



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي القنطرة بسكرة-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار (علوم التسيير)  
فرع: إدارة أعمال  
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

سلاف رحال

إعداد الطالب:

سمية فطوش

رقم التسجيل:	Master-GE/MAN -Entrep/2015/.....
تاريخ الإيداع	.....

السنة الجامعية: 2014-2015

سورة التوبة

قال الله تعالى:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ  
إِن كُنْتُمْ إِتْيَاهُ تَعْبُدُونَ

سورة البقرة: الآية 172.

و قال رسول الله :

( اللهم انفعني بما علّمتني وعلّمني ما ينفعني وزدني علماً )

صدق رسول الله

# شكر و عرفان

أحمد الله الذي أكرمني في إتمام هذا البحث، والذي أرجو أن تكون فيه الفائدة، والصلاة والسلام على رسولنا محمد صلى الله عليه و سلم معلم الإنسانية كلها أجمعين إلى يوم الدين  
أتقدم ببالغ الامتنان و الشكر إلى الأيادي التي مدت لمساعدتي و الوقوف إلى جانبي، و أبدأ  
بالأستاذة المشرفة: **رجال سلاف** والتي لم تبخل علي بنصائحها القيمة جزاها الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر لكل أساتذة قسم علوم التسيير خاصة الأستاذة: **جودي حنان**

كما أتقدم بالشكر لموظفي الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب على مساعدتهم

كما لا أنسى موظفي و موظفات مكتبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على  
مساعدتهم

و أيضا اشكر كل من ساعدني في تقديم هذا البحث

تهدف هذه الدراسة المعنونة بـ " إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي بالقنطرة - بسكرة " إلى إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذ أن نجاحها يأتي من خلال إخضاع فكرة المشروع للدراسة ووضع مخطط أعمال للتحقق من مردودية المشروع وقابلية نجاحه. كما تهدف إلى إعطاء صورة مفصلة عن مخطط الأعمال بمختلف جوانبه ( التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية، التمويلية )، وكيفية إعدادها. ولهذا كانت إشكالية البحث حول كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي. وخلصت الدراسة إلى محاولة إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع مطعم سياحي، والتي توصلنا من خلالها إلى أن مخطط الأعمال أداة فعالة لتقييم المشاريع.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مخطط الأعمال، مطعم سياحي.

### ***The abstract:***

*This study which is entitled as " preparing a business plan of a touristic restaurant in Elkantra – Biskra " aims to show up the importance of small and medium firms in realization of economic and social development. Thus its success comes through studying the idea of the project, and preparing a business plan in order to check the project profitability, and its susceptibility to succeed. Also it aims to give a detailed image about the business plan with its different sides (marketing, operational, organizational, financial ), and to prepare it. Thence the thesis statement was about how to prepare a business plan of a touristic restaurant, which we resulted through it that the business plan is an effective tool of evaluating projects.*

***The key words:*** small and medium firms, business plan, touristic restaurant.

# الخطة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعايير تعريفها

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: الخطوات المتبعة في إنشاء المؤسسة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال وقواعد خطة العمل الناجحة

المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي

المطلب الثاني: دراسة السوق

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات

المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي

المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي و الهيكل التنظيمي

المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي وأهميته

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي ومراحل إعداده

المطلب الرابع: أشكال الهياكل التنظيمية وخصائص الهيكل التنظيمي الجيد

### المبحث الخامس: ماهية المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

المطلب الثالث: أنواع الخطط الإنتاجية

المطلب الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره

### المبحث السادس: ماهية المخطط المالي

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته

المطلب الثاني: تقدير إجمالي تكاليف المشروع وتحديد الاحتياجات المالية الكلية

المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط المالي

المطلب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية

### الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي

#### المبحث الأول: وصف المشروع

المطلب الأول: ملخص وفكرة المشروع

المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع

المطلب الثالث: مؤهلات نجاح المشروع

المطلب الرابع: الشكل القانوني للمشروع

#### المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

المطلب الأول: دراسة السوق والزبائن المستهدفين

المطلب الثاني: المزيج التسويقي والإستراتيجية التنافسية

المطلب الثالث: تحليل SWOT

المطلب الرابع: تحليل المنافسة

**المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع**

المطلب الأول: أسلوب وطريقة تقديم الخدمة

المطلب الثاني: تحديد متطلبات المشروع من معدات وتجهيزات

المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية

المطلب الرابع: دراسة موقع المشروع

**المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع**

المطلب الأول: تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة

المطلب الثاني: مهام الأفراد العاملين في المطعم

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمشروع

**المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع**

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

المطلب الثاني: القوائم المالية وفترة استرداد المشروع

المطلب الثالث: الهيكل المالي للمشروع

**الخاتمة**



مقدمة عامة

تزايد مؤخرًا الاهتمام بمجال المقاولاتية، وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة مع تزايد المكانة التي أصبحت تحتلها المقاولاتية في اقتصاديات مختلف هذه الدول على اختلاف مستوى تطورها، حيث أن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تشجيع إنشائها يعتبر مصدر قوة اقتصادية كبيرة تساهم في رفع الناتج الوطني بدرجة كبيرة، والذي بدوره يساهم في تنمية و تطوير الاقتصاد الوطني.

كما أن عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل ناجح ويضمن استمراريتها ليس بالأمر البسيط ولتفادي زوال وفشل هذه المؤسسات لابد من دراسة جدوى وتقييم المشروعات، فهي الأداة العلمية التي تختص بمتطلبات التحليل، و تسهل على صاحب المشروع عملية اتخاذ القرار السليم ، وكلما كانت الفكرة حديثة كلما واجب التفكير في حقيقة جدواها، ولهذا على صاحب المشروع التثبت من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته عن طريق وضع مخطط أعمال قبل أن يقرر انطلاق أعمال المشروع.

ولذلك فإن دراسة مخطط الأعمال هي أول الخطوات الناجحة لعمل مشروع اقتصادي ناجح، وفي هذا الإطار يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لإعداد دراسة كاملة ومفصلة لإنشاء مؤسسة، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر ذات إمكانيات محدودة وحديثة الدخول للسوق، فمن خلال إعداد مخطط الأعمال يمكن معرفة مدى نجاح المشروع مستقبلاً، كما أنه يعتبر وسيلة هامة في يد حامل فكرة المشروع والتي من خلالها يمكنه إقناع المؤسسات المالية في منحه التمويل اللازم لتنفيذ مشروعه.

**الإشكالية:** سنحاول في هذه الدراسة التطرق لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مشروع ومخطط الأعمال المناسب له، والذي يمكن تطبيقه فعلياً وكمياً على مشروع - مطعم سياحي -

وفي هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

✓ ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي؟

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟ وما هي أهم الخصائص التي تتميز بها؟
- ✓ ما هي أهم المراحل المتبعة لإنشاء مؤسسة؟
- ✓ ما هو مخطط الأعمال؟ وفيما تكمن أهميته؟
- ✓ ما هي مكونات مخطط الأعمال وأنواعه؟
- ✓ كيف يمكن إنجاز مخطط الأعمال تطبيقيا لمشروع مطعم سياحي؟

### أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ عدم التطرق لهذا المشروع من قبل.
- ✓ توافق الموضوع وطبيعة التخصص (مقاولاتية).
- ✓ افتقار المنطقة التي سوف ينشأ فيها هذا المشروع لهذا النوع من المشاريع.
- ✓ الميول الشخصي في إنجاز هذا المشروع على أرض الواقع إن شاء الله.
- ✓ ترويج المنطقة سياحيا محليا وعالميا.

### أهمية الموضوع:

- ✓ أهمية المشاريع الصغيرة في تنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ تحسين كفاءة العمل وجعله أكثر سهولة في مجال خدمات الإطعام.
- ✓ أهمية مخطط الأعمال في نجاح عملية إنجاز المشاريع.
- ✓ تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمشروع.
- ✓ توضيح مراحل إنشاء مشروع مطعم سياحي.
- ✓ تقييم فكرة إنجاز مشروع مطعم سياحي.
- ✓ ترسيخ ثقافة السياحة الطبيعية في المجتمع.

### أهداف الموضوع:

- ✓ إبراز مفهوم مخطط الأعمال وأهميته وكيفية إعداده.
- ✓ إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع.
- ✓ إبراز دور مخطط الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

✓ تقييم فكرة مشروع مطعم سياحي.

### منهج الدراسة:

لقد تم اختيار موضوع إنشاء مشروع مطعم سياحي للدراسة وذلك بإتباع المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه، ومن اجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر البحث، وهذا بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في نجاح المشاريع. وأيضا لعرض البيانات والمعطيات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

### هيكل الدراسة:

سوف نتطرق في دراستنا لهذا الموضوع إلى فصلين أساسيين، الأول سوف يكون حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومخطط الأعمال و أهم جوانبه، أما الفصل الثاني سوف يكون حول إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي بالقنطرة ولاية بسكرة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري

### تمهيد:

لقد استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال العشريتين الأخيرتين أن تبرهن على فعاليتها الاقتصادية في ترقية النشاط الاقتصادي والارتقاء بأدائها، ومن الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بدور فعال في التطور و النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال توسيع الإنتاج وتنوعيه وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية و خلق مناصب شغل...الخ. لكن نجاح هذا النوع من المؤسسات لا يأتي من قبيل الصدفة بل يأتي من خلال إخضاع فكرة المشروع للدراسة ووضع مخطط أعمال لضمان سير عملية التنفيذ والتحقق من مردودية المشروع وقابلية نجاحه.

لذا يعتبر مخطط الأعمال الجيد من أهم الخطوات التي تسبق عملية الإنشاء وكذلك أفضل أسلوب وطريقة لتحويل الفكرة إلى فرصة أعمال لأنه مبني على أسس ومناهج واضحة وعلمية تمكن من المعرفة الجيدة لطبيعة المشروع والبيئة التي سينشط فيها.

و في هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل توضيح المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومخطط الأعمال و دراسة أهم مكوناته الأساسية وفقا للمباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال.

**المبحث الثالث:** ماهية المخطط التسويقي.

**المبحث الرابع:** ماهية المخطط التنظيمي.

**المبحث الخامس:** ماهية المخطط الإنتاجي.

**المبحث السادس:** ماهية المخطط المالي.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بدور حاسم في توسيع النشاط الاقتصادي وتنوعه، وفي تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية. فهي تمثل الغالبية الساحقة من الطاقات الاقتصادية في معظم البلدان، سواء من حيث عدد المؤسسات أو من حيث العمالة.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعايير تعريفها

##### الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فنتيجة للمفاهيم المتعددة في تحديد مفهوم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنلاحظ في هذا الجزء اختلاف في التعريف لكل دولة.

1. **تعريف بعض الدول الرائدة:** الدول الرائدة هي الدول السبّاقة في البحث عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك لوجودها بأعداد هائلة و دخولها ميادين جيدة كالصناعات الدقيقة و التصدير.

1) **الولايات المتحدة الأمريكية:** حسب قانون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة الأعمال هذه فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:<sup>2</sup> هي تلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه وقد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي:

◀ مؤسسات الخدمات و التجارة بالتجزئة من 5-1 مليون دولار كمبيعات سنوية.

◀ مؤسسات التجارة بالجملة من 5-15 مليون دولار كمبيعات سنوية.

◀ المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل أو أقل.

2) **فرنسا:** تعد مؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل ورأس مال متضمن الاحتياطات أقل من 5 مليون فرنك فرنسي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004، ص 02.

<sup>2</sup> برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص المالية الدولية (منشورة)، جامعة تلمسان، 2012، ص 26.

<sup>3</sup> قريشي يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة) جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 19.

(3) اليابان: تحدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالاعتماد على أساس أن يكون الرأس المال مستثمر أقل من 50 مليون بين وعدد عمال أقل من 300 عاملاً.<sup>1</sup>

(4) بريطانيا: تستخدم في تعريفها للمؤسسات الصغيرة مجموعة من المعايير والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- أن لا يزيد حجم المبيعات السنوي للمشروع عن 1.4 مليون جنيه استرليني.
- أن لا يزيد حجم حجم الأموال المستثمرة عن 08 مليون جنيه استرليني.
- أن يقل عدد العاملين في المشروع عن خمسين عاملاً أسبوعياً.
- أن يكون نصيب المشروع من السوق محدوداً.
- استقلالية المشروع عن أية تكتلات اقتصادية.
- أن تتم إدارة المشروع من طرف أصحابه.

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية:

(1) الأردن: حسب الجمعية العلمية الملكية في دراستها عام 1989 عن المشاريع الاستثمارية في الأردن اعتبرت المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تستخدم من 09 إلى 19 عاملاً، بينما اعتبرت المؤسسات التي تستخدم ما بين 20 و 99 عاملاً مؤسسات متوسطة، أما المؤسسات التي تستخدم 100 عاملاً فأكثر فهي مؤسسات كبيرة.<sup>3</sup>

(2) مصر: تعتمد وزارة الصناعة في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معياري

العمالة ورأس المال معاً، وتصنف المؤسسات كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 19.

<sup>2</sup> حساني رقية، خوني رايح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، (ط 01)، إيتراك، القاهرة، مصر، 2008، ص، ص 27، 28.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، (ط 01)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 88.

<sup>4</sup> العايب ياسين، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 169.



الجدول رقم(01): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر حسب وزارة الصناعة.

المتوسطة	الصغيرة	الصغيرة جدا	المعيار
100 - 50	50 - 10	09 - 01	الأيدي العاملة
10 - 05 ملايين جنيه	500 ألف - أقل من 05 ملايين جنيه	أقل من 500 ألف جنيه	رأس المال

المصدر: العايب ياسين، مرجع سابق، ص 169.

(3) المغرب: عرف قانون الاستثمارات لعام 1983 المقاولات الصغيرة والمتوسطة في بنده الثالث: "المقولة التي لا يتجاوز الاستثمار فيها سواء عند إنشائها أو توسيعها 05 ملايين درهم، والتي لا تتجاوز قيمة التجهيزات فيها لكل منصب شغل 70 ألف درهم". لكن قانون الاستثمارات لسنة 1988 توسع في هذا التعريف معتبرا المقولة صغيرة ومتوسطة " إذا لم تتعدى تكلفة كل منصب شغل 153 ألف درهم مع حد أقصاه 70 عاملا، أي إذا كان مجمل الاستثمار 10 ملايين درهم".<sup>1</sup>

(4) تونس: لم يرد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الا انه وضعت بعض المعايير مثل قيمة الاستثمار لا يجاوز 3 ملايين دينار تونسي و عدد العمال الذين تشغلهم المؤسسة 10 عمال فما أكثر.<sup>2</sup>

### III. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتلخص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 01-18 الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تأتي بعد ذلك المواد 5، 6، 7 منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها.

#### ❖ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعرف هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات وتشغل ما بين 1 و 250 عاملا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دينار مع استثناءها لمعيار الاستقلالية.

<sup>1</sup> مرزوقي نوال، معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و 14000- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص، ص 8، 9.

<sup>2</sup> قريشي يوسف، مرجع سابق، ص 20.

- (1) المؤسسة المتوسطة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 و 250 عاملا ويكون رقم أعمالها محصور بين 200 مليون دينار وملياري دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار
- (2) المؤسسة الصغيرة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار
- (3) المؤسسة المصغرة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.

الجدول رقم (02) : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني :

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250	من 02 إلى 200 مليون دينار	من 100 إلى 500 مليون دينار

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى المواد السابقة

من خلال الجدول نستخلص أنّ تعريف المؤسسات ص و م، يركز على ثلاثة مقاييس: المستخدمون، رقم أعمال الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة.

حيث جاء في القانون التوجيهي السابق تعريف هذه المصطلحات كما يلي:

- 1- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، يعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي، السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بأخر نشاط حسابي مقفل.
- 2- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدته اثني عشر (12) شهرا.

المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا تملك رأسمال بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرع الثاني: المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن محاولة تحديد تعريف جامع وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعترضه تعدد المعايير التي تستند إليها هذه التعاريف، حيث تتمثل هذه المعايير فيما هو كمي وما هو نوعي كما يلي:

1. **المعايير الكمية:** من أهم المعايير الكمية التي تعتمد في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد:

1. **حجم العمالة ( عدد العمال ):** اعتمدت غالبية البلدان على معيار حجم العمالة كمقياس للتمييز بين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتبر أكثر المعايير انتشارا وشيوعا وهذا نظرا لما يتسم به عمليا من سهولة قياس حجم العاملين في المؤسسات المختلفة.<sup>1</sup>

2. **معيار رقم الأعمال:** يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة، وقدرتها التنافسية، ويستعمل خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. إلا أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ذلك أن كبر حجم مبيعات المؤسسة، أو ارتفاع رقم أعمالها قد يكون مرده إلى ارتفاع الأسعار، وليس لعدد الوحدات المباعة، وبما أن السعر عادة ما تحدده قوى خارجية عن المؤسسة يبقى تحقيق أرقام كبيرة كذلك بفعل قوى خارجة عن المؤسسة، لذا يتجه المحللون إلى رقم المبيعات القياسي أي يأخذ بعين الاعتبار التغير في الأسعار عوضا عن رقم الأعمال الاسمي.<sup>2</sup>

3. **معيار رأس المال:** يعتبر معيار رأس المال أحد المعايير الأساسية الشائعة في تحديد حجم المؤسسة، كونه يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة. ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى ومن قطاع إنتاجي إلى آخر.<sup>3</sup>

4. **معيار معامل رأس المال:** يعتبر كلا من معيار رأس المال ومعيار العمالة من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية للمؤسسة. لذا فإن الاعتماد على أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة. فقد نجد عدد العمال في مؤسسة ما قليلا، ولا يعني ذلك أن حجمها صغير، إذ من المحتمل أن يكون رأسمالها كبير نسبيا، أي أنها تستخدم أسلوبا فنيا في الإنتاج كثيف رأس المال، وبالتالي تصنف هذه المؤسسة حسب معيار رأس المال ضمن المؤسسات الكبيرة، وقد تكون بالفعل كذلك، في

<sup>1</sup> لوكادير مالحه، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون ( منشورة )، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2012، ص 11.

<sup>2</sup> خباية عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 14.

<sup>3</sup> حميدي يوسف، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ( منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 70.

حين أنها مصنفة صغيرة أو متوسطة وفقا لمعيار العمالة. وربما يحدث العكس، فقد نجد رأس المال صغيرا وحجم العمالة كبيرا، فيتم تصنيف المؤسسة كبيرة وفقا لمعيار العمالة وصغيرة ومتوسطة وفقا لمعيار رأس المال. لذا وجد معيار معامل رأس المال/العمل ( $K/L$ ) الذي يمزج بين المعيارين ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل ( $L$ ) ويحسب بقسمة رأس المال الثابت ( $K$ ) على عدد العمال ( $L$ )، و يعني الناتج كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة. وغالبا ما يكون هذا المعيار ( $K/L$ ) منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلّة رأس المال ( $PME/PMI$ ) ومرتفعا في القطاعات الصناعية للمؤسسات الكبرى والعملاقة التي تحتاج إلى رأسمال كبير وذات التقدم الفني العالي.<sup>1</sup>

## II. المعايير النوعية:

1. **الاستقلالية:** ونعني بها استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات اقتصادية وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى. أيضا استقلالية الإدارة والعمل، وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، بمعنى أنه يحمل الطابع الشخصي وتقرّر المدير في اتخاذ القرارات، وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير.<sup>2</sup>
2. **الحصة السوقية:** إن الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون محدودة و ذلك للأسباب التالية: صغر حجم المؤسسة، صغر حجم الإنتاج، ضآلة حجم رأس المال، محلية النشاط، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب التماثل في الإمكانيات و الظروف.<sup>3</sup>
3. **محلية النشاط:** أي أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد وتكون معروفة فيه، وأن لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج التي تنتمي إليه في المنطقة. وهذا طبعا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي للمنتجات إلى مناطق أخرى في الداخل أو الخارج.<sup>4</sup>
4. **المعيار القانوني:** يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها و طريقة تمويلها. فشركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبيرا مقارنة بشركات الأفراد. وفي هذا الإطار،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 71.

<sup>2</sup> حساني رقية، خوني رايح، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 22.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 23.

تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مؤسسات الأفراد والمؤسسات العائلية والتضامنية وشركات التوصية البسيطة بالأسهم والشركات والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، والمحلات التجارية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

### 1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة بعدة سمات تجعلها أكثر ملائمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- إن إنشائها لا يحتاج إلى رأس مال كبير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. واحتياجاتها من خدمات البنية الأساسية قليلة، كذلك احتياجاتها من العدد والأدوات ومستلزمات الإنتاج بسيطة نسبياً، تكون بعضها يدوية.
- غالباً ما تعتمد المؤسسات الصغيرة في إنتاجها بشكل أساسي على الخامات المحلية والموارد الطبيعية المتاحة داخل المجتمع المحلي، وفي حالات الصناعة يمكن لها استخدام الخامات التالفة أو التي في حكم الفاقد من الصناعات الكبيرة.
- غالباً ما تساهم المؤسسات الصغيرة -خاصة في المناطق البعيدة- في تحقيق نسبة من الاكتفاء الذاتي وإشباع الحاجات الضرورية للعديد من سكان هذه المناطق.
- تستوعب المؤسسات الصغيرة جزءاً كبيراً من أوقات فراغ العمال مما يزيد من إنتاجهم وبالتالي زيادة دخولهم.
- في المجال الصناعي يمكن أن تكون الصناعات الصغيرة للبنية الأولى في قيام نهضة صناعية ضخمة من خلال قيام منشآتها بصناعة مكونات الصناعات الأخرى التي تكون بعد تجميعها منتج نهائي عالي الجودة وبسعر منافس.

<sup>1</sup> حميدي يوسف، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> لخلف عثمان، مرجع سابق، ص، ص 28، 29.

- لا تؤدي وجود المؤسسات الصغيرة دائماً إلى خلق منافسة ومواجهة مع المؤسسات الكبيرة، بل تعتبر المؤسسات الصغيرة في كثير من الأحيان مشروعات مغذية تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة، وقد يكون التكامل والتعاون بينهما هاماً وضرورياً وارتباط النوعين وحاجتهما لبعض أمر أساسي.
- يؤدي نقص حجم القوى العاملة في المؤسسات الصغيرة إلى إمكانية تحقيق روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة ونقص تكلفة العمل نسبياً.
- تتميز المؤسسات الصغيرة بعدم تعقيد التكنولوجيا المستخدمة بها وبساطة العمل فيها.
- وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل المخاطرة.
- القدرة على تغيير وتركيب القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في الحالة الاقتصادية.
- التجديد والابتكار وتميز السلعة أو الخدمة بسرعة حسب حساسيات ورغبات السوق وبمعدل قد ينافس نظيره في المؤسسات الكبيرة أحياناً.
- سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وزيادة نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع.
- ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن للمشروع الصغير التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر.
- نقص الروتين وقصر الدورة المحاسبية وارتفاع مستوى وفعالية الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.
- السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

## II. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى الأهمية البالغة لهذا الشكل من المؤسسات ولعل أهميتها تكمن في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- استيعاب القدرة الكامنة لدى الأفراد خاصة منهم ذوي الكفاءات والمهارات.
- إحداث التوازن الجهوي ذلك أن هذا النوع من المؤسسات سهل الإنشاء في المناطق المنعزلة والنائية.
- تدعيم النسيج الاقتصادي وخلق بعض التكامل لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجالات مختلفة فلاحية وخدمائية ما يجعل الاقتصاد الوطني يتسم ببعض التوازن.
- تساعد على الاستقرار الاجتماعي لكثير من الأفراد عن طريق خلق مناصب عمل.
- تدعيم المؤسسات الكبرى في نشاطها عن طريق ما يعرف بالمناولة.
- تفاعلها المباشر مع المستهلك يجعلها قادرة أكثر على توفير وتلبية رغباته الأساسية.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- مساهمة هذه المؤسسات في حماية البيئة لأن العديد منها يعتمد على مخرجات ونفايات المؤسسات الصناعية الكبرى.
- خلق قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني وبالتالي المساهمة في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية.

### المطلب الثالث: الخطوات المتبعة في إنشاء المؤسسة

قبل تقديم الخطوات العامة بإنشاء مؤسسة يجب أن نذكر بأن هذه العملية:<sup>2</sup>

- ✓ تتميز بنمط دائري ليس خطي.
- ✓ مزودة بموارد محدودة مقابل حاجات غير محدودة.
- ✓ منظمة بمراحل حيث أن كل مرحلة لديها منطق وإيقاع خاص.

أما خطوات الإنشاء فهي كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خياطة عبد الله، مرجع سابق، ص، ص 35، 36.

<sup>2</sup> Alain Fayolle, **ENTREPRENEURIAT: Apprendre à Entreprendre**, DUNOD, Paris, France, 2004, p 117.

<sup>3</sup> Ibid, p: p 118: 121.

I. تقييم فرصة إنشاء المؤسسة: تحويل فكرة إلى فرصة إنشاء حقيقية يتطلب تعريف الفكرة الأولية بإمكانية تحديد:

1. ما الذي نريد بيعه؟

2. لمن نريد بيعه؟

3. ما هي القيمة التي نحصل عليها؟

II. تصميم وصياغة مشروع الإنشاء: بعد اكتشاف الفرصة وتحديد الخطوط العريضة للمشروع يجب

تجسيد الفرصة في نشاط اقتصادي مريح، وفي هذه المرحلة يجب القيام بدراسات مختلفة: دراسة السوق، دراسة الصناعة ( القطاع )، الدراسة المالية والدراسة القانونية. هذه الدراسات تسمح لنا بالإجابة على العديد من الأسئلة التي تقدم لنا الإستراتيجية، مخطط الأعمال. هذه الدراسات تسمح لنا أيضا بتموقع المشروع، حدود المشروع ( أبعاده ) وصياغة الإستراتيجية.

III. تحديد الشكل القانوني والمالي للمشروع: الشكل القانوني مهم، لأنه لديه آثار جبائية واجتماعية على

المقاول وعائلته. فالطبيعة القانونية تؤثر على الإستراتيجية، التمويل، والحياة الشخصية. والشكل القانوني ضروري لضمان العلاقات مع المستثمرين، الشركاء، الموردين، المناولين. ومن جانب التمويل مخطط الأعمال يمكننا من النقاش مع البنوك والمستثمرين.

IV. مرحلة انطلاق النشاط: في هذه الخطوة يتم تجسيد الجوانب القانونية والمالية التي تضمنتها الخطوات

السابقة. وبعد ذلك تبدأ الأنشطة التجارية والصناعية حيث يتم تحديد الطلبات الأولى والقيام بالإنتاج. فمرحلة بداية الأنشطة تبدأ من الإنشاء القانوني وصولا إلى نقطة التعادل.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال أداة إدارة معترف بها، وتستعين بها الأعمال التجارية الناجحة و/أو الأعمال

التجارية المستقبلية بكافة أحجامها، حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المشروع، واقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17، 18 و 19 أبريل 2012، ص 04.



المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

### 1. مفهوم مخطط الأعمال:

حظي موضوع مخطط الأعمال باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع، لهذا فقد تفنن هؤلاء الباحثين والكتاب في إعطاء تعاريف متعددة حول مخطط الأعمال منها:

مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة لعرض مشروع استثماري أو تطوير مؤسسة على المستوى المتوسط. فالاستثمارات تقدم الأكثر إذا كانت مسبقة بدراسة تفصيلية، كذلك بالنسبة للمؤسسات عندما تقدمه للبنوك والاستثماريين.<sup>1</sup>

كما يعرف مخطط الأعمال بأنه وثيقة تصف ما ينبغي عمله حتى يدخل المشروع السوق، وهي أيضا أداة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأغراض، والأهداف، وكذلك التعرف على المصادر (المال والناس) التي سيحتاجها صاحب المشروع، وكيف سيحصل على تلك المصادر إذا خطة الأعمال يمكن اعتبارها خارطة الطريق التنفيذية للبدء، ولتشغيل المشروع، ولقياس مدى التقدم على طول الطريق حتى يصبح المشروع مرفقا له عائدات، ويدر ويعطي أرباح.<sup>2</sup>

أيضا هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من اجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.<sup>3</sup>

كذلك يعرف بأنه الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي ثلاثون صفحة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، فريق العمل الذي يحقق تماسكه بالمشروع، الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية. فمخطط الأعمال نموذج معتمد وجذاب لإستراتيجية انطلاق فعلية، والتنبؤات المالية لمدة 3 - 5 سنوات يشرح نوايا المقاول للشركاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> David Brault, Michel Sion, **Réussir son Business Plan** (3 Ed ), DUNOD, Paris, France, 2013.

<sup>2</sup> إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2013، ص 414.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 210.

<sup>4</sup> Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson Education, paris, France, 2009, p134.

حيث يتم في مخطط الأعمال تحديد أو توضيح جوانب متعلقة بالمشروع من جانب التسويقي والمالي والإنتاجي والموارد البشرية كما تسعى الخطة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

1. أين نحن الآن؟

← وأين سنذهب؟

← وكيف سنصل إلى نقطة ما؟

كما 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.<sup>2</sup>

أيضا مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره، و النمو المرتقب لرقم الأعمال، و النتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة ( رافعة رأس المال الضروري )، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، و إعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام و ثقة الشركاء، و الذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.<sup>3</sup>

كما يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم ...)، كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة عند : إحداث مؤسسة جديدة، عرض خدمة أو منتج جديد، اكتساح سوق جديدة، إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية، البحث عن شركاء لتمويل المشروع.<sup>4</sup> فهو 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 التوقع بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص111.

<sup>2</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012، ص01.

<sup>3</sup> سايبى صندرة، سيرورة إنشاء المؤسسة: أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص، ص 21، 22.

<sup>4</sup> قية فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012، ص11.

التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية. ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع.<sup>1</sup>

وهو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويعد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق.<sup>2</sup>

### II. خصائص مخطط الأعمال

ويمكن تلخيصها كما يلي:<sup>3</sup>

1. يجب أن يرتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
2. يجب أن يكون بطول، وامتداد صحيح وبمظهر صحيح - لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممثلة بتخمة زائدة.
3. أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين، والمنظمة، وتوقعاتهم للثلاث، أو الخمس سنوات القادمة.
4. أن يوضح بصورة كمية، ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات، وخدمات المنظمة.
5. أن يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق، وكذلك بيع الخدمات.
6. يجب أن يوضح، ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم، وان يصف بشكل من التفصيل عمليات التصنيع، و الكلف المرتبطة بها.
7. يجب أن يصور الشركاء كفريق، وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
8. يفترض أن يوحى مستوى كلي، وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل، وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
9. يجب أن يحوي تقديرات، وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
10. أن يوضح كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
11. يمكن عرضه بسهولة، ووضوح بشكل جيد، ويعرض مناسب، والتركيز على الأولويات حسب الأهمية.

<sup>1</sup> شوقي الجباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي كآلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 افريل 2012، ص 11.

<sup>2</sup> برحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 افريل 2012، ص 08.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 216.

هكذا يبدو أن الأمر يتطلب الوضوح والسهولة والتركيز على الأولويات حسب الأهمية، ولا داعي التعمق في الأمور الثانوية في الخطة بحيث تصبح طويلة ومملة، حيث أن المسير يجب أن يضع نصب عينيه بأن الممولين ربما يصل إليهم العشرات من خطط الأعمال في مختلف الأطراف لكنهم لا يقبلون بالمشاركة إلا بالعدد المحدد والجيد منها، ويرى أغلب الباحثين أن الخطة الجيدة والفعالة يفترض أن لا تكون طويلة وتفصيلية وأن تكون بحدود ( 30 ) إلى ( 40 ) صفحة مركبة ومنظمة بطريقة منهجية وواضحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

#### 1. أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:

1. عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
2. مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
3. يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.<sup>2</sup>
4. خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل، والأرقام الخاصة بصاحب المشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
5. إن خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بصاحب المشروع، والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.
6. إن خطة الأعمال تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عن صاحب المشروع، فهي تعطيهم فكرة عن يكون، ولماذا يفعل ما يفعله الآن، وإذا ما كان لديه أفكار سديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال

<sup>1</sup> جلاب محمد، مرجع سابق، ص 06.

<sup>2</sup> شوقي جباري، شرقي خليل، مرجع سابق، ص 11.

يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقرضه أو الاستثمار في شركته، وبدون خطة الأعمال لن يتمكن حتى من بدأ عمله.<sup>1</sup>

ii. أهداف مخطط الأعمال: لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها:

1. التشخيص الوظيفي والتشخيص الإستراتيجي للمشروع
2. التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع.
3. تقييم مرد ودية المشروع في المستقبل.<sup>2</sup>
4. وسيلة مساعدة بالنسبة لحاملي المشروع: توجيه المشروع في بداية النشاط إذ يمثل ورقة طريق من الانطلاق إلى النمو، وسيلة مساعدة لاتخاذ القرار سواء بالنسبة لأصحاب المصالح أو فريق كما يساعد على بقاء التركيز على أهداف الانطلاق للمشروع، وهذا لا يمنع ضرورة تكيف المشروع مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة والسوق.
5. وسيلة إقناع كأداة تحليل بالنسبة للمستثمرين وكذا المسيرين لقيادة الفريق للوصول لأهداف المشروع بحيث يقنعهم بأن المشروع يتموقع في سوق ينمو بشكل جيد، كما أن حامل المشروع قادر على تحقيق مخططاته وأنه يمتلك الأدوات،الموهبة و فريق ذو مهارات من أجل تحقيق الأهداف.
6. التنسيق للنجاح في إنشاء مشروع أو تطويره بتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين.
7. خلق جو جماعي يقتضي مخطط الأعمال من منفعديه حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال الموافقة والتسيير.
8. إبراز القدرات والإمكانات الخاصة بالطاقت المكلف بالتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
9. تحفيز المحيط الخارجي، يعد هذا العنصر الأهم في مخطط الأعمال، كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لا سيما المالية وذلك يجذب المستثمرين وكذلك البنوك من اجل الاستثمار في المشروع.
10. تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
11. صياغة أهداف واضحة ومحددة.
12. تقديم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
13. إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كثيرا معا لجميع المؤسسة.

<sup>1</sup> جلاب محمد، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 5.

14. تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

يمكن تقسيم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:<sup>2</sup>

(1) خطط قصيرة أو تسمى خطط مصغرة (mini - plans): حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية و خطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر لإساءة استخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة والكاملة للمشروع.

(2) خطة العمل (working plans): وهي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المفاوض، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

(3) خطط التقديم (presentation plans): وهي خطة العمل تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

(4) الخطط الالكترونية (electronic plans): تجري معظم خطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعاها على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب مابين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المفاوض أكثر قيمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته.

وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديمه.

كم تقسم أيضا إلى خطط مختصرة وخطط شاملة كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، ايام 17، 18، 19 أبريل 2012، ص، ص 11، 12.

<sup>2</sup> عيد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 332.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 215.

1. خطة مختصرة : وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا للعمل الجديد، ويتم التركيز بثقل على القضايا التسويقية، تكون ملائمة خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي في التمويل ؛ حيث تكون مرضية للممولين ، والمستثمرين عندما تحتوي على تقديرات مالية للناتج.
2. خطة شمولية: في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب والنوع ؛ فهي خطة عمل كاملة تحوي على تحليل متعمق للعوامل المهمة، والتي تؤثر نجاح أو فشل العمل، إن هذا النوع من خطط الأعمال يكون مفيد عندما :

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

#### المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال وقواعد نجاحه:

1. **مكونات مخطط الأعمال:** إن مكونات ومحتويات مخطط الأعمال قد تختلف من عمل لآخر إلا أن هيكلتها بشكل عام قد أصبحت معيارية بحدود مقبولة وواضحة، لذلك يشير أغلب الباحثين إلى أن مكونات مخطط الأعمال تشتمل على:

#### 1. **صفحة الغلاف:** وهي تمثل الصفحة الأولى من مخطط الأعمال وتحتوي في الغالب على:<sup>1</sup>

- ◀ اسم العمل (المؤسسة)، عنوانها، أرقام الهواتف، رقم الفاكس، والعنوان الالكتروني، شعار أو علامة العمل إن وجدت؛
- ◀ تاريخ انتهاء أو إصدار خطة العمل؛
- ◀ من أعد خطة العمل؛
- ◀ أسماء وعناوين ومراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.

#### 2. **ملخص الفكرة:** يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها. سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق، المالية وإجراءات البيع.<sup>2</sup>

#### 3. **تحليل الصناعة والبيئة:** الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات

الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 217.

<sup>2</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 147.

- ✓ 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: والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.<sup>1</sup>
- كما يتم أيضا تحليل الصناعة والبيئة من خلال تحليل عوامل النجاح الأساسية داخل القطاع FCS ويرتكز هذا التحليل على مراقبة وحصر عوامل النجاح الأساسية والتي من أمثلتها:
- ✓ السرعة في الرد على تغيرات الطلب ( في حال كان هذا التغيير متناوب ).
  - ✓ تكلفة العمل المنخفضة.
  - ✓ خدمات ما بعد البيع.
  - ✓ حصة السوق.
  - ✓ القدرة على الابتكار.
- حيث أن كل قطاع يمتاز بعوامل نجاح أساسية خاصة به ففي قطاع المشروبات الخفيفة، فإن عوامل النجاح تتمثل في صورة العلامة، التوزيع الموسع، بالإضافة إلى شبكة المتعاملين.
- أما في قطاع الألبسة ذات الجودة مع أسعار متوسطة أو منخفضة فإن عوامل النجاح تشمل التكلفة المنخفضة للعمل، تنوع المنتجات، بالإضافة إلى سرعة الرد على اتجاهات الموضة.<sup>2</sup>
- 4. وصف الأعمال:** حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع ووقوع البناء المستخدم والمعدات التي يحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعية الاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع والتي تتضح فيما يلي:<sup>3</sup>
- ✓ ما هي الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية.
  - ✓ ما هو مجموع المبيعات في لآخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> رجال سلاف، تحليل المحيط التنافسي، محاضرة أقيمت على طلبة السنة أولى ماستر مقالونية في مقياس الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 11، 12، 2013.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 116.



- ✓ ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
  - ✓ ما هو عدد الشركات التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات آخر ثلاث سنوات.
  - ✓ من هو أقرب المنافسين.
  - ✓ كيف ستكون عملية الإنتاج و العمليات أفضل من الآخرين.
  - ✓ ما هي طبيعة المبيعات للشركات المنافسة.
  - ✓ ما هي الاتجاهات الموجودة في السوق.
  - ✓ ما هي خصائص المستهلكين المحليين.
  - ✓ ما هو اختلاف الزبائن لديك عن زبائن المنافسين.
5. **خطة الإنتاج أو العمليات:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين والمواد الأولية المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة وتشمل:<sup>1</sup>
- هل سيتولى صاحب المشروع الإشراف على كافة مراحل الإنتاج مع الآخرين؟
  - إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين، لماذا؟
  - لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
  - ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟
  - ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟
  - ما هي المعدات التي يحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
  - ما هي المواد الخام التي يحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
  - من هم المزودين للمواد الخام وما هي التكاليف؟
  - ما هي تكاليف عمليات الإنتاج؟
  - ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي يحتاجها.
  - ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
  - ما هي آلية نقل المواد الخام؟
6. **خطة التسويق:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير والترويج وكذلك تقدير المبيعات المحتملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 118.

7. **الخطة التنظيمية:** تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات

للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال وتتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- ما هو نموذج الملكية في المشروع؟

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

- من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

- من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت؟

- من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟

- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟

- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

- ما هي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟

- ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

8. **تقدير المخاطر:** وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر

بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.<sup>3</sup>

9. **الخطة المالية:** وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع

وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.<sup>4</sup>

10. **الملاحق:** تمثل معلومات ووثائق إضافية تكميلية قد لا تكون ذات أهمية كبيرة لخطة العمل، لكنها

تعطي القارئ دلائل إضافية وقد تكون مفيدة له. ويمكن أن يحتوي الملحق لحظة العمل على إثبات

بالوثائق و المقالات الضرورية، أسماء وعناوين المصادر التي يمكن الرجوع إليها لطلب توضيح معين،

أمثلة لإعلانات، معلومات حول البنك الذي يتعامل معه المشروع، ووثائق لتغطية تأمينية وغير ذلك، وقد

يتم وضعه هذه القضايا في ملاحق ترتب بشكل تتابعي وفق تسلسل ومنهج مخطط الأعمال.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 118.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، ص 118، 119.

<sup>3</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 153.

<sup>4</sup> خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 119.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 228.

11. متطلبات نجاح مخطط الأعمال: وللوصول إلى خطة أعمال ناجحة فإن عددا من القواعد ينبغي إتباعها هناك خمسة أسئلة أساسية يتم وضعها كما يلي:<sup>1</sup>

### 1. كيف تخصص وقتا لإعداد مخطط الأعمال؟

- ✓ القاعدة 01: لا تسرع في تحضيره أكثر مما ينبغي، لا تستعجل. على العكس، خذ وقتا في التردد ولترك وقتا للتفكير. إنه لا يمكن القيام بمخطط أعمال في أسبوعين أو أقل.
- ✓ القاعدة 02: لا تقضي وقتا كثيرا في تحضيره أكثر مما ينبغي حيث أنه لا يمكن القيام بشيء آخر، كأن تقوم بتحديثه طوال سنة كاملة.
- في النهاية، خلال التحضير يجب أن تخصص وقت كافي لإنجاز نموذج توقع في جداول يمكن تعديله بسهولة ومن الأفضل تركيز الجهود في ستة أو ثمانية أسابيع.

### 2. أي المقاربات تستخدم: أعلى أسفل أو أسفل أعلى؟

باختصار، نستطيع أن نميز طريقتين للقيام بالتوقعات:

- طريقة أعلى أسفل: تتوقف على المسير بأن يحدد الأهداف أولا.
- طريقة أسفل أعلى: تتوقف على أن يقوم المسير بترك هامش كبير لتنفيذ العمليات في تحديد الأهداف.

✓ القاعدة 01: من الأفضل استخدام كلا المقاربتين من أجل استيعاب التكاليف العامة.

✓ القاعدة 02: مشاركة المساهمين للمسير في وضع الأهداف.

✓ القاعدة 03: تحقيق التوافق بين مجموعة لجنة التسيير حول مخطط الأعمال.

### 3. ماهي الأدوات التي تستخدمها؟

✓ القاعدة 01: من المستحسن استخدام أدوات مختلفة: Excell للتخطيط والحساب، Power point للعرض.

✓ القاعدة 03: في الأساس مخطط الأعمال ليس أداة لتسيير المشروع أو المؤسسة.

✓ القاعدة 04: أعد مخطط أعمال بسيط يمكنك من المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي فيما بعد.

✓ القاعدة 05: من الضروري ترك مسار للتعديلات.

✓ القاعدة 06: تصميم أدوات مرنة تتكيف مع تغيرات المشروع.

<sup>1</sup> David Brault, Michel Sion, op-cit, p: 228: 230.

✓ القاعدة 07: مخطط الأعمال هو لعبة تأثير في المؤسسات.

#### 4. أثناء وضع مخطط الأعمال هل تناقش في كل المواضيع؟

مخطط الأعمال غالبا ما يكتب في سياق تنافسي، ففي معظم الأحيان المؤسسات التمويلية تحكم بين العديد من المشاريع الاستثمارية، أما حامل المشروع يلقي العديد من المنافسة في العديد من الجوانب مثل المستوى العام للتكاليف، أسلوب التسيير، وتتم المناقشة فيها خاصة المواضيع التي تتعلق بالتكاليف. فصاحب المشروع دائما لديه ميل نحو تخفيض تكاليف الهيكل التنظيمي وتكاليف الأنشطة الداعمة مثل الإعلام الآلي، الموارد البشرية... الخ وهذا يمكن أن يؤدي مخاطر ومفاجآت سيئة.

#### 5. كيف يتم التوافق بين أعضاء المشروع حول الأرقام؟

هناك اختلافات سيكولوجية حيث أن الاختلاف يكمن في أن ( التجاربيين، المسوقين، المسيريين...) متافئلين، بينما ( الإداريين، الممولين والمحاسبين ) متشائمين فهم دائما يضحمون قائمة المشكلات المحتملة قبل انطلاق المشروع ومخطط الأعمال هو وثيقة تسوية بين الموقفين. في النهاية يمكن القول أن هناك أحد أو العديد من السيناريوهات الوسطية المطمئنة أكثر للمولين.

### المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي

يعتبر عملية إعداد الخطة التسويقية الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، ويقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل أو النجاح في العمليات التالية، ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها :

هو الخطة التي تعرض كيفية الوصول لتحقيق المبيعات التي تم تقديرها وتبدأ بتوضيح مفردات إستراتيجية التسويق الشاملة التي تعتمد من قبل المشروع.<sup>2</sup>

كما يعرفه Malcolm: بأنه سلسلة منطقية من الخطوات التي تؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية وصياغة الخطط التي تمكن من تحقيقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شلغاف بن أعمار، مراد إسماعيل، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 02.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 222.

<sup>3</sup> Malcolm Mc Donald, **Les plan Marketing: Comment les établir ? Comment les utiliser ?**, Traduis par Pair Chaix, Boeck, Bruxelles, Belgique, 2004, p 87.

ويعرف أيضا بأنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة.<sup>4</sup>

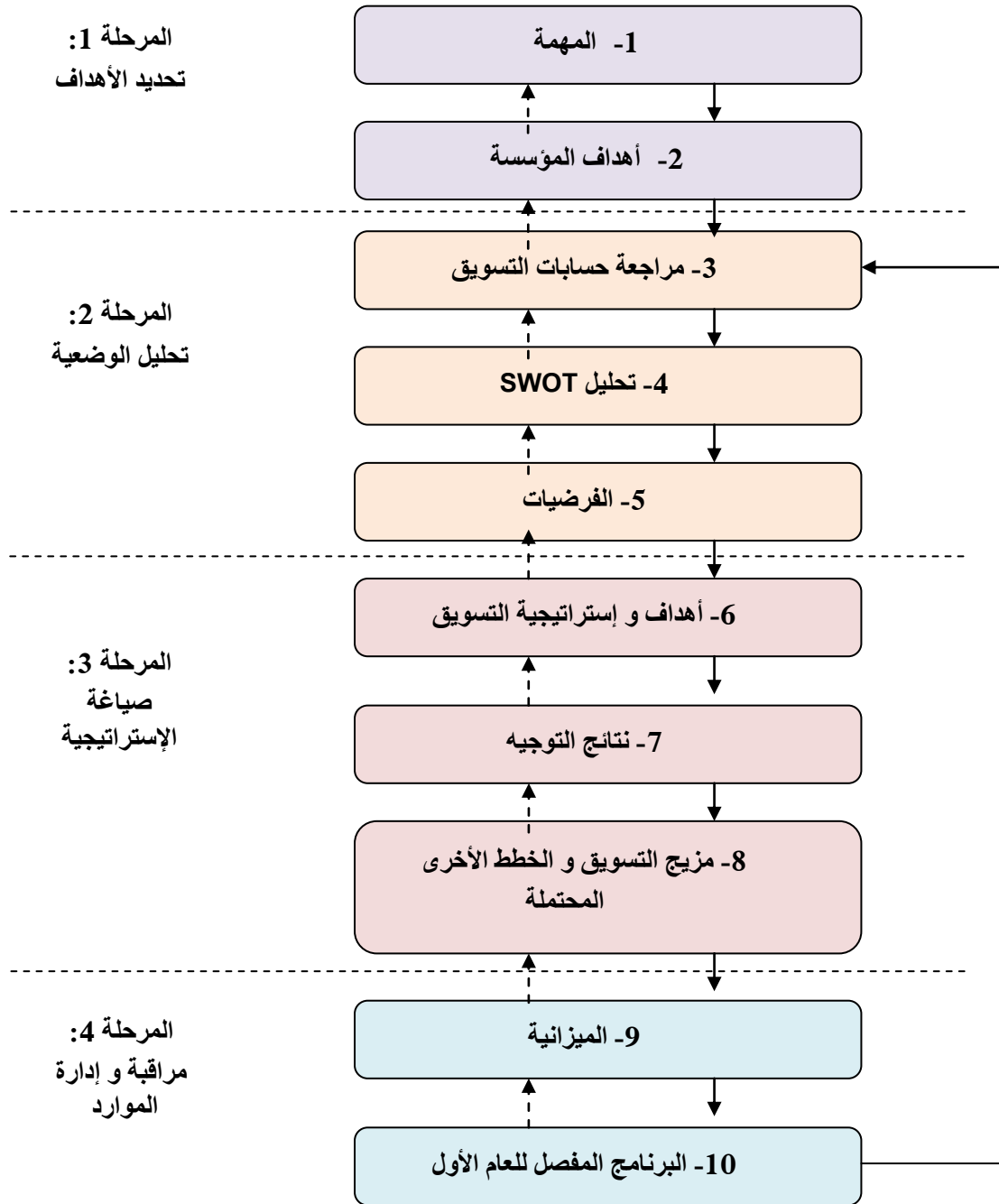
حيث أن المخطط التسويقي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة، كان تكون من ثلاثة إلى خمسة سنوات، ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد خطة تسويقية عامة جاهزة للتطبيق أو التنفيذ في جميع المنظمات والحالات فالصيغة المحددة لخطة التسويق في أي مؤسسة إنما تعتمد على مجموعة العوامل مثل الجمهور المستهدف، والغرض من الاستهداف ونوع ومستوى تعقيد المؤسسة والتنظيم وطبيعة الصناعة وغيرها.<sup>5</sup>

و يمكن توضيح عملية إعداد المخطط التسويقي في الشكل التالي:

<sup>4</sup> غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

<sup>5</sup> بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص ، ص 23 : 24.

الشكل رقم ( 01 ): مراحل إعداد المخطط التسويقي



Source: Macdonald Malcolm, op-cit, p 52 .

المطلب الثاني: دراسة السوق

السوق هو مجموع القوى أو الشروط التي في ضوءها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات.<sup>1</sup>

1. تحديد السوق وحدوده الجغرافية ونوعه

إن تحديد السوق المستهدفة واختيارها يمثل إحدى الأوليات المهمة في تحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة.<sup>2</sup> وهناك مدخلان رئيسيان للتعامل مع الأسواق هما:<sup>3</sup>

1. مدخل الأسواق الكلية ( الأسواق الموحدة ): في إطار هذا المدخل، تنتظر المؤسسة إلى السوق

على أنه مجموعة من الأفراد الذين لهم رغبات وحاجات متشابهة أو متجانسة، وتستخدم لهم مزيجاً تسويقياً واحداً لجميع المستهلكين دون تمييز. ومن أمثلة السلع التي ينطبق عليها هذا الأسلوب هي بعض أنواع الأطعمة كالخبز والسكر والمشروبات الغازية... الخ.

2. مدخل تجزئة السوق: إن هذا المدخل يركز على الاعتقاد بأن الأفراد ( المستهلكين ) لهم

رغبات وحاجات غير متجانسة، وقد تختلف هذه الحاجات والرغبات اختلافاً كبيراً، فمثلاً ليس كل مستهلك بحاجة إلى نفس النوع من الملابس، أو السيارات، أو المنازل. وهذا ما يفرض تطبيق مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع من تلك القطاعات السوقية.

و مع ارتفاع التكاليف الإنتاجية والإدارية والتسويقية التي يتطلبها مدخل التجزئة إلا أن ميزته الرئيسية تتمثل في تحديد حاجات ورغبات كل قطاع بدقة، ومن ثم العمل على تلبية هذه الحاجات والرغبات عن طريق مزيج تسويقي مناسب لكل منها.

وهناك أسس كثيرة تستخدم في تجزئة الأسواق منها:

- الأساس الجغرافي: ويشمل المنطقة الجغرافية، الدولة، الإقليم، المناخ، والتضاريس.<sup>4</sup>
- الأساس الديموغرافي: يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب تجزئة السوق شيوعاً في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياساً بالأسس الأخرى. ووفقاً لهذه الطريقة

<sup>1</sup> بشير العلق، محمود جاسم الصميدعي، مبادئ التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص 33.

<sup>2</sup> بشير العلق، وآخرون، التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 98.

<sup>3</sup> ناجي معلا، إدارة التسويق: مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008، ص، ص 69، 70.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 75.

فإنه يتم السوق إلى قطاعات وفقا للمتغيرات الديموغرافية كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الحالة الاجتماعية، والدين...الخ.<sup>1</sup>

- الأساس النفسي: ويشمل الكثير من الأبعاد النفسية، إلا أن من أهمها: شخصية المستهلك، دوافعه الشرائية، وأسلوب معيشته.<sup>2</sup>
- الأساس السلوكي: ويشير إلى الكيفية التي يتم بها الشراء و معدل استخدام ( أو شراء ) السلعة، والفوائد المرجوة منها...الخ.<sup>3</sup>

## II. دراسة السوق على مستوى الطلب (العملاء):

إن الطلب هو الكمية التي يتم طلبها من سلعة معينة في وقت معين، وفي سوق معينة، وبافتراض بقاء الأمور الأخرى، والتي يمكن أن تؤثر على الطلب على حالها.<sup>4</sup>

وإن التوقع بالطلب على منتجات المشروع ومبيعاته والذي يتحقق في السوق يعني قيام المشروع بعملية تقدير أو توقع لما سيكون عليه الطلب على إنتاج المشروع في السوق أي أنه يتضمن التوقع بما ستكون عليه مبيعاته مستقبلا من خلال تقدير ما يمكنه تسويقه من إنتاجه سلعيا أو خديما في السوق خلال الفترة اللاحقة.

وإن عملية التوقع بالطلب، وتقدير المبيعات المتوقعة تتطلب القيام بالعديد من الخطوات والتي منها ما يلي:<sup>5</sup>

1. دراسة البيئة الخارجية التي يعمل فيها مشروع الأعمال، وذلك بدراسة وتحليل الأوضاع والظروف الاقتصادية العامة والتي تؤثر بشكل وثيق على حجم الطلب المتوقع.

