتفع على مثل هذه النوادي لأنها تشعرهم و الراحة و لأمان وتكون هناك مراقبة و خصوصية.

تقدير عدد الزبائن:

تقدير عدد الزبائن : عندما تم سؤال أصحاب هذه الصالات هل هناك إقبال كبير من طرف النساء لمزاولة هذه الرياضة ؟ وكم عدد النساء المشتركات في النادي؟
تم الجواب بنعم لأن النساء بدأنا يهتمون برشاقة أجسامهم و كذلك المحافظة على أجسادهن من السمنة و الأمراض الأخرى. و تم تقدير عدد النساء المشاركات في الشهر الواحد يتراوح بين 15-20 مشاركة في الشهر.

توجهات السنوات الأخيرة الحالية و القادمة(تزايد / ركود....): إن السوق في حالة نمو في مثل هذه المشاريع لهذا سيكون في تزايد و تطور و استمرارية في إنشاء مشاريع تهتم بالمرأة و تشجيعها على المشاركة في مثل هذه النوادي .

5. تأثير البيئة :

البيئة: هنا نقصد بتأثير البيئة على المشروع من حيث القيم و العادات و سياسات التسعير و منح الموافقات و تراخيص التشغيل و البناء لمثل هذه المشاريع ، و كذلك تأثير المشروع على البيئة الخارجية ولكن من حسن حظي أن مشروع وردة الرمال ليس له أضرار على البيئة الداخلية أو الخارجية ، ويمكن القول بأن قدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها في التعرف على رغبات و حاجات البيئة التي نعيش فيها.

6. الخدمات:

وصف الخدمة: نادي رياضي سوف يمارسن فيه عدة رياضات بالآلات و القيام كذلك بالحركات و ممارسة عدة رياضات منها رياضة كرة السلة و كرة اليد و كرة الطائرة و كذلك خصصن لهن مسبح ومكان للجري و حضانة مصغرة للعب الأطفال تتوفر فيه عدة ألعاب و ذلك لعدم ترك المرأة لابنها وحده في البيت وهذا تحفيزا لها للمشاركة في النادي وهنا نحن سوف نخصص لها المراقبة على نفسها و على ابنها و كذلك كفيثيريا لبيع كل أنواع المشروبات و المأكولات الخفيفة و ستكون هناك خصوصية و مراقبة و ذلك بعد دخولها النادي سوف تكون هناك عزلة على العالم الخارجي.



7. المنافسة:

الأفضلية التنافسية:

هناك أفضلية تنافسية بين مشروعنا و المنافسين و ذلك بالخدمات التي أقدمها و سوف أوفرها للنساء باختلاف خدمات التي يقدمها المنافسين .

الوسائل اللازمة:

الوسائل الضرورية: سوف نعتمد على الآلات بكل أنواعها و نحتاج أيضا إلى طاولات و كراسي، و مكتب بكل تجهيزاته و أحتاج أيضا إلى جهاز كمبيوتر، و نحتاج إلى سخان و مكيفات كهربائية و نحتاج كذلك إلى هاتف نقال محمول و الآخر ثابت .



الخصائص الصناعية: البراءة / العلامة / الشهادة:

الاسم التجاري للنادي هو وردة الرمال.

احتواءك الجغرافي للسوق: هل هو سوق محلي أو عالمي؟ النادي جديد في السوق و لهذا ستكون السوق محلي.

8. السعر:

السعر: سوف أختار السعر المتوسط أي السعر المتداول في السوق و تم تحديد السعر على أساس المنافسين حسب الخدمات التي أقدمها و لهذا سيكون السعر 2000دج و ذلك بالسماح لهم باللعب في الملعب مجانا و إجراء لهم مسابقات دورية .

9. استراتيجيتك

هنا أتبع إستراتيجية التمييز و ذلك لتمييز خدماتي مع خدمات المنافسين و تتمثل رسالتنا في "صحتك و رشاقتك عندنا "

كيف يعرف اسمك في السوق : يعرف اسمي في السوق عن طريق الدعاية و الإعلان و كذلك حسب وسائل الاتصال سيتم الاعتماد على الهاتف الفاكس و روابط و المواقع الإلكترونية .

