



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة ألعاب ترفيهية و ترفيه
أحلى الأوقات مشتركة مع ذوي الاحتياجات الخاصة
- بولاية بسكرة-

في إطار : **ANDI ,FGAR**

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

رمانى أحمد

إعداد الطالب:

توير نصر الدين

...../Master-GE/MAN -Entrep /2019	رقم التسجيل:
.....	الموسم الجامعي: 2018-2019

يهدف هذا البحث إلى التعرف على كيفية إعداد مخطط الأعمال ، حيث قسمناه إلى فصلين أحدهما نظري قدمنا فيه مفهوم مخطط الأعمال و فصلنا في كيفية إنجاز المخططات التسويقية و الإنتاجية و التنظيمية و المالية ، و الأخر تطبيقي قمنا بإنجاز مخطط أعمال لمشروع حديقة تسلية و ترفيه اعتمادا على ما رأيناه في الفصل النظري. و اتبعنا في إعداد دراستنا المنهج البنائي كما استعنا بأدوات المقابلة ،الملاحظة ، البحث و التقصي ، الحوارات المباشرة و المراسلات لجمع المعلومات اللازمة لإتمام عملنا. و قد توصلنا إلى أن مشاريع التسلية و الترفيه لها جدوى ، و إنها مجال لا يزال خصبا للاستثمار فيه في بلادنا.

الكلمات المفتاحية : المقاولاتية _ مخطط الأعمال _ المخطط التسويقي _ المخطط الإنتاجي _ المخطط التنظيمي _ المخطط المالي _ حديقة التسلية و الترفيه.

Résumé

Cette recherche a pour but de déterminer la préparation du plan d'affaire, cette recherche a été divisée en deux chapitres.

L'un théorique où nous avons introduit le concept du plan d'affaire et avons détaillé comment préparer le plan : Marketing _Productif_ Organisationnel_ Financier ; et l'autre pratique où nous avons préparé le plan d'affaire d'un parc d'attraction et de loisir sur la base du chapitre théorique .

Dans la préparation de notre étude, nous nous sommes basés sur l'approche structurale où nous avons utilisé les méthodes suivantes : l'observation, le dialogue direct et les correspondances pour collecter les informations nécessaires à la réalisation de notre étude

Nous avons conclu que les projets d'attraction et de loisir sont faisables et qu'il s'agit d'un créneau encore vierge pour ce genre d'investissement dans notre pays.

Mots clés : entrepreneuriat _ plan d'affaire _ plan de marketing _ plan de production _ plan organisationnel _ plan financier parc d'attractions et de loisir

خطة البحث

العنوان
الشكر
الإهداء
الملخص
فهرس المحتويات
فهرس الأشكال
فهرس الملاحق
فهرس الجداول
مقدمة
الفصل الأول الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال
المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية
المطلب الأول: ماهية المقاولاتية
المطلب الثاني: مراحل المسار المقاولاتي
المطلب الثالث: تعريف المقاول و معايير النجاح
المبحث الثاني: سيرورة إنشاء المؤسسات
المطلب الأول: مفهوم إنشاء المؤسسات
المطلب الثاني: مراحل إنشاء المؤسسات
المطلب الثالث: أنواع إنشاء مؤسسة
المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية حول مخطط الأعمال
المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
المطلب الثاني: خصائص وأهداف مخطط الأعمال
المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال
المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال
المبحث الرابع: الملخص التنفيذي
المطلب الأول: مفهوم الملخص التنفيذي
المطلب الثاني: خصائص الملخص التنفيذي
المطلب الثالث: هدف الملخص التنفيذي ومضمونه
المبحث الخامس: المخطط التسويقي
المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي
المطلب الثاني: دراسة السوق
المطلب الثالث: تحليل المنافسة
المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية
المطلب الخامس: المزيج التسويقي للخدمات
المبحث السادس: المخطط التنظيمي

خطة البحث

المطلب الأول: الموارد البشرية
المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
المطلب الثالث: الأشكال القانونية
المبحث السابع: المخطط الإنتاجي
المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته
المطلب الثاني: أنواع المخطط الإنتاجي
المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
المبحث الثامن: المخطط المالي
المطلب الأول: مصادر التمويل
المطلب الثاني: القوائم المالية
المطلب الثالث: الميزانية التقديرية
المبحث التاسع: الملاحق
المطلب الأول: مفهوم الملاحق
المطلب الثاني: أنواع الملاحق
المطلب الثالث: شروط الملاحق
خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات
المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
المطلب الأول: الملخص التمهيدي
المطلب الثاني: تقديم المشروع و صاحب المشروع
المطلب الثالث: تموضع المشروع النموذج التمثيلي للمشروع
المبحث الثاني: المخطط التسويقي
المطلب الأول: دراسة السوق
المطلب الثاني: تقدير الطلب و العرض
المطلب الثالث: الإستراتيجيات و المزيج التسويقي
المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
المطلب الأول: المباني و موقع المشروع
المطلب الثاني: تحديد إحتياجات المشروع
المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
المطلب الأول: مخطط الموارد البشرية
المطلب الثاني: الأجور
المطلب الثالث: الجانب القانوني
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي
المبحث الخامس: التحليل المالي

خطة البحث

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع
المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية للمشروع
المطلب الثالث: هيكل تمويل المشروع
المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع
خلاصة الفصل الثاني
خاتمة
قائمة المراجع
الملاحق

أ مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية و مخطط الأعمال

2 المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية

المطلب الأول: ماهية المقاولاتية 2

الفرع الأول: ماهية المقاولاتية (Entrepreneurship): 2

الفرع الثالث : الثقافة المقاولاتية 4

5 المبحث الثاني: مفهوم إنشاء المؤسسات

المطلب الأول: تعريف إنشاء المؤسسات 5

المطلب الثاني: مراحل إنشاء مؤسسة 5

الفرع الأول: تقييم فرصة إنشاء مشروع évaluation de l'opportunité de création d'entreprise 5

المطلب الثالث : أنواع إنشاء المؤسسات 7

الفرع الأول : المقاربة التي تعتمد على درجة الحدائة والاستقلالية 7

الفرع الثاني : المقاربة التي تعتمد على درجة تغيير والحدائة: 8

الفرع الثالث : تموقع المشروع 8

11 المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية حول مخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال 11

المطلب الثاني: خصائص وأهداف مخطط الأعمال 12

الفرع الأول: خصائص مخطط الأعمال 12

الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال 13

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال 14

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال 16

الفرع الأول : التصنيف الأول 16

الفرع الثاني : التصنيف الثاني 16

17 المبحث الرابع: الملخص التنفيذي

المطلب الأول: مفهوم الملخص التنفيذي 17

المطلب الثاني: خصائص الملخص التنفيذي 17

الفرع الأول : الهدف 18

الفرع الثاني : التعريفات 18

الفرع الثالث : الفكرة العامة 18

الفرع الرابع : الصفات والمميزات 18

الفرع الخامس: المتطلبات المالية 18

الفرع السادس: النمو 18

18 المبحث الخامس: المخطط التسويقي

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي 18

المطلب الثاني: دراسة السوق 19

الفرع الأول: تعريف دراسة السوق 19

فهرس المحتويات

19	الفرع الثاني: تهيئة السعة
20	المطلب الثالث: تحليل المنافسة
20	الفرع الأول: تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر
21	الفرع الثاني: تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات)
22	المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية
23	المطلب الخامس: المزيج التسويقي للخدمات
24	الفرع الأول: المنتج (الخدمة)
26	الفرع الثاني: السعر
27	الفرع الثالث: التوزيع
28	الفرع الرابع: الترويج
29	الفرع الخامس: الأفراد
29	الفرع السادس: البيئة المادية
29	الفرع السابع: عملية تقديم الخدمة
30	المبحث السادس: المخطط التنظيمي
30	المطلب الأول: الموارد البشرية
30	الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية:
30	الفرع الثاني: مفهوم التخطيط للموارد البشرية:
30	الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
31	الفرع الأول: المخطط التنظيمي
31	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي
32	الفرع الثالث: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
32	المطلب الثالث: الأشكال القانونية
32	الفرع الأول: المؤسسة الفردية
32	الفرع الثاني: شركات الأشخاص
33	-الفرع الثالث: شركات الأموال
53	المبحث السابع: المخطط الإنتاجي
53	المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته
53	الفرع الأول: تعريف المخطط الإنتاجي
53	الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي
53	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
53	الفرع الأول: تحليل و تقويم الظروف البيئية:
54	الفرع الثاني: تحديد الأهداف:
54	الفرع الثالث: تحديد البدائل و طرق العمال الممكنة:
54	الفرع الرابع: صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها:
54	المبحث الثامن: المخطط المالي
54	المطلب الأول: مصادر التمويل
54	الفرع الأول: تعريف التمويل:

فهرس المحتويات

54	الفرع الثاني: جمع ايد التسويات
56	المطلب الثاني: القوائم المالية
56	الفرع الأول: الميزانية:
57	المطلب الرابع: الميزانية التقديرية
57	الفرع الأول: تعريف الميزانية التقديرية
58	المبحث التاسع: الملاحق
58	المطلب الأول: مفهوم الملاحق
58	المطلب الثاني: أنواع الملاحق
58	المطلب الثالث: الشروط الملاحق
59	خلاصة الفصل:
60	الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات
64	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
64	المطلب الأول: الملخص التمهيدي
68	المطلب الثاني: تقديم المشروع وصاحب المشروع
68	الفرع الأول- فكرة المشروع :
68	الفرع الثاني : تسمية المشروع:
72	الفرع الثالث : التعريف بصاحب المشروع
73	المطلب الثالث : تموضع المشروع " النموذج التمثيلي للمشروع " "
78	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
78	المطلب الأول: دراسة السوق
78	الفرع الأول: تحليل تأثير المحيط الكلي PESTEL
79	الفرع الثاني: تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر
86	الفرع الثالث : تحليل SWOT :
90	الفرع الرابع : السوق المستهدفة
93	المطلب الثاني: تقدير الطلب و العرض
93	الفرع الأول: تقدير حجم الطلب الكلي
97	الفرع الثاني : تقدير العرض
112	المطلب الثالث : الإستراتيجيات و المزيج التسويقي
112	الفرع الأول : الاستراتيجيات التنافسية:
112	الفرع الثاني : المزيج التسويقي :
173	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
173	المطلب الأول: المباني وموقع المشروع
173	الفرع الأول:موقع المشروع
174	الفرع الثاني: مباني المشروع
175	المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع
175	الفرع الأول: الآلات والمعدات
178	الفرع الثاني: المباني الخشبية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	عناصر القوة و الضعف	01
31	الفرص و التهديدات	02
51	المقارنة بين مختلف أنواع الشركات	03
65	الملخص التنفيذي للمشروع	04
75	البطاقة التعريفية بصاحب المشروع	05
81	نقاط القوة و الضعف لكل منافس	06
83	أساليب مواجهة تهديد المنافسين	07
86	القوة التفاوضية للموردين	08
88	نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع	09
89	الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع	10
89	كيفية تصحيح و معالجة نقاط الضعف	11
91	أسلوب مواجهة التهديدات	12
92	تحليل الزبائن من خلال المقابلة و الملاحظة	13
93	إحصائيات المقابلات الميدانية	14
97	عدد سكان ولاية بسكرة إلى غاية سنة 2017	15
99	حجم الطلب الكلي	16
100	حجم الطلب الكلي فئة المعاقين حركيا	17
101	حجم الاستقبال عند المنافسين	18
102	الطاقة الاستيعابية للمشروع	19
103	حجم الطلب المتوقع شهريا	20
105	رقم الأعمال المتوقع للأشهر من جانفي إلى أفريل	21
106	رقم الأعمال المتوقع للأشهر من ماي إلى أوت	22
107	رقم الأعمال المتوقع للأشهر من سبتمبر إلى ديسمبر	23
108	رقم الأعمال المتوقع الشهري و السنوي للسنة الأولى	24
110	رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثمانية الأولى	25
166	قائمة أسعار خدمات أحلى الأوقات	26
168	طرق الترويج في حديقة أحلى الأوقات	27
176	مساحات مرافق المشروع	28
177	التكاليف التقديرية لإنجاز مباني و مرفقات المشروع	29
177	تكاليف الإيجار	30
178	وصف متطلبات المشروع من الآلات و المعدات	31
181	وصف متطلبات المشروع من المباني الخشبية	32
182	ألبسة العمل و السلامة	33
182	تكاليف الاحتياجات الضرورية	34
183	إحتياجات الحديقة من العنصر البشري	35
189	أجور العمال	36
195	تحديد أيام العمل	37
199	المصاريف التشغيلية التقديرية للمشروع	38
200	هيكل الاستثمار للمشروع	39
200	جدول الإهلاك	40
201	الميزانية الافتتاحية لحديقة أحلى الأوقات	41
203	جدول حسابات النتائج لمدة 8 سنوات	42
206	الميزانية الختامية للمشروع	43



قائمة الجداول

206	الميزان العمومي للمشروع	44
207	تسديد القرض البنكي	45
208	التدفقات النقدية الصافية لمدة 5 سنوات	46
210	التكاليف الثابتة و المتغيرة	47
211	حساب عتبة المرودية بالقيمة و المدة الزمنية	48

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	مراحل المسار المقاولاتي	01
13	نموذج CSIP	02
19	أهداف مخطط الأعمال	03
30	نموذج PORTER للقوى التنافسية	04
34	الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ PORTER	05
35	المزيج التسويقي للخدمات	06
38	دورة حياة المنتج	07
77	نموذج CSIP	08
191	الهيكل التنظيمي للمشروع	09

قائمة الملاحق

الرقم	التعيين	العدد
1	فاتورة المباني الخشبية	02
2	فاتورة شكلية لمؤسسة نسمة الجزائر رقم 057/2019	01
3	فاتورة شكلية EURL ARSO BOUCHRIT رقم 010001_2019	02
4	فاتورة شكلية وكالة اشهارية biskrapub	01
5	فاتورة شكلية إذاعة الزيبان	01
6	طلب إجراء تربص تطبيقي	05
7	نسخة من دفتر الشروط خاص لإيجار حديقة بشير بن ناصر بسكرة	01
8	بطاقة تعريفية عن المركب المعدني حمام الصالحين بسكرة	01
9	بطاقة تسجيل عروض الإدماج المهني الخاصة بالمؤسسات	03
10	الامتيازات الممنوحة و الخاصة بالتخفيضات المتعلقة بمناطق الجنوب و عقود العمل المدعم	04
11	بطاقة المشروع	02
12	اتفاقية	01
13	Déclaration Et Demande D'affiliation D'un Assure Social	02
14	تصريح بالنشاط	01
15	طلب الاستفادة من تخفيض اشتراكات للضمان الاجتماعي الخاصة بحصة أصحاب العمل	02
16	الضرائب و الرسوم المحصلة فورا أو عن طريق الاقتطاع من المصدر	01
17	الوثائق المطلوبة في ملف التأهيل للمؤسسات - تصنيف جديد -	01
18	الوثائق المطلوبة في ملف الانخراط جديد	01
19	C .N.A.S – Bordereau D'envoi	01
20	التصريح برقم الأعمال	03
21	شهادة العمل و الأجر	01
22	التصريح بالاكنتاب	01
23	الرسم على القيمة المضافة- رقم الأعمال الخاضع للضريبة	02
24	بطاقة معلومات صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة FGAR	01
25	بطاقة معلومات السجل التجاري	01
26	بطاقة معلومات اتصالات الجزائر	01
27	عقد تمهين	01

مقدمته

يستمتع الأطفال باللعب و الترفيه وهو أمر فطري لا خلاف عليه ، حيث يحبون دائما أن يكونوا على موعد مع مدن الترفيه، أو الحدائق و المتنزهات المكشوفة ، و لكن ماذا عن الطفل ذوي الإحتياجات الخاصة؟، و لماذا لا توجد تجهيزات مناسبة تمنح الطفل المصاب بأمراض أو اضطرابات مزمنة أو إعاقة معينة من ممارسة الترفيه مع أقرانه؟، و هو ما يؤثر في نفسيته بسبب الإحساس بالنقص الذي يشعر به ، و يزيد هذا الإحساس حين يتعامل مع المجتمع و الأقارب .