2. دراسة وتحليل الحجم الإجمالي للسلعة التي يتم طلبها في السوق خلال الفترة اللاحقة، والتي يتم تقدير الطلب الذي يتحقق فيها.

3. تقدير حصة المشروع، أو نصيبه من سوق السلعة التي ينتجها المشروع، وهو الأمر الذي يعتمد على عدد المشروعات الموجودة في السوق، وحجم إنتاجها وحصتها النسبية من سوق السلعة خلال الفترة السابقة بالاستناد إلى البيانات الخاصة بذلك، وتعديلها بما يراعي وضع هذه المشروعات اللاحقة، ودى التوسع أو الانكماش في نشاطاتها.

<sup>1</sup> بشير العلق وآخرون، نفس المرجع، ص 89.

<sup>2</sup> ناجي معلا، مرجع سابق، ص 75.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 76.

<sup>4</sup> فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2012، ص 155.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص: ص 189: 193.



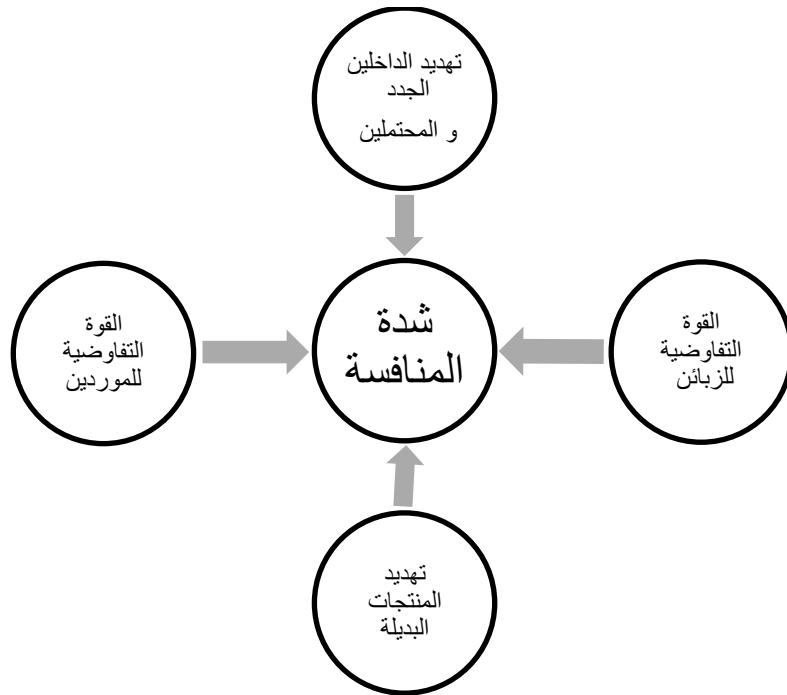
III. دراسة السوق على مستوى العرض (المنافسين):

فالمنافسين يتمثلون في مختلف المنظمات التي تمارس نفس النشاط، وتقدم نفس المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى من تقدم منتجات بديلة، وعلى المنظمة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم، خاصة المنافسين المحتملين.<sup>1</sup>

ولكن ليس المنافسين هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق، وتنتج نفس المنتجات وتحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة، بل المنافس هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقطع جانب من أرباحها.<sup>2</sup>

ومن أهم أدوات التشخيص الخارجي نموذج Porter للقوى التنافسية الخمسة كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>3</sup>

الشكل رقم ( 02 ) : نموذج Porter للقوى التنافسية الخمسة



Source : Allain Desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, *Strategie* (2 ed), Pearson, Paris, France, 2009, p 77.

<sup>1</sup> بريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005، ص 05.

<sup>2</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 30.

<sup>3</sup> Allain Desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, *Strategie* (2 ed), Pearson, Paris, France, 2009, p 78.

1. شدة المنافسة: تمثل المنافسة المباشرة بين المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات. شدة المنافسة هي أول سبب لتخفيض الميزة التنافسية. فالمنافسين يسعون إلى تعظيم الأرباح دائما على حساب المؤسسات الأخرى في القطاع.
2. القدرة التفاوضية للموردين: هم أيضا يمكنهم تخفيض هوامش المؤسسة بفرض أسعار مرتفعة. وتزداد قدرتهم التفاوضية كلما كان عددهم أقل، وكانوا ذو أهمية، وتزداد أيضا إذا كانت منتجاتهم مختلفة عن الآخرين، وإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة.
3. القدرة التفاوضية للزبائن: الزبائن دائما يسعون إلى فرض شروطهم حول الأسعار، وتكون قدرتهم التفاوضية كبيرة كلما كان عددهم أقل، وكانوا ذو تأثير. وتزداد قدرتهم التفاوضية كلما كانت المنتجات نمطية، وبالتالي تكون تكاليف تبديل المورد ضعيفة.
4. تهديد المنتجات البديلة: وتشمل ما تعرضه المؤسسات الأخرى من المنتجات التي تمكن من إشباع حاجات مماثلة للزبائن، وبصفة عامة فإن المنتجات البديلة تظهر في القطاعات الناضجة. وهي تعتبر منافسة غير مباشرة بالنسبة للمؤسسة.
5. تهديد الداخلين الجدد و المحتملين: الداخلين المحتملين قد يكونوا مؤسسات موجودة سابقا لكن تنشط في قطاعات أخرى وقد تكون مؤسسات لم تنشأ بعد. ويظهر هذا الخطر عند المؤسسات التي تنشط في القطاعات التي في ازدهار. وعدد الداخلين يتأثر بدرجة نمو السوق وحواجز الدخول، وهذه الحواجز قد تتمثل في عبئ التكاليف بالنسبة للمؤسسة التي تريد الدخول للقطاع أي تكاليف الاستثمار، وقد تكون براءات اختراع، تكنولوجيا عالية، امتلاك قنوات توزيع، حواجز ثقافية....الخ

#### IV. تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT\*

إن القيام بوضع خطة للمشروع Business Plan يعني القيام بعملية التقييم الذاتي ومعرفة مواطن الضعف والقوة في المشروع. كما ستكون الخطة ورقة ناجحة بيد صاحب المشروع أمام البنوك والممولين والمستثمرين، لقد ورد في تقييم الأفكار ضرورة فحص مواطن القوة ومواطن الضعف حتى يتم التكيف مع هذه المعطيات، ويمكن استعمال طريقة SWOT للوصول إلى الهدف.<sup>1</sup>

✓ ويقصد بالفرص مجالات الأعمال المرغوبة من المنظمة، والتي يمكن أن تؤدي فيها إلى ربحية.<sup>2</sup>

\* Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

<sup>1</sup> مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2008، ص، ص 66، 67.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 313.

✓ أما التهديدات فتشير إلى مجموعة العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة والتي يمكن أن تؤدي تدهور مبيعاتها أو أرباحها.<sup>1</sup>

ويقدم الجدول التالي أمثلة لبعض الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات:

الجدول رقم ( 03 ): الفرص والتهديدات البيئية للمؤسسات

التهديدات	الفرص
▪ صدور قوانين أو تشريعات جديدة	✓ اكتشاف أسواق جديدة محتملة
▪ نقص المواد الأولية	✓ ظهور بدائل جديدة من المواد الأولية
▪ إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة	✓ نمو الأسواق الحالية للمؤسسة
▪ دخول منافسين جدد في السوق	✓ صعوبة دخول منافسين جدد للسوق
▪ تغير التكنولوجيا المستخدمة	✓ التوصل إلى أساليب إنتاجية مبتكرة
▪ ظهور بدائل لمنتجات المنظمة	✓ توفر موارد مالية جديدة
▪ تحول الطلب عن منتجات المنظمة	✓ ارتفاع الطلب على منتجات المنظمة

المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 315.

✓ وتشير نقاط القوة إلى الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بكفاءة، والموارد التي تتحكم فيها.  
 ✓ أما نقاط الضعف فيقصد بها الموارد التي تحتاجها المؤسسة ( مالية، بشرية، مادية، معلوماتية) ولكن لا تمتلكها.<sup>2</sup>

ويقدم الجدول التالي أمثلة لبعض نقاط القوة التي يمكن أن تتمتع بها المؤسسات ونقط الضعف التي يمكن أن تعاني منها:

الجدول رقم ( 04 ): نقاط القوة والضعف في المؤسسات

نقاط قوة	نقاط ضعف
✓ تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق	▪ عدم كفاية الأبحاث التطويرية
✓ انخفاض تكلفة نشاط المؤسسة	▪ تقادم التسهيلات الإنتاجية
✓ قدرة المؤسسة على الأداء بجودة مرتفعة	▪ ضعف الإدارة العليا
✓ توفرها على قوات بيع ذات مهارة عالية	▪ عدم الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 314.

<sup>2</sup> نفس المرجع، 316.

✓ ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة	▪ ارتفاع تكاليف الإنتاج بالمؤسسة
✓ انخفاض معدل دوران العمالة	▪ ضعف الهيكل المالي للمؤسسة
✓ نجاح الخطط السابقة	▪ فشل عمليات التخطيط السابق

المصدر: نفس المرجع، ص 316.

ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المؤسسة وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل الشركة من خلالها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات العامة لـ Porter: يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين و هي كما يلي:

1. **استراتيجيه قيادة التكلفة:** وتعرف بأنها أحد الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمه المؤسسات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى أقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية بأسعار أقل.<sup>2</sup>

و تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:<sup>3</sup>

- (1) وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- (2) نمطية السلع المقدمة؛
- (3) عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- (4) وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- (5) محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهائيا) بالنسبة للمشتريين.

### II. إستراتيجية التميز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من

خلال هذه الإستراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة. فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهريّة، وفريدة ومميّزة عن

<sup>1</sup> نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ( إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000 )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 102.

<sup>2</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص 378.

<sup>3</sup> بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 30.

منتجات المنافسين. ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين.<sup>1</sup>

و يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:<sup>2</sup>

- (1) عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- (2) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- (3) عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

III. إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:<sup>3</sup>

- (1) إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- (2) أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- (3) التمييز والتكلفة الأقل معا.

و تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:<sup>4</sup>

(1) عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

(2) عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

<sup>1</sup> سملاي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 27.

<sup>2</sup> بوشناف عمار، مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 31.

<sup>4</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

- (3) عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود) ؛
- (4) عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- (5) عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

#### المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات

يعد المزيج التسويقي واحد من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية تسويقية فيرى Kotler أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة.<sup>1</sup>

ونظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تتميز بها وتختلف عن السلع المادية، فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف من الصعوبات أكبر مما عليه بالنسبة للسلع المادية حيث تتفاعل العناصر القياسية الأربعة 4P ( المنتج، السعر، التوزيع، والترويج ) لتشكّل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية والخدمات مع اختلاف التطبيق. إلا أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي للخدمات لتزداد سعته وتتضمن سبعة عناصر أطلق عليها المزيج التسويقي الواسع للخدمات و يشمل كل من ( المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الدليل المادي أو البيئة المادية، الناس، العمليات ).<sup>2</sup>

ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي:

#### الشكل رقم ( 03 ): عناصر المزيج التسويقي للخدمات



المصدر: علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص 51.

<sup>1</sup> فرينات إسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في التسويق ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 58.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص، ص 78، 79.

العنصر الأول: المنتج ( الخدمة )

يشير المنتج إلى أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام، لإشباع حاجة أو رغبة. وتشمل المنتجات نوعين أساسيين هما: السلع وهي المنتجات الملموسة، والخدمات وهي المنتجات غير الملموسة.<sup>1</sup>

أ. مفهوم الخدمة:

أ. تعريف الخدمة:

تعرف الخدمة على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.<sup>2</sup> أما "Stanton" فقد أوجز تعريف الخدمة على أنها: "النشاطات غير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى."<sup>3</sup>

ب. خصائص الخدمة: تتميز الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص ومن أبرزها ما يلي:

1. اللاملموسية: بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد.<sup>4</sup>
2. التلازمية: فهي تعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها. فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع. وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل خدمات الطيران أو خدمات الطعام والإيواء.<sup>5</sup>
3. عدم التماثل أو عدم التجانس: تتميز الخدمات بهذه الخاصية طالما أنها تعتمد مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها. كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحياناً.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص 580.

<sup>2</sup> أحمد الطاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات السياحية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 48.

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي، عادل عبد الله العنزي، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2013، ص 16.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 23.

<sup>5</sup> حميد عبد النبي الطائي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سابق، ص 25.

<sup>6</sup> بشير العلق، وآخرون، مرجع سابق، ص، ص 221، 222.

4. عدم قابلية التخزين: الخدمات لا يمكن تخزينها فإن ما ينجز منها سوف يضيع إذا لم استهلاكه أو
  5. استخدامه، فمثلا المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة.<sup>1</sup>
  6. تذبذب الطلب: يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة لأخرى في اليوم الواحد.<sup>2</sup>
  7. تقلب الجودة: إن هذه الخاصية تعود إلى أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها والمستفيد منها ونوع الأجهزة والمعدات التي تساهم في تقديمها.<sup>3</sup>
  8. اشتراك المستفيد: يقوم المستفيد ( المشتري ) بدور رئيسي في تسويق وإنتاج الخدمات وكمثال لذلك التعامل مع المصارف وطرحه للأسئلة حول العمليات التي تجرى في المصرف والتي تخصه كمقدار الفائدة التي تعود على أمواله وغيرها من الخدمات المصرفية.<sup>4</sup>
  9. التلاشي ( الزوال ): بما أن الخدمة تمثل تصرف أو فعل فإنها تتلاشى أو تنتهي سواء تمت الاستفادة منها أو لا وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها.<sup>5</sup>
  10. عدم الملكية: وهذا يعني الحصول عليها واستخدامها لوقت محدد وما يدفعه الزبون لقاء المنفعة المباشرة.<sup>6</sup>
- II. **مستويات المنتج الخدمي:** لقد حدد كلا من " كوتلر وارمسترونغ" ثلاث مستويات للمنتج هي:<sup>7</sup>
1. المنتج الجوهري: يمثل المنفعة الجوهرية التي يسعى الزبون على الحصول عليها أو يتوقع الحصول عليها عندما يقدم للشراء أو الخدمة.
  2. المنتج الفعلي: يتكون من المنتج الجوهري مضافا إليه ميزات وخصائص أخرى تعطي للمنتج هوية أكثر تحديدا لذلك فإن على مخططي المنتج العمل على تطوير المنافع الجوهرية من خلال تطوير سمات المنتج أو الخدمة، التصميم، ومستوى الجودة.

<sup>1</sup> أحمد الطاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 51.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص، ص 41، 42.

<sup>5</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 40.

<sup>6</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 71.

<sup>7</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص، ص 162، 163.



3. المنتج المدعم: هو محاولة بناء المنتج الإضافي حول المنتج الجوهر والمنتج الفعلي من خلال عرض منافع و خدمات إضافية والمتمثلة في خدمات ما بعد البيع، بعبارة أخرى المنتج المدعم عبارة عن كافة العناصر الملموسة وغير الملموسة المرافقة للمنتج والداعمة له، والتي يتوقع الزبائن غالبا توفرها في المنتج الجوهر والفعلي.

III. **دورة حياة الخدمة:** تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلع، التقديم، النمو، النضج، الانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة السلع، لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها، فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات، و تلك التي يمكن تطبيقها يجب تعديلها، و يرجع سبب التعديلات إلى خصائص الخدمة التي تم ذكرها أعلاه. ويمكن توضيح هذه المراحل كالآتي:<sup>1</sup>

أ. **مرحلة التقديم:** يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى، أو عندما يتم تغيير شكل الخدمة الحالية، حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة القبول من طرف المستهلكين، و هنا تظهر ميزة الخدمة على السلع، بحيث الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق و يمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين، و تمتاز هذه المرحلة بقلّة المنافسين أو انعدامهم، و انخفاض هامش الربح، تدفق نقدي سلبي، عدم وضوح القطاعات السوقية و صعوبة تحديدها .

ب. **مرحلة النمو:** يزداد نمو الخدمة في هذه المرحلة، حيث تظهر تدفقات نقدية إيجابية، و بسبب نمو و اتساع الصناعة يزداد الطلب على الخدمة مما يسمح للعديد من المؤسسات من رفع أسعارها مما يؤدي إلى هوامش و أرباح كبيرة، هذا الشيء يؤدي أيضا إلى دخول مؤسسات جديدة لتقديم نفس الخدمة، فتظهر المنافسة وتظهر قطاعات سوقية جديدة، و تتميز على العموم هذه المرحلة بنمو سريع في الأعمال و تدفقات نقدية إيجابية و أرباح عالية و ازدياد المنافسة، إضافة إلى ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم هذه الخدمة، تطوير الحصة السوقية الحالية، و البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة . و يمكن لمؤسسات الخدمات من استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة منها تطوير وصياغة ميزة تنافسية وتطوير أفضلية للعلامة التجارية من خلال دعم الولاء للمؤسسة أو تطوير سلوك إعادة الشراء.

<sup>1</sup> ميلودي أم الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة EPRS، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص، 78: 80.

ت. **مرحلة النضج:** تبدأ في هذه المرحلة مبيعات المؤسسات بالهبوط البطيء و تزداد المنافسة لذلك تعمل أغلبية المؤسسات على إبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، و كنتيجة لهذا التنافس تتخفض أرباح معظم المؤسسات الشيء الذي يدفع بالمؤسسات الضعيفة إلى الخروج من الصناعة و في هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أيّة فروقات بين ما تقدمه المؤسسات المختلفة من خدمات، و بصورة عامة هذه المرحلة تتميز باستقرار مبيعات المؤسسات المختلفة من خدمات و شدة المنافسة، خروج المؤسسات الضعيفة، و القطاعات السوقية مميزة و واضحة و للتقليل من المخاطر في هذه المرحلة يجب أن تتبع واحد أو أكثر من الاستراتيجيات و هي تقليل تكاليف التشغيل، تعزيز النوعية و جودة الخدمة فنيا ووظيفيا وإضافة خدمات مجانية، إضافة استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي، و تقليد حملات ترويج المنافسين و مطابقتها مع حملات المؤسسة .

ث. **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة تتخفض مبيعات المؤسسات، و يرجع هذا الانخفاض إلى التقنيات الجديدة المستخدمة، مثلا خدمات صيانة الآلة، الطابعة قد انخفضت لأن آلات الطباعة قد استبدلت بأجهزة الحاسوب، و باستخدام تقنية الحاسوب الجديدة زادت الحاجة إلى متخصصين في صيانة الحاسوب و المبرمجون، و بسبب انخفاض الطلب تضطر العديد من المؤسسات إلى إلغاء هذه الخدمة أو تلك، وبصفة عامة تتخلص مميزات هذه المرحلة بانخفاض المبيعات، و انخفاض حدّة المنافسة و رأس مال قليل، وأرباح قليلة أيضا، ولكي تتجح المؤسسات في هذه المرحلة عليها بإلغاء الخدمات المؤدية للخسائر والاحتفاظ فقط و الاستمرار بتقديم الخدمات المربحة.

### العنصر الثاني: السعر

يعتبر تسعير المنتجات عملية صعبة و معقدة، و تواجه إدارة التسويق الكثير من المشاكل عندما تتخذ قرارات التسعير، حيث أن التسعير هو فن ترجمة قيمة المنتج في وقت ما إلى قيمة نقدية، و يغطي السعر المدفوع جميع الخدمات التسويقية لأن المستهلك يستفيد من الإعلانات و من خدمات البيع الشخصي و من عمليات التوزيع و السعر يغطي تكلفة هذه الخدمات و يغطي أيضاً الربح الذي يتوخاه المنتج و الموزع.<sup>1</sup>

#### 1. تعريف السعر:

يعرف Kotler السعر على أنه " كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 33.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 274.

وبعبارة أكثر دقة، فإن السعر يمثل القيمة التي يكون المشتري على استعداد على دفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد المرتبطة بانتفاعه من السلعة أو الخدمة.<sup>1</sup>

II. **سياسة السعر:** هناك مجموعة من السياسات السعرية تعتبر بمثابة الإطار المرجعي الذي يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليه عند تصميم سياساتها السعرية وهذه السياسات هي:<sup>2</sup>

أ. **سياسة السعر الرائد:** وتستخدم هذه السياسة غالباً بالنسبة للمنتج الجديد حيث يتم التسعير هنا على ضوء الأسعار السائدة بالنسبة للسلع البديلة مع ضرورة الأخذ في عين الاعتبار الفترة الزمنية لدخول المنافسين إلى السوق ومقدرة هذا السعر على تغطية التكاليف بأسرع وقت ممكن، وفي إطار ذلك السعر فإنه يمكن لرجل التسويق تطبيق أي من هاتين السياستين:

1. **سياسة قشط السوق:** وهنا تباع السلعة بأعلى سعر ممكن لتغطية تكاليف الإنتاج في أسرع وقت ممكن ولكن ذلك يتطلب توفر الشروط التالية: عدم مرونة الطلب على السلعة، صعوبة تقليد السلعة من قبل المنافسين، حماية المنتج عن طريق حق الاختراع.

2. **سياسة التمكن من السوق:** وهذه السياسة هي عكس السياسة السابقة تماماً حيث تباع السلعة بأقل سعر يمكن بيعها به وذلك بهدف الاستحواذ على أكبر نصيب من السوق قبل دخول المنافسين ولكن ذلك يتطلب توفر الشروط التالية: أن يكون الطلب على السلعة مرناً، صعوبة تقليد السلعة من قبل المنافسين، إمكانية زيادة كمية الإنتاج وبالتالي إمكانية تخفيض تكلفة الوحدة.

ب. **سياسة التسعير النفسي (السيكولوجي):** تعتمد هذه السياسة على التأثير النفسي الذي يمكن أن يحدثه السعر لدى المستهلك وهذه السياسة تستخدم بشكل أكبر في سوق السلع الاستهلاكية من سوق السلع الصناعية ومن أمثلة هذه السياسات:

1. **سياسة الأسعار الكسرية:** وتعتمد هذه السياسة على أساس استخدام كسور الوحدة النقدية كأن يقال أن سعر الوحدة المباعة 3,99 وحدة نقدية بدلاً من 04 وحدات نقدية وهذا الرقم الكسري يعطي انطباعاً للمستهلك بأن الأسعار تم تحديدها بشكل دقيق للغاية.

2. **سياسة الأسعار المعتادة:** وهنا نجد أن المستهلكين قد اعتادوا على شراء سلع معينة بأسعار محددة نظراً لاستقرار هذا السعر لفترة زمنية طويلة نسبياً وهم لا يقبلون تغيير هذه الأسعار وعادة ما

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سابق، ص 189.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: ص 300: 305.

- يحدث ذلك في تسعير المواد الأولية وحين رغبة المنتج هنا في إحداث تغيير في أسعار تلك السلع فإنه يحاول أن يخفض من وزن العبوة أو من وزن جودتها مع المحافظة على نفس السعر المعتاد.
- ب.3. سياسة الأسعار التفاخرية: هناك بعض المستهلكين الذين يعتقدون أن السعر المرتفع مؤشر للجودة لذا فإنهم يقبلون على شراء تلك السلع حتى يشعروا بتميزهم عن غيرهم لذا فغن منتجي هذه السلع يقومون بوضع سعر مبالغ فيه ليعكس صورة تفاخرية أو جودة عالية.
- ب.4. السعر الثنائي للوحدة: ونعني به عملية تغليف وحدتين أو أكثر من نفس المنتج في عبوة واحدة تباع بسعر واحد بحيث يكون مجموع أسعار هذه الوحدات أكثر فيما لو بيعت كل واحدة لوحدها وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في متاجر ومحلات السوبر ماركت.
- ب.5. التسعير المتعدد للوحدة: ونعني به تغليف عدة منتجات مكملة لبعضها في غلاف واحد وبيعها جميعا بسعر واحد وحتى يكون السعر جذابا للمستهلك يجب أن يكون مجموع أسعار هذه المنتجات لو بيعت بشكل منفرد أكبر من بيعها بهذه الصورة.
- ت. سياسة التسعير الترويجي: لما كان السعر هو أحد بل أهم عناصر المزيج التسويقي لذا فإنه يجب أن يتوافق مع باقي عناصر هذا المزيج ولاسيما مع الترويج وتشمل سياسات السعر الترويجي مايلي:
- ت.1. سياسة أسعار الاستدراج ( السعر القائد ): القيام بتسعير بعض السلع بأسعار التكلفة وأحيانا أقل من تكلفتها وذلك للإيحاء للمستهلك بأن الأسعار داخل المتجر أقل منه في المتاجر الأخرى ومن ثم تزيد المبيعات من مختلف أنواع السلع المعروضة مما يؤدي في النهاية إلى زيادة إجمالي الأرباح.
- ت.2. تسعير المناسبات الخاصة ( التخفيضات ): حيث تقوم بعض المنافذ التوزيعية عن تخفيضات على بعض أنواع السلع للتخلص من المخزون الراكد من هذه السلع أو لكسب الشهرة أو للحصول على سيولة نقدية .
- ت.3. تسعير الخصم المقارن: وهنا تلجأ المنظمات إلى وضع سعر معين على المنتج مقارنة بالسر العالي لفترات سابقة أو مع سعر منتج منافس.
- ث. التسعير المهني: ويقصد به السعر الذي تحدد به أسعار خدمات المهنيين ( أطباء، محامين، مهندسين...) وفي الحقيقة ليس هنا أساس واضح للكيفية التي يتم بها تحديد أسعار تلك الخدمات، فقد يكون الخبرة أو المعرفة أو الوقت، أو طبيعة الخدمات...

III. طرق تسعير الخدمات: إن من أهم الطرق شيوعاً واستخداماً في تسعير الخدمات ما يلي:

أ. التسعير حسب التكلفة: ويوجد طريقتان:<sup>1</sup>

أ.1. التكاليف الكلية: وتظهر بالعلاقة التالية:

السعر = مجموعة التكاليف + التكاليف الإضافية + هامش الربح

حيث أن التكاليف الإضافية = نصيب الوحدة من التكلفة الثابتة غير المباشرة مثل إهلاكات الآلات... أما هامش الربح فيتضمن العائد المناسب و المعقول.

أ.2. التكاليف المباشرة: و تسمى كذلك بنقطة التعادل و التي تعتمد أساساً على نسبة التكاليف

الكلية إلى الإيراد الكلي و الذي منه نعرف الحجم الذي يمكن للمؤسسة أن يغطي عنده التكاليف، أي ما يسمى بنقطة التعادل التي تساوي الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية و الشكل يوضح الفكرة.

ويمكن حساب نقطة التعادل باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{التكاليف المتغيرة} - \text{سعر بيع الوحدة}}$$

ب. التسعير حسب المستهلك: حيث تحدد الأسعار بناءً على اتجاهات وسلوك المستهلكين. أي يتم

تحديد السعر بناءً على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له. إن تحديد أسعار الخدمة

يرتبط بمفهومين هما القيمة والمنفعة، فالمنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع حاجة الإنسان. ومنفعة

الخدمة تحدد قيمتها في إشباع الحاجة بالمقارنة مع البدائل الأخرى أثناء عملية التبادل. حيث أن

أسعار العديد من الخدمات قد تعتمد على القيمة المدركة أحياناً أكثر من الكلفة، فالقيمة التي تمثلها

الخدمة تحدد بناءً على إدراك العميل لها. فإذا اعتقد العميل بأن سعر خدمة ما أعلى بكثير من

القيمة المتوقع أن يحصل عليها فإنه سيقدر عدم الشراء. وبالتالي فإن مؤسسة الخدمة يجب عليها

تخفيض السعر أو أن تخسر مبيعاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن مويزة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المجمع الصناعي صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 38.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 290.