سياسة الإشهار و الدعاية و الاتصال

سوف يعتمد النادي هنا على الإشهار والدعاية و المواقع الإلكترونية و كذلك على الملصقات و كذا عن طريق العلاقات العامة بين الأقارب والأصدقاء والمعارف و كذلك حسب المعاملة التي نقدمها للزبائن و ذلك ستكون نتيجته الترويج بالنادي .

- هل لديك نية في استعمال التواصل (البريد الإلكتروني / الإشهار / الدعاية: نعم لدي نية في استعمال هذه الوسائل للتواصل مثل الهاتف و البريد الإلكتروني و ذلك ببعث رسائل sms للاطمئنان على زبائني بتذكيرهن بمستجدات جديدة.

وصف الإجراءات	أهدافها	القيم المتوقعة
الإشهار	الترويج للنادي و جلب الزبائن.	

سوف نخصص ميزانية قدرها 50000 دج للدعاية والإشهار

قنوات التوزيع

النادي هو قناة التوزيع الوحيدة والتي يتعامل بها بصفة مباشرة مع الزبائن أو عن طريق إحدى أدوات التواصل

أيام و مواعيت العمل:

ما هي أيام و مواعيت العمل:

ستكون أيام العمل كل أيام الأسبوع

أوقات العمل ستبرمج من الساعة 07 صباحا حتى 19 مساء كل فصول السنة ماعدا في فصل الشتاء

سيتغير وقت العمل سيكون من 08 صباحا إلى 17مساء ، وذلك للظروف أمنية .

النظرة المستقبلية للمشروع:

ما هي نظرتك للمؤسسة بعد 3 أو 5 سنوات؟

ستكون نظرتي ايجابية مع مرور الوقت وذلك بنجاح مشروعني و تطوره و اتساعه .

تخطيط الانطلاق:

1- الهياكل العقارية: سنقوم بإنشاء النادي أي نقوم بشراء الأرض و بناء عليها هذا النادي.

2- المكاسب المادية(النقل /الآلات...): سيكون هناك عدة آلات رياضية (-G.F*velo- tapi*relent-

arteur .disck-cordes- presse-poids -twiste- T-steper - ab*roket- ho bit - velo*P.F-

) وغيرها و معدات بكل أنواعها و جهاز كمبيوتر و تجهيزات مكتب و مستلزمات أخرى.

المنقولات /مراكز التعامل :سيكون هناك تعامل مع المركز الصحي و مع محامي .

(2) الخطة التنظيمية:

فريق العمل:

يتكون فريق عملي من مسيرة و عمال لديهم خبرة مهنية وتكوينية و يكون عددهم 6 مدربات وعامل صيانة و 2 عمال نظافة وطبيب و كذلك نحتاج إلى محامي ومربية وموظفة في العلاقات العامة و صاحبة كفيثيريا .

من يكون فريق عملك:سيكون لدينا عدد من العمال و لكل منهم عمله الخاص و لدينا 6 عمال يشتركون في نفس الاختصاص و غيرهم من الموظفين سنوضحهم في الجدول التالي:

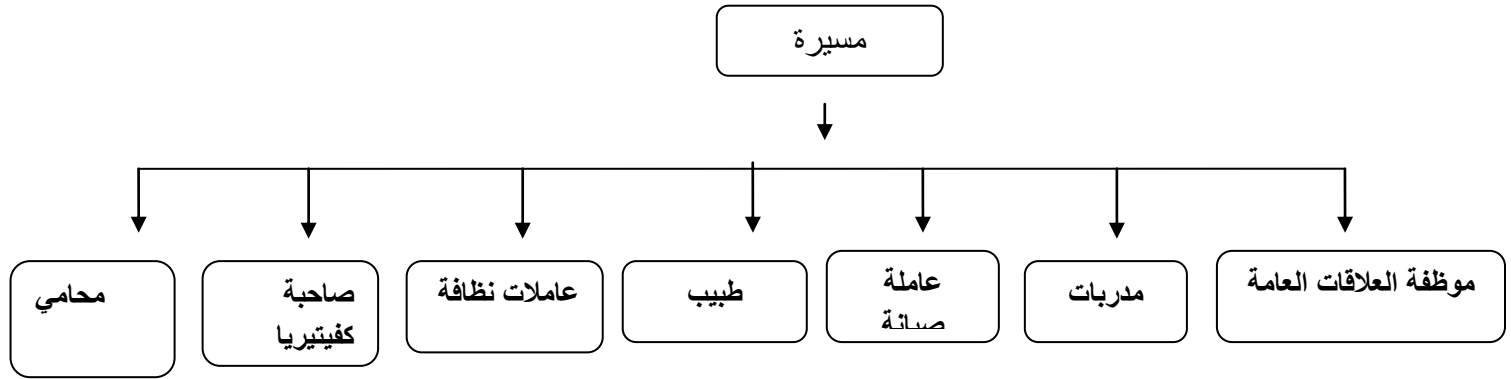


الجدول رقم(02): الرواتب و الأجور:

سنة العمل	عدد العمال والوظيفة	التمن التقديري
السنة 1	01مسيرة	35.000دج
	06 مدربات	20.000 دج
	02 عاملي نظافة	15.000دج
	02 مربيين	15.000دج
	01 عاملة صيانة	15.000دج
	01 محامي	15.000دج
	01 طبيب	15.000دج
	01 موظفة في العلاقات العامة	25.000دج

20.000 دج	01 صاحبة كفيثريا	
175.000 دج	16 عامل	المجموع

يكون تنظيمي على أساس الهيكل التنظيمي البسيط و يتمثل في :



إجراءات التكوين المتوقعة

التعريف	الكفاءات المطلوبة
تكون لديهم خبرة و دراية بالآلات ويكون متحصلي على شهادات في تخصص التربية البدنية و عاملة مختصة في الصيانة وموظفة في العلاقات العامة و عاملتين في النظافة وصاحبة كفيثريا.	أفراد لديهم شهادات جامعية و تكوينية و لديهم خبرة في المجالات المطلوبة

المظهر القانوني

الشكل القانوني: المشروع سيكون مؤسسة فردية ذات مسؤولية محدودة

(3) الخطة التمويلية: وتتمثل في الإيرادات و التكاليف

أولاً: الإيرادات

جدول رقم 03 : الإيرادات

إجمالي الإيراد السنوي	قيمة بالوحدة	الكمية	الخدمات
			<u>الآلات</u>
<u>520.000 دج</u>	<u>130.000</u>	04	-Tabi.relant
<u>18.000.000</u>	<u>45.000</u>	04	-Velo-g.f
<u>■.000</u>	<u>3.5.000</u>	02	-Velo-p.f
<u>210.000</u>	<u>42.000</u>	05	-Ab.roket
<u>3.000.000</u>	<u>■500 دج</u>	04	-Steper
<u>14.000 دج</u>	<u>3.500 دج</u>	04	-Twist
<u>450.000 دج</u>	<u>75.000 دج</u>	06	-Presse
<u>35.000 دج</u>	<u>3.500 دج</u>	10	-Tapi exercice
<u>500 دج</u>	<u>250 دج</u>	20	-Poids disck(1.2.5.10)
<u>112.000 دج</u>	<u>5.600 دج</u>	20	-ARTEUR (05.1.2.4.5)
<u>2.250 دج</u>	<u>150 دج</u>	15	-CORDS
<u>3000 دج</u>	<u>200 دج</u>	15	-CERSAUR
<u>1000.000 دج</u>	<u>1.000.000 دج</u>	<u>01</u>	مسبح
<u>600.000 دج</u>	<u>300.000 دج</u>		ملعب

		<u>02</u>	
<u>500.000</u> دج	<u>500.000</u> دج	<u>01</u>	كفيتيريا
<u>440.000</u> دج	<u>440.000</u> دج	<u>01</u>	مكتبة: (رفوف كتب - مجلات)