و كما يجهل الكثير أن الترفيه بات من التخصصات التي تعتبر دافعا لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

هذه الأخيرة تعتبر من أهم وأبرز المواضيع التي أخذت قسطا وافرا من الأهمية و العناية ، وهذا لأهميتها البالغة في دفع عملية التنمية و التطور و خلق المشاريع المتميزة من خلال الدراسة الجيدة و التشخيص المستمر و الوقوف على كل الجوانب ليحقق مبتغاه

فقد رأينا فرصة مقاولاتية بإنشاء مشروع حديقة ألعاب تسلية بها ألعاب مخصصة لذوي الإحتياجات الخاصة بمدينة بسكرة و التي يمكن تصميم مدن ألعاب داخل الأحياء بشكل يسهل على ذوي الإحتياجات الخاصة استخدامها

و هذا بالاعتماد على مخطط الأعمال و الذي يوفر الدراسة الدقيقة و الفحص الجيد لمختلف جوانب المشروع لتحقيق هذا المشروع لا بد أولا من التحقق من جدواه و قابلية تجسيده و يتم ذلك بإعداد دراسة شاملة و مفصلة عنه نستعرض فيها مكوناته و خطوات إنجازه و طرق تمويله ، و هيكلته المادية و التنظيمية و طريقة سيرورته و الأهداف المرجو الوصول إليها بتجسيده و كذا وضع رؤية لأفاقه المستقبلية و طرق الوصول إليها ، ووضعه أمامنا بكل أبعاده و ذلك لتجنب الوقوع في إشكالات لم تكن في الحسبان لتضع لها خطط و حلول إستباقية قد تجنبنا هدر الكثير من الوقت و الجهد و المال في قابل الأيام، أي علينا أن نرسم السكة التي ستمشي عليها المشروع من محطة انطلاقه إلى نقطة وصوله ، و لا يتم ذلك إلا بإعداد مخطط أعمال نتبين فيه كل ما سبق ذكره، و من خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى متطلبات و كل خطوات إعداد خطط الأعمال المناسب و الذي يمكن تنفيذه على أرض الواقع.

ونظرا لأهمية مخطط الأعمال و دورة الفعال في إنشاء المشاريع و ضمان تحقيقها للأهداف، سوف نقدم مخطط أعمال لهذا المشروع حديقة ألعاب التسلية و الترفيه و باعتباره موضوع الدراسة لا بد الإجابة على التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الأعمال و تطويرها و من هنا نطرح الإشكالية التالية:

أولاً- إشكالية الدراسة :

كيف يتم إعداد مخطط أعمال لإنشاء حديقة ألعاب التسلية و الترفيه أحلى الأوقات في مدينة بسكرة ؟ و للإجابة على هذه الإشكالية كان لزاما علينا أن نجيب على الأسئلة الفرعية التالية:

1_ ماذا نقصد بمخطط الأعمال؟

2_ ماهي خطوات إعداده؟

4_ ماهي مراحل تنفيذ مخطط أعمال حديقة " أحلى الأوقات "؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

1_ أسباب ذاتية:

أ_ حلم يراودني منذ الصغر

ب_ ترك بصمتي الشخصية في هذه المدينة بعمل إيجابي يضيف لها قيمة مضافة

ت_ رغبتني في الدخول إلى عالم الأعمال.

ج_ الاقتناع بالفكرة بعد البحث و الاطلاع الأولي للموضوع

2_ أسباب موضوعية:

- أ_ وجود فرصة استثمارية في هذا المشروع نظرا لنقص مثل هذه المرافق في مدينة بسكرة.
- ب_ الغياب الشبه تام لاماكن الترفيهية و الترفيه المخصصة لذوي الدخل المحدود في بسكرة و نمطية الأماكن القليلة الموجودة.
- ت_ توجه الدولة في ظل الظروف الحالية لتشجيع السياحة خصوصا الداخلية مما يوسع من فرص نجاح هكذا مشاريع.
- ث_ إنجاز مخطط الأعمال هو أحد نتائج دراسة تخصص المقاولاتية
- ج_ انعدام وجود مرافق ترفيهية خاصة فئة ذوي الإحتياجات الخاصة

ثالثا: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الموضوع في :

- 1_ زيادة الاستثمار في هذا المجال يقوي التنافس مما يحسن من الخدمات و يضاعف الربحية لهذه المشاريع.
- 2_ أثار الترفيهية و الترفيه في رفع الروح المعنوية للأطفال و إدخال البهجة و السرور في قلوبهم لا سيما الأطفال المعوقين حركيا .
- 3_ مساهمة المشروع في توفير فرص استثمارية أخرى لمستثمرين آخرين.
- 4_ إثبات أهمية إنجاز مخططات الأعمال في دراسة جدوى المشاريع الاستثمارية .
- 5_ تقييم فكرة إنجاز مشروع حديقة العاب الترفيهية و الترفيه مشتركة مع ذوي الإحتياجات الخاصة حركيا

رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- 1_ إعطاء أفكار جديدة تغير من نوعية المشاريع المقترحة في مجال المقاولاتية
- 2_ تقديم شرح تفصيلي لكيفية إعداد مخططات الأعمال

خامسا : المنهج المتبع في الدراسة

و اتبعنا في هذه الدراسة المنهج البنائي في كل من الجانب النظري و التطبيقي لأنه الأنسب لهذا الطرح.

سادسا : حدود الدراسة

- 1_ الحدود المكانية : مدينة بسكرة بمركب حمام الصالحين المعدني
- 2_ الحدود الزمانية : السنة الجامعية 2018/2019

سابعاً : أدوات الدراسة

وقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، البحث و التقصي ، الحوارات المباشرة، المراسلات.

ثامناً: عوائق و صعوبات الدراسة

و قد تعرضنا أثناء إعداد دراستنا هذه للعديد من العوائق التي صعبت من عملية إنجاز هذا البحث و كانت سببا في تأخرنا في إعداده ، ومن بينها:

- 1_ صعوبة الحصول على المعلومات خصوصا من الإدارات العمومية إلا بعد استخدام الوساطة .
- 2_ صعوبة الحصول على الفواتير الشكلية.
- 3_ كثرة الجهات المعنية بموضوع الدراسة ما يشعب عملية البحث عن المعلومات و الوثائق.
- 4_ مناخ غير محفز للاستثمار لبيروقراطية بعض الإدارات و قوانينها.

تاسعا : هيكل الدراسة

مقدمة

و قد قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: وتناولنا فيه إلى الإطار النظري لمخطط الأعمال، و يحتوي على خمسة مباحث مقسمة كما يلي :

المبحث الأول: تطرقنا فيه لماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني: شرحنا فيه المخطط التسويقي

المبحث الثالث: استعرضنا فيه المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: تكلمنا فيه عن المخطط التنظيمي

المبحث الخامس : سلطنا فيه الضوء على المخطط المالي

الفصل الثاني : وهو عبارة عن الجانب التطبيقي للموضوع و الذي تطرقنا فيه إلى كيفية إعداد مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية و الترفيه "أحلى الأوقات" بمدينة بسكرة ، حيث يتكون من خمسة مباحث و هي :

المبحث الأول: تقديم المشروع

المبحث الثاني: مخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المبحث الخامس: المخطط المالي

الفصل الأول: الإطار النظري للمقاوالاتية و مخطط الأعمال

تمهيد:

لإنشاء مؤسسة ماء، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، مراحل وخطوات ضرورية لا بد من المرور عبرها، منها ما هو مفروض قانونا، لا يمكن تجاوزه أو تخطيه، ومنها ما هو عمل اختياري بالنسبة للمقاول، أما بالنسبة لمخطط الأعمال فهو أيضا يعتبر من بين المراحل التي تكتسي الأهمية البالغة في طريق إنشاء المؤسسة لأنه يعتبر عنصرا أساسيا في الإستراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، ويستند مخطط الأعمال هذه الأهمية على إعتبار أنه خطة معدة سلفا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، كما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج المرغوب فيها من طرف المؤسسة.

إن بقاء المؤسسة واستمرارها مهم جدا بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الأخرى وذلك من خلال رسم معالم واضحة للمشروع بدءا من فكرة إلى الشروع في تجسيدها وكذا القيمة المتوقعة منه. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي يتمحور إلى مباحث:

المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية.

المبحث الثاني: سيرورة إنشاء المؤسسات.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال .

المبحث الرابع: الملخص التنفيذي.

المبحث الخامس: المخطط التسويقي.

المبحث السادس: المخطط التنظيمي.

المبحث السابع: المخطط الإنتاجي.

المبحث الثامن: المخطط المالي.

المبحث التاسع: الملاحق.

المبحث الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية

أصبح موضوع المقاولاتية يشغل حيزا كبيرا من إهتمامات الباحثين والحكومات في العديد من دول العالم خاصة منها تلك التي يعتمد إقتصادها بدرجة كبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية وقدرتها على تحقيق المزيد من فرص العمل.

المطلب الأول: ماهية المقاولاتية

الفرع الأول: ماهية المقاولاتية (Entrepreneurship):

تعتبر عملية إعطاء تعريف محدد لظاهرة المقاولاتية أمرا بالغ الصعوبة، نظرا لتغير هذه الظاهرة وما تتسم به من التعقيد، غير أنه توجد ثلاث مدارس فكرية رئيسية كانت لها الأهمية الكبيرة في دراسة المقاولاتية وقدمت لنا تعريفات مختلفة حسب تصورات ووجهات نظر مختلفة.

أولا: إنشاء مؤسسات جديدة: حيث يعتبر رواد هذا الاتجاه والذي يتزعمه Gartner المقاولاتية على أنها عملية إنشاء منظمات جديدة، وحتى يمكننا فهم هذه الظاهرة يجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ظهور هذه

المنظمات¹

ثانيا : التعرف على

الفرص واستغلالها: يقود هذا الإتجاه Venkatraman et Shane حيث يعرفون المقاولاتية على أنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتقييم وإستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات جديدة، وكل هذا يتم عن طريق الما قول²

ثالثا : الازدواجية فرد – قيمة:

يتزعم هذا الإتجاه Bruyat فحسب هذا الإتجاه تتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد وخلق القيمة، وهنا يعرف هذا الطرح من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويمثل الشرط الأساسي في خلق القيمة، اما المنظور الثاني فيعتبر ان خلق قيمة هو الشرط الأساسي الذي يؤدي إلى جعل الفرد مرتبط بالقيمة.

من التعاريف الأخرى التي أبرزت مفهوم وطبيعة المقاولاتية في الأونة الأخيرة نذكر منها: عرفها Parston 1998 بأنها سلوك إداري يهدف إلى إستثمار الفرص بهدف تحقيق نتائج تفوق قدرات كل شيء بالمبادرة والعمل³

وإمكانيات الإنسان للفرد.⁴

المقاولاتية

هي ضمان النجاح من خلال الإدارة المتخصصة. هذا يعني ضمان النجاح بتحقيق مكاسب اقتصادية مجزية ونموا متصاعدا على الرغم من المخاطر التي تقع دون سابق انذار، ويتطلب ذلك مقدرة عالية مع المعرفة الجيدة والإدارة الكفنة والتصميم القوي ووضوح الرؤية والهدف وسلامة الوسائل⁵. - لا يوجد إجماع حول نظرية المقاولاتية، وكذلك حول تحديد مفهومها ومع ذلك، فإن أغلب التعريفات حسب Hisrich et Peters (1991) تتفق في تعريفها على أنها:⁶

"نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي."

الفرع

الثاني : روح المقاولاتية

غالبا ما يتم المزج بين روح المؤسسة **L'esprit d'entreprise** وروح المقاولاتية **L'esprit**

d'entreprendre وسنحاول هنا إظهار الفرق بين هذين المصطلحين الذين فرق بينهما المؤلفون، حيث يعرفون روح المؤسسة بأنها مجموعة من المواقف العامة والإيجابية إزاء مفهوم المؤسسة والمقاول، أما روح المقاولاتية فهو أشمل من هذا فهو مرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب الأشياء الجديدة أو القيام بالأشياء بشكل مختلف⁷.

وحسب التعريف المقدم من مجموعة المختصين في الإتحاد الأوربي المكلفين بتدريس المقاولاتية يجب أن لا تنحصر روح المقاولاتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن

¹ حنان جودي، محاضرات مقياس انشاء مؤسسة، سنة ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2019/2018.

² المرجع السابق.

³ دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها (2009-2000)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية، 2011-2012، ص 27.

⁴ عمر ك علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 68.

⁵ مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 7-8.

⁶ محمد قوجيل، مطبوعة دروس في مقياس المقاولاتية، جامعة ورقلة، 2017، ص 4.

⁷ سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية، 2007/2006، ص 06.

إستعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية، ولذلك لا يجب حصر روح المقاولاتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري .

الفرع الثالث : الثقافة المقاولاتية

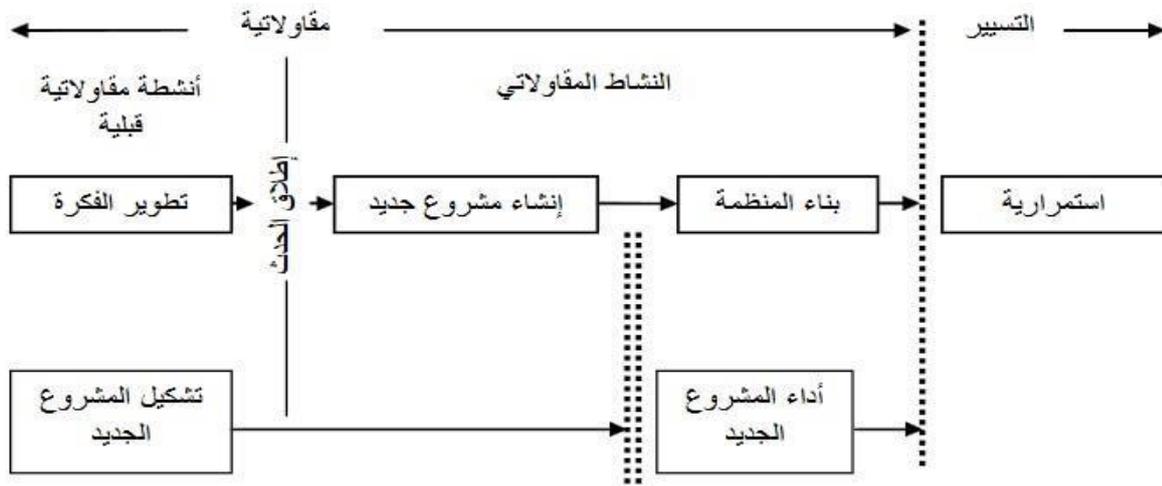
هو مفهوم لا يختلف عن ماهية الروح المقاولاتية إضافة لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية حيث عرفها البعض على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة إستغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال عن طريق إيجاد أفكار مبتكرة، إبداع في مجمل القطاعات الموجودة، إضافة إلى وجود هيكل تسييري. وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى التخطيط وإتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة، كما أن هناك أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط.¹ فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق مؤسسة، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولاتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محرركة أقل.

الشكل

المطلب الثاني: مراحل المسار المقاولاتي

الموالي يوضح مختلف مراحل المسار المقاولاتي حسب Carton, Hofer، يعكس هذا النموذج نواحي أساسية من المسار المقاولاتي التي تتطلب من المقاول البحث وتقييم فرصة معينة من خلال تحديد القوى التي تؤثر على إنشاء المشروع الجديد، لذلك فالمسار المقاولاتي ينطوي على أربعة مراحل أساسية هي، 2004، Meeks

الشكل رقم (01): مراحل مسار المقاولاتي



المصدر: محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة 2016/2015، ص 32.

1- تعريف وتقييم الفرصة؛

2- تطوير خطة المشروع؛

¹ سلامي منيرة، مرجع سابق، 2007/2006، ص 07.

3- تحديد الموارد اللازمة؛

4 - بناء وإدارة المشروع الجديد

ثمار هذا التحليل تتنوع بشكل واضح حسب وجهة النظر المأخوذة: إما المقاول أو المؤسسة المنشأة

المبحث الثاني: مفهوم إنشاء المؤسسات

سنتناول في هذا المبحث سيرورة إنشاء المؤسسة وذلك من خلال أربع مطالب، يتضمن المطلب الأول تعريف إنشاء المؤسسات، أما في المطلب الثاني أنواع إنشاء المؤسسة، أما في المطلب الثالث نوضح مراحل إنشاء المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف إنشاء المؤسسات

" إن إنشاء المؤسسات هو ظاهرة معقدة غير متجانسة، بالإضافة إلى أنها تصرف لا يحدث في الكثير من المرات بالنسبة للفرد فعملية إنشاء المؤسسة لها تأثير كبير على خصائص الشخصية بالإضافة إلى أنها تجعل المنشئ أكثر ديناميكية وحركة وتضعه في حالات مختلفة سواء كانت لديه المهارات الكافية أو لم تكن لديه أية مهارات".

" إن إنشاء مؤسسة هو تصرف فردي ولا يتجدد في الكثير من الأحيان في الحياتي المهنية، ويترتب على إنشاء المؤسسة مسارات جد مختلفة فليس هناك أي مسار يشبه الآخر وعليه فان عملية انشاء المؤسسة "هي عبارة عن مسار ينتهجه الفرد في محاولة منه بهدف تحقيق ذاته وذلك من خلال تجميع الموارد اللازمة في إطار نسق تنظيمي معين".¹

المطلب الثاني: مراحل إنشاء مؤسسة

قبل تقديم المراحل العامة المحددة في عمليات إنشاء المؤسسة يجب أن نذكر مميزات هذه العملية:²

- مراحل الإنشاء ليست خطية وغير ثابتة لكنها تكون دورانية لأن الفرد يتغير والمحيط يتغير.
- في كل مستوى من مراحل الإنشاء لابد من توفر الموارد اللازمة لتغطية الاحتياجات مرحلة بمرحلة.

- لا يمكن المرور من مرحلة الى مرحلة إلا إذا توفرت فيها شرطين الانطلاق

(Déclencheur) و الالتزام (engagement) .

وفيما يلي أهم المراحل التي نمر بها في إنشاء مشروع مؤسسة كما يلي:

- تقييم الفرصة.
- تصميم وصياغة المشروع.
- تركيب الصيغة القانونية والمالية للمشروع.
- انطلاق الأنشطة

الفرع الأول: تقييم فرصة إنشاء مشروع évaluation de l'opportunité de création d'entreprise

مشكلة تقييم فرصة الأعمال هي موضوع التطوير وما يترتب عليه، ومن جهة أخرى الهدف في كيفية تقييم الفرصة في إنشاء المؤسسة.

أولاً : الفرصة المقاولاتية

هي نتيجة لمزيج جديد من عوامل الإنتاج والذي ينعكس في إدخال منتج جديد، طريقة عمل جديدة في إنتاج، عند استغلال سوق جديد والتوجه إلى مصدر جديد للتمويل وأخيراً شكل جديد لمنظمة صناعية.

¹ صندرة سايبى، سيرورة انشاء مؤسسة (أساليب المرافقة)، دار المقاولاتية، جامعة علي منجلي، قسنطينة، 2009، ص 10.

² Alain Fayolle, op-cit, p 118.

ثانيا : فرصة الأعمال: يمكن تعرفها بأن المشروع قد يؤدي الى أحد الأنشطة الخالقة (المنشئة) للقيمة (القيمة الإبداعية) ذات مردودية ومع احتمالية الاستمرارية والتطوير والأخذ بعين الاعتبار فرصة السوق والموارد المتاحة للفرد ولذلك تعتمد الفرصة على:

- ✓ **الفرد:** رغباته، امكانيته المالية، دوافعه، قيمه، مهاراته، علاقته، معرفته.
- ✓ **المحيط:** الاشياء التي يقوم بها ماذا تقدم للمحيط، الملائمة.
- ✓ **الوصول الى الموارد:** الوفرة تكاليف الحيازة.
- ✓ **الوقت:** الوقت ضروري من أجل تحديد أبعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية.

ولكي يتم الحصول على الفرصة يتطلب تفكيك الفكرة الأصلية من خلال النزول إلى السوق وتحويل الفكرة الأولية الى فرصة من خلال المراحل التالية: ¹

2-1 تفكيك وإعادة تكوين الفكرة الأصلية:

- الفكرة الجيدة ليست سوى أداة في يد الفرد أو الجماعة، وليست الفكرة المكون الرئيسي وإنما العمل الذي يمكن القيام به من الفكرة.
- الأفكار الجيدة ليست بالضرورة فرصة جيدة قد تكون فكرة بسيطة وتخلق قيمة كبيرة وقد تكون الفكرة عبقرية وتخلق قيمة وذلك يحدد حسب شروط البيئة والمحيط.
- التقاط الأفكار الناشئة الجديدة يعني وجود والحصول وتطوير القدرة على الاستماع ومراقبة الجيدة لطرح الأسئلة حول ما يحيط بالفكرة، وذلك لأن المنشأ يجب أن يعمل مثل الإسفنج لامتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار قبل القيام بفرز أو ترك العملية التسويقية.
- لا يستطيع المقاول تفكيك الفكرة الأولية إلا إذا كانت لديه مهارات وكفاءات وكذلك الاستعانة بمكاتب الاستشارة، والزبائن لجمع معلومات عن المحيط الخاصة بالمشروع.
- 2-2 **تقييم البدائل:** تتمثل في مجموعة من الاختيارات التي تشكلت من تفكيك الفكرة الأولية للاستفادة منها عن طريق توسع في النشاط، وعند مواجهة الصعوبات في تطبيق الفكرة المختارة نختار بديل آخر من هذه البدائل. وتقييم الفكرة عن طريق ثنائية (المقاول/المحيط) وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:
- هل المقاول يستطيع أن يطبقها؟
- هل السوق يتقبلها؟

2-2-1 طرق تقييم البدائل والفرص: بدراسة كل بديل بطريقة غير منفصلة عن طريق معيارين

- أ- **المعيار الأول:** ماهية القيمة التي يقدمها الخيار.
- ب- **المعيار الثاني:** وفي هذا المعيار يتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية:

تحديد المستفيدين من المنتج وأين نجده؟

1- ماهي حالة السوق؟

2- ماهي الموارد الضرورية؟

3- ما هي الميزة التنافسية التي تميز المنتج؟²

ويتم تقييم الخيارات عن طريق وضع سلم من النقاط واختيار البديل الذي يحوز على أكبر عدد من النقاط، لأنه البديل الأنسب، وبالنسبة للبدائل الأخرى تصنف في قواعد وبيانات.

¹ Alain Fayolle, op- cit, p 90.

² ibid, p 90.

➤ وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الفكرة الأولية، engagement هي النزول إلى السوق.¹
● من أجل تقييم جيد لفرصة إنشاء المؤسسة يجب أن:

- 4- يتحلى المقاول ولو بدرجة قليلة من الإبداع.
- 5- من الضروري معرفة بعض المفاهيم وأدوات التسويق (التنبؤ بالمبيعات) لنجاح الانتقال من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة متكاملة تؤدي إلى ربحية النشاط المستقبلي.
- 6- تعلم كيفية اختيار الفرص التي سوف تتحمل تغيرات الوقت والمنافسة، مثل الفرص التي توفر مزايا تنافسية مستدامة.

3-2 تصميم وصياغة إنشاء المشروع: في هذه المرحلة وبعد تحديد الفرصة وتحديد الخطوط العريضة للمشروع يتم تحويل الفرصة المقاولاتية إلى نشاط اقتصادي ذو مردودية ويجب أن يكون النشاط واقعي وقابل للتحقيق وذلك من خلال مجموعة من الدراسات التي تثبت ذلك وهي: دراسة السوق، الدراسة المالية، القانونية والإنتاجية .

المطلب الثالث : أنواع إنشاء المؤسسات

إن اختلاف أنواع الإنشاءات ينبغي أن يقودنا إلى استخدام مقاربات تسمح لنا بتعرف على الأنواع المختلفة للمؤسسات. وفيما يلي أنواع المختلفة لعملية إنشاء المؤسسات:²

الفرع الأول : المقاربة التي تعتمد على درجة الحداثة والاستقلالية

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما الحداثة والاستقلالية وهما يتعلقان بالمشروع
أولا : جميع المؤسسات الجديدة وليست مستقلة: بمعنى مؤسسات جديدة ولكن ليس لها استقلالية مالية، ولا قانونية فهي تابعة لمؤسسة أخرى كالفرع مثلا.

ثانيا : جميع المؤسسات الناشئة والتي لم تنشئ نشاطات جديدة: أي أن المؤسسة تابعة للمؤسسة الأم أي أنها غير مستقلة على المستوى القانوني أي أن أغلبية رأس المال الاجتماعي لهذه المؤسسات مملوك من طرف مؤسسات أو منظمات أخرى في نشاطها، أو أن المؤسسة لا تخلق نشاطات جديدة أي أن المؤسسات الصغيرة والمبتدئة تعتمد فقط على مبدأ استغلال نشاطات قديمة كانت تستغل سابقا من طرف أشخاص آخرين وفي هذه الحالة لا توجد حداثة ولا استقلالية.

ثالثا : منطق الطبيعة القانونية la logique de PMIisation juridique

وفي هذا النوع من الإنشاءات لا توجد حداثة ولا استقلالية (بمعنى أنها تابعة لمؤسسة أخرى) تتغير صيغة المؤسسة قانونيا كتغيير من شركة المساهمة إلى شركة تضامن وهنا يتم تحويل نشاط المؤسسة الصيغة القانونية أو تستطيع أن تكون فرعا أي كما يمكن أن تكون من نفس المؤسسة الأم أو تعطيها نشاط جديد.

رابعا : النمو الداخلي la logique de croissance interne

حيث هذا النوع من الإنشاء يختلف عن السابق في درجة الحداثة والتي تعد مهمة في هذا النوع ولا توجد استقلالية وذلك يعني أن هذه المؤسسة جديدة عبارة عن فرع تابع للمؤسسة يمثل نشاط جديد للمؤسسة أو تدخل عليه تحديثات من خلال تصميم نشاط جديد أو تطوير أنشطة حالية من المؤسسة القائمة، بغض النظر عن حجم الشركة.

خامسا : الاستئناف والاقتناء la logique de reprise d'entreprise ou acquisition

وفي هذا النوع من الإنشاء تتميز بدرجة استقلالية عالية للمؤسسة المنشأة ولا توجد حداثة لأنها تمثل حالة استئناف أو اقتناء أو استحواذ لمؤسسة كانت موجودة بالفعل وتوقفت مؤخرا عن نشاطها من طرف الفرد.

¹ Alain Fayolle, op- cit, p 118.

² ibid, p119.

سادسا : إنشاء مؤسسة من العدم **la logique de création ex nihilo**:

وفي هذا النوع تتسم بدرجة عالية من الحداثة والاستقلالية، وهذه الحالة تعكس إنشاء المؤسسة من طرف فرد أو مجموعة أفراد وتكون مستقلة تماما وتعمل في نشاط جديد لم يكن موجود من قبل.

الفرع الثاني : المقاربة التي تعتمد على درجة تغيير والحداثة:

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما: درجة التغيير تخص الفرد خلال عملية إنشاء أما الحداثة تتعلق بالبيئة (المحيط) التي لها صلة بالمشروع.

أولا : إنشاء الاستنساخ **la creation reproduction**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير

والحداثة منخفضة ومستوى عدم اليقين غير موجود لأن المؤسسة موجودة من قبل وإعادة إنشاء نفسها أو مؤسسة أخرى قامت وأيضا لا يوجد هناك تغيير في الأفراد أي أن المخاطرة معدومة في هذا التقسيم.