ت. التسعير على أساس المنافسين: يعتبر هذا الأسلوب من أسهل الأساليب المستخدمة في تحديد السعر و لكنه يتطلب متابعة ما يقوم به المنافسون و الوقوف على أسعارهم، فقد تحدد المؤسسة نفس أسعار المنافسين، أو قد تضع أسعاراً أعلى أو أقل من أسعارهم و ذلك حسب مقتضيات الحالة و الظروف، و يمكن استخدام المعلومات عن أسعار المنافسين مع تكلفة المنتج كأساس لوضع سعر يتلاءم مع ظروف المؤسسة وأهدافها.<sup>1</sup>

### العنصر الثالث: التوزيع

يعد التوزيع احد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع والتي تتمثل في سلسلة من الحلقات المتصلة، إضافة إلى تمكين المنتج أو المورد من الحصول على الأموال والمعلومات من المستهلك، فمناذ التوزيع تسهم في زيادة الاستفادة من المنتجات سواء أكان ملموساً أو غير ملموس في الزمان والمكان المناسبين.<sup>2</sup>

#### أ. تعريف التوزيع:

يعرف P.Kotler التوزيع بأنه: مجموع الأنشطة التي يقوم بها المنتج من أجل إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي، حيث يكون مهياً للاستهلاك في أشكال وأحجام موافقة لحاجاته ورغباته.<sup>3</sup>

II. طرق توزيع الخدمات: إن المؤسسات التي تؤدي خدمات لها اختيار قناتين رئيسيتين، هذه الخيارات هي نفسها لمنتجات السلع المادية وهما:

أ. التوزيع المباشر: يمكن أن البيع المباشر الطريقة المختارة لتوزيع الخدمات من خلال العناية باختيار العملاء، أو بسبب التلازم بين المزود والخدمة. وبالطبع، فإن البيع المباشر يمكن أن ينجز عن طريق ذهاب الزبون إلى مزود الخدمة مثلاً: الحلاق، أو عن طريق ذهاب مزود الخدمة إلى العميل مثل: خدمات التنظيف. فكثير من خدمات الأعمال الشخصية تتميز بالقناة المباشرة بين

<sup>1</sup> بن مويزة أحمد، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص 04.

مؤسسة الخدمة والزيون مثل: ( مؤسسات التجميل، استوديوهات التصوير الضوئي، محلات تصليح الأحذية)<sup>1</sup>

ب. **التوزيع عن طريق الوسطاء:** ينطوي التوزيع الغير مباشر على اعتماد المنتج على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاته وتقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، و رغم أنه بإمكان المنتج البيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك.<sup>2</sup>

III. **استراتيجيات التوزيع:** بشكل عام هناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التوزيع يمكن إيجازها حسب نوع المنتج كما يلي:<sup>3</sup>

أ. **إستراتيجية التوزيع المكثف:** يشير هذا النوع من الإستراتيجية إلى عرض المنتجات في أكثر ما يمكن من منافذ التوزيع. وغالبا ما يستخدم هذا النوع من التوزيع مع السلع الميسرة مثل ( السجائر، الصحف، المواد الغذائية )، لأن شراء مثل هذه السلع لا يحتاج إلى تخطيط وتفكير من المستهلك قبل اتخاذ قرار الشراء.

ب. **إستراتيجية التوزيع الانتقائي:** يشير هذه الإستراتيجية إلى استخدام عدد محدود من الوسطاء لغرض توزيع المنتجات، أي أن يتم عرضها في منافذ توزيع محدودة حيث تعطي المؤسسة المنتجة حق توزيع أو بيع منتجاتها لعدد من الوسطاء في مناطق مختلفة ضمن شروط محددة مثل شهرة الوسيط، والإمكانات المالية، وموقع المحل... الخ. لكن هذه الإستراتيجية لا تصلح لجميع أنواع المنتجات بل هي خاصة بسلع التسوق ( السلع المعمرة بالأخص، الأدوات الكهرومنزلية، السيارات... الخ )

ت. **إستراتيجية التوزيع المطلق الوحيد:** ضمن هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة المنتجة تضع في منفذ توزيعي واحد في منطقة جغرافية واحدة. إن هذه الإستراتيجية تتم من خلال اتفاق بين المؤسسة المنتجة، وأحد الوسطاء ( تجار جملة أو تجزئة ) وبمقتضاه تلتزم المؤسسة المنتجة بالبيع إلى هذا الوسيط فقط وفي سوق معينة. وقد يصاحب هذا التزام الوسيط بعدم بيع منتجات منافسة لذا فإن هذه الإستراتيجية تصلح للمنتجات الغالية مثل السيارات الفاخرة.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، (ط 03)، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص، ص 400، 401.

<sup>2</sup> حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> بشير العلاق، وآخرون، مرجع سابق، ص: ص 295: 297.

### العنصر الرابع: الترويج

إن الأنشطة التسويقية لا تتوقف بإعداد المنتجات، تسعيرها، و اختيار نمط التوزيع لها. بل تتعداها إلى تحويل، إبلاغ و إقناع المستهلكين الحاليين والمحتملين، الموزعين<sup>1</sup> وغيرهم ممن لهم مصلحة في منتج المؤسسة و إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بها و بمنتجاتها، وهذا من خلال عملية الترويج الناجم عنها حيث يعتبر المرآة و النشاط التسويقي الهام المدرك من طرف المستهلكين والذي يتم بعدة أوجه حسب قدرات المؤسسة و أهدافها.

**1. تعريف الترويج:** هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة.<sup>2</sup>

أما Kotler فقد عرف الترويج على أنه الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي و ينطوي على عملية اتصال إقناعي.<sup>3</sup>

**II. عناصر المزيج الترويجي:** وهو يشير إلى مجموعة من العناصر وهي كالآتي:<sup>4</sup>

**أ. الإعلان:** هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الأخبار، و الإقناع، و التأثير.

**ب. وسائل تنشيط المبيعات:** هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء الموظفين، والعملاء بهدف تحفيز قرار الشراء مثل: العينات المجانية، المسابقات، الخصومات، والهدايا.

**ت. البيع الشخصي:** هي عملية اتصال شخصية، ومباشرة بين البائع ومشتري واحد، أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى بيعية مدربة، ومؤهلة.

**ث. العلاقات العامة والدعاية:** عملية اتصال شخصية، أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية عن المنظمة، وما تقدمه من منتجات لكسب رضا، وتأييد هذا الجمهور.

### العنصر الخامس: الناس

يجب الأخذ بعين الاعتبار أمرين: أن الأفراد الذين يلعبون دورا في مهما في العمليات والإنتاج في مؤسسة الخدمة ( الشيف في المطعم ) مثلا يشكلون جزءا مهما في الخدمة ذاتها، بل يساهمون أيضا في إنتاج الخدمة مثلهم مثل مندوبي البيع، فالعاملين في مؤسسات الخدمات يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم

<sup>1</sup> بن مويزة أحمد، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> بشير عباس العلق، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 137.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 259.

<sup>4</sup> إلهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي، دار إثرء، عمان، الأردن، 2012، ص 232.



في بيع الخدمة. وإن الدور الأساسي للموظفين مقدمي الخدمة يكمن في الخدمات ذات الاتصال العالي، وهذا يتطلب من الإدارة حسن اختيار وتدريب وتحفيز الموظفين ورقابتهم.<sup>1</sup>

#### العنصر السادس: العمليات

إن مفهوم العمليات يرتبط بشكل مباشر بالإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملين، وآليات العمل، بما في ذلك أنشطة التشغيل وغيرها من مستلزمات الإنتاج والتقديم. فالعمليات تمثل سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها المدخلات إلى ( سلع أو خدمات ) وتحدد هذه العمليات استنادا إلى المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لكي تتمكن من تقديم منتجاتها وخلق الطلب والاتصال بالزبائن. حيث أن تحديد العمليات يلعب دور مهم وأساسي في تحقيق الجودة المطلوبة، وتحديد دور العاملين بشكل جيد، والوقت المناسب لتقديم المنتج.<sup>2</sup>

#### العنصر السابع: البيئة المادية

إن البيئة المادية للخدمة، خصوصا تلك التي من صنع الإنسان، تؤثر بشكل واضح على إدراكات المستفيد المتعلقة بتجربته مع الخدمة. كما أن البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل، وهذا بدوره يعزز من إدراك المستفيد للخدمة، ويجعله أكثر قدرة على تقييمها. وتتضمن الأبعاد البيئية للخدمة الظروف المحيطة ( مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون،... الخ. )، واستثمار الحيز ( مثل الأجهزة والمعدات، التآثيث، الديكور، السلع الداعمة لتقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى )، بالإضافة إلى العلامات والرموز وأشياء من صنع الإنسان أو من ناتج براعته.<sup>3</sup>

#### المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي

يهتم التخطيط التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى أقسام ووحدات مختلفة يختص كل منها بأداء بعض العمليات الإنتاجية والخدمية، كما يعنى بتوزيع الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر للإنتاج، كما يمكن من تقدير التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص، ص 330، 331.

<sup>3</sup> بشير العلق، وآخرون، مرجع سابق، ص 228.

<sup>4</sup> عاطف وليم أندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات: الأطر والخطوات - الأسس والقواعد - المعايير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 282.

## المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي و الهيكل التنظيمي

### 1. تعريف المخطط التنظيمي

المخطط التنظيمي يتضمن هيكل الملكية وذمة كل شريك وسيرته المهنية وتوزيع المهام بينهم<sup>1</sup> ويتم من خلال تحديد المهارات الفردية للعاملين، والإطارات الإدارية الضرورية في إطار المشروع ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.<sup>2</sup>

### II. الهيكل التنظيمي

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثون في التنظيم على تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي حيث لم يتفق على تعريف واحد وجامع للهيكل التنظيمي، وسنشير فيما يلي إلى بعض التعاريف الخاصة به:

- يرى روبرت أيلي « Robert Appleby » بأن الهيكل التنظيمي « هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي »<sup>3</sup>

أما ستونر وفريمان " stoner free man " فقد أشار إلى أن الهيكل التنظيمي هو «الطريقة التي يتم بواسطتها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها»<sup>3</sup>

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي وأهميته

### 1. خصائص الهيكل التنظيمي

هناك خصائص معينة يعد توفيرها في الهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم بالنسبة لها و مناسب للمؤسسة وإدارتها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

<sup>3</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، (ط 02)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 45.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، (ط 03)، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 50.

<sup>5</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، (ط 02)، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 54، 55.

1. ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها حيث يجب أن تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، ووضع النشاطات الأخرى بما يتلائم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى .
2. ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل مستوياتها حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في الأداء والخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين.
3. ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعال وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطه.
4. ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوس وطبيعة العمل.
5. إتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة في إحداث بناء تنظيمي جديد، سواء أكان رئيسيا أم فرعيا. فعنصر التكلفة يجب مراعاته وهذا يتحقق من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط جديد أو هدف جديد أو بناء جديد، فعنصر التكلفة يجب مراعاته.
6. يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي، بدرجة كبيرة من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
7. ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات والعمل على خلق إطارات إدارية جيدة.

## II. أهمية الهيكل التنظيمي

- مع أن الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده، إلا أنهم جميعا يعتبرون الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ويشير Hall إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي:
1. تحقيق مخرجات ( منتجات ) المؤسسة وتحقيق أهدافها.
  2. تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة.
  3. تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة.
- أما Peter Drucker: فيعتقد بأن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

- 1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح .
- 2- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة .

3- المساعدة في اتخاذ القرارات.

وستدرج تحت هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يمكن للهيكل التنظيمي بواسطتها المساعدة في تحقيق الأهداف ومن هذه المجالات:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للنشأة .
- تجنب الاختناقات في العمل .
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار .
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي ومراحل إعداده**

**1. العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الهيكل التنظيمي

للمشروع. كما يعتمد الهيكل التنظيمي لأي مطعم على عوامل عديدة تتحكم بالصيغة التي يعتمدها صاحب المطعم. والقاعدة العامة التي يجب أن تكون واضحة، أن لا يوجد تنظيم إداري مثالي يمكن أن يطبق على جميع المطاعم على كافة مستوياتهم ولكن هناك عوامل تؤثر في شكل هذا التنظيم وهي:<sup>2</sup>

1. نوع المطعم.
2. حجم المطعم.
3. استقلالية المطعم ( مستقل أو تابع لفندق ).
4. مدى أهمية ونوع الضيوف.
5. طرق الخدمة المستخدمة.
6. نوعية ومستوى العاملين في المطعم.
7. الآلات والأدوات والمعدات المتاحة للعاملين.

**11. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي**

ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>3</sup>

1. تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة: حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص: 47: 49.

<sup>2</sup> فردوس محمد محمد حسن، يحي زكريا السيد، فن خدمة المطاعم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 63.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص: 29: 31.

2. تحديد ما يجب عمله: وهي دراسة المهام الخاصة بالمؤسسة، فهذه المهام بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.
3. تخصيص وتوزيع الأعمال.
4. تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكاناتها وظروفها. فإن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها.
5. 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.
6. تقرير السلطة اللازمة: في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوض للمرؤوسين، كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.
7. الخريطة التنظيمية: وهي آخر مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### المطلب الرابع: أشكال الهياكل التنظيمية وخصائص الهيكل التنظيمي الجيد

1. أشكال الهياكل التنظيمية: هناك العديد من الأشكال للهياكل التنظيمية ولعل أبرزها وأكثرها شيوعا هي الأشكال الآتية:<sup>1</sup>

1. **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.

<sup>1</sup> بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 111: 113.

يمتاز التنظيم على أساس الوظائف بسهولة الإشراف وذلك نظرا لإلمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه، بالإضافة إلى خبراته الفنية في مجال تخصصه المحدود. وتتاح له إمكانية الاستفادة من المهارات الفنية المتخصصة والتي تكون حسب ما تقتضي إليه الحاجة. وتحقيق مزايا التخصص. ينمو هذا التنظيم ويتوسع مع التنوع في المنتجات أو إضافة أخرى جديدة.

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

يمتاز هذا التنظيم بسهولة عملية الرقابة وعمليات القياس والتقييم للأداء الإداري والتنفيذي، انه يتيح إمكانية إلغاء الأقسام التي قد لا تساهم مساهمة فعالة في زيادة العوائد دون التأثير على باقي المؤسسة.

**3. الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:** يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق. فيكون التنظيم جغرافيا فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار المبدئي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين، وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية وبديرتها مدير وفقا للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسات المشروع وخطته. إن معرفة الموقع يعتبر عاملا أساسيا لفاعلية الإدارة ونجاحها. يمتاز هذا التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدة أخذًا في الحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حده.

**4. الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء:** يستخدم هذا التنظيم، في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من العملاء. وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من العملاء فإنه عادة ما نلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم الذي يبنى على أساس إرضاء كل 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.

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

#### 6. الهيكل التنظيمي المصفوفي:

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 فإنه توجد سلسلة دائرية من السلطة بدل من السلطة المعتادة. مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرًا كبيراً من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات.

#### II. خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الملائمة: أن يكون ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- الواقعية: أي ليس مثالياً لكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرونة: أي إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة مهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- الوضوح: أي أنه 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.

#### المبحث الخامس: ماهية المخطط الإنتاجي

بعد أن يتم تحديد حجم السوق والطلب، يجب أن يعكس هذا الحجم المستوى الأمثل للإنتاج الذي يتحدد بتفاعل المكونات المختلفة من دراسة التكنولوجيا المستخدمة، والآلات، وإمكانية الوصول إلى الموارد، وحجم الاستثمار، وتكاليف الإنتاج، وحجم المبيعات المتوقع وتغطية المشروع للسوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص، ص 34، 35.

<sup>2</sup> عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق، ص 232.

المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

### 1. تعريف المخطط الإنتاجي

هو عبارة عن مخطط يوضح حركة (الطريق الذي تتحرك فيه) العملية/ الإنتاج، ولكل حركة، يتضمن معلومات تفصيلية عن كل مستلزمات التنفيذ.<sup>1</sup>

أيضا هو وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج و تعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه.<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.<sup>3</sup>

وعليه فإن مخطط الإنتاج هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا واحدا، أي القيام بالتوقع لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.<sup>4</sup>

### II. أهمية المخطط الإنتاجي

و تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:<sup>5</sup>

- ◀ ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.
- ◀ زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوب أدائها.
- ◀ زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- ◀ زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ، السعودية، 2007، ص 235.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص، ص 146، 147.

<sup>3</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2004، ص 26.

<sup>4</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية: مدخل تحليلي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 98.

<sup>5</sup> محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، 2012، ص، ص 52، 53.



المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

إن العملية التخطيطية للإنتاج تتضمن عدة مراحل متداخلة ومتراصة كما يلي:<sup>1</sup>

1. **تحليل وتقويم الظروف البيئية:** تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، وعليه فإن إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، وتشخيصها، وتوقعها، وتحديد أثرها على أدائها، وكذا تحديد القيود التي تفرضها، والفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

2. **تحديد الأهداف:** إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية، إذ توضح اتجاه المؤسسة، وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها، وكذلك القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.

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

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

- قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية؛
- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج؛

<sup>1</sup> زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( منشورة )، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص: 55: 59.

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

### المطلب الثالث: أنواع الخطط الإنتاجية

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط الإنتاجية هي:<sup>1</sup>

I. **الخطة الإنتاجية الطويلة الأجل:** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن

السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة

الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ

يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني،

والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

II. **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:** وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي

مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون

تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق

بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

III. **الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:** تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل

عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات

تخطيط الإنتاج.

### المطلب الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره

#### I. اختيار الموقع

إن قرار اختيار موقع المشروع من القرارات الهامة التي تؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفي مدى

نجاح أو فشل المشروع. والخطأ في قرار موقع المشروع يؤدي إلى نهاية مبكرة للمشروع. وحيث أن لكل موقع

مزاياه ومساوئه فإن عملية المفاضلة بين المواقع المختلفة عملية شاقة وتتطلب خبرة وحكمة ومع ذلك فإن هذا

الأمر لا بد منه. وقرار اختيار الموقع يتم على عدة مراحل:<sup>2</sup>

للمرحلة الأولى: اختيار المنطقة.

<sup>1</sup> محمد ابيديوي الحسين، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> مروة أحمد، نسيم برهم، مرجع سابق، ص 175.

للمرحلة الثاني: اختيار المدينة.

للمرحلة الثالثة: اختيار الحي.

للمرحلة الرابعة: اختيار الموقع داخل الحي.

## II. العوامل المؤثرة في اختيار الموقع

إن الاختيار الصحيح لموقع المطعم هو الأساس الذي تتركز عليه الدراسات الأولية، وإن التغذية السليمة للمعلومات من عناصر تكوين القرار باختيار موقع ومكان المطعم تؤدي حتما إلى بداية ناجحة، ويعتمد استمرارها على العناصر الأخرى مثل: درجة المعلومات، نوع المطعم، الأسعار... الخ.

أما الأسس التي تعتمد في اختيار موقع المطعم فيمكن حصرها في الاتجاهات الآتية:<sup>1</sup>

1. الكثافة السكانية: إن وجود كثافة سكانية عالية تدل على دلالة إيجابية ومؤثرة ولها دور في زيادة المبيعات وارتداد عدد أكبر من الرواد للمطعم. وهذا يعتمد على عامل آخر وهو نسبة المطاعم إلى نسبة الكثافة السكانية ويجب على متخذ قرار موقع المطعم أن يكون له إلمام كاف لنسبة السكان وتركزهم.
2. قدرة المواطن الشرائية: من غير المعقول أن يختار المالك أو المستثمر لمشروعه الضخم داخل منطقة يكون فيها معدل دخل الفرد فيها منخفضا والقدرة الشرائية للمواطن فيها ضعيفة حيث يكون بذلك قد حكم على مشروعه مسبقا بالفشل والخسارة.
3. طرق المواصلات: عند اختيار موقع المطعم يجب على المصمم أو المستثمر أن يأخذ في حسابه سهولة الوصول إلى مطعمه أو مشروعه، وفي أكثر الأحيان إذا كان المطعم يقع على الطريق الخارجي فمن الأفضل أن يكون في منتصف الطريق بين مراكز المدن.
4. القرب من الأسواق ومراكز البيع: فهي تعتبر مهمة حيوية واقتصادية حيث تضمن تدفق المواد الخام وخاصة الفواكه والخضروات بشكل دائم ومستمر دون انقطاع.
5. الاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي: فالسياحة بشكل عام والمطاعم بشكل خاص يتحسن كثيرا بالاستقرار السياسي وإن وجود فنادق ومطاعم سياحية تدل بوضوح على أن الوضع السياسي مستقر في تلك المنطقة.
6. العادات والتقاليد الاجتماعية والثقافية: رجل الأعمال السياحي الذي يهمل تقاليد المنطقة وعاداتها وثقافتها يكون كالقارب الذي يسير ضد اتجاه الريح والأمواج. إن من أساسيات اختيار نوع المطعم هي الدراسة الدقيقة لاتجاهات وتقاليد شعوب وأهل المنطقة حتى تتكيف لما هو مناسب لهم.

<sup>1</sup> فردوس محمد محمد حسن، يحي زكريا السيد، مرجع سابق، ص: 57: 62.

- ويجب أن يراعي التصميمات والديكورات والعمالة المستخدمة مما يتوافق مع عادات و تقاليد المنطقة التي يقام فيها المطعم. فإقامة مطعم في منطقة سياحية يرتادها السياح الأجانب من جنسيات مختلفة تختلف عن مطعم في منطقة أخرى يرتاده السكان الأصليون.
7. طبيعة المنافسون: فالموقع الذي يتواجد فيه حركة سياحية أو تجارية، ومطاعم وفنادق. يجب دراسة طبيعتها ودراسة طبيعتها ودرجة تصنيفها حتى يمكن للمستثمر أن يختار ما هو مناسب أو مكمل لهذه الأسواق.
8. التطور السياحي في المنطقة: إن تكامل الخدمات وتطور العناصر السياحية في منطقة ما ضرورة وحيوية، فالمناطق التي تخلو من ملامح سياحية، أو وجود مكملات أخرى يكون عدد ضيوفها أقل بكثير من المناطق المتكاملة.
9. العمالة: إن الدور الذي تلعبه العمالة والإطارات البشرية رغم توفر الآلة ومحاولة إحلال الآلة محل الإنسان إلا أن ذلك لا ينطبق على العمل الفندقي والمطاعم. لأن هذا القطاع يعتمد اعتمادا كبيرا على إرضاء أذواق الناس وقبول استحسانهم وضمان عودتهم لأن الآلة عاجزة عن تقديم التعابير والانفعالات والذوق في إرضاء الضيوف.
- وبالتالي فإن الإدارة الرشيدة في صناعة المطاعم يجب أن تعتمد على بناء العاملين بها بحيث تخلق فيهم روح التنمية الذاتية والثقة فهم شركاء في النجاح والفشل.

### المبحث السادس: ماهية المخطط المالي

توصف نتائج التخطيط المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته

#### 1. تعريف المخطط المالي

يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد والتكاليف والأرباح.<sup>2</sup> فهو يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المراد إنشاؤها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 227.

ويعرف أيضا: على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.<sup>2</sup>

أيضا هو عبارة عن تخطيط للتدفقات التي تدخل للمؤسسة ( وهي التحصيلات)، والتدفقات التي تخرج منها ( وهي المدفوعات)، بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجاليا. وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.<sup>3</sup>

## II. أهمية المخطط المالي

إن الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلابة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة وتوظيفها التوظيف الأمثل، ومن بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي على وجه الخصوص ما يلي:<sup>4</sup>

1- مساهمته في قدرة تحسين المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة، إذ أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.

2- يساهم في تحسين اتجاهات الأداء، إذ أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

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

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

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، (ط 02)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 169.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 210.

<sup>4</sup> ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق، ص 171.

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

### المطلب الثاني: تقدير إجمالي تكاليف المشروع وتحديد الاحتياجات المالية الكلية

يعتبر تحديد التكاليف الكلية للمشروع نقطة البداية في إعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير تقدير إجمالي حجم الأموال المطلوبة. وتتكون التكاليف الكلية للمشروع من التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل وتتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1. التكاليف الاستثمارية: وتتمثل في:

1. تكاليف الاستثمار الثابت ويتمثل في الأرض والمباني والمعدات ووسائل النقل وغيرها وهو ما يطلق عليه رأس المال الثابت ممثلاً في الأصول الثابتة.
2. مصاريف التأسيس وبدء التشغيل.
3. رأس المال العامل والممثل لإجمالي أو صافي الأصول المتداولة ( صافي الأصول المتداولة = إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الخصوم المتداولة ) ويمثل مجموعة الأموال اللازمة للتشغيل أي شراء المواد والخامات، والأجور وتكاليف القوى المتحركة والصيانة والتأمين والتسويق والمصاريف الإدارية والتمويلية وغيرها من الأموال اللازم توفيرها عند بدء التشغيل.

لذا تشمل تقديرات التكاليف الاستثمارية على ما يلي:

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

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 208 : 219.

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

### المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط المالي

ويمكن عرضها بشكل موجز كما يلي:<sup>1</sup>

1. تحليل الأداء السابق للمؤسسة: حيث باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، فهي تساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.
2. تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل في إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل.
3. تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله: واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحليل البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.
4. تقدير إيرادات المؤسسة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار وحصص الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن ترافق تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.
5. تحليل البدائل المالية: ويقصد بهذه الخطوة ان تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة ، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.
6. اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية. وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم أخذ من التكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.
7. تحليل المخاطر المحتملة للخطة المالية: وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء المؤسسة واستمرارها على المدى البعيد.

<sup>1</sup> ارشد فواد التميمي، عدنان تايه النعمي، مرجع سابق، ص: ص 175 : 177.

8. تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتضمن هذه الخطة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

### المطلب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية

#### أ. تعريف التمويل

ينبغي أن تتضمن خطة الأعمال الرؤية العملية الواضحة لكيفية تمويل المشروع أي كيفية الحصول على رأس المال المطلوب منذ لحظة اتخاذ القرار بالمشروع إلى حين تدفق العائدات والحصول على الأرباح.<sup>1</sup>

#### ب. مصادر التمويل

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى قسمين:<sup>2</sup>

##### 1- مصادر داخلية: نذكر منها:

- المدخرات الشخصية للمالكين: هي التمويل المقدم من صاحب المشروع نفسه.
- القروض ذات الطابع الشخصي: عن طريق الاعتماد في التمويل على الأسرة والأقارب والأصدقاء.
- المخزون: يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للتمويل، والذي لا بد من تحليله بعناية ومراقبته إذ يمكن أن نجد فيه نسبة عالية من السلع والمواد الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية، ورغم ذلك قد يطلب بعض المواد رغم وجودها في المخزون، لذا لا بد من مراقبة المخزون والتخلص من الفائض التي يحويها، وتحويلها إلى نقدية لاستخدامها في المشروع.