ثانيا: المصاريف

➤ الجدول رقم(04): مصاريف ادارية

الملاحظات	التكلفة الشهرية	التكلفة السنوية	البيان
	4,166 دج	50.000 دج	رسوم التراخيص
	6,666 دج	80.000 دج	مصاريف الدعاية والإشهار
	3,667 دج	440.000 دج	تجهيزات مكتبية

	450	5.400 دج	مصاريف الهاتف والإنترنت
	166,66667 دج	2.000.000 دج	مصاريف التأمين
		2.575.400 دج	المجموع

➤ الجدول رقم (05): تكاليف المرافق و الطاقة:

التكلفة الإجمالية	التكلفة الشهرية	البيان
240.000 دج	20.000 دج	الكهرباء و الغاز
180.000 دج	15.000 دج	الماء
420.000 دج	35.000	الإجمالي

➤ الجدول رقم (06) : تكاليف الخامات

البيان	الكمية	التكلفة الوحودية	التكلفة الإجمالية	التكلفة السنوية
--------	--------	------------------	-------------------	-----------------

مواد تنظيف	50	50 دج	2500 دج	30.000 دج
سخان	2	15.000	30.000 دج	360.000 دج

قائمة الأصول والخصوم التفصيلية

1. الأصول المتداولة

➤ الجدول رقم (07): الأصول المتداولة

الأصول المتداولة	البيان	المبلغ
	النقديات	21.250.000 دج
	الذمم	200.000 دج
	مدينون	98.000.000 دج



1. الأصول الثابتة

➤ الجدول رقم (08): الآلات والمعدات

البيان	كمية	المبلغ	إجمالي التكلفة	نسبة الإهلاك	قيمة الإهلاك
مكيف هوائي	03	35.000 دج	105.000 دج	10%	10.500 دج
هاتف ثابت + جوال	01	6000 دج	6000 دج	10%	600 دج
جهاز كمبيوتر	02	30.000 دج	60.000 دج	5%	3.000 دج
شاشة عرض	04	40.000 دج	160.000 دج	10%	16.000
ألات			347.700		
المجموع		111.000	678.700 دج		

➤ الجدول رقم (09): الأثاث

البيان	الكمية	المبلغ	إجمالي التكلفة دج	نسبة الاهتلاك	قيمة الاهتلاك
مكتب	1	20.000 دج	20.000 دج	10%	2.000 دج
كراسي	2	1.000 دج	20.000 دج	10%	2.000 دج
طاولة	6	20.000 دج	120.000 دج	10%	12.000 دج
خزانة	4	25.000 دج	100.000 دج	10%	10.000 دج
صالون	1	100.000 دج	100.000 دج	10%	10.000 دج
المجموع	31		252.000 دج	/	12.000 دج

الجدول رقم (10): أصول أخرى

البيان	المبلغ	إجمالي التكلفة	نسبة الإهتلاك	قيمة الاهتلاك
واجهة محل	50.000 دج	50.000 دج	10%	5.000 دج
لوحة اشهارية	70.000 دج	70.000 دج	10%	7.000 دج
المجموع	-	120.000 دج	-	12.000 دج

➤ العقارات

الجدول رقم (11): العقارات

الأصل	المساحة	ثمن المتر الواحد	المبلغ الإجمالي
أراضي	2500 متر مربع	5.00 دج لـ م 2	1.250.000 دج
مباني	2200 م 2	-	20.000.000 دج
المجموع			21.250.000 دج

الأصول الثابتة

➤ الجدول رقم (12): الأصول الثابتة

البيان	المبلغ	نسبة الاهتلاك	قسط الاهتلاك
الآلات والمعدات	678.700 دج	10%	67.870 دج
الأثاث	252.000 دج	10%	25.200 دج
أصول أخرى	120.000 دج	10%	120.000 دج

أراضي و مباني	21.250.000 دج	-	21.250.000 دج
المجموع	22.300.700 دج	-	2.230.070 دج

مصاريف التأسيس

➤ الجدول رقم (13): مصاريف التأسيس

المبلغ	البيان
15.000 دج	مصاريف التسجيل
10.000 دج	مصاريف العقود
10.000 دج	مصاريف أخرى
35.000 دج	المجموع