ثانيا : إنشاء التقليد **la creation imitation**:

وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير مرتفعة والحداثة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد قيمة مضافة للبيئة والفرد ليس لديه فكرة عن هذا النشاط ولكي يستطيع الدخول في هذا المجال على الفرد الاعتماد على (الكفاءات والمهارات والعلاقات).¹

ثالثا : إنشاء الابتكار والتثمين **la création innovation-valorisatoin**:

وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير منخفضة والحداثة مرتفعة، وفي هذا النوع يكون لدى الفرد الخبرة وشخصية أي صاحب المؤسسة يمتلك معلومات عن النشاط ويبدع في إنشاء المؤسسة وعند إخراج النشاط إلى المجتمع سيكون جديد والعائق في هذه الحالة هو التسويق لأنه يبدأ من العملاء لأن السوق من الممكن ألا يتقبل المشروع وهنا درجة عدم اليقين مرتفعة.

رابعا : إنشاء الابتكار والمغامرة **la création innovation-a venture** :

وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير مهمة جدا ومرتفعة، والحداثة أيضا مرتفعة وهذه الأخيرة مرتبطة بالتكاليف كلما كان لدى المقاول معارف من ناحية الابتكار سيؤدي ذلك إلى انخفاض التكاليف وسيكسبه على طول مساره الوظيفي مهارات (التعلم الوظيفي) وعليه المشروع يبنى ويعاد بناؤه من خلال ما اكتسبها المقاول من المعارف وهنا تكون المغامرة مجهولة ودرجة المخاطرة مرتفعة وترتكز هذه الأخيرة على بحوث التسويق وهذا كله سيؤدي إلى تخفيض من درجة عدم اليقين المرتفعة.²

الفرع الثالث : تموقع المشروع

أولا : تعريف **CSIP**: هي عبارة عن تكيف مع الإشكالية الكلاسيكية لتسيير الإستراتيجي والأعمال المتعلقة بنمذجة سلوك اتخاذ القرار في لحظة معينة منشأ المشروع يمتلك مجموعة من التطلعات هذه التطلعات قد تكون غير واضحة على مستوى المحيط ومستوى قدراته ومستوى الموارد وعلى مستوى الأهداف، إن إنشاء مشروع والوصول إلى تحقيقه يتطلب الاقتراب من منطقة التوافق **csip** وهي تموضع المشروع.

ثانيا : شرح نموذج **CSIP**: **Configuration Stratégique Instantanée Percue** / النموذج

التمثيلي للمشروع

من خلال نموذج **CSIP** يجب أن يكون للمقاول ذكاء إستراتيجي بالإضافة إلى مجموعة من المهارات والكفاءات وهذه كمرحلة أولى ننقل بها إلى شيين مهمين هما: نظام القيم وشبكة العلاقات، فنظام القيم تتمثل في قيم المقاول وقيم المحيط، فقيم المقاول مستمدة من خلال سيرته الذاتية وما مرَّ به في حياته من مواقف وما استمده من محيطه من قيم، كل هذا سيشكل

¹ Alain Fayolle, op- cit, p 119.

² Alain Fayolle, op-cit, pp 113,116.

نظام القيم وهذه القيم ستؤثر في مشروع هذا المقاول، فتسير المؤسسة بنظام قيم المقاول التي استمدتها من سيرته الذاتية.

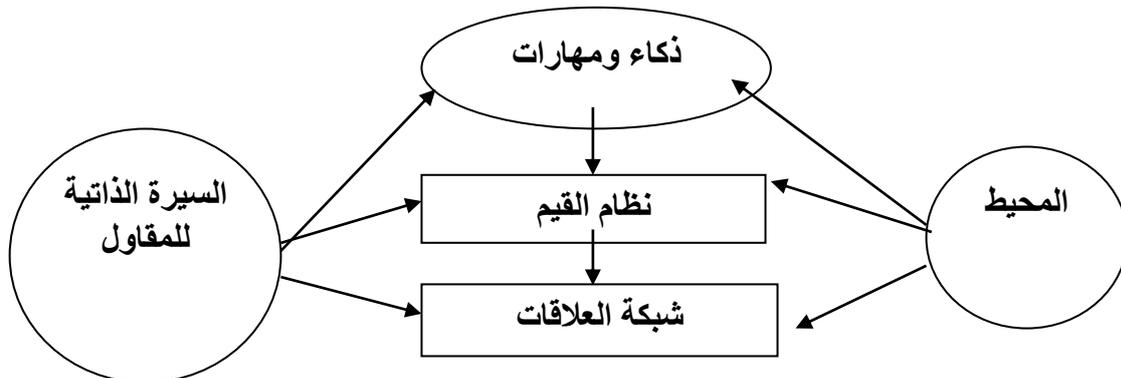
نظام القيم يتم تعزيزه بشبكة العلاقات وهي جد مهمة فالشخص الذي لديه علاقات واسعة وقوية لديه إمكانية نجاح مشروعه كبيرة وتساعده في جمع المعلومات التي ستوصله إلى ثلاث مناطق:

- 1- منطقة تطلعات المقاول الخاصة.
- 2- منطقة كفاءات ومهارات المقاول.
- 3- منطقة موارد المقاول¹.

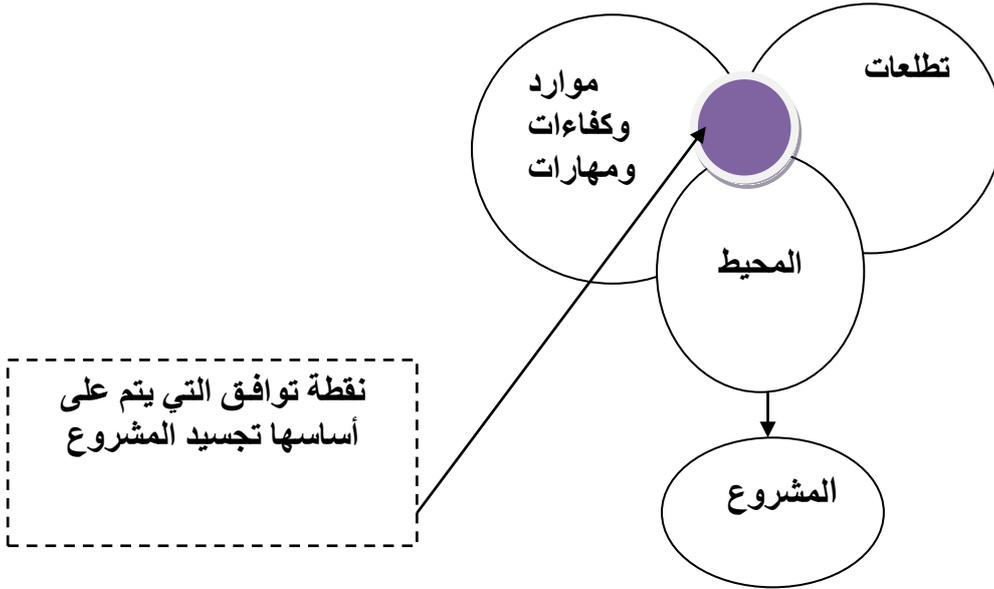
بناء على المعلومات التي نجعلها من المحيط وبناء على القيم التي يمتلكها وبناء على قدراته يستطيع أن يشكل تطلعاته، ومن خلال علاقاته والمعلومات التي تم الحصول عليها سوف يحصل على الموارد اللازمة، وبناء على شبكة العلاقات ونظام القيم يستطيع أن يصل إلى تلك الكفاءات اللازمة وعند ربط هذه العلاقات فيما بينها نصل إلى نقطة التوافق بين تطلعات المقاول مع قدراته ومع موارده.

و الشكل الموالي يوضح تموقع المشروع "النموذج التمثيلي للمشروع"

الشكل رقم (02): نموذج CSIP



¹ Mémoire online, études du processus entrepreneurial : modèle de création d'une PME dans le contexte économique et social marocain ,cite



المصدر : Mémoire online, **études du processus entrepreneurial** : modèle de création d'une PME dans le contexte économique et social marocain ,cite

ثالثا: **حدود وهيكلية المشروع:**¹ في هذه

المرحلة يتم وضع أبعاد المشروع والتي تكون مرتبطة بـموارد المؤسسة (موارد مالية، بشرية، مادية)، المؤسسة لديها مجموعة من الموارد المتاحة لنضع أبعاد المشروع يجب أن نصل لأحسن توليفة لاستخدام الموارد الموجودة في المؤسسة وهو ما يسمى بترشيد وعقلنة في استخدام الموارد، وهذه مرتبطة بما يمتلكه المقاول من مهارات وكفاءات.

رابعا: **كيفية وضع إستراتيجية:** في هذه المرحلة توجد إستراتيجية الانطلاق والتي نبدأ بها نشاط المؤسسة وإستراتيجية التطوير نستخدمها عند توسع في نشاط المؤسسة، هاتين الإستراتيجيتين نحصل عليهن من خلال مفاتيح النجاح وذلك بعد دراسة محيط وموارد المؤسسة، ومن خلال دراسة المنافسين نحدد الميزة التنافسية للمشروع.

هذه الإستراتيجية توضح لنا تموضع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وما هي رسالتها ومهمتها.

خامسا: **مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء مؤسسة:**

- البحث عن أحسن توليفة ممكنة (المنشأ / مشروع إنشاء) وتكون قبل إنشاء المشروع، وتوليفة (مقاول/ وضعية مستقبلية) وتكون بعد الإنشاء بمعنى عند التطوير.
- الفرد المقاول يجب أن يكون واقعي بشكل كبير.
- البحث عن تكاملات والتطابقات والتطلعات في جميع المستويات (قبل الإنشاء وبعد الإنشاء) وبين الجهات الفاعلة الرئيسية (تطلعات، الفرد، المحيط، الموارد..)
- يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة. قبل الإنشاء وعند التطوير.
- البحث عن الميزة التنافسية المستدامة والمرتبطة بالموارد البشري.²

➤ وعليه **Déclencheur** هذه المرحلة هي **Engagement**، CSIP يجب المرور بجميع المراحل والالتزام بها.

¹ Alain Fayolle, op-cit, p120.

² ibid, p120.

سادسا : الإطار القانوني والمالي للمشروع: ترتبط الوضعي القانونية بشكل التمويل وكل وضعية لديها سقف معين (شركة الأسهم، التضامن، شركة الشخص الوحيد) فكل شكل لديه حصة مالية وأرباح وخسائر توزع حسب قانون الشركة وتكوين المشروع مرتبط بمخطط الأعمال ويتم تقديمه للبنوك وتحدد الطبيعة القانونية وفق ثلاث مستويات (المالي، الإستراتيجي، البشري "عدد العمال") وعليه يتم تحديد كيفية التمويل عن طريق البنك والأموال الخاصة.

➤ وعليه **Déclencheur** هذه المرحلة هي الطبيعة القانونية، **Engagement** الحصول على موافقة للتمويل لانطلاق المشروع.

سابعا: انطلاق الأنشطة: هذه المرحلة تبدأ بعد ما نحدد الطبيعة القانونية والحصول على (رأس المال، مواد أولية، نشاط تسويق) وانطلاق العمل من خلال توفير الموارد وتسجيل القانوني في السجل التجاري والاتصال بالبنك، وعليه لا يمكن أن نقول إن هناك مؤسسة إلا عند وصول إلى نقطة التعادل وبعدها تقف المؤسسة على قدميها من خلال عتبة المردودية والرقابة على نشاط المؤسسة من خلال المقارنة بين المخطط والفعلي¹.

➤ وعليه **Déclencheur** هذه المرحلة هي الحصول على رأس المال، **Engagement** الوصول إلى عتبة المردودية.

المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية حول مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دورا أساسيا وفعالا في حياة أي مؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية إنشائها وتكوينها، إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

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

- "يعرف مخطط الأعمال على أنه: ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، إستئناف، تفريخ... الخ) كما يعرف بأنه منهج تحليل إستراتيجي يمكن تحضيره، كما نجد في مخطط الأعمال
- إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية، كما يستعرض مخطط الأعمال خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية"².
- يمكن تعريفه بأنه: "وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية"³.
- كما يعرف على أنه: الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع. الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية"⁴.

¹ Alain Fayolle, op-cit, p292

². Ibid, p122

³ طاهر محسن منصور الغالي، ادارة وإستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص210.

⁴ Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson Education, paris, 2009, p134.

- كما يمثل مخطط الأعمال وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال، المخاطرة،...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع.¹

- يعتبر مخطط الأعمال من الوسائل ذات الأهمية الكبرى من أجل تطوير منظومة الموارد البشرية ودعم دورها في تطوير المؤسسات والعمل على حث الناس على إقتحام العمل المستقل ومضاعفة مساهمتهم في طرح المشاريع وإحداث المؤسسات الجديدة والمجددة، ويسعى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية :

- أين نحن الآن ؟

- وأين سنذهب ؟

- وكيف نصل إلى نقطة ما ؟²

- كما يعتبر مخطط الأعمال بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمؤسسة في وثيقة واحدة ومدى مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل: السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون.³

ومما سبق نستنتج أن مخطط الأعمال هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية.

ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة.⁴

المطلب الثاني: خصائص وأهداف مخطط الأعمال

الفرع الأول: خصائص مخطط الأعمال

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي:⁵

أولاً : هو عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية من أجل تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعداده يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل أولاً : اختبار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف.

ثانياً : إن خاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقعي وهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك في هذا الإطار نطرح مجموعة من الأسئلة:

- من يمكنه التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنافسين؟

- من يمكنه التوقع بظهور الأزمات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي؟

تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة و سيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.

¹ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهمية في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 01.

² بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 111.

³ جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 03.

⁴ شوقي جباري، شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18، 19 أبريل 2012، ص 08.

⁵ Alain fayolle , op-cit, pp 295, 294.

ثالثا : مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين: يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، كل المعلومات المجمعة خلال المسار يساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها وهذا ما يتجسد في الإستراتيجية.

رابعا: مخطط الأعمال هو عبارة عن مسار محاكاة: المحاكاة هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكيات مختلفة الأطراف أو سلوكيات المؤسسة أو تغيرات المحيط.

خامسا : مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير: إن التفكير و التحليل الإستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختبار، والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف و مهارات وظيفية.

الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال

كما هو موضح في الشكل فإن أهداف مخطط الأعمال، تدور حول مقاربتين¹:

أولا : مخطط الأعمال كأداة اتصال: يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام (فرد/مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول/مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة) ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين، الجماعات المحلية).