##### 2- مصادر خارجية: نذكر منها:

- الائتمان التجاري: هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فوراً.
- البنوك التجارية: حيث تقدم البنوك التجارية قروضا بفوائد تجارية.
- مؤسسات التمويل غير المصرفية: هي عبارة عن مؤسسات تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل لحاملي المشاريع. ومما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية، أو شبه حكومية أو على شكل منظمات دولية غير حكومية.

<sup>1</sup> إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 428.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص: 194: 200.



III. القوائم المالية

1. **الميزانية العامة:** تعكس الميزانية العمومية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة. فهي تمثل خلاصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقاتها. وتحتوي الميزانية على جانب الأصول ( الموجودات)، وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية)، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل ( الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية (المطلوبات المتداولة والطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية). ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة.<sup>1</sup>

2. **جدول حسابات النتائج:** جدول حسابات النتائج هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتعم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فغن كانت الميزانية تعطي وضعية المؤسسة في لحظة معينة عادة مع نهاية دورة معينة فإن جدول حسابات النتائج يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية، ويبين الجدول مصادر الأموال من أين أتت وأين صرفت خلال الدورة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، مرجع سابق، ص، ص 24، 25.

### الخلاصة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تتأثر بالعولمة، والمنافسة العالمية فالمحيط الذي تعمل فيه اليوم متغير باستمرار. ولإنشاء مؤسسة ونجاحها يجب إعداد مخطط الأعمال الجيد لها، للدور الذي يلعبه في دراسة وتوضيح جميع الجوانب المتعلقة بمشروع الإنشاء: التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية، المالية.

حيث أن نجاح مخطط الأعمال يعني بالضرورة نجاح المؤسسة، ويساهم في تطورها في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى، و الكفيل بذلك هو أن تقوم المؤسسة على التخطيط لكل عملياتها و انتهاج الاستراتيجيات التسويقية و المالية و التنظيمية وعلى اختبار الاستراتيجيات المبتكرة و المعاصرة التي تتلاءم المنتجات و الخدمات المسوقة من قبل المؤسسة.

وسنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع إنشاء مشروع

مطعم سياحي بمنطقة القنطرة، ولاية بسكرة.

# الفصل الثاني

إعداد مخطط أعمال لمشروع

مطعم سياحي القنطرة - بسكرة -

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمذكرة والذي تطرقنا فيه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومخطط الأعمال سنحاول إسقاطه في الميدان التطبيقي والذي يخص مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي ولذا سنقوم بتوضيح كل الجوانب التي تخص المشروع من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: وصف المشروع.**

**المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.**

**المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.**

**المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع.**

**المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.**

المبحث الأول: وصف المشروع

المطلب الأول: ملخص و فكرة المشروع

I. ملخص المشروع:

الجدول رقم (05): ملخص مشروع مطعم بلادي

اسم المشروع	مطعم بلادي
اسم صاحب المشروع	فطوش سمية
رمز النشاط	601207
موقع المشروع	الطريق السياحي - القنطرة-
منتجات المشروع	خدمات الإطعام والمشروبات الباردة والساخنة
الشكل القانوني	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة
الرخص المطلوبة	رخصة استغلال مطعم محدود من الصنف الأول الدرجة الثالثة
الأيدي العاملة	17
رأسمال المشروع	37206513 دج
فترة استرداد رأس المال	01 سنة

من إعداد الطالبة

II. فكرة المشروع:

تعتبر المطاعم ركنا أساسيا من أركان السياحة، وتعتبر أيضا أحد واجهات البلد السياحي وعنصر جذب لبعض السياح. حيث تخلق المطاعم الجيدة أجواء من الراحة والاطمئنان والسعادة لضيوفها وأصبحت أهمية المطاعم لا تقل عن أهمية أي خدمة من خدمات الحياة الحديثة وأخذت تقدم خدمة مهمة وضرورية لحياة الإنسان بالإضافة إلى الخدمة الترفيهية في تغيير عادات وتقاليده وأجواء ونوع الطعام، فأصبحت في وقتنا الحالي تقدم خدمات راقية ومميّزة.

وفي الوقت الحاضر انتشرت المطاعم وتتنوع وأصبحت موردا اقتصاديا كبيرا للمستثمر وخدمة المواطنين مما أدى إلى انتشارها في كل مكان تقريبا، في داخل المدن والصحاري والجبال وفي الطرق الخارجية.....الخ. ومدينة القنطرة واحة تقع في شمال ولاية بسكرة، وهي مدينة صغيرة وهادئة، وهي همزة وصل بين الشمال وجنوب وسط الشرق الجزائري وهي تجمع بين طبيعتي الصحراء والتل في مناخها وطابعها الجغرافي. وجاءت فكرة اختيار موقع المشروع بها لأنها منطقة هادئة محاطة بالجبال يشقها وادي تكثر فيه النخيل، ثم إن المنطقة

ذات طبيعة خلابة وذلك لأنها تتميز بكثافة النخيل الذي يوفر الظل وجمال المنظر الزائد، الدفئ شتاءا ولطافة الجو صيفا، تواجد الآثار الرومانية بها، بالإضافة إلى عدم وجود خدمات سياحية جيدة في المنطقة.

### المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع

- ✓ إنشاء وتشغيل مطعم سياحي في منطقة القنطرة.
  - ✓ ترويج المنطقة سياحيا محليا وعالميا.
  - ✓ تقديم خدمات الإطعام التي تلزم السائح المحلي والخارجي.
  - ✓ المساعدة في تطوير المجتمع المحلي في القنطرة عن طريق الترويج وبيع الصناعات الحرفية واليدوية التقليدية فيها وشراء المواد الأولية للمشروع منها.
  - ✓ خلق فرص استثمارية في المنطقة وتوفير فرص عمل جديدة.
  - ✓ توفير مناصب عمل.
  - ✓ البحث المستمر عن مشاريع تدعم المرافق السياحية في المنطقة.
  - ✓ عدم وجود مشاريع مشابهة في المنطقة.
  - ✓ إنشاء مطعم بالمواصفات الجيدة يسمح باستغلال الإمكانيات السياحية.
  - ✓ تنوع فئات السياح القادمين إلى الولاية بسبب تنوع المعالم السياحية دينية، جبلية، حموية....
  - ✓ وفرة الفرص الاستثمارية في السوق السياحية وكذا الامتيازات التي قدمتها الدولة للاستثمارات السياحية (مالية، قانونية، ضريبية).
  - ✓ المردودية العالية للقطاع السياحي عامة وخدمات الإطعام خاصة.
- هذا بالإضافة إلى الدوافع الشخصية التالية:
- ✓ الدراسة في تخصص المقاولاتية.
  - ✓ الرغبة في تحقيق الذات والاستقلالية.
  - ✓ تحسين الوضع الاقتصادي لصاحب المشروع.

### المطلب الثالث: مؤهلات نجاح المشروع

الطعام الجيد هو من أحد متطلبات نجاح المطعم، وتشير الإحصائيات بأنه لا يوجد مطعم يستطيع الاستمرار في عمله إلا إذا كان الطعام المقدم أحسن أو يساوي الطعام الذي يقدمه منافسيه بالإضافة إلى توفر عوامل أخرى ومن أهم هذه العوامل هي:<sup>1</sup>

**1. المحيط الجيد:** المحيط الجيد يبدأ بموقع المطعم، وفكرة المطعم تتضمن مكان مريح ومناسب بعيد عن محيط العمل والإرهاق والبيوت، أيضا تتضمن تنسيق الأثاث والديكور وترتيب قوائم الطعام والشراب ونوعية أدوات الخدمة المستخدمة في المطعم.

وضمن الإحصائيات والبحوث التي أجريت على المطاعم الممتازة ظهرت نتائج تفضيل الزبون للمطعم لعدة أسباب وهي:

- النظافة: نظافة المطعم، الأثاث، الديكور، الطعام، الأطباق، العمال.....الخ
- نظافة الحمامات: تلعب نظافة الحمامات دور كبير في تفضيل الضيف لمطعم معين.
- محيط المطعم الداخلي والخارجي.
- جودة الطعام.

**2. الخدمة الجيدة:** أبسط مثال للخدمة الجيدة الودودة هو أنك ترغب بالعودة ثانية إلى نفس المطعم لأنك تشعر بأنك شخص مرغوب به في داخل المطعم، وهذا بالطبع يعتمد على التدريب المتواصل للعاملين على الابتسامة الدائمة والخدمة الجيدة المرحة.

**3. طعام وشراب جيد:** توجد بعض المتطلبات ضرورية لنجاح المطعم في تقديم طعام وشراب جيد ومن بينها:

- عزم الإدارة لتقديم خدمة طعام وشراب جيدة، أي أنه على المدير أن ينشئ مع عمال المطبخ الرغبة في تقديم خدمة جيدة للطعام.
- مواد أولية جيدة ( المواد الجيدة مع الطهي الجيد تصنع طعام جيد ).
- الطهي بالوقت المناسب والتركيز على الوقت المحدد لتقديم الطعام.
- يجب أن تكون طرق الطهي ضمن المعايير الموضوعه مسبقا في المطعم.
- المعدات الجيدة في المطبخ.

<sup>1</sup> توفيق ماهر عبد العزيز، إدارة المطاعم، دار زهران، عمان، الأردن، 2012، ص: 53: 62.

4. الرقابة الإدارية الجيدة: أي أن تكون الإدارة مشرفة على كل صغيرة وكبيرة في المطعم وكذلك تلبية رغبات الزبائن المستمرة والمتجددة، أيضا التدريب المستمر والجيد للعاملين القدامى والجدد.
5. الإعلان: الإعلان الجيد هو دلالة على رقي المطعم وخدمته.

#### المطلب الرابع: الشكل القانوني للمشروع

اختارت المؤسسة أن تزاول نشاطها بصفتها مؤسسة ذات الشخص الوحيد ، وذات المسؤولية المحدودة (EURL)، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب أو الميزات التالية:<sup>1</sup>

- هي مؤسسة لفرد.
- الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,000 دج.
- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها في حالة الديون المتركمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير. استحداث مؤسسة مع شركاء بحيث تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم التزامات باسم وإصلاح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر.

#### أ. الملف الخاص بطلب رخصة مطعم:

- طلب باليد.
- شهادة ميلاد.
- شهادة السوابق العدلية.
- عقد إيجار المحل أو الملكية (توثيقي) (03).
- مخطط الموقع (03).
- مخطط التوزيع (03).
- مخطط الكتلة (03).

#### ب. الملف الخاص للتسجيل في السجل التجاري:

- شهادة الميلاد (02).

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.



- عقد الإيجار (02).
- شهادة السوابق العدلية (01).
- نسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية (01).
- وصل ضريبي 4000 دج.
- نسخة من رخصة النشاط.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

المطلب الأول: دراسة السوق والزبائن المستهدفين

الفرع الأول: تحليل بيئة السوق

1. الجدول رقم (06): تحديد الزبائن المستهدفين

تجزئات السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن وتفضيلاتهم
01	العائلات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجلسة العائلية الهادئة وتقديم خدمات الإطعام</li> <li>• إيجاد فضاء استراحة للعائلة خارج المنازل</li> </ul>
02	المسافرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم خدمات الاستراحة والإطعام.</li> <li>• تقديم الأطباق الخاصة بالمنطقة.</li> </ul>
03	السياح المحليين والأجانب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الأطباق التقليدية الخاصة بالمنطقة</li> </ul>
04	الزائرين لأغراض علمية وعملية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم خدمات الإطعام بجودة ومعايير.</li> </ul>

من إعداد الطالبة

11. المنافسون: يتم تقسيمهم كما يلي:

1) منافسون مباشرون: لا يوجد منافسون مباشرون يمارسون هذا النوع من الخدمات باعتباره مشروع بفكرة

جديدة في المنطقة، لكن هناك منافسون مباشرون لخدمات الكافتيريا.

2) منافسون غير مباشرون: ومنهم مطاعم الأطباق العادية ومطاعم الأكل السريع.

111. الموردون: يتمثلون في الجزائر، بائع الخضر والفواكه، محلات المواد الغذائية، موردو المياه المعدنية

والمشروبات الغازية، أصحاب محلات الحلويات.

الفرع الثاني: تقدير المبيعات

من المؤكد أن حجم السياحة الأجنبية والمحلية لكافة المناطق السياحية في الجزائر تتأثر بالموسمية، فموسم

الربيع والصيف هما موسما السياحة الرئيسيين وبالتالي سيزداد عدد الزبائن في هاتين الفصليين. كما يزداد الطلب

على خدمات السياحة والإطعام في العطل المدرسية أي أنه سيكون الطلب مرتفع في الأشهر ( مارس، أبريل، ماي، جوان، جويلية، أوت، نوفمبر، ديسمبر). ويكون الطلب متوسط في الأشهر التالية (جانفي، فيفري، سبتمبر، أكتوبر). وبما أن أيام العمل سوف تكون طول الأسبوع ما عدا يوم الجمعة. وهذا ما أكده لي أصحاب المطاعم الموجودة في القنطرة بعد المقابلة الشفوية التي أجريتها معهم، كما أكدوا لي أن عدد الزبائن ينخفض في وجبة العشاء حيث أنه في الغالب لا يتجاوز 30 شخص.

❖ مع العلم أنه ستكون المبيعات منخفضة جدا في شهر ماي لأنه سيصادف شهر رمضان لسنة 2018.

وحسب عدد الكراسي فإن الطاقة الاستيعابية للمطعم تكون كما يلي:

- 06 طاولات داخل القاعة تتسع لستة كراسي ( 36 ).
- 04 طاولات في المساحة الخضراء تتسع لأربعة كراسي ( 16 ).
- 10 موائد داخل في جهة ديكور الخيمة تتسع لستة أشخاص ( 36 ).
- مجموع القدرة الاستيعابية للطاولات والموائد هو 88 شخص.

و بما أن ساعات تقديم الخدمة هي 04 ساعات في وجبة الغداء و 04 ساعات في وجبة العشاء وبفرض أن متوسط مدة إشغال الطاولة الواحدة 60 دقيقة ( أي 04 مرات لكل طاولة ). فإن الطاقة الاستيعابية القصوى للمطعم في كل وجبة تقريبا هي كما يلي:

$88 * 4 = 352$  شخص.

1. المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمأكولات التقليدية 1: ( شخشوخة، دشيشة فريك، كسكسي): بافتراض أن هذه الأطباق هي الأكثر طلب فإن متوسط الزبائن في اليوم هو 40 شخص بينما يرتفع بنسبة تقارب 40% في أشهر توافد السياح، ويمكن توضيح هذا في الجدول التالي (علما أن الكميات تقدر بعدد الأطباق ووحدة السعر هي الدينار الجزائري):

الجدول رقم (07): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمأكولات التقليدية 1: ( شخشوخة،

دشيشة فريك، كسكسي)

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	1040	1040	1040	1820	280	1820	1820	1820	1040	1040	1820	1820	16400
سعر الوجبة	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
المبيعات	520000	520000	520000	910000	140000	910000	910000	910000	520000	520000	910000	910000	8200000

من إعداد الطالبة

II. المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمأكولات التقليدية 2: (دشيشة رمز، محاجب، بطوط):  
 بافتراض متوسط الطلب على هذه الأطباق يوميا هو 30 شخص. ويمكن توضيح هذا في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمأكولات التقليدية 2: (دشيشة رمز، محاجب، بطوط)

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	780	780	1560	1560	240	1560	1560	1560	780	780	1560	1560	142380
سعر الوجبة	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
قيمة المبيعات	124800	124800	249600	249600	38400	249600	249600	249600	124800	124800	249600	249600	2284800

من إعداد الطالبة

III. المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من الدوبارة: بافتراض متوسط الطلب على هذه الأطباق يوميا هو 40. ويمكن توضيح هذا في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من الدوبارة

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	1040	1040	1040	1040	160	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	11600
سعر الوجبة	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
قيمة المبيعات	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	1740000

من إعداد الطالبة

IV. المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لأطباق الشواء: بافتراض أن مداخيل الشواء ستكون 64000 دج في اليوم فإن قيمة المبيعات الشهرية ستكون كما يلي:

الجدول رقم (10): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لأطباق الشواء

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
قيمة المبيعات	1664000	1664000	2329600	2329600		2329600	2329600	2329600	2329600	2329600	2329600	2329600	24294400

من إعداد الطالبة

V. المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لأطباق المقبلات:

نفترض أن عدد الأشخاص الذين يطلبون المقبلات بنفس عدد الأشخاص الذين يطلبون المأكولات التقليدية 1 وأطباق الشواء فإن كمية الطلب اليومي للمقبلات سيكون بمعدل 120 شخص ويمكن توضيح هذا في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لأطباق المقبلات

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الكمية	3120	3120	4368	4368	180	4368	4368	4368	3120	3120	4368	4368	43236
سعر الوجبة	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
قيمة المبيعات	312000	312000	436800	436800	18000	436800	436800	436800	312000	312000	436800	436800	4323600

من إعداد الطالبة

VI. المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لمنتجات التحلية: حيث سيكون التسعير على حسب نوع الفاكهة وسعر شرائها، وبافتراض قيمة المبيعات اليومية هي 3000 دج، فإن قيمة المبيعات الشهرية ستكون كما يلي:

الجدول رقم (12): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لمنتجات التحلية

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
قيمة المبيعات	78000	78000	78000	78000	15600	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	873600

من إعداد الطالبة

VII. المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من خدمات الكافتيريا:

بما أن عدد الطاولات 06 طاولات تنتسج لعدد 24 كرسي بما يساوي طاقة استيعابية لـ 24 فرد

بافتراض أن مدة إشغال الطاولة الواحدة 30 دقيقة وبما أن عدد ساعات العمل 16 ساعة.

وعليه فإن قدرة إشغال الكافتيريا في اليوم الواحد تكون كالتالي:  $24 * 16 * 02 = 768$  فرد، فإن قيمة

المبيعات الشهرية ستكون كما يلي:

الجدول رقم (13): المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من خدمات الكافتيريا

الشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
مبيعات خدمة القهوة													
الكمية	1040	1040	1450	1450	160	1450	1450	1450	1040	1040	1450	1450	1447
السعر	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
المبيعات قيمة	31200	31200	43500	43500	4800	43500	43500	43500	31200	31200	43500	43500	434100
مبيعات خدمة قهوة حليب													
الكمية	800	800	1100	1100	120	1100	1100	1100	800	800	1100	1100	11020
السعر	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
المبيعات قيمة	32000	32000	44000	44000	4800	44000	44000	44000	32000	32000	44000	44000	440800
مبيعات خدمة الشاي: حيث ترتفع المبيعات فصل الصيف													
الكمية	520	520	600	600	120	1600	1600	1600	1600	1400	1200	800	11210
السعر	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

224200	16000	24000	28000	32000	32000	32000	32000	2400	12000	12000	10400	10400	قيمة المبيعات
مبيعات خدمة عصير راني كاناة: حيث أن الطلب على العصائر يرتفع في فصل الصيف													
1080	40	60	140	210	210	210	210	20	50	30	20	20	الكمية
60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	السعر
64800	2400	3600	8400	12600	12600	12600	12600	1200	3000	1800	1200	1200	قيمة المبيعات
مبيعات خدمة عصير رامي علب													
4780	240	300	450	600	600	600	600	160	420	360	300	300	الكمية
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	السعر
143400	7200	9000	13500	18000	18000	18000	18000	4800	12600	10800	9000	9000	قيمة المبيعات
مبيعات خدمة الميفاي													
110200	1100	1100	800	800	1100	1100	1100	120	1100	1100	800	800	الكمية
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	السعر
2204000	22000	22000	16000	16000	22000	22000	22000	2400	22000	22000	16000	16000	قيمة المبيعات

من إعداد الطالبة

القيمة الإجمالية للمبيعات السنوية: 30755780 دج

المطلب الثاني: المزيج التسويقي والإستراتيجية التنافسية

الفرع الأول: المزيج التسويقي

أولاً: المنتج

الجدول رقم (14) سلسلة منتجات المأكولات التقليدية

حيث سوف يتم عرض المأكولات في قوائم

مطعم بلادي	
الوجبات	الأسعار
شخشوخة.....	
محاجب.....	
دشيشة مرمر.....	
دشيشة فريك.....	
كسكسي.....	
دوبارة.....	
بطوط.....	

شهوة طيبة

صورة المنتج	المنتج
	شخشوخة باللحم
	محاجب
	دشيشة فريك باللحم
	دشيشة مرمر
	دوبارة
	بطوط
	كسكسي باللحم

من إعداد الطالبة

الجدول رقم (15): سلسلة منتجات الشواء

شواء لحم خروف
شواء لحم ديك رومي

من إعداد الطالبة

الجدول رقم (16): سلسلة منتجات المقبلات

سلطات
مخللات
حميص

من إعداد الطالبة

الجدول رقم (17): سلسلة منتجات التحلية

فواكه
سلطة فواكه

من إعداد الطالبة

الجدول رقم (18): سلسلة خدمات الكافتيريا

قهوة حليب
قهوة
شاي
عصير (راني كاناة، رامي علب)
ميلفافي

من إعداد الطالبة

ثانيا: السعر

الجدول رقم (19): أسعار الأطباق

المنتج	يرغب الزبائن في دفع	السعر الأكثر ارتفاعا	السعر الأدنى	السعر المقترح	سعر التكلفة	السعر النهائي
الماكولات التقليدية 1: ) شخشوخة، دشيشة فريك، كسكسي	350	500	400	500	450	500
المأكولات التقليدية 2: ) دشيشة مرمر، محاجب، بطوط (	120	150	120	160	140	160
دويرة	100	150	120	150	140	150
مقبلات	80	120	100	120	108	120



45	35	45	45	40	40	شواء لحم خروف (القطعة)
30	25	30	30	25	20	شواء لحم ديك رومي(القطعة)

من إعداد الطالبة

### ثالثا: الترويج

إن المشاريع السياحية بصفة عامة والمطاعم بصفة خاصة تحتاج إلى جهود ترويجية تمكن انطلاقة جيدة والحصول على العدد المرجو من الزبائن والحفاظ عليهم.

#### 1. العلامة التجارية:

الشكل رقم(04): العلامة التجارية للمطعم



من إعداد الطالبة

لقد تم اختيار رموز وألوان العلامة التجارية بدقة وعناية حتى تكون سهلة التمييز، فالرموز المستخدمة من جسر ونخيل توحى إلى خصوصية الطبيعة الخلابة لموقع المشروع والألوان تمثل ألوان العلم الوطني الجزائري. بالإضافة إلى هذا فإن اللون الأخضر يوحي لزيائننا بالرعاية والصحة ويوحي لصاحب المطعم بالرغبة في النمو والتوسع ولهذا استخدمناه في المحيط الخارجي للعلامة، أما اللون الأحمر فهو يعطي قدرة سحرية على تحفيز الزبائن للشراء ويوحي بالقوة والرغبة في العمل لصاحب المطعم ولهذا استخدمناه في وسط العلامة التجارية.

2. الإشهار:

الجدول رقم (20): تكاليف الإشهار للمشروع

نوع الإشهار	التفاصيل	التكاليف (دج)
لافتات طريق ( 01 على طريق باتنة، 01 على طريق بسكرة )	2*3 متر	18000 = 9000*2
لافتة محل	تصميم+ صباغة+ تركيب 1*3 متر	10000
وثائق إشهارية للوكالات السياحية	حجم A4	100 = 50*20
بطاقات زيارة (عمل)	8.5*5.5 سم	3500 = 7*500
توزيع صحون فخارية تحمل العلامة التجارية للمطعم	بسعة 50 سل	5000 = 100*50
إنشاء صفحة على الفايسبوك	مجاني	-
<b>المجموع</b>		<b>36600</b>

من إعداد الطالبة

رابعاً: التوزيع

سوف يتم توزيع الخدمة بطريقتين كالتالي:

(1) التوزيع المباشر: حيث يتم توزيع الخدمة مباشرة من الأفراد العاملين بالمطعم إلى الزبون دون الحاجة إلى أي وساطة.

(2) التوزيع غير المباشر: من خلال عقد مجموعة من الاتفاقيات مع مجموعة من وكالات السياحة والأسفار لولايتي بسكرة وباتنة.

خامساً: البيئة المادية

تتمثل البيئة المادية للمطعم في الموقع والبنائيات، المظهر الداخلي والخارجي للمبنى والنظافة، والمعدات المستخدمة حيث روعي في اختيار الموقع العوامل التالية: أما فيما يخص البنائيات فإن تصميم المطعم هو من أهم العوامل التي تجذب السائح للإقبال عليه حيث أن الاهتمام بالشكل الجمالي للمطعم من حيث الواجهة والتصميم الداخلي كان من الأولويات التي أخذت في الاعتبار، حيث روعي في تصميم المطعم أن نستفيد بأكبر مساحة خضراء ممكنة تنشئ جو شعوري مميز عن المنافسين بالإضافة إلى تزيين القاعة بديكورات تقليدية مميزة تعبر عن تراث المنطقة.

### سادسا: الأفراد

نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسات الخدمية وخاصة في مؤسسات خدمات الإطعام بسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها، فمثلا رئيس المطبخ والطباخين يشكلون جزءا مهما في الخدمة في حد ذاتها. ولأن هدف المؤسسة إرضاء زبائنها والمحافظة عليهم فإن دور الأفراد في المؤسسة لا يقتصر على تقديم الخدمة فقط بل إعطاء صورة حسنة وجيدة عن المؤسسة، حيث يجب أن يتميزوا بالمظهر العام الجيد والنظافة الشخصية وحسن التعامل لجميع الأفراد في المطعم.

### سابعا: العمليات والإجراءات

تتميز أهم العمليات والإجراءات الخاصة بتقديم الخدمة على مستوى المطعم بما يلي:

- ✓ الطهي الجيد.
- ✓ حسن الاستقبال والترحيب.
- ✓ التحضير الجيد للموائد.

### الفرع الثاني: الإستراتيجية التنافسية

أ. الإستراتيجية: لقد تم اختيار إستراتيجية التميز لهذا لأن منتجاتنا متميزة عن المنافسين في تلك المنطقة، والجو الشعوري للمطعم يعطي صورة ذهنية محببة حول خدماتنا وهذا يساعدنا كسب أكبر عدد من الزبائن والمحافظة عليهم.

### II. شعار المطعم:

مأكولات مطعم بلادي تفكرني في دار  
أجدادي

### III. رسالة المطعم:

مطعم بلادي يسعى لتوفير خدمات متميزة  
وتقديم أطباق لذيذة.

### IV. رؤية المطعم:

نطمح للتعريف بمأكولاتنا التقليدية وطنية  
وعالميا.