➤ الجدول رقم (14): إجمالي التكاليف

البيان	تكلفة شهرية	تكلفة السنوية
تكاليف الخامات	32.500 دج	390.000 دج
الرواتب و الأجور		175.000 دج
العقارات		21.250.000 دج
المصاريف الإدارية		2.575.400 دج
تكاليف المرافق و الطاقة	35.000	420.000 دج
المجموع		24.810.400 دج

احتياطي 5% من إجمالي التكاليف		1.240.520 دج
إجمالي التكاليف التشغيلية		26.050.920 دج

رأس مال المستثمر

➤ الجدول رقم (15): رأس مال المستثمر

المبلغ	البيان	
19.450.000 دج	أصول متداولة	رأس المال المستثمر
22.300.700 دج	أصول ثابتة	
35.000 دج	مصاريف التأسيس	
141.785.700		المجموع

طريقة التمويل

➤ الجدول رقم (16): طريقة التمويل

المبلغ	التفصيل	البيان	
200.000 دج	قيمة التمويل	تمويل شخصي	الخصوم و حقوق الملكية

وكالة دعم و تشغيل	قيمة التمويل	2.800.000 دج
الشباب	عدد السنوات السداد	5 سنوات
البنك	قيمة القرض	7.000.000 دج
	عدد سنوات القرض	5 سنوات

الميزانية الافتتاحية:

الجدول رقم (17): الميزانية الافتتاحية

المبلغ	الخصوم	المبلغ	1 الأصول
153.001.400 د	الأموال الخاصة		
ج		119.450.000 دج	أصول متداولة
		21.250.000 دج	نقديات
			مدينون و عملاء
		140.700.000 دج	مجموع الأصول المتداولة
10.000.000 دج	ديون طويلة الأجل		أصول ثابتة
		252.700 دج	أثاث
		678.700 دج	آلات ومعدات
		21.250.000 دج	مباني و منشآت

		120.000 دج	أصول ثابتة أخرى
		22.301.400 دج	مجموع الأصول الثابتة
163001400 دج		163.001.400 دج	المجموع



الوثائق التابعة للملف:

للاستجابة لمشروعك في أقرب الآجال ، يجب إرفاق الملف بالوثائق التالية :

<p>-ماهية المشاريع - CV- KBIS</p> <p>-تعليل المشروع -فاتورة -تحليل للموارد.</p> <p>-احتياجات لـ 3 سنوات (حساب النتائج/مخطط التمويل...).</p> <p>-بطاقة معلومات DIP.</p> <p>-قرض تجاري (وثيقة).</p>	<p>قاعدة مشتركة لكل المشاريع</p>
---	----------------------------------

<p>-منهجات تقييم المؤسسة</p> <p>-توجهات البيع- وثائق حسابية للسنوات 3 الأخيرة (للبيع) - وثيقة ضمانات ...</p>	<p>وثائق مطلوبة لاستئناف مشروع</p>
<p>-وثيقة هوية و إقامة (أل من 3 أشهر)</p> <p>-آخر 3 كشوف رواتب</p> <p>-شهادة مدا خيل أخرى أو ممتلكات .</p> <p>-أوراق ضريبية للسنتين الأخيرتين.</p> <p>-كشف حساب لـ 3 شهور الأخيرة.</p>	<p>أخرى .</p>

وبهذا نكون قد ألممنا ولو بجزء بسيط من هذا المشروع ، حيث أن مثل هذه المشاريع الصغيرة و المتوسطة تبقى ضرورية للاقتصاد إلا أنها دوما رهينة رؤوس الأموال .

وبفضل الأفكار الاقتصادية الجديدة للمستثمرين يمكن النهوض بالحركة الاقتصادية و فتح آفاق جديدة للسوق .

و لهذا حاولنا طرح هذا المشروع المتمثل في نادي رياضي نسوي لماله من أهمية على المستوى الثقافي للمجتمع و كذلك مسايرة للضرورة التي تفرضها الحاجة لمثل هذه المشاريع .