ثانيا : مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية: يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الإستراتيجي وأداة للتوقع وأداة للمحاكاة. وتتمثل أهداف مخطط الأعمال في :

1- اتصال داخلي: يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره، إقناع نفسه أولا بجدوى الفرصة، واختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع و محاولة تقريب التوقعات من الواقع، كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

2-إتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع، مخطط الأعمال عبارة عن بيع مقاول، بيع فريق عمل، بيع مشروع. ان فعالية الاتصال تمكن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات الموجه إليه (اهتماماته، أهدافه، ممارساته).

3 - إستراتيجي و خارجي: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى العملية والإستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين و بالتالي ففي هذا المستوى بشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء: تقدير واقعية- ملائمة - إمكانية - جدوى المشروع المقاولاتي² و الشكل الموالي يوضح أهداف مخطط الأعمال.

¹ ibid, pp292,293.

² Ibid,292,293

الشكل رقم(03): أهداف مخطط الأعمال

الوظيفة	ريادة في العمل	إمكانية تجسيد المشروع
	الإعلام والتحفيز	البيع
الاتصالات		

Alain 1

المصدر: 293, Dunod, paris, 2004, **preneuriat: apprendre à entreprendre**

داخلي

الهدف الثالث: مكونات خارجي ل

من أجل توفير المعا ورية للمقرسين و سري و سسريين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال المكونات الأساسية التالية: ¹

أولاً: ملخص وهدف المخطط: ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة

ثانياً: مواصفات المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط وما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقاوله من الباطن... أو غير ذلك، والصناعة التي تنشط فيها.
- اسم المؤسسة التجاري واسم منتجها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز.
- الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي.
- الشكل القانوني.
- الملاك والمساهمون.

ثالثاً: وصف النشاط: ويكون ذلك كما يلي:

- استخدام الزوج منتج/ سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج.
- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين والمنافسين وميولات السوق المستهدف.
- تحديد معايير النجاح (حصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة...).
- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية، تحديد أسعارها، وطريقة استعمالها وصيانتها...).

رابعاً: نتائج دراسة السوق: هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، وتشمل مايلي:

- تقسيم السوق الحالي (منتوج/ مستهلك، منتج/ مؤسسة).
- المنافسة و المحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، السياسات الاقتصادية...).

¹ صندرة سايبى، محاضرات في إنشاء المؤسسات، جامعة قسنطينة، 2015، ص27.

- الموردین (عددہم، موقعہم ونقاط قوتہم وضعفہم...)
- قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...)
- سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتميزه عن منتجات المنافسين...)¹
- إستراتيجية التسويق (المنتوج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، وسبل ترقيته، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...)

خامسا : تحديد وسائل الإنتاج

وفي هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج وطريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبيانات يتم ذكر أنواعها ومساحتها، وبالنسبة للآلات والتجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها وتوضح طريقة تركيبها والأعطاب والصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، إضافة إلى توضيح نمط التخزين وقدراته، كما يتم شرح طرق العمل، وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج، وكيفية إطلاق الطلبات، وتحديد مخطط الإنتاج الزمني والذي غالبا ما يتم إعداده من خلال مخطط غانت الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة بيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتج.

سادسا : المعطيات المالية

- تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر التالية:
- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية.
 - المرادوية المتوقعة.
 - رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.
 - الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، والتراخيص والإشهار... وغيرها
 - التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.

سابعا : إدارة الموارد البشرية

ويتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، وتحديد العلاقة بينها، وطرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، والإختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية والخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

ثامنا : الاستراتيجيات

من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحليل والقرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجي يضمن بقاء ونمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية :

1- الأهداف:

وهنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، ومساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو، التشغيل والمنافسة الوطنية...) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.

2- نوع الإستراتيجيات المتبعة:

¹ صندرة سايبى، مرجع سابق، ص 27.

والأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات والتي تتلاءم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، التنويع، القيادة بالتكلفة والتميز... الخ¹.

3- طرق تحقيق الإستراتيجيات:

فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات، والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك .

4- الأخطار:

ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

- الأخطار التي تنجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر وبالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط .

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

يمكن تصنيف مخطط الأعمال إلى تصنيفين²:

الفرع الأول : التصنيف الأول

أولا : المخطط المختصر:

هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد وتعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين والمستثمرين على حد سواء، خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، ويتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد، إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبدية النشاط، ووجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

ثانيا : المخطط الشمولي:

في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب والنوع، فهي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والحرية التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيدا و متميزا عندما يحتوي على:

- مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة خارجية.

- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل .

- تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق .

الفرع الثاني : التصنيف الثاني

أولا : المخطط القصير أو المصغر:

حيث من المحتمل أن يحتوي على(10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

ثانيا : مخطط العمل:

¹ صندرة سايبى، مرجع سابق، ص28,29.

² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص215.

وهو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.

ثالثا : مخطط التقديم:

وهو مخطط العمل، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

رابعا : المخطط الإلكتروني:

تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملاءمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته. ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني.¹

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.

المبحث الرابع: الملخص التنفيذي

المطلب الأول: مفهوم الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي هو الشرح المختصر لفكرة المشروع من جميع النواحي والهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بالفكرة أو بالمشروع وتحفيزهم للانتقال للخطوة الثانية وهي قراءة خطة العمل. كما يعرف على أنه: الوصف المختصر لطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها والمهمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي تمتلكها والتي لا بد أن تستحوذ على انتباه أو إعجاب من يقرأه. ويعرف كذلك على أنه: وصف موجز للمنتج أو الخدمة والخصائص المميزة لها مع التوضيح باختصار للحلول المقدمة للمستهلكين مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو وفرص تحقيق الربح ومصادره.

- حيث يرى البعض بأن الملخص التنفيذي يكتب قبل خطة العمل بحيث يكون مقدمه للمشروع فإذا استحوذ على انتباه وإعجاب المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة ينتقل للمستوي التالي وهو خطة العمل. أما إذا لم يستحوذ على انتباه/إعجاب المستثمر ينتقل لمخلص فكرة مشروع آخر وبذلك يتم توفير وقت المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة.

- إلا أن هناك من يري أن الملخص التنفيذي يفضل كتابته بعد كتابة خطة العمل بدعوي أن شرح كل شيء بخطة العمل يسهل علي رائد الأعمال تلخيص خطة العمل ووضع هذا التلخيص في شكل ملخص تنفيذي.

المطلب الثاني: خصائص الملخص التنفيذي

- يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بالعمل التجاري وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق والحاضر والمستقبل.

- يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة عملك في صفحة واحدة أو صفتين ويجب أن تكون قادرا على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن منتجك أو خدمة شركتك سوف تستغل هذه الفرصة.

المطلب الثالث: هدف الملخص التنفيذي ومضمونه

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، الأردن، 2006، ص332.

يهدف الملخص التنفيذي إلى إقناع القراء بأن عملك جدير بالاستحقاق ويتعين أن يشجع هذا الملخص على قراءة الأجزاء المتبقية منه وذلك لكونه أول ما يطلع عليه المستثمر قد لا يحتاج الأمر منه أكثر من 3 إلى 5 دقائق لاتخاذ قرار مبدئي. ويتضمن الملخص التنفيذي ما يلي: ¹

الفرع الأول : الهدف

يصف القصد من خطة العمل . هل الهدف من الخطة هو الحصول على الدعم المالي وبناء علاقة شراكة أم شيء آخر؟.

الفرع الثاني : التعريفات

تحديد وتعريف أفكار المشروع بكل وضوح وإيجاز .

الفرع الثالث : الفكرة العامة

يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بالعمل التجاري وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق والحاضر والمستقبل.

الفرع الرابع : الصفات والمميزات

تقديم وصفا للصفات والمميزات الفريدة للمنتج أو للخدمة

الفرع الخامس : المتطلبات المالية

ذكر الأرقام المالية التي تضع خطة العمل موضع التنفيذ والتطبيق.

الفرع السادس : النمو

تحديد كيف يمكن للشركة ان تنمو وتستمر في النمو.

يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة العمل في صفحة واحدة أو صفحتين ويجب أن تكون قادرا على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن منتجك أو خدمة شركتك سوف تستغل هذه الفرصة .

المبحث الخامس : المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي جزءا مهما من المخطط الأعمال لأي مشروع حيث يعبر عن السياسات التسويقية الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

المطلب الأول : مفهوم المخطط التسويقي

لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها :

"المخطط التسويقي هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة" ².

" و يعرف بأنه: الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشود".

" كما يعرف على أنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء المنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة " ³.

"و يعرف المخطط التسويقي على أنه: التوقع لما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والإستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والإستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة الأمر ووقت التنفيذ" ⁴.

¹ http://preneur-masr.com/wp-content/uploads/Executive_Summ3ry.pdf ,21.00, 12/03/2019.

² بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23.

³ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 81.

⁴ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 23.

المطلب الثاني: دراسة السوق

توضح دراسة السوق لصاحب المشروع السوق الذي يجب أن يستهدف، و ذلك عن طريق تحديد حجم السوق، اتجاهاته، رغبات الزبائن... الخ، كما أنها طريقة ديناميكية وحديثة تمكن من فهم ومتابعة تطور الأسواق.

الفرع الأول: تعريف دراسة السوق

- إن دراسة السوق هي مفهوم يحصر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معين وتحليلها لغرض المساعدة في اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بمنتج أو خدمة حالية أو مستقبلية.

- وتعرف أيضا بأنها: مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأضرار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبينة على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها¹.

الفرع الثاني: تجزئة السوق

تعرف بأنها تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر إلى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي تبحث المنظمة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة². تجزئة السوق يبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم وفقها، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسويق من تصنيفهم في قطاعات. وبصفة عامة فإن الأسس المعتمدة للتقييم يجب اختيارها بحيث تؤدي إلى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى ويمكن ذكرها كالتالي:

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

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

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

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

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

سادساً : التقسيم على أساس العامل التسويقي: يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل: جودة المنتج، دراسة الحساسية للسعر، الإشهار... الخ¹.

¹ <http://douis.free.fr/theses/magistere/taouti/chapitre01.pdf> 22 :14, 01/01/2019, p14

² فريد كورنل، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 09، 13.

المطلب الثالث: تحليل المنافسة

الفرع الأول: تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر

بمجرد تعيين حدود الصناعة، فإن على المسير القيام بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الناجمة عن محيط الصناعة والتي تختلف باختلاف مصدرها التابع لإحدى القوى المشكلة له والتي حددها porter Michel في نموذج القوى التنافسية الخمس التي تؤثر بشكل مباشر على إستراتيجية المؤسسة والتي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات.²

أولا : شدة المنافسة: تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الكفاح والصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة:

- هيكل المنافسة
- ضعف معدل نمو السوق
- غياب التميز في المنتجات
- وزن التكاليف الثابتة في التكلفة الإجمالية للمنتجات

ثانيا : تهديد دخول منافسين جدد و المحتملين: المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك. وعادة ما تحاول المؤسسات القائمة فعليا في صناعة ما إلى محاولة كبح دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة إذ أنه كلما زاد عدد المؤسسات الداخلة إلى الصناعة ما، كلما صعب المؤسسة القائمة حماية حصتها من السوق وتحقيق الأرباح، ويعتبر خطر دخول منافسين محتملين إلى حد ما، دالة في وجود عوائق الدخول للصناعة وهي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات إلى الصناعة مكلفة، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي:

- التكاليف المترتبة باقتصاديات الحجم.
- الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة.
- إمكانية الحصول على التكنولوجيا.
- رأس المال الحرج أو الضروري .

ثالثا : القوة التفاوضية للموردين: تشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، أو رفع تكاليف الصناعة، ويرجع ذلك للعلاقة المباشرة بين مدخلات الصناعة ومستوى التنافسية الذي يمكن أن تظهر به المؤسسة، وتشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملا حاسما في توجيه المنافسة في الصناعة التي قد تكون أصلا على الموردين، خاصة في ظل انتشار واسع لظاهرة الأخرجة.

رابعا : القوة التفاوضية للزبائن: الزبائن في الصناعة قد يتمثلون في الأفراد المستهلكين الذين يستهلكون منتجات المؤسسة في النهاية أي يعبرون عن المستخدمين النهائيين مثل التجار التجزئة والجملة أو محلات الكبرى للتوزيع وغيرها. وتشير قوة التفاوضية لدى الزبائن إلى قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل جودة وخدمة.

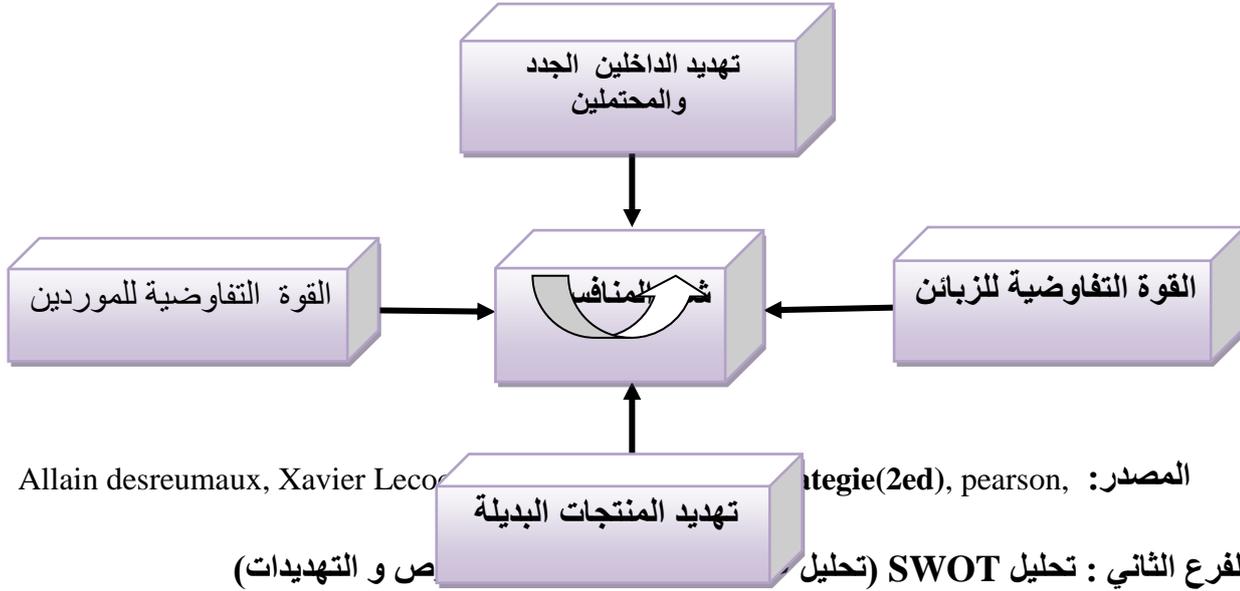
¹ فريد كورتل، مرجع سابق، ص 13.