المطلب الثالث: تحليل SWOT

1. الجدول رقم (21): تحليل البيئة الخارجية للمشروع

البيئة الخارجية	
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>● احتمال دخول منافسين جدد بسبب قوانين تشجيع الاستثمار السياحي وبرامج دعم تشغيل الشباب.</li> <li>● تذبذب وارتفاع أسعار الخضار والفواكه.</li> <li>● تقديم الأطباق التقليدية للسياح في منازل العائلات محليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● زيادة عدد المشاريع الاستثمارية في قطاع السياحة لولاية بسكرة.</li> <li>● زيادة عدد السياح في ولاية بسكرة خلال السنوات الأخيرة.</li> <li>● منطقة القنطرة تعتبر من مناطق التوسع السياحي حسب البرنامج الخاص بتنمية مناطق الجنوب PSDRS ( 2005-2009 ).</li> <li>● العمل في سوق ذو تنافسية ضعيفة لعدم وجود مطاعم سياحية في المنطقة، كما أنه لا يوجد مطعم يقدم المأكولات التقليدية.</li> <li>● الاستقرار الأمني للمنطقة.</li> <li>● الزيون دائما يبحث عن المختلف.</li> <li>● نقص جودة خدمات المنافسين.</li> <li>● الفئة المستهدفة كبيرة.</li> <li>● إنجاز طريق مركبات الوزن الثقيل بجانب الطريق السياحي.</li> <li>● إمكانية الاستفادة من العمل بالتعاقد مع المؤسسات العمومية والوكالات السياحية التي تستضيف الزائرين لأغراض علمية وعملية.</li> <li>● إمكانية المشاركة في المعارض الخاصة بالصناعة التقليدية.</li> </ul>

من إعداد الطالبة

الجدول رقم (22): تحليل البيئة الداخلية للمشروع

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم امتلاك خبرة سابقة للعمل في هذا السوق لأن صاحب الفكرة في بداية سيرته العملية.</li> <li>• التكاليف المرتفعة نوعا ما.</li> <li>• ضعف الأموال الخاص بصاحب فكرة المشروع.</li> <li>• التنوع النسبي لأذواق الزبائن خاصة في أنواع التوابل المستخدمة.</li> <li>• الأشخاص الذين يتبعون نظام حماية غذائية لا يمكن أن يكونوا زبائن لدينا، لأن أطباقنا تحتوي على سعرات حرارية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموقع الجغرافي الجيد باعتبار منطقة القنطرة نقطة عبور بين الشمال والجنوب.</li> <li>• تقديم خدمات متنوعة ( مطعم، كافيتيريا )</li> <li>• التميز في الخدمات المقدمة عن المنافسين ( المأكولات التقليدية ).</li> <li>• المأكولات التقليدية تتميز بأنها لا تحتوي على مضافات غذائية مثل ( الملونات، النكهات، محسنات الذوق...إلخ )، بل مطهية بالخضر الطازجة.</li> <li>• إمكانية تحسين قائمة الطعام وتويعها أكثر وهذا يعود إلى تنوع الأكلات التقليدية الجزائرية بصفة عامة والبسكوية بصفة خاصة.</li> <li>• توفير مكان مريح للزبائن ( المساحة الخضراء ).</li> <li>• توفير جو مميز بنكهة تقليدية.</li> <li>• توفر العمال ذوي الخبرة الفنية.</li> <li>• إتباع معايير النظافة والجودة.</li> <li>• القرب من المواد الأولية.</li> <li>• توفر مصادر الطاقة من غاز وكهرباء والماء.</li> <li>• توفر خدمات النقل.</li> <li>• الاتصال المباشر بالزبائن يسمح بالتعرف على أذواقهم ورغباتهم مما يساعد في تحسين الخدمة.</li> </ul>

من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: تحليل المنافسة

1. الجدول رقم (23): تحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين

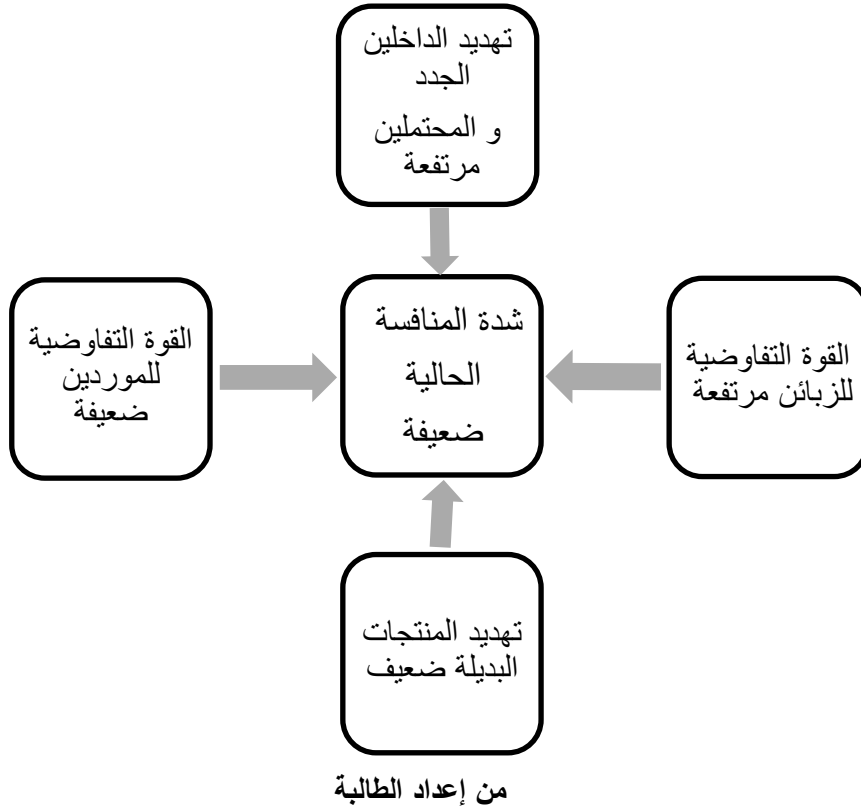
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سمعة وشهرة بعض المطاعم وكسبها لعدد كبير من الزبائن مثل مطعم الخليج.</li> <li>• تميز بعض المطاعم باليد العاملة الماهرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صغر مساحة جميع المطاعم.</li> <li>• نقص معايير النظافة.</li> <li>• ضعف القدرة الاستيعابية لقاعات الطعام، فعندما يكثُر الزبائن يجعلهم ينتظرون كثيرا.</li> </ul>

من إعداد الطالبة اعتمادا على الزيارات الميدانية للمطاعم

II. تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر للمشروع:

1. شدة المنافسة: سوق المطاعم يعرف بصفة عامة بأنه شديد المنافسة ومفتت وحصّة المطعم من المنافسين تقوم على جودة الطعام، السعر، خدمة الزبون، موقع المطعم، وبما أن منطقة القنطرة تحتوي على أربعة مطاعم فقط وتختلف منتجاتها على المنتجات التي سوف نقدمها. أي أنه هناك فقط منافسة مباشرة في وجبات الشواء وخدمات الكافتيريا فإن المنافسة الحالية ضعيفة.
2. القدرة التفاوضية للموردين: بما أن موردي الخضر والفواكه والمواد الأولية الغذائية متوفرون في كل مكان وحجم شراء المطعم كبير ومستمر فإن قدرتهم التفاوضية تكون ضعيفة.
3. القدرة التفاوضية للزبائن: بما أن الزبائن لديهم معرفة جيدة حول جودة المنتجات والأسعار المتداولة في السوق فإن قدرتهم التفاوضية تكون مرتفعة.
4. تهديد المنتجات البديلة: وتشمل المنتجات البديلة هنا الوجبات التي تقدمها المطاعم الأخرى والتي مرتفعة الأسعار عن الوجبات التي نقدمها، بالإضافة إلى وجبات الإطعام السريع والتي تعرف بأنها تسبب آثار جانبية صحية كما أن أسعارها تقارب أسعار الوجبات التي نقدمها، ومنه فإن تهديد المنتجات البديلة ضعيفة.
5. تهديد الداخلين الجدد و المحتملين: سوق المطاعم يعرف بأنه سوق يتميز بحواجز دخول ضعيفة فهو لا يتطلب براءات اختراع ولا تكنولوجيا عالية...الخ. كما أن تميز المنتج ضعيف نسبيا، وتكاليف إنشاء مطعم جديد منخفضة خاصة في إطار الامتيازات الممنوحة للأشخاص الذين يقومون بإنشاء مشاريع جديدة خاصة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ENSEJ.

الشكل رقم (05): تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر للمشروع



المبحث الأول: المخطط الإنتاجي للمشروع

المطلب الأول: أسلوب وطريقة تقديم الخدمة

1. مراحل خدمة المائدة:

1. الاستقبال:

- مراقبة المدخل.
- التحية مع الابتسامة.
- الاستفسار عن العدد.
- توجيه الضيوف إلى أماكنهم.

2. أخذ الطلب:

- تقديم قائمة الطعام.
- الاستعداد لشرح الأصناف.

- التكلم بصوت مسموع.
  - مراجعة الطلبية على الضيف.
  - الكتابة بخط واضح.
  - رفع قائمة الطعام.
3. خدمة الطعام:
- تأمين الماء.
  - تحضير المعدات اللازمة.
  - تقديم الأطباق حسب الأفضلية.
  - تقديم التوابع مثل الصلصات والمخللات.
  - المراقبة والانتباه إلى أي إشارة تصدر من الضيوف.
  - رفع المعدات عند الانتهاء.
  - تحضير الفاتورة وتقديمها عند الطلب.
4. انصراف الضيوف:
- التأكد من عدم نسيان الضيوف أي شيء.
  - إعادة الكرسي إلى أماكنها.
  - رفع المناديل المستعملة وتغيير المفارش.
5. إعادة تحضير الموائد:
- وضع المعدات اللازمة.
  - وضع المناديل وطبها.



المطلب الثاني: تحديد متطلبات المشروع من معدات وتجهيزات

الجدول (24) رقم: معدات وتجهيزات المطبخ

1. معدات كبيرة				
الاسم	الشكل	الخصائص	العدد	التكلفة (دج)
موقد تأثير حراري بموقدين Réchaud à gaz		صنع إيطالي simafe	03	29835
شواية Rôtissoire		صنع إيطالي simafe تحتوي على 06 أعمدة دوران	01	339300
منضدة عمل Table de travaille		صنع إيطالي simafe بطول 90 سم	01	40000
2. معدات كهربائية				
الاسم	الشكل	الخصائص	العدد	التكلفة (دج)
فرن الميكرويف Micro-onde		صنع جزائري condor بسعة 31ل	01	11500
مجمدة Congélateur		صنع جزائري condor بسعة 550ل	01	55000
ثلاجة Réfrigérateur		صنع جزائري condor بسعة 600ل	01	43500

3000	01	صنع جزائري		قطاع وخلاط أطعمة Bateur et Mixeur
<b>3. الأدوات والمعدات الصغيرة</b>				
التكلفة (دج)	العدد	الخصائص	الشكل	الاسم
6000	04	صنع إيطالي		حلل طهي <b>Marmite D50 Fait tout</b>
5500	06			حلل طهي <b>Marmite Fait tout D40</b>
4500	02			حلل للطهي والتفوير <b>Marmite Traiteur D 50 avec Couscoussière</b>
4200	02			M حلل للطهي والتفوير <b>armite Traiteur D 45 avec Couscoussière</b>
30000	02	صنع إيطالي		
20000	02		قدر ضغط <b>Cocotte 50 L</b>	
1800	03	حجم كبير		مغرفة <b>INOX (GM)</b>
1200	10	حجم صغير		Louche de مغرفة Table <b>INOX (PM)</b>

25000	01	نوعية جيدة		سكاكين تقطيع اللحم <i>Couteaux viande de professionele ( Série )</i>
25000	01	نوعية جيدة		سكاكين مطبخ <i>Couteaux de cuisine professionele ( Série )</i>
1200	04	نوعية جيدة		مصفاة <i>Arraigner GM</i>
3000	01	نوعية جيدة		لوحة تقطيع <i>Plaque de découpage</i>
80000	01	صنع إيطالي simafe		طاولة أواني متحركة <i>Casier mobile pour vaisselle</i>
11500	01	صنع جزائري condor بسعة 10 لتر		سخان مياه
741035	مجموع تكاليف معدات وتجهيزات المطبخ			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على الفواتير الشكلية


الجدول رقم (25): معدات وتجهيزات الكافتيريا

الاسم	الشكل	الخصائص	العدد	التكلفة (دج)
كونتوار خدمة مزود بحوضين و زاوية عرض جانبية		صنع إيطالي simafe	01	733590





31590	06			طاولات بلاستيكية
44829	24			كراسي بلاستيكية
99450	01	صنع إيطالي simafe بسعة ل 550		مجمدة ذات واجهة
87750	01	صنع إيطالي simafe بسعة ل 350		ثلاجة عرض المشروبات
53500	01	صنع جزائري condor بقوة BTU 18000		مكيف هوائي
304200	01	صنع إيطالي		آلة تحضير القهوة
157595	01	simafe		آلة تحضير الحليب
1512504	مجموع تكاليف معدات وتجهيزات الكافتيريا			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على الفواتير الشكلية

الجدول رقم (26): معدات وتجهيزات قاعة الخدمة

1. أدوات الخدمة				
الاسم	الشكل	الخصائص	العدد	التكلفة (دج)
الفضيات، الزجاجيات، أدوات أخرى		نوعية جيدة	بكمية كافية ل 70 شخص	200000
2. تجهيز القاعة				

الاسم	الشكل	الخصائص	العدد	التكلفة (دج)
تلفاز		صنع جزائري LED condor بطول 32 بوصة	01	265000
ثلاجة عرض المشروبات		صنع إيطالي simafe بسعة 350 ل	01	75000
مكيف هوائي		صنع جزائري condor بقوة BTU 36000	01	98000
طاولات		صنع صيني مصنوعة من الخشب تستوعب 06 كراسي	06	63180
كراسي		صنع صيني مصنوعة من الخشب ومبطنة	36	160056
موائد		صنع جزائري مصنوعة من الخشب	10	30000
ديكورات ومفروشات تقليدية وستائر		مصنوعة من نسيج تقليدي تكفي لتزيين 100م <sup>2</sup>		150000

29250	01	صنع إيطالي بقطر 60 سم		أثاث الصندوق النقدي
<b>870486</b>	<b>مجموع تكاليف معدات وتجهيزات قاعة الخدمة</b>			
<b>3. معدات المساحة الخضراء</b>				
21060	04	صنع إيطالي simafe		طاولات بلاستيكية
29952	16			كراسي بلاستيكية
3200	04			مظلات شمسية
<b>54212</b>	<b>مجموع تكاليف تجهيزات المساحة الخضراء</b>			
<b>3178237</b>	<b>إجمالي تكاليف معدات وتجهيزات المشروع</b>			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على الفواتير الشكلية

المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية

الجدول رقم (27): تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية

التكلفة السنوية (دج)	المادة الأولية
858000	ورق عجينة الشخشوخة
1500000	لحوم
440000	خضر وفواكه
420000	مواد غذائية أولية
5000	مواد تنظيف
<b>3243000</b>	<b>مجموع التكاليف</b>

من إعداد الطالبة

الجدول رقم (28): تحديد تكلفة مشتريات البضاعة

مشتريات عصير راني كاناة													سعر الوحدة: 45 دج														
الكمية	20	20	30	50	70	20	210	210	210	140	60	40	1080	48600	1800	2700	6300	9450	9450	9450	900	3150	2250	1350	900	900	
مشتريات عصير رامي غلب													سعر الوحدة: 20 دج														
الكمية	300	300	360	420	450	160	600	600	600	450	300	240	4780	95600	4800	6000	9000	12000	12000	12000	3200	9000	8400	7200	6000	6000	
مشتريات كعك الميلفاني													سعر الوحدة: 10 دج														
الكمية	800	800	1100	1100	1100	120	1100	1100	1100	800	1100	1100	110200	1102000	11000	11000	8000	8000	11000	11000	1200	11000	11000	11000	8000	8000	8000
إجمالي المشتريات													1246200														

من إعداد الطالبة

الجدول رقم (29): مصاريف الخدمات الضرورية للمشروع

البيان	الخدمات اللازمة للمشروع
كهرباء وغاز	80000
ماء	40000
الإنترنت	18000
المجموع	138000

من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: دراسة موقع المشروع

1. **موقع المشروع:** يقع المشروع بجانب الطريق السياحي بالقرب من حي الدشرة الحمراء بمدينة القنطرة بولاية بسكرة، و حي الدشرة الحمراء هو عبارة عن حي قديم يشمل أول مساكن بنيت في القنطرة ابتداء من 1048م آثار سيوانة القنطرة : وهي عبارة عن مجموعة أحجار مكومة تدل على وجود مساكن قديمة من العهد الروماني دار الباي : وهو عبارة بناية غير مغطاة تحتوي على مجموعة أحجار كانت متناثرة في عدة أماكن بالقنطرة اكتشفت عام 1926م على يد المكتشف لبيدر، وحاليا هي عبارة عن متحف الجسر الروماني وهو عبارة عن جسر مبني بالأحجار على وادي الحي، بني من طرف الرومان. ويمكن توضيح الموقع في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): موقع المشروع



من إعداد الطالبة بالاعتماد على موقع google earth

حدودها الإدارية:

- ✓ شمالا : بلدية معافة و تيلاطو و سقانة ( ولاية باتنة ) .
- ✓ جنوبا : بلدية جمورة .
- ✓ غربا : بلدية بيطام ( ولاية باتنة ) .
- ✓ شرقا : عين زعطوط.



وتقع بلدية القنطرة شمال ولاية بسكرة تقع في الجنوب الغربي لجبال الأوراس على بعد 50 كلم إلى شمال بسكرة و50 كلم إلى جنوب باتنة، وهي همزة وصل بين الشمال وجنوب وسط الشرق الجزائري. تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 238,98 كلم<sup>2</sup> ، وترتفع عن سطح الأرض بمسافة 538,23 م . أنشئت سنة 1946 كمركز بلدي ( قرار مؤرخ في 29 ماي 1946) وكبلدية في سنة 1957 ( قرار مؤرخ في 12 جانفي 1957 ).

الشكل رقم (07): موقع مدينة القنطرة في ولاية بسكرة



المصدر: [www. Wikipedia.org](http://www.Wikipedia.org)

## ii. تحليل الموقع:

المناخ: تجمع بين طبيعتي الصحراء والتل في مناخها وطابعها الجغرافي، حيث أن محيطها متناقض ففي الشتاء يتواجد تثلج على بعد حوالي 20 ميلا إلى الشمال فقط، حين 60 ميلاً إلى الجنوب تتواجد الكثبان الرملية الساحرة. فهي تتميز الجو البارد شتاءا والمعتدل في فصلي الربيع والخريف وترتفع درجة حرارتها صيفا. السكان: 11.415 نسمة.

## iii. أسباب اختيار الموقع : ويفضل هذا الموقع لأسباب عديدة منها :

- توفر الطرق ووسائل المواصلات، أي سهولة وصول الزبائن إلى الموقع.
- منطقة عبور إلى ولايات أخرى وهذا ما يساعد على الحصول على أكبر عدد من الزبائن.

.IV مبنی المشروع:

الجدول رقم (30): توزيع مساحة المشروع

المساحة (م <sup>2</sup> )	القاعة	الطابق الأرضي
250	قاعة تقديم الخدمة	مطعم
50	مطبخ	
30	مخزن	
04	حمامات للعاملين	
06	حمامات للزبائن	
150	كافتيريا	
20	غرفة استراحة للعاملين	
340	المساحة الإجمالية للبناء	
260	المساحة الخضراء ( نباتات للزينة + نافورة )	
600	المساحة الإجمالية للمشروع	

من إعداد الطالبة

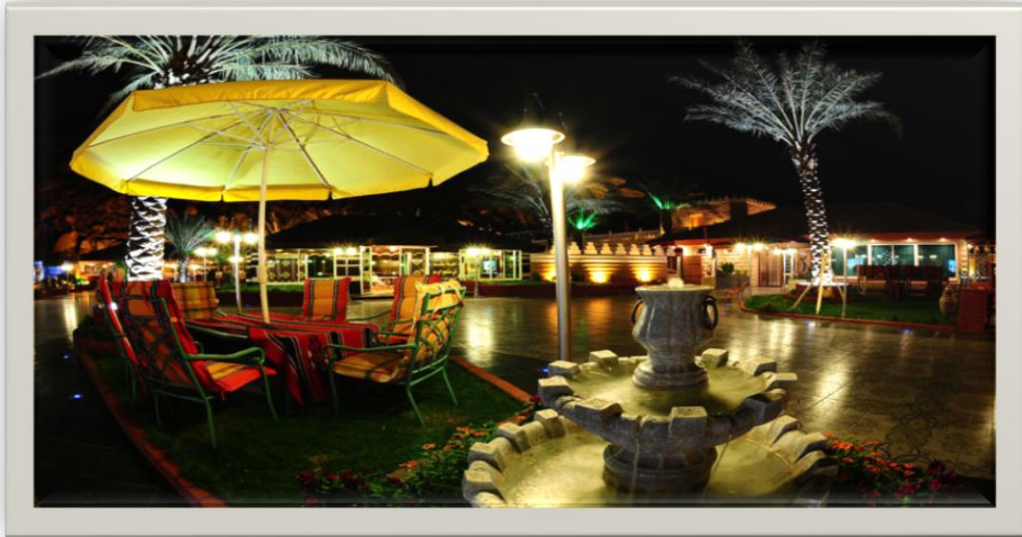
ويمكن توضيح التصميم الهندسي للمشروع في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): التصميم الهندسي للمشروع



من إعداد الطالبة

بعض الصور المعبرة عن المشروع



المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع

المطلب الأول: تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة

الجدول رقم (31): تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة

المنصب	العدد	الكفاءة والشهادة	الأجر الصافي الشهري	قيمة الضمان الاجتماعي	الأجر الكلي الشهري
صاحب المشروع (المسير)	01	شهادة ماستر مقاولاتية + شهادة تكوين في الطبخ	40000	-	40000
رئيس المطبخ	01	شهادة تكوين في الطبخ + خبرة	30000	4680	34680
طباخين	02	شهادة تكوين في الطبخ + خبرة	60000	9360	69360
مساعد طبّاخ	01	شهادة تكوين في الطبخ	20000	4680	24680
عامل فني لتحضير السلطات	02 (01 في وجبة الغداء، 01 في وجبة العشاء)	/	36000	9360	45360
عامل لتنظيف المطبخ وغسل الأواني	01	/	18000	4680	22680
عامل فني لطهي الشواء	02	خبرة في الطبخ	36000	9360	45360
مشرف تقديم الخدمة	01	شهادة تكوين في الفندقية + خبرة	25000	4680	29680
المضيفين	03 (02 داخل القاعة، 01 في المساحة الخضراء)	شهادة تكوين في الفندقية	54000	14040	68040
عامل فني للكافتيريا	04 (02 للفترة الصباحية، 02 للفترة)	خبرة في مجال خدمات الضيافة	72000	18720	90720

			المسائية	
470560	79560	391000	17	العدد الإجمالي للعمال
				التكلفة الإجمالية الشهرية لأجور العمال

من إعداد الطالبة

قسط الضمان الاجتماعي 238680 تدفع كل 3 اشهر .

المطلب الثاني: مهام الأفراد العاملين في المطعم

1. صاحب المشروع ( المسير ):

- إن هدفه الأساسي هو ضمان كسب إرضاء الضيوف الدائمين، وكسب الضيوف الجدد.
- مسؤول على حسن سير المطعم من خلال الإشراف المهني والفني والإداري على أقسام المطعم.
- ضمان كفاءة العمل والخدمات الجيدة.
- يشرف على عمليات الإعلان والتسويق ومراقبة التكاليف والأسعار.
- مسؤول عن توفير المعدات والأيدي العاملة.
- مسؤول عن تدريب العاملين ورفع كفاءتهم.
- مسؤول عن وضع جداول العمل والعطل للأفراد.
- القيام بعمليات التقييم والرقابة على أداء الأفراد العاملين.
- يتعاون مع رئيس المطبخ في إعداد قوائم الطعام.
- يقوم بالترحيب بالزبائن عند دخولهم المطعم، والعمل على إرضائهم.
- ❖ حيث يجب يتوفر المسير على المهارات والمواصفات التالية:
  - ✓ أن يكون أنيقاً، حسن المظهر.
  - ✓ حسن التصرف في الأزمات.
  - ✓ المعرفة الجيدة بأساليب قيادة وتحفيز العاملين.
  - ✓ حسن التعامل والقدرة على الاتصال وبناء علاقات اجتماعية.
  - ✓ امتلاك مهارات التخطيط قصير وبعيد المدى.
  - ✓ النزاهة والطموح والإبداع.

2. رئيس المطبخ:

- هو الشخص المساعد للمسير وهو الذي يساعد مديره إدارياً وفنياً، ويكون حلقة الوصل الأساسية لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المطعم. أيضاً هو حلقة وصل بين عمال المطبخ والمسير.
- هو المسؤول عن كافة العمليات التي تتم داخل المطبخ، وإدارة المطبخ.

- إعداد قوائم الطعام بالتعاون مع المسير ومشرف تقديم الخدمة.
- تحديد كمية الطعام اللازمة لتغطية ما تم تخطيطه مسبقاً.
- يجب أن يركز على نوعية وأسعار مشتريات المواد الأولية اللازمة.
- استلام المواد الأولية الضرورية يومياً.
- التنسيق مع الطباخين فيما يتعلق بقائمة الطعام.
- تدريب الطباخين الجدد والإشراف على عملهم مباشرة.
- تشجيع العاملين في المطبخ وتوجيههم للإنتاج والنوعية الأفضل.

### 3. الطباخين:

- العمل بتوجيه رئيس المطبخ وتنفيذ التوجيهات بدقة.

### 4. مساعد الطباخ:

- العمل تحت توجيه الطباخ أو رئيس المطبخ.
- القيام بالتحضيرات الأولية مثل تقطيع الخضار وجلب المواد الأولية وتنظيف الفواكه والخضار.

### 5. عامل تحضير السلطات:

- إعداد السلطات المطلوبة وتنظيف وتقطيع الخضروات والفواكه.
- التفنن بعمل الديكورات الخاصة بكل طبق.

### 6. عامل تنظيف المطبخ وغسل الأواني:

### 7. عمال طهي الشواء:

- شوي جميع أنواع اللحوم على الفحم حسب قائمة الطعام، حيث سوف يتم وضع المشواة في المساحة الخضراء أمام الزبائن لزيادة متعتهم وتوفير الرغبة في طلب الأطباق المشوية.
- تحضير الصلصات والمخللات الخاصة التي تستخدم مع أطباق الشواء.
- تحضير أطباق المحمرات.

### 8. مشرف تقديم الخدمة:

- مساعدة مسير المطعم في تحقيق راحة ضيوف المطعم، وضمان ترددهم على المطعم باستمرار.
- استقبال الزبائن بابتسامة وعبارات جميلة.
- استلام الطلبات من الزبائن بعد استقبالهم ومرافقتهم إلى الطاولة.
- تنظيم الحجوزات بشكل جيد سواء كان الحجز بشكل مباشر أو بواسطة الهاتف.
- الإشراف الجيد على المضيفين لتقديم خدمة جيدة للضيوف.
- تدريب المضيفين وتنمية مهاراتهم الاتصالية.