و في الأخير نأمل أن نكون قد تطرقنا لأهم النقاط المتعلقة بهذا المشروع .

قائمة المراجع:

الكتب بالعربية:

1. إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، 2002،
2. ب.د.ك، النظام المحاسبي المالي الجديد، دار بلقيس للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
3. بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
4. بشير العلاق، التسويق الحديث مبادئه، إدارته، وبحوثه، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا.
5. بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة (1).
تطبيقية)، دار الجامعة، الإسكندرية.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج
8. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر .
9. خبابة عبد الله، أساسيات في اقتصاد المالية العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009
10. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
11. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005م .
12. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
14. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور أألغالب، الإدارة و الأعمال، دار زائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
15. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة – المفهوم والإستراتيجية –، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.

16. طاهر محسن منصور أَلْغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن – عمان-2009
17. عبد العزيز أبو تبعة ، التسويق المعاصر - المبادئ والنظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان 2006.
18. عادل حسين، ادارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
19. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003..
20. غني أوديجيه"التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الحمراء، 2008
21. فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة الأولى 2006.
22. فريد النجار، إدارة منظمات التسويق العربي والدولي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
23. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل، الأردن.
24. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري و تطبيقي)، دار المناهج، عمان.
25. محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ،الدار الجامعية، مصر، 2002
26. مروة أحمد و نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر.
27. منير إبراهيم هندي، الفكر الحدي في مجال مصادر التمويل، الجزء 02، منشأة المعارف للنشر الإسكندرية، 1998.
28. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار أجرين للنشر و التوزيع ، الأردن.
29. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994.
30. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،مصر،2001

31. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، دار الوراق، عمان-الأردن.

32. يوسف فريشي، الياس بن ساسي، التسيير المالي الإدارة المالية دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2006.

كتب الفرنسية :

33 .Thierry Verstraet et Bertrand saporta, création d'entreprise et entrepreneuriat, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : <http://www.edition-adreg.net>, 2006.

34 .Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, France, 2009.

35. Mohamed seghir djitli, comprendre le marketing, Berti édition Algérie, 1990

36. Alain- Charles Martinet , Diagnostic Stratégique, Vuibert entreprise, France, 1990.

ملتيقات:

37. ربيعة بركات وسعيدة دوباخ، حاضنات الأعمال ودورها في دعم وتنمية المقاولات الصغيرة، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 6-7-8 أفريل 2010 .

38. ميسر إبراهيم أحمد و معن وعد الله المعاضيدي، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس حول "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.

39. كامل محمد يوسف الحواجرة ، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول:

"إدارة المخاطر و الاقتصاد المعرفي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الخاصة ،
الأردن، 2007.

40. شوقي جباري وشرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة بعث المشروعات الصغيرة
والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

41. مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 فيفري 2012

42. رابح خوني، رقية حساني، أفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورة تدريبية حول
تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سطيف،
25- 28 ماي 2003.

43. قطاف ليلي، بوسعيدة سعدي، الائتمان الاجاري كطريقة حديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
مع دراسة تطبيقية لمؤسسة، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير
دورها في الاقتصاديات المغربية ، جامعة سطيف، 25- 28 ماي 2003.

44. حسين رحيم ، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: تشخيص ومقترحات ، الملتقى
الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية،
جامعة سطيف ، 25- 28 ماي 2003، ص 395.

45. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 17.

46. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة في الجزائر ، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة بسكرة، ستة 2011-2012.

رسائل و مذكرات:

47. الخنساء سعادي ، التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، دراسة حالة تقييميه لمؤسسة بريد الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2006/2005.

48. مباركي جميلة ، وآخرون،تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل تسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2008-2009.

49. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.

50. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008م-2009م.

51. بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004-2005

الأمر واجب

الفصل الأول

الأساس النظري للمخطط الأعمال

الله اعلم

الفصل الثاني (التطبيقي)

أرفق هنا أعمال لنادي رياضي نسوي

الحق لا يهلك