Allain desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, **Strategie(2ed)**, pearson, paris, France, 2009,p78.²

خامسا : تهديد منتجات بديلة: تتمثل في تهديد من قبل المنتجات البديلة، وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن وبصفة عامة فإن المنتجات البديلة تظهر في القطاعات الناضجة، وهي تعتبر منافسة غير مباشرة بالنسبة للمؤسسة.¹

الشكل الموالي يلخص نموذج porter للقوى التنافسية الخمسة

الشكل رقم(04): نموذج porter للقوى التنافسية الخمسة



يستخدم كأداة تحليل إستراتيجي عامة في عدة مجالات وينقسم هذا التحليل الى عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.²

أولا : نقاط القوة: تلك الأشياء الملموسة وغير ملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

ثانيا : نقاط الضعف: هو نقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى الى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها.

جدول رقم (01): جدول يوضح عناصر القوة والضعف

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

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 1998، ص69

وتهدف عملية تحليل نقاط القوة والضعف للتعرف على ما تملكه المنظمة وما تعاني منه، من اجل الوصول إلى الإستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من تعزيز نقاط قوتها أو معالجة نقاط ضعفها.¹

¹ Allain desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, op-cit, p79.

² ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء إستراتيجية التسويق، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص 12.

ثالثا : الفرص: يقصد بها مجال الأعمال المرغوبة من المنظمة و التي يمكن أن تؤدي فيها إلى الربحية.
رابعا : التهديدات: تشير إلى مجموعة العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة و التي يمكن أن تؤدي تدهور مبيعاتها أو أرباحها.

جدول رقم (02): جدول يوضح الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. - إضافة إلى خط المنتج. - تنوع المنتجات ذات العلاقة . - إمكانية التكامل العمودي - نمو أسرع في السوق - العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد . - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - نمو بطيء في السوق. - سياسات سعرية مناوئة . - زيادة الضغوط التنافسية. - نمو قوة المساومة للعملاء والموردين..

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ، ، 1998، ص69

ويتضح من الجدول أن التعرف على الفرص والتهديدات يمكن المنظمة من اختيار الاستراتيجية التي تجعلها تستفيد من نقاط قوتها في استغلال فرص البيئة أو مواجهة تهديداتها.²

المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية

اقترح porter ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع³ **أولا : إستراتيجية قيادة التكلفة:** مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع، وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين، وتكون مبنية على اقتصاد السلالم وأثر الخبرة. وتلزم هذه الإستراتيجية على المؤسسة وضع حوافز دخول للحد من شدة المنافسة وتسمح لها من ممارسة الضغط للهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة.

ولهذه الإستراتيجية مزايا عديدة منها:

- 1- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- 2- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- 3- الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات.

ثانيا : إستراتيجية التمييز: وهي موجهة لسوق كبير الحجم، وتسمح للمؤسسة بمواجهة القوى الخمسة للمنافسة وتعتمد على عرض منتجات وخدمات مختلفة ومميزة عن المنتجين الآخرين، ويكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة...الخ، توضع هذه الإستراتيجية المؤسسة في منأى ومأمن من هجوم المنافسين الحاليين والمحتملين بإقامة حوافز دخول لأن الداخلين المحتملين عليهم بدفع تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتفادي الدخول في منافسة وحرب الأسعار، وتمكن المؤسسة من مواجهة الموردين وذلك بخلق هامش لتغطية تكاليف التمويل. وتحقق إستراتيجية التمييز مزايا للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها:

- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 1998، ص 69.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 69.

³ بن شني يوسف، دور الإستراتيجية التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية، مداخلة ضمن ملتقى الدولي الرابع حول دور الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، 19 ماي 2012، ص ص 09،08.

ثالثا : إستراتيجية التركيز: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة، تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، وتيرر هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتميز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف.

للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتميز والتكلفة معا. في هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة وصعبة التقليد والمحاكاة باعتماد على التكاليف الأقل وتميز منتجاتها وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- 1- وجود مجموعات مختلفة وتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- 2- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- 3- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.
- 4- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من الحجم ومعدل النمو والربحية.¹

و الشكل الموالي يلخص الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ "Porter"

الشكل رقم(05): الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ "Porter"

كل القطاع	إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التميز
جزء من القطاع	إستراتيجية التركيز	

المصدر: القيمة المدركة في تعزيز الميزة التنافسية للمكلفة

بادية - مذكرة ماجستير، جامعة باتنة،

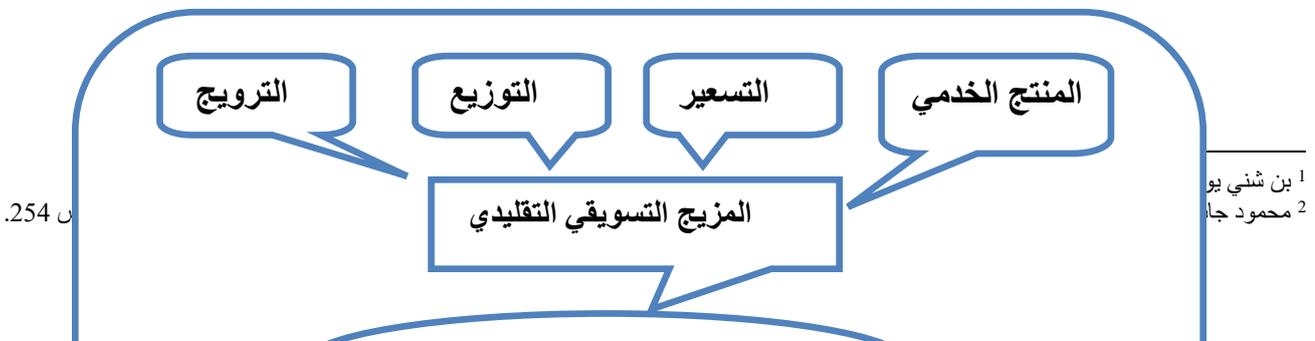
2009، ص

المطلب الخامس: المزيج التسويقي للخدمات

يعرف المزيج التسويقي على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المؤسسة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة أو خدمة).²

أنه في النشاط التسويقي ينبغي على رجل التسويق اختيار إستراتيجيات والسياسات المناسبة بخصوص ماهية وطبيعة الخدمات المطلوب تقديمها للعملاء، ومدى تنوع هذه الخدمات، وما يمكن القيام به، حيث يتكون المزيج التسويقي الخدمي إلى 7 عناصر، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(06): المزيج التسويقي للخدمات



¹ بن شني يو
² محمود جا

المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص79. وهذه العناصر السبعة تعد بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية الخاصة بمؤسسة الخدمة.

الفرع الأول: المنتج (الخدمة)

تتضمن دراسة وتحليل العناصر المكونة للسوق وخصائص المستهلكين والعملاء وتعد خطوة أساسية لوضع عناصر المزيج التسويقي المناسب لتسويق الخدمة.¹

أولا : مفهوم الخدمة: الخدمة هي عبارة عن نشاط اقتصادي أو منفعة غير ملموسة بالأساس، حيث من خلال عملية مبادلة يتم إشباع حاجات ورغبات لدى المستفيد، وهي بشكل عام تستهلك وقت إنتاجها، وهي نسبيا سريعة الزوال، وتقدم قيمة مضافة، إلا أنها ليس بالضرورة أن ينتج عن عملية استهلاكها نقل للملكية.

ثانيا : خصائص الخدمة: للخدمات خصائص ومميزات تفصلها وتفرقها عن السلع المادية، ومتفق عليها من قبل الباحثين المختصين، والتي أبرزها:

1 - اللاملموسية: الخدمات غير ملموسة بمعنى ليس لها وجود مادي، أي من الصعب رؤيتها

ولمسها والإحساس بها،

أو شمها، أو سماعها قبل شرائها. من الناحية العملية فإن عملية الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد، ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها.

2- التلازمية(عدم الانفصال): الخدمات تقدم وتستهلك في الوقت نفسه، وهذا مالا ينطبق على السلع

المادية التي تصنع، ثم تسوق وتستهلك. ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها.

3-عدم التماثل أو التجانس: تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو عدم التجانس طالما

أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها لدى من الصعب إيجاد معايير نمطية لإنتاجها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة.

4-الفنائية و الهلامية: تتعرض الخدمات للزوال والهلاك عند استخدامها حيث لا تشكل هذه الخاصية

أي مشكلة إذا كان الطلب مستمر ومستقر والعكس صحيح.

ثانيا: دورة حياة الخدمة: يشير هذا المفهوم إلى التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن أي أن منحى دورة حياة الخدمة يعبر عن تاريخ بيعها على شكل حرف "S" في تمثيله العام ويوضح الشكل الموالي المراحل الأربعة لدورة حياة الخدمة.²

أولا : مرحلة التقديم: تستغرق وقت طويل لأنه الوقت الذي تطرح فيه الخدمة في السوق والتحكم فيها يعني

نجاح الخدمة وقدرتها التنافسية والاستمرارية، وتتميز ب:

¹ بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 36.

² مرقاش سميرة، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية، مذكرة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة شلف، 2007، ص 38.

- 1- ارتفاع درجة المخاطر بالفشل لكون الخدمة جديدة.
 - 2- ببطء معدل النمو لمحدودية التعامل بالخدمة.
 - 3- لأرباح سالبة لارتفاع تكاليف البحث والتطوير، التوزيع، الترويج... الخ.
- أما إذا وصل حجم التعامل بها إلى الأرقام المخطط لها في المؤسسة الخدمية وزيادة حدة المنافسة مما يعني الدخول في المرحلة الثانية.

ثانيا : مرحلة النمو: هي أهم مرحلة حيث تشهد زيادة ملحوظة في كل من حجم التعامل بها والأرباح المحققة ولحدة المنافسة تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها كما ونوعا فتتميز هذه المرحلة:

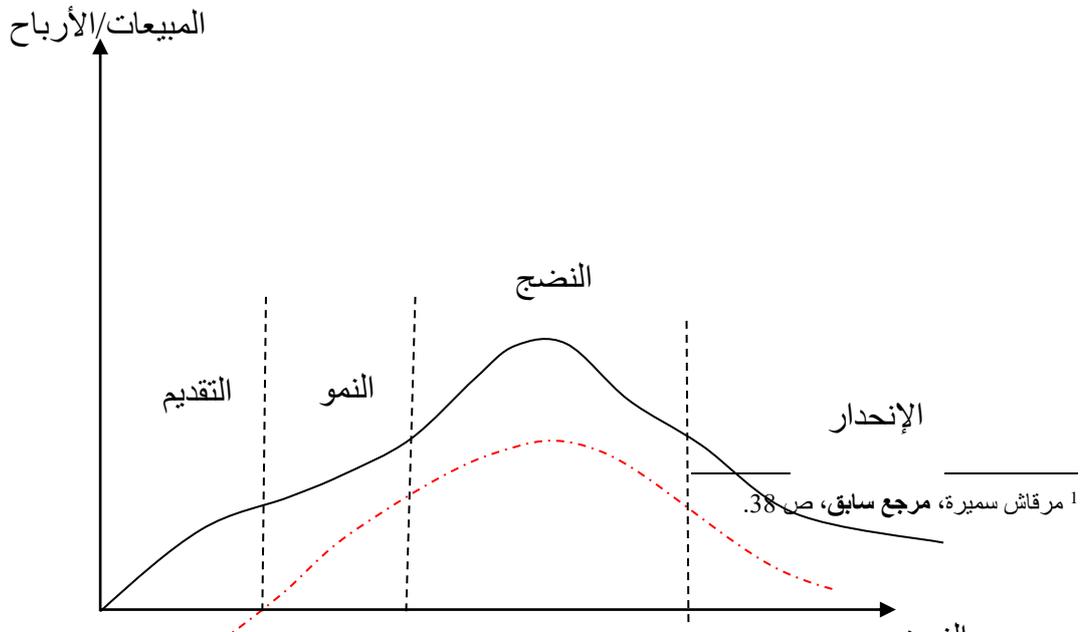
- 1-تطوير سوق الخدمة ويمكن استهداف قطاعات جديدة.
 - 2-تركيز الرسالة
 - 3-إعلانية على إظهار مميزات وفوائد الخدمة.
 - 4- تدفق نقدي إيجابي.
 - 5- تطوير وتعزيز شبكة توزيع الخدمات.
 - 6- إنخفاض طفيف في الأسعار مقارنة بالمرحلة الأولى أي تعديل.
- ثالثا : مرحلة النضج:** يصل فيها حجم التعامل والأرباح إلى المستوى المتوقع في أحسن أوضاعه بالثبات والاستقرار بالرغم من زيادة في حجم التعامل وتتميز بـ:

- 1- وصول حدة المنافسة ذروتها.
- 2- تخفيض الأسعار لاستمالة رغبات العملاء وإغرائهم.
- 3- ارتفاع درجة الولاء لدى العملاء اتجاه الخدمة المقدمة.
- 4- السعي الحاد للمؤسسة في إطالة عمر هذه المرحلة تفاديا للوصول إلى المرحلة الموالية من خلال تطوير وتحديد الخدمة.

رابعا : مرحلة الانحدار: تبدأ مع توقف الخدمة عن مستوى التعامل الثابت واتجاهها إلى الانخفاض ويرجع ذلك إلى التعثر الذي يحدث أمام المؤسسة مما يؤدي بها إلى التوقف عن الخدمة المقدمة وتتصف هذه المرحلة بـ:

- 1-تدهور ملحوظ في المبيعات.
 - 2-انخفاض كبير في الأسعار وبالتالي انخفاض الأرباح.
 - 3-تدفق نقدي سلبي.
 - 4-زوال الخدمة من التعامل لظهور خدمة منافسة لها وبجودة أفضل.¹
- و الشكل الموالي يلخص دورة حياة المنتج

الشكل رقم(07) : دورة حياة المنتج



المصدر: محمود جاسم علي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد، الأردن، 2000، ص120.