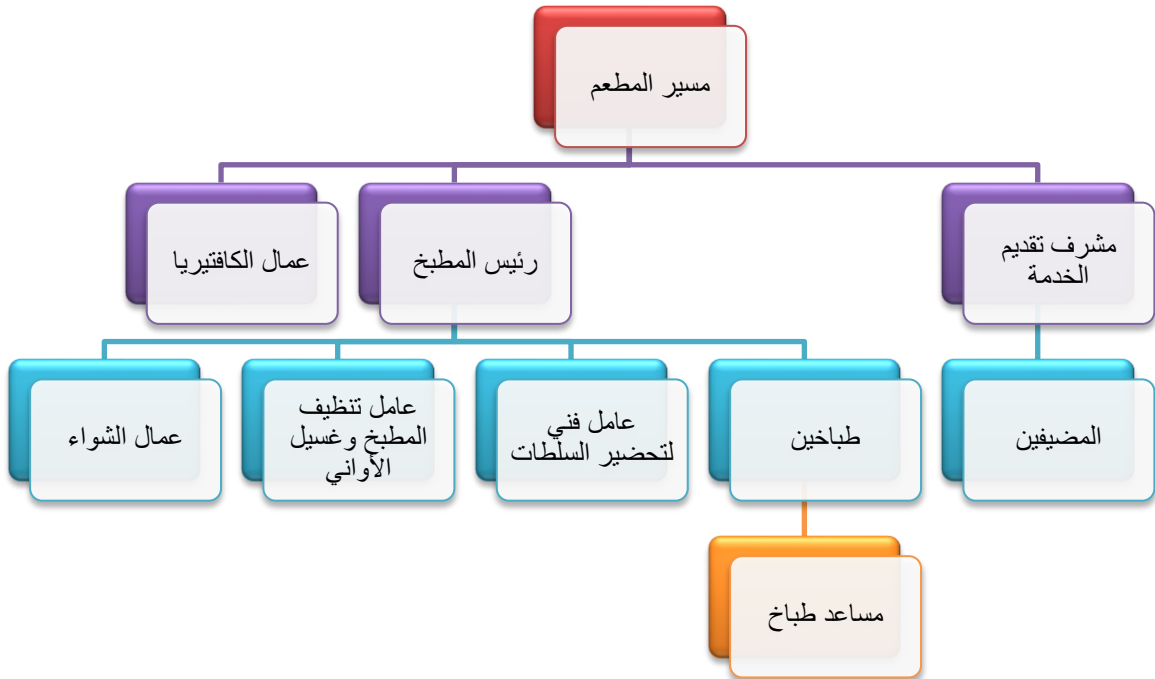
### 9. المضيفين:

- متابعة دفتر حجز المواعيد.

- استقبال الضيوف بالترحاب والابتسامة، وأيضا توديعهم.
  - توصيل الضيوف حتى الموائد.
  - توصيل طلبات الزبائن إلى المطبخ.
  - تقديم الأطباق المطلوبة ووضعها بطريقة سليمة.
  - التأكد من نظافة فرش الموائد والكراسي وأدوات الخدمة.
  - تقديم فاتورة الحساب إلى الزبائن.
- ❖ حيث يجب على مشرف تقديم الخدمة والمضيفين أن يتوفر على المواصفات والمهارات التالية:
- ✓ المظهر الحسن وارتداء الثياب النظيفة الأنيقة.
  - ✓ اللباقة وحسن التعامل مع الضيوف.
  - ✓ الاتصال الجيد والتعاون مع الزملاء.
  - ✓ القدرة على إقناع الضيوف.
10. عمال الكافتيريا:
- تحضير وتقديم المشروبات المختلفة وبشكل خاص القهوة والشاي والعصائر.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمطعم



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

الجدول رقم (32): رأس المال العامل ( تكاليف التشغيل السنوية )

المبلغ (دج)	البيان
470560	تكاليف الأجور السنوية
138000	خدمات ضرورية
36600	تكاليف الترويج
3000232	تكلفة المواد الأولية
20000	مصاريف أخرى
1246200	تكلفة مشتريات بضاعة
<b>5134360</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد الطالبة

الجدول رقم (33): هيكل الاستثمار للمشروع

التكاليف	الموضوع
28843952	بناء وتهيئة
2222720	تجهيزات
1698603	أثاث
324700	معدات وأدوات
30274	التأمينات
45128	رسوم اشتراك الضمان
125402	مصاريف التأسيس
5097760	رأس المال العامل
<b>38388539</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد الطالبة بالاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب



الجدول رقم (34): اهتلاك الاستثمارات

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	قسط الاهتلاك السنوي
المباني	18381968	20	919098,4
تجهيزات	2222720	05	444544
أثاث	1698603	03	566201
معدات وأدوات	324700	03	108233,33
المجموع	4246023	-	2038076,73

من إعداد الطالبة بالاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

الجدول رقم (35): اهتلاك قرض البنك

الموضوع	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
مبلغ القرض	5877199,9							
مدة القرض	5 سنوات							
معدل الفائدة السنوية	5,25%							
مصدر القرض	البنك							
أقساط القرض	-	-	-	1175439,98	1175439,98	1175439,98	1175439,98	1175439,98
الديون الباقية	5877199,9	5877199,9	5877199,9	4701759,92	3526319,94	2350879,92	1175439,98	0

من إعداد الطالبة بالاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

## الفصل الثاني

## إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي

الجدول رقم (36): اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ويسدد مبلغ القرض من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب الذي قيمته: 2350879.16 دج بعد تسديد قرض البنك مع الفوائد وذلك على 5 أقساط سنوية أي مبلغ 470175.832 سنوي.

السنوات	قيمة القرض	المبلغ المدفوع	الديون الباقية
01	2350879.16	-	2350879.16
02	2350879.16	-	2350879.16
03	2350879.16	-	2350879.16
04	2350879.16	-	2350879.16
05	2350879.16	-	2350879.16
06	2350879.16	-	2350879.16
07	2350879.16	-	2350879.16
08	2350879.16	-	2350879.16
09	2350879.16	470175.832	1880703.328
10	1880703.328	470175.832	1410527.496
11	1410527.496	470175.832	940351.644
12	940351.644	470175.832	470175.832
13	470175.832	470175.832	0

من إعداد الطالبة بالاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

المطلب الثاني: القوائم المالية وفترة استرداد المشروع

I. تقدير الميزانية الافتتاحية لمشروع مطعم بلادي القنطرة لسنة 2018:

الجدول رقم: (37) تقدير الميزانية الافتتاحية لمشروع مطعم بلادي القنطرة لسنة 2018

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
28978433.94	الأموال الخاصة رأس المال الخاص	10511948	الاستثمارات مصاريف إعدادية
2350879.16	الديون قرض اونساج	18381968	المباني والإنشاءات تجهيزات ومعدات
5877199,9	قروض بنكية	3178237	المدينون الصندوق (رأس المال العامل)
		5134360	
<b>37206513</b>	<b>المجموع</b>	<b>37206513</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد الطالبة بالاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

II. الجدول رقم (38): جدول حسابات النتائج

## الفصل الثاني

## إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي

8	7	6	5	4	3	2	1	البيان
59934314,4	54485740,4	49532491,2	45029537,5	40935943,2	37214493,8	33831358	30755780	رقم الاعمال
6288613,21	5989155,44	5703957,56	5432340,53	5173657,65	4927293	4692660	4469200	مواد اولية
6062760,89	5829577,78	5605363,25	5389772,36	5182473,42	4983147,52	4791488	4607200	خدمات
138000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	138000	خدمات ضرورية
53871553,5	48656162,6	43927128	39639765,1	35753469,8	32231346,3	29039870	26148580	القيمة المضافة
540525,528	529926,988	519536,263	509349,277	499362,036	489570,624	479971,2	470560	مصاريف العمال
36600	36600	36600	36600	36600	36600	36600	36600	مصاريف مختلفة
20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	مصاريف أخرى
75402	75402	75402	75402	75402	75402	75402	75402	التامين
3236763,02	3127791,54	3028726,55	2938667,48	2856795,59	2038076,73	2038076,73	2038076,73	ضرائب ورسوم
1198686,29	1089714,81	990649,825	900590,75	818718,864	0	0	0	TAP 2%
2038076,73	2038076,73	2038076,73	2038076,73	2038076,73	2038076,73	2038076,73	2038076,73	اهتلاك
3909290,55	3789720,53	3680264,82	3580018,76	3488159,63	2659649,35	2650049,93	2640638,73	اعباء الاستغلال
49962263	44866442,1	40246863,2	36059746,4	32265310,1	29571696,9	26389820,1	23507941,3	RBE
4996226,3	4486644,21	4024686,32	3605974,64	3226531,01	0	0	0	الضريبة 10%
44966036,7	40379797,9	36222176,9	32453771,7	29038779,1	29571696,9	26389820,1	23507941,3	نتيجة الاستغلال الصافية
47004113,4	42417874,6	38260253,6	34491848,5	31076855,8	31609773,7	28427896,8	25546018	التدفق النقدي الصافي
79906992,8	67868599,3	57390380,4	48288587,9	40399912,6	37931728,4	31270686,5	27334239,3	التدفق النقدي الحالي
278834634	231830521	189412646	151152393	116660544	85583688,5	53973914,8	25546018	التدفق النقدي الصافي المتراكم
							390391127	مجموع التدفقات
							353184614	VAN

جدول حسابات النتائج

حساب فترة الاسترداد:

37206513

قيمة الاستثمار

فترة الاسترداد =

34854329,3

متوسط التدفقات النقدية الصافية

1,06748613 =

أي يتم استرداد المشروع في مدة 01 سنة

ومن خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن صافي القيمة الحالية يساوي 353184614 دج وهي نتيجة مشجعة لقيام المشروع. كما أنه مشروع ناجح ويدر أرباح قدرت للسنة الأولى بـ 23507941,3 دج.

**المطلب الثالث: الهيكل المالي للمشروع**

سوف يستفيد صاحب المشروع من فرصة دعم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ENSEJ في تغطية تكاليف التجهيزات والمعدات ورأس المال العامل ومبلغ 120000 دج من تكاليف تهيئة المحل أما بالنسبة لتكاليف البناء وباقي تكاليف التهيئة سوف يتحملها صاحب المشروع مع العلم أن الأرض ملكية خاصة. الجدول رقم (39): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

البيان	النسبة	المبلغ (دج)
المساهمة الشخصية	2%	167919.94
قرض الوكالة	28%	2350879.16
قرض بنكي	70%	5877199,9
<b>المجموع</b>	<b>100%</b>	<b>8395997</b>

من إعداد الطالبة

### الخلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة حول إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي بالقنطرة ولاية بسكرة وسيتم الاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ENSEJ للاستفادة من الامتيازات التي تمنح من طرفها، وبعد النظر إلى المخطط المالي يبدو أنه يمكن إنجاز مشروع مطعم سياحي بمنطقة القنطرة، ولاية بسكرة فالنتائج المتحققة مشجعة للقيام بالمشروع. بالإضافة إلى أن المشروع يحقق قيمة اجتماعية تتمثل في تحسين وتطوير المنطقة، وعكس صورة جمالية للمنطقة نظرا لقيام المشروع بهذه المواصفات.

الخاصة



لقد تبين من خلال هذه الدراسة أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت البديل الأقوى أمام العديد من الاقتصاديات للتغلب على العديد من المشاكل الاقتصادية مثل مسألة توفير مناصب العمل وزيادة المداخل وتحقق معدلات النمو الاقتصادي، ونظرا لهذه الأهمية لا بد من وضع خطة عمل فعالة ، والتي سوف تحدد المسار الفعلي للمشروع والأهداف التي تمت صياغتها في المخطط التسويقي المالي ، والإنتاجي.

ويبدو أن مخطط الأعمال ضروري لإنشاء مشروع ناجح. إنه مفيد جدا لبداية المشروع فهو يساعد صاحب المشروع فهو يساعد صاحب المشروع في تحديد الزبون المحتمل، أيضا المخطط المالي في نهاية المشروع هو الأكثر الأهمية من أجل إنجاز المشروع فالتحليل المالي يبين توقعات التكاليف والأرباح. حيث إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال يتطلب الحصول على معلومات دقيقة حول وضعية السوق من منافسة، زبائن موردين... الخ بالإضافة إلى المتطلبات الضرورية للمشروع من موارد مادية وبشرية.

وفي الأخير حاولنا إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي بهدف إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال وأهميته في تقييم المشاريع على أمل نشر ثقافة مخطط الأعمال والتخطيط للمشاريع.

ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقضاء على مشكل البطالة.

✓ عملية إنشاء المؤسسات تتميز بنمط دائري وليس خطي.

✓ إن مخطط الأعمال الجيد ليس بالأمر السهل فهو يتطلب أن يتوفر الشخص مهارات في الجانب التسيري والمحاسبي.

✓ يعتبر المخطط التسويقي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، فصاحب المشروع لا يمكنه من تحديد خارطة مخطط أعمال مشروعه إلا إذا عرف كل الجوانب التي تحيط بسوق المشروع الذي يريد العمل فيه.

✓ المخطط الإنتاجي يتعلق بدراسة كل الجوانب المتعلقة بالمنتج من طرق الإنتاج وكل المعدات والمستلزمات الضرورية للإنتاج، كما يمكن من تحديد المهارات اللازمة وتقدير التكاليف العامة للمشروع.

✓ المخطط التنظيمي يتعلق بدراسة كل الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ومهاراتهم وأجورهم.

✓ يتم إعداد المخطط المالي وتكلفة المشروع على ضوء المعلومات المقدمة في المخطط التسويقي والإنتاجي والتنظيمي.

- ✓ عملية إعداد مخطط الأعمال أيضا تتميز بنمط دائري وليس خطي، لذا فإنه من الضروري ترك مسار للتعديلات من خلال استخدام أدوات حسابية جيدة مثل برنامج Excell.
- ✓ المشاريع الجيدة لا تنطلق من الفكرة الجيدة فقط بل من الفكرة الجيدة والتخطيط الجيد.
- ✓ إنجاز مشروع في سوق المطاعم من المتوقع أنه سيكون سريع الربح نتيجة لكبر فئة الزبائن المستهدفين.
- ✓ إنجاز مشروع مطعم سياحي في منطقة القنطرة سيساهم في ترويج المنطقة سياحيا و تنميتها اقتصاديا واجتماعيا.

حيث واجهتنا بعض الصعوبات خلال القيام بالدراسة ومن بينها:

- ◀ ضيق الوقت المخصص للدراسة.
- ◀ امتناع أصحاب المطاعم على المساعدة والتوجيه بادعاء حجة أسرار المهنة.
- ◀ صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المؤسسات العمومية.
- ◀ مواجهة بعض الصعوبات في جانب المخطط المالي للمشروع.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1. الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد الطاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات السياحية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2012.
3. أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
4. ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
5. بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
6. بشير العلاق، محمود جاسم الصميدعي، مبادئ التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
7. بشير العلاق، وآخرون، التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
8. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
9. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية: مدخل تحليلي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
10. توفيق ماهر عبد العزيز، إدارة المطاعم، دار زهران، عمان، الأردن، 2012.
11. حساني رقية، خوني رابح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك، القاهرة، مصر، 2008.
12. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، (ط 02)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
13. حميد عبد النبي الطائي، عادل عبد الله العنزري، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013.
14. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
15. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
16. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.

## قائمة المراجع

17. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
18. عاطف وليم أندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات: الأطر والخطوات - الأسس والقواعد - المعايير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
19. عبد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
20. عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
21. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013.
22. فردوس محمد محمد حسن، يحي زكريا السيد، فن خدمة المطاعم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2009.
23. فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2012.
24. مبارك لسوس، التسيير المالي، (ط 02)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
25. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
26. محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، 2012.
27. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
28. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، (ط 03)، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
29. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
30. مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2008.
31. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، (ط 02)، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
32. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2004.

## قائمة المراجع

33. مؤيد عبد الحسين الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ ، السعودية، 2007.
34. ناجي معلا، إدارة التسويق: مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008.
35. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، (ط 03)، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
36. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- II. الكتب باللغة الفرنسية:

37. Alain fayolle, **ENTREPRENEURIAT: Apprendre à Entreprendre**, DUNOD, Paris, France, 2004.
38. Allain Desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, **Strategie (2 ed)**, Pearson, Paris, France, 2009.
39. David Brault, Michel Sion, **Réussir son Business Plan (3 Ed )**, DUNOD, Paris, France, 2013.
40. Malcolm Mc Donald, **Les plan Marketing: Comment les établir ? Comment les utiliser ?**, Traduis par Pair Chaix, Boeck, Bruxelles, Belgique.
41. Michel coster, **Entrepreunariat**, pearson Education, paris, France, 2009.

### III. أطروحات ومذكرات:

42. برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص المالية الدولية ( منشورة )، جامعة تلمسان، 2012.
43. بربيش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
44. بن مويظة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : المجمع الصناعي صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

## قائمة المراجع

45. بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
46. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها و تطورها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
47. حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.
48. حميدي يوسف، مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
49. زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
50. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
51. العايب ياسين، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
52. قريشي يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة) جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.

## قائمة المراجع

53. قربينات إسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في التسويق ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
54. لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ( غير منشورة )، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004.
55. لوكادير مالحة، دور البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون ( منشورة )، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2012.
56. مرزوقي نوال، معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و14000- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.
57. ميلودي أم الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة EPRS، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
58. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
59. نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساندة العولمة الاقتصادية ( إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

### IV. الملتقيات:

60. براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، ايام 17، 18، 19 افريل 2012.



## قائمة المراجع

61. برحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، مداخلة ضمن الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 افريل 2012.

62. جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمتها في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 17، 18 و 19 أفريل 2012.

63. شلغاف بن أعمار، مراد إسماعيل، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أفريل 2012.

64. شوقي الجباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي كآلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 افريل 2012.

65. قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أفريل 2012.

66. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أفريل 2012.

### V. المقالات:

67. سايبى صندرة، سيرورة إنشاء المؤسسة: أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.

## قائمة المراجع

---

### VI. محاضرات:

68. رجال سلاف، تحليل المحيط التنافسي، محاضرة أقيمت على طلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية في مقياس الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 11، 12، 2013.

### VII. المواقع الإلكترونية:

69. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

70. [www.google.com](http://www.google.com)

# قائمة الأَشكال

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	مراحل إعداد المخطط التسويقي	26
(02)	نموذج Porter للقوى التنافسية الخمسة	29
(03)	عناصر المزيج التسويقي للخدمات	34
(04)	العلامة التجارية للمطعم	77
(05)	تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر للمشروع	83
(06)	موقع المشروع	92
(07)	موقع مدينة القنطرة في ولاية بسكرة	93
(08)	التصميم الهندسي للمشروع	94
(09)	الهيكل التنظيمي للمطعم	99

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر حسب وزارة الصناعة	05
(02)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني الجزائري	06
(03)	الفرص والتهديدات البيئية للمؤسسات	31
(04)	نقاط القوة والضعف في المؤسسات	31
(05)	ملخص مشروع مطعم بلادي	65
(06)	تحديد الزبائن المستهدفين	69
(07)	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمأكولات التقليدية 1: ( خشوخة، دشيشة فريك، كسكسي)	70
(08)	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى للمأكولات التقليدية 2: ( دشيشة مرمر، محاجب، بطوط )	71
(09)	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من الدويارة	71
(10)	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لأطباق الشواء	72
(11)	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لأطباق المقبلات	72
(12)	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى لمنتجات التحلية	72
(13)	المخطط الشهري لمبيعات السنة الأولى من خدمات الكافتيريا	73
(14)	سلسلة منتجات المأكولات التقليدية	75
(15)	سلسلة منتجات الشواء	75
(16)	سلسلة منتجات المقبلات	76
(17)	سلسلة منتجات التحلية	76
(18)	سلسلة خدمات الكافتيريا	76
(19)	أسعار الأطباق والمأكولات	76
(20)	تكاليف الإشهار للمشروع	78
(21)	تحليل البيئة الخارجية للمشروع	80
(22)	تحليل البيئة الداخلية للمشروع	81

## قائمة الجداول

82	تحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين	(23)
85	معدات وتجهيزات المطبخ	(24)
87	معدات وتجهيزات الكافتيريا	(25)
88	معدات وتجهيزات قاعة الخدمة	(26)
90	تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية	(27)
91	تحديد تكلفة مشتريات البضاعة	(28)
91	مصاريف الخدمات الضرورية للمشروع	(29)
94	توزيع مساحة المشروع	(30)
96	تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة	(31)
100	رأس المال العامل ( تكاليف التشغيل السنوية )	(32)
100	هيكل الاستثمار للمشروع	(33)
101	اهتلاك الاستثمارات	(34)
102	اهتلاك قرض البنك	(35)
103	اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب	(36)
104	تقدير الميزانية الافتتاحية لمشروع مطعم بلادي القنطرة لسنة 2018	(37)
105	جدول حسابات النتائج	(38)
106	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب	(39)

الملاحق



## قائمة الملاحق

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة  
مديرية التنظيم والشؤون العامة  
مصلحة التنظيم العام  
مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة

قرار رقم: / / مؤرخ في: / /  
يتضمن: منح رخصة استغلال مطعم محدود  
( Restaurant Restreint ) من الصنف الأول الدرجة  
الثالثة لفائدة السيد/..... ببلدية.....

### إن والي ولاية بسكرة

- بمقتضى الأمر رقم 41/75 المؤرخ في 17/06/1975 المتعلق باستغلال محلات بيع المشروبات
- بمقتضى القانون رقم 09/84 المؤرخ في 04/02/1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد
- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22/06/2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى القانون رقم 07/12 المؤرخ في 21/02/2012 المتعلق بالولاية
- بمقتضى المرسوم رقم 59/75 المؤرخ في 29/04/1975 المتعلق بالتنظيم الإداري لمحلات بيع المشروبات.
- بمقتضى المرسوم رقم 60/75 المؤرخ في 29/04/1975 المتعلق بالمناطق المحيطة
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 30/09/2010 المتضمن تعيين السيد/ جاري مسعود واليا لولاية بسكرة.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 53/91 المؤرخ في 23/02/1991 المتعلق بالشروط الصحية المطلوبة عند عملية عرض الأغذية للاستهلاك.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23/07/1994 المتضمن ضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 06/09/1995 المحدد لصلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها.
- بناء على المنشور الوزاري المشترك المؤرخ في 05/02/1995 المحدد لكيفيات استغلال ومراقبة مؤسسات الإطعام السريع والمشروبات الغير مصنفة.
- بناء على المنشور رقم 485 المؤرخ في 12/04/1976 المتعلق بتنظيم محلات بيع المشروبات
- بناء على المنشور رقم 1169 المؤرخ في 13/07/1976 المتضمن كيفية منح الرخص وسير محلات بيع المشروبات.
- بناء على التعليم رقم 51 المؤرخة في 29/05/2007 الصادرة عن وزارة السياحة المتعلقة بشروط النظافة والصحة في مؤسسة الإطعام والمقاهي.
- بناء على إرسال السيد/ رئيس دائرة..... رقم..... بتاريخ.....

## قائمة الملاحق

- بناء على المراسلة رقم ..... المؤرخة في..... الصادرة عن مندوبية الأمن المتضمنة التحقيق الإيجابي عن السيد/.....
- بناء على المحضر المؤرخ في ..... الصادر عن مصالح بلدية ..... المتضمن استقاء مطعم السيد/..... لشروط حفظ الصحة والمطابقة الجاري بها العمل.

واقترح من السيد/ مدير التنظيم والشؤون العامة،

### يقرر

**المادة الأولى :** تمنح رخصة استغلال مطعم محدود (Restaurant Restreint) من الصنف الأول الدرجة الثالثة، لفائدة السيد/.....المولود بتاريخ.....  
إين ..... و ..... مع السماح له ببيع المشروبات غير الكحولية أثناء الوجبات الغذائية الرئيسية فقط وذلك لاستغلالها بالمحل الكائن في .....

**المادة 02 :** يكلف السادة الأمين العام للولاية، مدير التنظيم والشؤون العامة ، رئيس أمن الولاية رئيس دائرة..... و رئيس المجلس الشعبي لبلدية ..... كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي سيدون في نشرة القرارات الإدارية للولاية.

## قائمة الملاحق

### إنجاز مطعم سياحي مساحته 340,00 م<sup>2</sup> كشف كمي وتقييمي وشكلي

الرقم	تعيين الأشغال	الوحدة	الكمية	السعر	المبلغ
<b>تتريب</b>					
01	إزالة التربة على عمق 20 سم .	م <sup>3</sup>	129,042	300,00	38 712,60
02	حفر بئرية .	م <sup>3</sup>	212,866	400,00	85 146,40
03	حفر ساقية .	م <sup>3</sup>	30,368	400,00	12 147,20
04	ردم بالتربة العادية .	م <sup>3</sup>	141,555	150,00	21 233,25
05	نقل التربة الى التفريغ العمومي .	م <sup>3</sup>	230,723	150,00	34 608,45
<b>مجموع جزئي للأشغال التتريب</b>					<b>191 847,90</b>
<b>حصة الأشغال الكبرى</b>					
<b>أ-أشغال البنية التحتية من الإسمنت الخاص HTS 370 كلغ/م<sup>3</sup></b>					
01	الخرسانة الكبرى .	م <sup>3</sup>	13,184	9 000,00	118 656,00
02	خرسانة الركاز و التنظيف بتركيز 250 كلغ / م <sup>3</sup>	م <sup>3</sup>	12,191	30 000,00	365 730,00
03	خرسانة مسلحة للقواعد من الاسمنت الخاص 370 كلغ / م <sup>3</sup>	م <sup>3</sup>	46,572	30 000,00	1 397 160,00
04	خرسانة مسلحة للعوارض من الأسمنت الخاص تركيز 370 كلغ / م <sup>3</sup>	م <sup>3</sup>	39,856	30 000,00	1 195 680,00
05	خرسانة مسلحة لقطع الأعمدة من الأسمنت الخاص 370 كلغ / م <sup>3</sup>	م <sup>3</sup>	5,549	30 000,00	166 470,00
06	تشويك بالحجارة الجافة سمك 15 سم	م <sup>3</sup>	38,000	7 000,00	266 000,00
07	بلاطة من الخرسانة المسلحة سمك 10 سم بتركيز 350 كلغ / م <sup>3</sup>	م <sup>3</sup>	38,000	10 000,00	380 000,00
08	تزييت الخرسانة المسلحة التحتية .	م <sup>2</sup>	621,960	200,00	124 392,00
<b>مجموع جزئي للأشغال الكبرى للبنية التحتية</b>					<b>4 014 088,00</b>
<b>ب- أشغال البنية الفوقية بالإسمنت العادي بتركيز 350 كلغ/م<sup>3</sup></b>					
01	خرسانة مسلحة للأعمدة بتركيز 350 كلغ/م <sup>3</sup>	م <sup>3</sup>	23,200	30 000,00	696 000,00
02	خرسانة مسلحة للأعمدة المستديرة بتركيز 350 كلغ/م <sup>3</sup>	م <sup>3</sup>	6,560	30 000,00	196 800,00
03	خرسانة مسلحة للروافد و الدعائم بتركيز 350 كلغ/م <sup>3</sup>	م <sup>3</sup>	46,426	30 000,00	1 392 780,00
04	خرسانة مسلحة للسلم	م <sup>3</sup>	5,180	30 000,00	155 400,00
05	خرسانة مسلحة لقاعدة تمثال السيتار	م <sup>3</sup>	13,271	30 000,00	398 130,00
06	خرسانة مسلحة لمرتكز السندات ( للنوافذ و الأبواب ) + plots	م <sup>3</sup>	6,894	30 000,00	206 820,00
07	سقف نصف مصنوع 16 سم .	م <sup>2</sup>	480,000	3 000,00	1 440 000,00
<b>مجموع جزئي للبنية الفوقية</b>					<b>4 485 930,00</b>
<b>حصة البناء و التلبيس و التبليط</b>					
01	جدران أحادية سمك 10 سم من الأجر الأحمر المجوف	م <sup>2</sup>	140,600	900,000	126 540,00
02	جدران خارجية مزدوجة من الأجر الأحمر المجوف سمك 30 سم	م <sup>2</sup>	744,804	1 400,00	1 042 725,60
03	جدران سمك 15 سم من الأجر الأحمر المجوف	م <sup>2</sup>	250,192	1 000,00	250 192,00
04	تلبيس اسمنتي خارجي تيرولي	م <sup>2</sup>	509,417	700,00	356 591,90
05	تلبيس اسمنتي خارجي أملس	م <sup>2</sup>	321,961	700,00	225 372,70
06	تلبيس اسمنتي داخلي على الجدران	م <sup>2</sup>	1657,344	700,00	1 160 140,80
07	تلبيس اسمنتي داخلي تحت السقف	م <sup>2</sup>	945,400	700,00	661 780,00
08	تبليط بمربعات الفرانيت 30x30 من النوع الممتاز	م <sup>2</sup>	782,990	1 800,00	1 409 382,00
09	وطيدة خزفية 7 سم .	مط	845,660	450,00	380 547,00
10	وضع اطارات النجارة العامة .	و	107	1 000,00	107 120,00
11	أنبوب لين بلاستيكي لمياه الأمطار قطر 110	مط	70,55	300,00	21 163,50

## قائمة الملاحق

14 090,00	200,00	70,450	2م	فاصل التمدد من البوليثيتران	12
4 836,00	100,00	48,360	مط	تغطية الفاصل بالخشب	13
4 700,00	1 000,00	4,70	2م	كلوسترة	14
246 500,00	1 700,00	145,00	2م	تغطية بالخزف الممتاز للمدخل	15
<b>6 011 681,50</b>	مجموع جزني حصة البناء و التلبيس و التبليط				
<b>حصة الكتامة</b>					
404 607,20	800,00	505,759	2م	ت/و كتامة متعددة الطبقات	01
303 455,40	600,00	505,759	2م	ت/و ورقستان من البوليان الحائط	02
303 455,40	600,00	505,759	2م	بلاط خرساني على شكل منحدر مائل 1,5 %	03
151 727,70	300,00	505,759	2م	الحماية الميكانيكية بالحصى المبلور قطر 15/5	04
303 455,40	600,00	505,759	2م	ت/و العازل الحراري سمك 04 سم .	05
96 160,00	500,00	192,320	مط	فاصل محيطي بالباكس سمك 02 سم	06
122 352,00	600,00	203,920	مط	رفع الكتامة على السطح من الباكسليمان على ارتفاع 40 سم	07
8 000,00	1 000,00	8	و	مزاب من الرصاص	08
8 000,00	1 000,00	8	و	مصفاة من معدن البطن	09
<b>1 701 213,10</b>	مجموع جزني لحصة الكتامة				
<b>حصة النجارة الخشبية</b>					
150 000,00	50 000,00	3	و	ت/و باب من خشب الأحمر المملوء بدفة واحدة ذو بفتحة علوية بشعاع 50 سم مزججة ب: 1,60x2,40 .	01
75 000,00	25 000,00	3	و	ت/و باب من خشب الأحمر المملوء بدفة واحدة ذو بفتحة علوية مزججة ب: 1,30x2,50 .	02
88 000,00	22 000,00	4	و	ت/و باب من الخشب المسطح بدفة واحدة ب: 0,94x2,20	02
108 000,00	18 000,00	6	و	ت/و باب خشبي 0,80x2,20	03
80 000,00	20 000,00	4	و	ت/و ن2 : نافذة خشبية 2,00 * 1,20 تفتح على الطريقة الفرنسية	04
56 000,00	7 000,00	8,00	2م	تشبيك حديدي للنوافذ	05
32 000,00	8 000,00	4,00	و	ت/و نافذة خشبية 0,60x0,60 تفتح على الطريقة الفرنسية	06
120 000,00	15 000,00	8	و	ت/و ن: 1 نافذة خشبية 1,40x1,00 تفتح على الطريقة الفرنسية	07
<b>709 000,00</b>	مجموع جزني لحصة النجارة الخشبية				
<b>حصة الكهرباء</b>					
400,00	200,00	2	و	ت/و علبة حديدية مغلقة TA	01
8 000,00	1 000,00	8	و	ت/و مصباح هيلو ماكس 100 واط	02
2 100,00	350,00	6	و	ت/و زر ضغط مدمج في الحائط	03
68 250,00	350,00	195,00	مط	ت/و كابل نحاسي عاري قطر 28 مم مع غمد نحاسي	04
2 000,00	1 000,00	2,00	و	ت/و كوة مضيئة 300 بمصباح 32 واط	05
700,00	350,00	2,00	و	ت/و مأخذ مزدوج للإنارة	06
120 000,00	2 500,00	48	و	ت/و مصباح لامع 40x2 واط	07
34 500,00	1 500,00	23	و	ت/و مصباح لامع 40x1 واط	08
9 000,00	1 000,00	9	و	ت/و مصباح لامع 20x1 واط مع معاكس للضوء	09
7 200,00	600,00	12	و	قاطع 10 أمبير	10
2 450,00	350,00	7	و	قاطع مزدوج الإنارة	11
7 200,00	400,00	18	و	مأخذ 2 ب 16 أ	12
2 200,00	100,00	22	و	علبة إششاق و توزيع	13
<b>264 000,00</b>	مجموع جزني لحصة الكهرباء				

## قائمة الملاحق

حصة الدهن والزجاج				
123 899,85	150,00	825,999	2م	01 دهن فينيلي خارجي على التلبيس الأملس و التيرولي .
238 303,50	150,00	1588,690	2م	02 دهن فينيلي داخلي على الحائط
138 027,00	150,00	920,180	2م	03 دهن فينيلي تحت السقف
32 428,00	200,00	162,140	2م	04 دهن زيتي على النجارة الخشبية و الحديدية .
113 160,00	1 200,00	94,300	2م	05 زجاج نصف مزدوج .
<b>645 818,35</b>	مجموع جزني لحصة الدهن والزجاج			
حصة صرف المياه القذرة و الترصيص الصحي				
32 000,00	4 000,00	8	و	01 ت/و حوض مرحاض نوع تركي
40 000,00	20 000,00	2	و	2 ت/و حوض مغسل جماعي
1 500,00	500,00	3	و	03 ت/و حنفية اغتراف الماء 21/15
60 000,00	20 000,00	3	و	04 ت/و علبه خرسانة للتوصيل 0,60X0,60X0,80
10 000,00	5 000,00	2	و	05 ت/و علبه خرسانة للتوصيل 0,50X0,50X0,40
6 000,00	500,00	12	و	06 ت/و حنفية وقف الماء 26/34
11 460,00	500,00	22,920	مط	07 ت/و أنبوب نحاسي قطر 16/18
7 000,00	700,00	10,000	مط	08 ت/و أنبوب نحاسي قطر 14/16
42 000,00	2 100,00	20,000	مط	09 ت/و أنبوب بلاستيكي قطر 200
17 000,00	1 700,00	10,000	مط	10 ت/و أنبوب بلاستيكي قطر 110
2 400,00	600,00	4	و	11 ت/و ممص أرضي 25/25
4 800,00	600,00	8,00	مط	12 ت/و أنبوب بلاستيكي قطر 60
90 000,00	30 000,00	3	و	13 ت/و مجرى خرساني 0,80X0,40X2,50
5 000,00	500,00	10,00	مط	14 ت/و أنبوب نحاسي قطر 12/14
24 000,00	8 000,00	3	و	15 مجمع بالوعة لصرف المياه بالخرسانة المسلحة ( HTS ) ب:0,6x0,6 .
16 000,00	8 000,00	2	و	16 مجمع خرساني لصرف المياه بالخرسانة المسلحة ( HTS ) ب:0,6x0,6 .
<b>369 160,00</b>	مجموع جزني لحصة صرف المياه القذرة و الترصيص الصحي			
حصة المياه الصالحة للشرب				
1 300 000,00	20 000,00	65,00	مط	01 ت/و أنبوب بلاستيكي PVC قطر 32
7 000,00	700,00	10	و	02 ت/و حنفية اغتراف الماء 21/15
800,00	800,00	1	و	03 ت/و حنفية غلق 26
<b>1 307 800,00</b>	مجموع جزني لحصة لمياه الصالحة للشرب			
<b>19 700 538,85</b>	المجموع العام خارج الرسوم :			
<b>3 349 091,60</b>	الرسم على القيمة المضافة 17% :			
<b>23 049 630,45</b>	المجموع الكلي بالرسوم :			

حدد هذا المبلغ بـ : ثلاثة و عشرون مليون وتسعة وأربعون الف وستمانه وثلاثون دينار جزائري و 45 سنتيم

فرع السكن و التجهيزات العمومية



## قائمة الملاحق

حصة : تهيئة خارجية + الصور مطعم سياحي مساحته 240,00 م<sup>2</sup>

كشف كمي وتقييمي شكلي

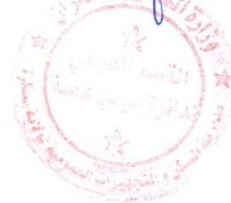
الرقم	تعيين الأشغال	الوحد	الكمية	السعر الفردي	المبلغ
<b>حصة : التهيئة الخارجية + الصور</b>					
01	إزالة التربة على عمق 20 سم ونقلها الى المفجرة العمومية	م3	81,040	150,00	12 156,00
02	إزالة الطبقة القديمة المتلفة من الخرسانة ونقلها الى المفجرة العمومية	م2	956,00	100,00	95 600,00
03	الردم بحصي الوادي TVO بسمك 20 سم	م3	271,44	650,00	176 436,00
04	تبليط الارصفة بطبقة من الخرسانة الخفيفة التسليح 10 سم من الاسمنت المقاوم بتركيز 370 كلغ/م3	م2	1357,20	1 100,00	1 492 920,00
05	ت/و حواف الأرصفة مع الدهن	مط	284,00	600,00	170 400,00
06	تهيئة المساحات الخضراء بالاتربة النباتية	م2	26,00	150,00	3 900,00
07	غرس أشجار من نوع فيقوس من العمر الثالث	و	26	3 000,00	78 000,00
08	تغطية السلام طبقة بالغرانيت (marche et contre marche)	م2	120,00	1 400,00	168 000,00
09	إنجاز صور خارجي من الاجر الاحمر ويشمل الخرسانة المسلحة التلييس والطلاء وكل المستلزمات	مط	96,00	20 000,00	1 920 000,00
10	ت/و: باب حديدي بمقياس (3,20*2,60) بدفتين من النوع الثقيل ويشمل الوضع والتثبيت والطلاء	و	1	80 000,00	80 000,00
11	ت/و: علبة خرسانة (avaloir) للتوصيل 0,60X0,60 ويشمل قناة بلاستيكي قطر 200. الحفر الردم والفرش الرمي	مط	60,00	2 000,00	120 000,00
12	إنجاز نفورة ذات قطر 1,50 مع الحفر بجميع العماق والصب بالخرسانة المسلحة للحوض مع ارتفاع 0,60 م مع ت/و وضع الخزف الصحي، مع جميع المعدات من توصيل بالماء ..... )	و	1	300 000,00	300 000,00
<b>حصة : الكهرباء</b>					
01	كابل كهربائي ء 4x16 مم2 ويشمل الحفر فراش من الرمل والشباك	مط	160,00	1 000,00	160 000,00
02	كابل كهربائي ء 4x4 مم2 ويشمل كامل المستلزمات	مط	30,00	500,00	15 000,00
03	ت/و: رافع كهربائية (cosol) من النوع الجيدة ويشمل التثبيت المصباح وكامل مستلزماته	و	10	15 000,00	150 000,00
<b>مجموع جزئي</b>					
المجموع العام خارج الرسوم :					4 952 412,00
الرسم على القيمة المضافة 17% :					841 910,04
المجموع الكلي بالرسوم :					5 794 322,04

حدد هذا المبلغ بـ : خمسة ملايين ووسبعمائة وأربعة وتسعون الف وثلاثمائة إثنائي وعشرون دينار جزائري و 04 سنتم

المصلحة التقنية للدائرة

رئيس قسم درعي لسان والتجهيزات  
العمومية لدائرة سبيبي صقبة

المهندس : بادي بيهود



# قائمة الملاحق

**MATERIEL FRIGORIFIQUE ET EQUIPEMENTS  
ELECTRIQUES \*\* ETS TIAR KACEM \*\*  
CAFE/RESTAURANT/BOUCHERIE/SUPERETTE/...**

CITE EL HOUDA N° 12 ROUTE DE FELYACHE BISRA  
Tel: (033).52.20.62 & (558).87.85.48 - Fax: (033).74.96.21

C.B. 00300939101030300086  
Mle Fiscal: 1962 0701 00933 39  
N° Article: 0701 41 12 977  
R.C. N°: 02 A 1222704

BISKRA, le 13/05/2015

**F A C T U R E P R O F O R M A N° T48/2015**

Client:

**MLLE FATTOUCHE SOUMEYA  
SIDA OKBA W BISKRA**

N°	Designation	Quantite	P.U. H.T	Montant H.T	T.V.A	Montant T.T.C
1	TABLE CARRE BLEU	10,00	4 500,00	45 000,00	17,00	52 650,00
2	CHAISE PELASTIQUE	40,00	1 600,00	64 000,00	17,00	74 880,00
3	TABLE RECTANGULAIRE 120X70CM - FAUX BOIS"	6,00	9 000,00	54 000,00	17,00	63 180,00
4	CHAISE STYLE -	36,00	3 800,00	136 800,00	17,00	160 056,00
5	COMPTOIR DE CAISSE CIRTA 60CM	1,00	25 000,00	25 000,00	17,00	29 250,00
6	CONGELATEUR BCI-550L VITRE	1,00	85 000,00	85 000,00	17,00	99 450,00
7	VITRINE A BOISSONS 350 L JAUNE - BCI	2,00	75 000,00	150 000,00	17,00	175 500,00
8	ROTISSOIRE 6 BROCHES "MCM"	1,00	290 000,00	290 000,00	17,00	339 300,00
9	ARRIERE BAR REFRIGERE 3P RUBIS 230/DIM220*65*H95CM	1,00	155 000,00	155 000,00	17,00	181 350,00
10	COMPTOIR DE SERVCE 2.40M ORANIS	1,00	150 000,00	150 000,00	17,00	175 500,00
11	HOTTE DE DECORATION 2.20M ORANIS	1,00	45 000,00	45 000,00	17,00	52 650,00
12	VITRINE ANGLE 100*100 INOX ORANIS	1,00	125 000,00	125 000,00	17,00	146 250,00
13	PLONGE 2 BACS BCR + MELANGEUR INCORPOREE	1,00	32 000,00	32 000,00	17,00	37 440,00
14	RAYONNAGE DE DECORATION 2.20 M ORANIS	1,00	120 000,00	120 000,00	17,00	140 400,00
15	RECHAD A GAZ 2 FEU	3,00	8 500,00	25 500,00	17,00	29 835,00
16	LATTIERE 5L	1,00	13 500,00	13 500,00	17,00	15 795,00
17	PRESSE A CAFE CONTI 2 GROUPES NM	1,00	260 000,00	260 000,00	17,00	304 200,00

<b>** CONDITIONS GENERALES DE VENTE **</b>			
- Matériel garanti 12 mois		Total H.T. ....	1 775 800,00
- Paiement par chèque de banque, virement ou espèces		Total T.V.A .....	301 886,00
- Droit de timbre à la charge du client			
- Versement 30% à lacommande, solde avant l'enlèvement			
- Transport à la charge du client			
- Les prix définitifs sont ceux du jour de l'enlèvement		Total T.T.C	2 077 686,00

ARRETE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE :  
DEUX MILLION SOIXANTE DIX SEPT MILLE SIX CENTS QUATRE  
VINGT SIX DINARS ZERO CENTIMES.



# قائمة الملاحق

SPA CONDOR ELECTRONICS  
VENTE MATERIELS ELECTROMENAGERS  
SHOW ROOM BISKRA



## FACTURE PROFORMAT

N°:01/2015 DU: 26 /05 /2015

NOM:	CONDOR ELECTRONICS
N°Rc:	07/25-02/B/0462772
N°Art:	07010103985
N°MF	000234010086358
ADRESSE:	14 AVENUE ZAATCHA BISKRA
N°TEL:	033745827

Client:	
N°TEL:	
Nom:	FATTOUCHE SOUKEYA
N AGREMENT:	
NIF N	
TIN:	
ADRESSE:	310 LOGEMANT-SIDI OKBA -BISKRA

N°	DESIGNATIONS	TVA	QTE	Prix U HT	MONTANT HT
1	TV LED32"	17 %	1	22 649,57	22 649,57
2	CONGELATEUT 550LT	17 %	1	47 008,55	47 008,55
3	CHAUFF D'EAU 10LT	17 %	1	9 829,06	9 829,06
4	CLIMATESEUR TROPICAL 36000 BTU	17 %	1	83 760,68	83 760,68
5	CLIMATESEUR ARMOIR 18000 BTU T3	17 %	1	45 726,50	45 726,50
6	REFRIGERATEUR 600 L	17 %	1	37 179,49	37 179,49
7	MICRO-ONDE 31LT	17 %	1	9 829,06	9 829,06
<b>TOTAL HT</b>					<b>255 982,91</b>
<b>TOTAL TVA</b>					<b>43 517,09</b>
<b>TOTAL GENERAL TTC</b>					<b>299 500,00</b>

LA GARANTIE DE PRODUIT ET DE GARANTIE 24 MOIS  
CETTE FACTURE EST VALABLE 15 JRS

Le Gérant





# قائمة الملاحق

**Police  
on Projet**

**Police - Multirisque Professionnelle (R.S)**

**N° : 3109 - -66226**

## Conditions Particulières

- Le présent contrat est régi tant par l'ordonnance 95/07 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 75.58 du 26 septembre 1975 du code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A, et conditions particulières qui suivent.
- Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales.
- Il déclare, en outre, que les informations ci-dessous sont conformes, sincères et faites de bonne foi.

### Police

Unité	29 Direction Régionale BATNA		
Agence	3109 Agence SIDI OKBA		
Adresse	TOLGA Biskra		7000 BISKRA
Téléphone		Fax	
Branche/Catégorie	1223 Multirisque Professionnelle (R.S)		Contrat Ferme
Date d'effet	19/05/2015	Date d'échéance	18/05/2016

### Assuré

Nom/Raison sociale	Melle FATTOUCHE SOUMEYA		
Adresse	SIDI OKBA		7000 BISKRA
Activité	Sans précision	Profession :	Sans Précision
Observation			

### Souscripteur

Nom/Raison sociale :	FATTOUCHE SOUMEYA	Adresse	SIDI OKBA
----------------------	-------------------	---------	-----------

### Site

1	FATTOUCHE SOUMEYA
Adresse	: SIDI OKBA
Ville	: 7000 BISKRA

### Caractéristiques

Bâtiment :	Valeur Reconstruction (vétus et Déduits)
Valeur Totale du Contenu	2.377.186,00 DA
Activité... ..	Restaurant, self service, snack
Superficie des locaux	100,00 m <sup>2</sup>
Valeur Matériel Electrique	250.000,00 DA
Dommages Eléctriques	Cui
Pertes Indirectes	Non
Limite Garantie Vol (en % du Contenu)	100 %
Limite Garantie DDE (en % du Contenu)	100 %
Infiltration d'eau à travers terrasse	Cui
Nombre Employés	16,00
Intoxications Alimentaires	Cui
Valeur Glaces blanches sans façonnage, Extérieur	20.000,00 DA

### Garanties

	Capital	Prime
<b>Incendie explosions</b>		7.674,00
Honoraires Expert (5% Montant D'indemnité)	5,00	
Limite privation de jouissance	500.000,00	
Limite perte de loyer (par année d'assurance)	500.000,00	
Limite Recours Locataires < =	1.000.000,00	
Limite Recours Voisins et tiers < =	1.000.000,00	
<b>Extension : Dommages Electriques</b>	237.186,00	767,40
Valeur Assurée	237.186,00	



# قائمة الملاحق

**Police  
en Projet**

**Police - Multirisque Professionnelle (R.S)**  
N° : 3109 - -66226  
Conditions Particulières

Site		Capital	Taux	Prime	
1 FATTOUCHE SOUMEYA					
<b>Garanties</b>					
Bris de Glaces				1.400,00	
Vol		2.377.186,00		3.925,00	
Valeur Assurée		2.377.186,00			
Limite Détérioration Immobilière		47.543,72			
Dégâts des Eaux				4.492,00	
Limite de la Garantie		2.377.186,00			
Extension : Infiltration d'eau à travers terrasse				1.123,00	
Responsabilité Civile				4.140,00	
Limite Défense & Recours		10.000,00			
Limite Dommages (Matériels & Immatériels) Par Année d'Assurance		2.000.000,00			
Limite Dommages Corp, Mat & Immat confondus/Année d'assurance		5.000.000,00			
Franchise sur Dommages Matériels		5.000,00			
Extension: Intoxication Alimentaire				2.070,00	
Limite Intoxication Alimentaire par Année d'Assurance		500.000,00			
<b>Décompte de prime</b>					
Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
25.591,40	250,00	4.393,04	0,00	40,00	30.274,44

Fait à BISKRA, le 18/05/2015  
Le Souscripteur

Pour la SAA



# الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة عامة
أ	الإشكالية
ب	أسباب اختيار الموضوع
ب	أهمية الموضوع
ب	أهداف الموضوع
ت	منهج الدراسة
ت	هيكل الدراسة
02	الفصل الأول: الإطار النظري
03	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
03	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعايير تعريفها
03	الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
07	الفرع الثاني: المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
09	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
09	I. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
11	II. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
11	المطلب الثالث: الخطوات المتبعة في إنشاء المؤسسة
12	I. تقييم فرصة إنشاء المؤسسة
12	II. تصميم وصياغة مشروع الإنشاء
12	III. تحديد الشكل القانوني والمالي للمشروع
12	IV. مرحلة انطلاق النشاط
12	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه
13	I. مفهوم مخطط الأعمال
15	II. خصائص مخطط الأعمال
16	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

16	أ. أهمية مخطط الأعمال
17	ب. أهداف مخطط الأعمال
18	المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال
19	المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال وقواعد خطة العمل الناجحة
19	أ. مكونات مخطط الأعمال
23	متطلبات خطة الأعمال الجيدة
24	المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي
24	أولاً: المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي
27	المطلب الثاني: دراسة السوق
27	أ. تحديد السوق وحدوده الجغرافية ونوعه
28	ب. دراسة السوق على مستوى الطلب (العملاء)
29	ج. دراسة السوق على مستوى العرض (المنافسين)
30	تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
32	المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية -
32	أ. استراتيجيه قيادة التكلفة
32	ب. إستراتيجية التميز
33	ج. إستراتيجية التركيز
34	المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمات
35	العنصر الأول: المنتج ( الخدمة )
35	أ. مفهوم الخدمة
36	ب. مستويات المنتج الخدمي
37	ج. دورة حياة الخدمة
38	العنصر الثاني: السعر
38	أ. تعريف السعر
39	ب. سياسة السعر
41	ج. طرق تسعير الخدمات
42	العنصر الثالث: التوزيع
42	أ. تعريف التوزيع
42	ب. طرق توزيع الخدمات
43	ج. استراتيجيات التوزيع

44	العنصر الرابع: الترويج
44	أ. تعريف الترويج
44	ب. عناصر المزيج الترويجي
44	العنصر الخامس: الناس
45	العنصر السادس: العمليات
45	العنصر السابع: البيئة المادية
46	المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي
46	المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي و الهيكل التنظيمي
46	أ. تعريف المخطط التنظيمي
46	ب. الهيكل التنظيمي
46	المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي وأهميته
46	أ. خصائص الهيكل التنظيمي
47	ب. أهمية الهيكل التنظيمي
48	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي ومراحل إعداده
48	أ. العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي
48	ب. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
49	المطلب الرابع: أشكال الهياكل التنظيمية وخصائص الهيكل التنظيمي الجيد
49	أ. أشكال الهياكل التنظيمية
51	ب. خصائص الهيكل التنظيمي الجيد
51	المبحث الخامس: ماهية المخطط الإنتاجي
52	المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته
52	أ. تعريف المخطط الإنتاجي

52	II. أهمية المخطط الإنتاجي
53	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
54	المطلب الثالث: أنواع خطط الإنتاجية
54	I. الخطة الإنتاجية الطويلة الأجل
54	II. الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل
54	III. الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل
54	المطلب الرابع: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره
54	I. اختيار الموقع
55	II. العوامل المؤثرة في اختيار الموقع
56	المبحث السادس: ماهية المخطط المالي
56	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته
56	I. تعريف المخطط المالي
57	II. أهمية المخطط المالي
58	المطلب الثاني: تقدير إجمالي تكاليف المشروع وتحديد الاحتياجات المالية الكلية
58	I. التكاليف الاستثمارية
59	II. تكاليف التشغيل
59	المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط المالي
60	المطلب الرابع: مصادر التمويل والقوائم المالية
60	I. تعريف التمويل
60	II. مصادر التمويل
61	III. القوائم المالية
62	خلاصة الفصل الأول

64	الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي
65	المبحث الأول: وصف المشروع
65	المطلب الأول: ملخص و فكرة المشروع
65	I. ملخص المشروع
65	II. فكرة المشروع
66	المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع
67	المطلب الثالث: مؤهلات نجاح المشروع
68	المطلب الرابع: الشكل القانوني للمشروع
69	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
69	المطلب الأول: دراسة السوق والزبائن المستهدفين
69	الفرع الأول: تحليل بيئة السوق
69	الفرع الثاني: تقدير المبيعات
75	المطلب الثاني: المزيج التسويقي والإستراتيجية التنافسية
75	الفرع الأول: المزيج التسويقي
79	الفرع الثاني: الإستراتيجية التنافسية
80	المطلب الثالث: تحليل SWOT
82	المطلب الرابع: تحليل المنافسة
83	المبحث الأول: المخطط الإنتاجي للمشروع
83	المطلب الأول: أسلوب وطريقة تقديم الخدمة
86	المطلب الثاني: تحديد متطلبات المشروع من معدات وتجهيزات
90	المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية
92	المطلب الرابع: دراسة موقع المشروع

96	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع
96	المطلب الأول: تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة
97	المطلب الثاني: مهام الأفراد العاملين في المطعم
99	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
100	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
100	المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع
104	المطلب الثاني: القوائم المالية وفترة استرداد المشروع
106	المطلب الثالث: الهيكل المالي للمشروع
107	خلاصة الفصل الثاني
109	الخاتمة
112	قائمة المراجع
120	قائمة الأشكال
122	قائمة الجداول
125	قائمة الملاحق