الفرع الثاني : السعر

يعتبر السعر من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها إنعكاساتها الايجابية أو السلبية على تسويق الخدمات، ومما يميز تسعير الخدمات بروز حالة التفاوض حول السعر، خاصة أنه يتأثر بمكان أدائها وقت العمل، ويتأثر كذلك بمهارة ومكانة ودرجة الإبداع ومكانة مقدم الخدمة، إلى جانب عوامل أخرى تتمثل في: عدد المتقدمين لشراء الخدمة ومستوى المنافسة في السوق، وحالة الطاقة الاستيعابية المتاحة، القسوى منها والمثلى. وقد يلعب السعر دورا مهما في تميز خدمة عن أخرى.

أولا : تعريف السعر: يعرف السعر بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو خدمة¹.

ثانيا : العوامل المؤثرة في قرار التسعير: إن تقييم الخدمات ماديا يعتبر أكثر صعوبة إذا ما قورنت بالمنتجات الملموسة حيث تؤثر في تسعيرها العديد من العوامل منها:²

1- العوامل الداخلية: تتمثل في:

1-1 أهداف التسويق: البقاء في السوق، تعظيم الأرباح الحالية، قيادة الحصة السوقية،

قيادة نوعية المنتج (الخدمة)، وهناك أهداف أخرى.

2-1 إستراتيجية المزيج التسويقي.

3-1 التكاليف.

4-1 اعتبارات تنظيمية.

2- عوامل خارجية: وهي:

1-1 طبيعة السوق.

2-2 حالة المنافسة.

3-2 قوى بيئية خارجية محيطة بالمؤسسة (اقتصادية، سياسية... الخ).

ثالثا : طرق تسعير الخدمات: من أهم الطرق شيوعا واستخداما في تسعير الخدمات مايلي:³

1-1 تحديد السعر على أساس التكلفة:

1-1 السعر الموجه نحو الربح: هذا النوع موجه لتحقيق الحد الأدنى من الأرباح

المستخدمة والأسعار في هذه الحالة تثبت عن طريق الاتحادات التجارية والنقابات المهنية التي تنتمي إليها المؤسسة.

2-1 الأسعار المراقبة من قبل الحكومة: الحكومة تضبط الأسعار بهدف حماية

المستهلكين وذلك من خلال تثبيت الأسعار على التكلفة الإضافية أو على أساس هامش الربح.

2-2 التسعير على أساس سعر السوق:⁴

تقوم بعض المؤسسات بتسعير منتجاتها على أساس البدء بالسعر الذي يمكن قبوله في سوق وذلك حسب المقدرة الشرائية للمستهلكين، ثم يطرح من هذا السعر كل من تكلفة الإنتاج وتكلفة التسويق

¹ ناجي معلا، إدارة التسويق (مدخل تحليل إستراتيجي)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص189.

² بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 277.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، الأردن، 2008، ص 257، 258.

⁴ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع ودار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2002، ص 275، 276.

والمصاريف الإدارية الأخرى سيكون الناتج هو الربح الذي تحصل عليه المنشأ من بيع كل وحدة، وتكون المعادلة لسعر

الربح = السعر - (تكلفة الإنتاج وتكلفة التسويق والمصاريف الإدارية)

تمتاز هذه الطريقة:

- أ- أنها تأخذ المستهلك في المقام الأول عند تحديد أسعار البيع
- ب- إنها تدفع المؤسسة إلى حد من الإسراف حتى يتم تحقيق أقصى ربح ممكن دون استغلال لأي طرف من الأطراف المعنية
- 1- تحديد السعر على أساس المنافسة:

لا جدال في أن المنتج عند تسعيره لساعة لا يمكنه ان يتغاضى عن وجود منافسين والأسعار التي يبيعونها بها، وهناك عدد من السياسات التي يمكن من خلالها مواجهة أسعار المنافسين:

- أ- الابتداء بأسعار الفائدة: والتي تمتاز في أن الكثير من المؤسسات تسترشد في تسعير بضائعها بأسعار الفائدة السوق الذين يبيعون سلع المنافسة وعليه يحدد السعر إما مطابقاً أو قريباً من أسعار المنافسين

- ب- البيع بأسعار السوق: ويمكن إتباعها في كون السلع المنتجة غير معروفة في سوق إذا كانت جودتها غير عالية وقد يعتمد بعض المنتجين إلى بيع بأعلى سعر في السوق إذا كانت له شهرة خاصة في إنتاج صنف معين أو مجموعة من سلع في غالبية الأحوال تتطلب هذه السياسة إعلاناً فعالاً وجهود بيعية ضخمة¹.

الفرع الثالث: التوزيع

يعتبر التوزيع المادي الحلقة المركزية لجميع الأنشطة والفعاليات المتعلقة بانتقال الكميات المناسبة من السلع إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لكن هذه الإجراءات أو سياقات العمل التقليدية لا يمكن تطبيقها في القطاع الخدمي لأن الخدمات لا يمكن نقلها ولا يمكن تخزينها وعليه فإن إجراءات التوزيع تكون مختلفة تماماً ومعقدة وصعبة التنفيذ حيث يتطلب من إدارة المؤسسات الخدمية البحث عن وسائل تسويقية للتأثير على الزبون ومحاولة إقناعه للمجيء أو التوجه هو بذاته إلى هذه المؤسسات الخدمية.

أولاً : تعريف التوزيع

يعرف التوزيع بأنه: "مجموعة النشاطات المستقلة التي تشمل إجراءات جعل المنتج أو الخدمة جاهزاً إلى المستفيد أو المستنفع النهائي"².

- 1- طرق توزيع الخدمات : يتم توزيع الخدمات وفق طريقتين:³

1-2- **التوزيع المباشر:** تتصف قناة التوزيع المباشرة بغياب الوسيط أو الوسطاء بين مؤسسة الخدمة والمستفيد. كما يتفق أغلب المسوقين على أن البيع المباشر هو الأسلوب الوحيد لتسويق معظم الخدمات، خاصة في حالة عدم فصل الخدمة عن مقدمها.

ويمكن تقسيم أنواع التوزيع المباشر إلى ما يلي:

- أ- الطواف بمنازل المستفيدين.
- ب- البيع المباشر بواسطة البريد أو الانترنت، مثل بيع وثائق التأمين.
- ت- البيع في المحال والمكاتب التابعة بمؤسسة الخدمة.

¹ محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص276.

² بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص305.

³ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الأردن، 2006، ص200.

2-2- طريقة التوزيع غير المباشر: بمعنى وجود واحداً أو أكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة والمستفيد كما هو الحال في مؤسسات النقل والتأمين والسياحة ومكاتب تأجير المساكن والمصارف ودور العرض، إن قناة التوزيع القصيرة تتصف بوجود وسيط واحد على الأكثر، بينما قناة التوزيع الطويلة تتصف بوجود عدد كبير من الوسطاء قد يستخدم مقدم الخدمة عدة طرق من قنوات التوزيع في الوقت نفسه، لكن من المحتمل أن تتنافس مع بعضها البعض مما يؤدي إلى مواجهة مخاطر الصراع.

ثانياً: إستراتيجية التوزيع: تصنف إستراتيجية التوزيع في ثلاثة أنواع هي:¹

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

2- إستراتيجية التوزيع الاختياري: تعني اختيار عدد محدود من منافذ التوزيع لعرض الخدمة وتوصيلها.

3- إستراتيجية التوزيع المحصور: وهي توزيع الخدمة من خلال منفذ توزيع واحد كما توجد ثلاث إستراتيجيات أخرى هي:

أ- إستراتيجية الموقع المتعدد التي تتألف من تكرار أحد منافذ التوزيع الناجحة في أكثر من موقع.

ب- إستراتيجية الخدمة المتعددة، تصمم من أجل تقديم خدمات متنوعة ومتفاوتة.

ت- إستراتيجية الشريحة المتعددة، وتعني أن خدمة معينة يستهدف بها شرائح سوقية متعددة.

الفرع الرابع: الترويج

إن مبادئ الترويج وإن كانت واحدة في كل من القطاعين الخدمي والإنتاجي (الصناعي) إلا أن الممارسة في المجال الخدمي قد لا تكون متطابقة مع تلك التي تنتهجها المؤسسة الصناعية فترويج الخدمات يواجه بعض الصعوبات مقارنة بالسلع المادية والسبب يعود لخصائص الخدمات وخاصة خاصية اللاملموسية.

أولاً: تعريف الترويج: يعرف الترويج بأنه "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بين السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة".²

كما يعرف أنه "ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وتذكير المستهلك بالسلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة والتأثير فيه لقبولها واستخدامها".

ولكي يكون الترويج فعالاً يجب التركيز على:

- 1- الكلمة المنطوقة.
- 2- التعهد بما هو ممكن، فالوعد يجب أن يتطابق بدقة العرض.
- 3- إعطاء رموز ملموسة، أي تجسيد الخدمة سواء بالشعارات أو بصورة حقيقية (لملموسة).

4- الاستمرارية لإقناع العملاء المرتقبين بصلاحية العرض.³

ثانياً: عناصر المزيج الترويجي: يتكون من مجموعة من العناصر وهي:⁴

1- الإعلان: هو مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور، لغرض حثه على شراء سلع أو خدمات، أو بقصد التقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت مععلن عنها.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 312، 313.

² علي محمد ربابعة، بشير عباس العلاق، الترويج والإعلان التجاري (مدخل متكامل)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 09.

³ السيد عليوة، التجارة الإلكترونية و مهارات التسويق العلمي، دار الأمين، مصر، 2002، ص 225.

⁴ علي محمد ربابعة، بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص 32، 36.

- 2- **البيع الشخصي:** يسمى أيضا قوة البيع ويعرف بأنه التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع عميل حالي أو مرتقب نحو شرائها أو الإقناع بها.
- 3- **تنشيط المبيعات:** هي مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى القصير، وذلك بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتوج معين أو خدمة معينة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين.
- 4- **العلاقات العامة:** هي العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي. الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو الحصول على ثقة الرأي العام وبناء وتدعيم علاقات طيبة، وإيجاد جو من التفاهم المتبادل والود بين المؤسسات و جماهيرها.

الفرع الخامس: الأفراد

هم عبارة عن المستفيدين من الخدمة وكذلك مزوديها، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة والمستفيد، كما يتضمن عنصر الجمهور العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم.¹

إن القضية المهمة والتي يجب أن تكون نصب أعين كل العاملين في المؤسسة هي العناية والاهتمام بالعميل، فالنجاح للخدمة المعطاة تعتمد على التفاعل والتبادل الشخصي الذي يحدث بين مقدمي الخدمة والعميل وبين العاملين أنفسهم داخل المؤسسة.

إن إدراك العميل للجودة يتأثر مباشرة بتصرفات العاملين في المؤسسة، فإن مستوى الرضى أو عدم الرضى يتأثر بالطريقة التي يتعامل بها العاملون في المؤسسة مع طلبات وحاجات العميل والإجراءات التي يتخذها هؤلاء العاملين في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة ومدى مطابقة نوعية الخدمات المقدمة مع توقعات العميل بالإضافة إلى العاملين. يمكن القول أنه هناك علاقات تفاعلية قائمة بين مزود الخدمة والمستفيد. كما توجد علاقات تفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ذاتهم، حيث أن إدراك المستفيد حول جودة خدمة ما قد تتشكل وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين.

الفرع السادس: البيئة المادية

تتمثل في كافة الأشياء والعلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة، أو تعميق شعوره المادي بها، فهي تؤثر بشكل واضح على إدراك المستفيدين 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... إلخ) واستثمار الحيز (مثل الأجهزة و المعدات، التآنيث، الديكور السلع الدائمة لتقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى)، بالإضافة إلى العلامات والرموز وأشياء من صنع الإنسان أو من ناتج براعته .

يساهم الدليل المادي في صنع شخصية المؤسسة التي قد تعد عاملا أساسيا يميزها من غيرها من مؤسسات الخدمة الأخرى المنافسة لها في السوق، فهو الطريقة التي تعرض بها المؤسسة نفسها و هويتها.

الفرع السابع: عملية تقديم الخدمة

تشير عملية تقديم الخدمة إلى كافة الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة، والتفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، نظر لخاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال، واعتبار المستفيد عاملا مشاركا في عملية التقديم ذاتها.

¹ بوباح عالية، دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة: قطاع الاتصالات، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص44.

إن الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسماً بالنسبة لمزود الخدمة والمستفيد منها وتضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل: السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيد .

كما تشمل هذه العملية على نشاطات "وبروتوكولات" أخرى، مثل: تدفق النشاطات وحرية التصرف والصلاحيات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين ومعاملتهم، وأساليب تسويق العلاقة معهم، وأساليب حفزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة أو تقديمه.¹

المبحث السادس: المخطط التنظيمي

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

المطلب الأول: الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية:

هي مجموع الأفراد والجماعات الذين يعملون في المنظمة رؤساء أو مرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك الذي تنقضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.²

الفرع الثاني : مفهوم التخطيط للموارد البشرية:

يعرف بأنه: "أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها".

الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية

أولاً : استقطاب الموارد البشرية: هي عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

ثانياً : تحفيز الموارد البشرية: مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.³

ثالثاً : الحفاظ على الموارد البشرية: هي البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ على هذه الموارد.

ومن بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحيحة والسليمة وإعداد البرامج العلمية والعملية الكفيلة بالتخفيف من المخاطر على صحة

¹ بوياح عالية، مرجع سابق، ص 45-46

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 20، 19.

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار الميسرة، الأردن، 2007، ص 196.

ونفسية الأفراد العاملين بالمؤسسة، إلى جانب معرفة كيفية بناء علاقات عمل وذلك بتحديد الأسس والسياسات التي يجب أن يكون هدفها توضيح علاقات الأفراد بالمؤسسات.¹

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

الفرع الأول : المخطط التنظيمي

يعرف المخطط التنظيمي بأنه: تحديد المهارات الفنية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية في إطار مشروع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي

يعرفه الهيكل التنظيمي بأنه: نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.²

ويعرف كذلك بأنه: توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.³

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 اللازم بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.⁴

أولاً : أهمية الهيكل التنظيمي:

نذكر بعض النقاط التي تميز أهمية الهيكل التنظيمي ونذكر منها مايلي:⁵

- 1- تحقيق منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- 2- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقديمهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- 3- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة.
- 4- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة مما يتوقع من كل فرد استناداً للتعليمات والإجراءات والمعايير.
- 5- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- 6- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمنشأة.
- 7- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- 8- تجنب الاختناقات في العمل.
- 9- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- 10- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه التغيرات.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة، بيروت 2002، ص 28.
² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 230.
³ حسين محمود حريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 45.
⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل الأردن، 2008، ص 50.
⁵ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 47، 49.

الفرع الثالث : مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

وتتمثل مراحل الهيكل التنظيمي فيما يلي: ¹

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

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

ثالثا : تخصيص و توزيع الأعمال: تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكانياتها وظروفها.

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

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

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

المطلب الثالث: الأشكال القانونية

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى أربعة أنواع وهي المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركات ذات التوصية البسيطة، وأخيرا المجمعات .

الفرع الأول : المؤسسة الفردية: هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول والمؤسسة شخصا واحدا، أي أن المقاول هو سيد القرار في المؤسسة، وهنا لا يوجد رأس مال اجتماعي أدنى محدد يمكنه توظيف أشخاص آخرين إذا اقتضت الضرورة، وفي أغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول، وفي أحيان أخرى يختار لها اسما تجاريا آخر. الاعتماد المالي المخصص للمؤسسة يعكس حجم الاستثمارات المطلوبة و رأس المال المتداول التقديري.

هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته، إذ انه ليس مرغما بتقديم تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى، ولا حتى بإشهار حساباته السنوية و الأرباح المتحصل عليها، هذه الأخيرة تعتبر كأجر له، هو حر في التصرف فيه، وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة، فان هذا النوع من الأشكال القانونية، يعتبر بدون شك الأكثر ملائمة لها، لما تتميز به من مزايا كسهولة تسييرها ،ملائمة للمشاريع ذات رأس المال القليل (لا ينصح بها في حالة وجود رأس مال ضخمة).²

الفرع الثاني : شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص 35، 34 .

حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلاً وقانوناً كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلاً. ويندرج تحتها الأنواع التالية:¹

أولاً-شركات التضامن:

يقدم الشركاء حصصاً قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين . وتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء جميع الشركاء أو من اسم احدهم أو أكثر متبوعاً بكلمة "وشركاؤهم"

ثانياً-شركة التوصية البسيطة: 2

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

ثالثاً : شركة المحاصة:

تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانه منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها ، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية.

المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء ، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

-الفرع الثالث : شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي ، ولا اعتداد فيها بالاقتدار الشخصي ، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال.وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

أولاً : شركة المساهمة:

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

1- الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاقتدار المالي، فنتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال³

1-1 شركة التوصية بالأسهم:

¹ المركز الوطني للسجل التجاري.

²http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part1/13.htm.

³ المركز الوطني للسجل التجاري.

تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم, لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول..

1-2. شركة ذات مسؤولية محدودة: SARL (société à responsabilité limitée)

تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م - و بيان رأسمال الشركة . ولقد بين المشرع الجزائري انه " لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا ، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة ، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.

1-3. المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة: EURL

(Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée)

إن القانون التجاري الجزائري يمنح لكل شخص يريد إنشاء مؤسسته بدون أن يشترك مع شخص أو أشخاص آخرين، أن يختار لها اسم المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL . هذا النوع من المؤسسات ما هو في الحقيقة إلا نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) باعتبار أن اغلب القواعد التي تطبق على هذه الأخيرة تطبق أيضا على المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة. في هذه الحالة يعتبر المقاول الشريك الوحيد لنفسه. وعلى الرغم من أنه صاحب القرار إلا أنه مرغم على إتباع القواعد والتنظيمات المتعلقة بالشركات.¹

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

¹ المركز الوطني للسجل التجاري.

الفصل الأول الإطار النظري للمقاولاتية و مخطط الأعمال

الجدول رقم(03) : المقارنة بين مختلف أنواع الشركات

شركة المساهمة	شركة ذات مسؤولية محدودة SARL	مؤسسة ذات شخص وحيد وذات مسؤولية محدودة EURL	
على الأقل 7	على الأقل 2 وعلى الأكثر 20	شريك واحد وهو صاحب المؤسسة	عدد الشركاء
5 مليون دينار في حالة الاكتتاب العام 1 مليون دينار في حالة الأتاسي المغلق	100000 دج	100000 دج	مبلغ رأس المال الاجتماعي
مجلس ادارة (ما بين عضو). من 12 وبينهم رئيس يكون اجباريا شخص طبيعي، ويمكن تعيين مدير عام	من الواجب ان يكون شخص طبيعي، قد يكون أحد الشركاء ام لا	المسير يجب أن يكون شخص طبيعي، صاحب المؤسسة أو شخص آخر	المسيرون
على حسب قيمة المبلغ المقدم للشركة	على حسب قيمة المبلغ المقدم للشركة	على حسب قيمة المبلغ المقدم للشركة	مسؤولية الشركاء
أعضاء مجلس الإدارة معنيون من خلال الجمعية العامة العادية - رئيس منتخب ومدير عام معين من طرف مجلس الإدارة	من خلال القانون الأساسي للشركة أو من خلال الجمعية العامة العادية	قرار صاحب المؤسسة	إختيار المسيرين
IBS	(IBS)	الضريبة على ارباح الشركات (IBS)	الضرائب على الارباح

الفصل الأول الإطار النظري للمقاولاتية و مخطط الأعمال

<p>مجلس الإدارة فيما يخص التسيير اليومي - الجمعية العامة العادية فيما يخص قرارات التسيير الأخرى. - الجمعية العامة الغير عادية فيما يخص القرارات التي تغير من القانون الاساسي</p>	<p>- المسير فيما يخص قرارات التسيير اليومي. - الجمعية العامة العادية فيما يخص قرارات التسيير الأخرى. - الجمعية العامة الغير عادية فيما يخص القرارات التي تغير من القانون الأساسي للشركة</p>	<p>لمسير (يمكن تحديد صلاحياته في حالة ما إذا كان شخص آخر عدا صاحب المؤسسة.)</p>	<p>إتخاذ القرار</p>
<p>إلزامي</p>	<p>ليست واجبة في حالة ما إذا لم يتجاوز رقم ملايين 14 الاعمال دينار</p>	<p>ليست واجبة في حالة ما إذا لم يتجاوز رقم ملايين 14 الاعمال دينار.</p>	<p>محافظ الحسابات</p>
<p>الجمعية العامة غير العادية</p>	<p>الجمعية العامة غير العادية</p>	<p>المسير</p>	<p>نهاية الشركة</p>

المصدر: بن عيسى عبد الفتاح، مرجع سابق، ص45

يعتبر تخطيط الإنتاج أهم عنصر في مخطط الأعمال لأنه يساعد المؤسسة على القيام بعملية التنبؤ لعملية الإنتاج بشكل إقتصادي، وذلك من خلال تحديد مستلزمات الإنتاج والوحدات الواجب إنتاجها خلال الفترات الزمنية القادمة.

المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

الفرع الأول : تعريف المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي بأنه: تصميم وإستخدام نظام إجرائي لإعداد الخطط والتحكم في كل عناصر النشاط الإنتاجي.¹

كما يعرف على أنه: القيام بتحديد الكميات المطلوبة إنتاجها من كل من المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العملية الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.²

كما يمكن وصفه بأنه: الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى، وتحولها بطريقة تضيف قيمة إليها وبأقل التكاليف.

ويتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات (التنظيمي و التسويقي و المالي) بكون أهدافه أكثر مركزية وقرباً من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في الربح، فالإدارة المالية مثلاً لا ترغب بوجود مخزون عالي فذلك يعني ربطاً لرأس المال، بينما إدارة التسويق والمبيعات وعلى النقيض من ذلك ترغب دائماً في توفر المخزون العالي ما يضمن تباعد فترات التوزيع، فالعاملون في الإنتاج يرغبون في مواعيد تسليم طويلة لمنتجاتهم لتحاشي ضغوطات العمل التي قد تنتج عن المواعيد القصيرة.³

الفرع الثاني : أهمية المخطط الإنتاجي

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:⁴

- 5- إرتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.
- 6- زيادة العمليات الصناعية وإرتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.
- 7- زيادة الألية ووسائل التحكم فيها.
- 8- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- 9- التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

إن المخطط الإنتاجي يتضمن عدة مراحل مترابطة و متداخلة فيما بينها كما يلي:⁵

الفرع الأول : تحليل و تقويم الظروف البيئية:

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، و عليه فإن إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، و تشخيصها و توقعها و تحديد أثرها على أدائها و كذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود إلى تحقيق كفاءة و فعالية للمؤسسة.

¹ زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص49.

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 98.

³ خضير كاظم محمود، هابل يعقوب فاخوري، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2001، ص 267.

⁴ محمد ابيوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، 2012، ص ص 52، 53.

⁵ زهواني رضا، مرجع سابق، ص 55، 58.

إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية للإنتاج، إذ توضح اتجاه المؤسسة و ما تريد تحقيقه في مجال نشاطها، و القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.

الفرع الثالث : تحديد البدائل و طرق العمال 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

الفرع الرابع : صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها:

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

- 1- قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
- 2- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
- 3- قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.

المبحث الثامن: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي أمرا بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة، فهو يقدم خطة أعمال دقيقة، من خلال التأكد من أن الأهداف المحددة قابلة للتحقيق من الناحية المالية.

المطلب الأول: مصادر التمويل

الفرع الأول: تعريف التمويل:

يعرف على أنه " توفير الأموال (السيولة النقدية) من أجل إنفاقها على الاستثمارات وتكوين رأس المال الثابت بهدف زيادة الإنتاج والاستهلاك".¹

الفرع الثاني : مصادر التمويل:

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية

أولا : المصادر الداخلية: نقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة، وتتمثل أساسا في التمويل الذاتي.²

1- **التمويل الذاتي:** يعتبر من أهم صور التمويل وأكثرها استعمالا بالنسبة للمؤسسة، حيث تتكون من الأرباح المحتجزة، الإهلاك، المؤونات.

1-1 **الأرباح المحتجزة:** هي عبارة عن الأرباح الفائضة أو المتبقية بعد

إجراء عملية توزيع الأرباح الذي حققته المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها.³

¹ ميثم صاحب عجام، علي محمد سعود، التمويل الدولي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 51.

² طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 26.

³ محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 119.

1-2 الإهلاك: وهو تقدير الخسارة الناتجة عن قيمة الأصل الثابت التي تهتك عبر الزمن، وهو عبارة عن طريقة تهدف الى توزيع تكلفة الأصول الثابتة على الحياة الإنتاجية أو على أساس الطاقة الإنتاجية، وتخصيص الإهلاك يسمح بإعادة تمويل استثمارات المؤسسات باعتباره مورداً مالياً.¹

1-3 المؤونات: تعتبر تخصيصاً لقيم مالية عندما يوجد شك في دفع المصاريف في الأجل الطويل، وخلال فترة الانتظار تستطيع المؤسسة توظيف هذه المؤونة كمصدر مالي طويل الأجل في المشاريع الاستثمارية والتجديدات والتوسعات داخل المؤسسة.²

ثانياً: المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مصادر تمويل خارجية لعدم قدرة التمويل على تغطية الاحتياجات التمويلية للمؤسسة وتتمثل مصادر التمويل الخارجية في:

1- التمويل قصيرة الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد على العام عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال.³ والمقصود بنشاطات الاستغلال هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في الفترة القصيرة، والتي لا تتعدى في الغالب 12 شهراً، ومن مميزات هذه النشاطات أنها تتكرر باستمرار أثناء عملية الإنتاج أي النشاط.⁴ وتتضمن كما يلي:

أ- الائتمان التجاري: يعتبر الائتمان

التجاري أحد أنواع التمويل القصير الأجل والذي تعتمد عليه الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمنحه المورد إلى المشتري، عندما يقوم المشتري بشراء البضاعة⁵، أو مواد أولية فإنها لا تضطر إلى دفع ثمن هذه المشتريات نقداً وخلال هذه الفترة وحتى تاريخ دفع قيمة هذه البضاعة (من تاريخ الحصول على البضاعة حتى تاريخ تسديد الثمن) فإن المشتري يصبح مدين للمورد ويسمى تمويل قصير الأجل في شكل ائتمان تجاري بسبب وجود فترة بين تاريخ استلام البضاعة ودفع الثمن.⁶

ب- الائتمان المصرفي: يقصد به القروض أو التسهيلات المصرفية التي يتحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من البنوك ويلتزم سدادها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد عادة عن سنة واحدة.⁷

2- التمويل متوسط الأجل: هو ذلك التمويل الموجه لتمويل الجزء الدائم من استثمارات المؤسسة في الرأس المال المتداول، والإضافات على موجوداتها الثابتة، أو تمويل المشروعات تحت

3- التنفيذ وتتصف هذه المصادر بكونها تستحق السداد خلال فترة تزيد عن سنة وتقل عن 10 سنوات.⁸ وتشمل مصدرين رئيسيين هما:

1-2 القروض المباشرة متوسطة الأجل: هو قرض بنكي يقدمه البنك للمؤسسة لتمويل استثماراتها يستعمل هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة التي لا يتجاوز عمرها الاقتصادي 10 سنوات.⁹

¹ عمار الزيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 9، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2006، ص 47.

² مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 175.

³ منير إبراهيم، هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 05.

⁴ طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 57.

⁵ أيمن محمد الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007، ص 58.

⁶ عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 449.

⁷ دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 227.

⁸ عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص 411.

⁹ برجي شهرزاد، إشكالية إستغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير في تخصص مالية الدولية، جامعة تلمسان، 2012، ص ص 101، 88.

الفصل الأول الإطار النظري للمقاولاتية و مخطط الأعمال

4- التمويل بالأسهم: بارومتر تقييمي التي يتروم به المبلغة أو مؤسسة مالية تبشراء

أصل منقول أو غير منقول من أجل تأجيرها إلى مؤسسة ما ويمكن لهذه الأخيرة شراء الأصل المؤجر لها بثمن يكون عموما منخفضا بعد انتهاء العقد.

5- التمويل طويل الأجل: هو التمويل الذي يمنح للمؤسسات ويمتد أكثر من سبعة سنوات، حيث يكون موجهها لتمويل العمليات الاستثمارية طويلة الأجل، وذلك نظرا لكون نشاطات الاستثمار هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات لفترات طويلة بهدف الحصول على وسائل الإنتاج أو عقارات أو أراضي أو المباني وغيرها.¹ وينقسم هذا النوع من التمويل بدوره إلى:

3-1- الأموال المقرضة: ونجد فيها:

3-1-1 قروض طويلة الأجل: تلجأ المؤسسات إلى البنوك لتمويل استثماراتها نظرا للمبالغ الكبيرة التي تحتاجها ونظرا لطبيعة هذه القروض، تقوم بمنحها مؤسسات متخصصة لشركات التأمين.²

3-1-2 السندات: وهي جمع سند والسند هو صك مالي قابل للتداول يمنح للمكاتب لقاء المبالغ التي أقرضها ويخوله استعادة مبلغ القرض علاوة على الفوائد المستحقة وذلك بحلول أجله. وبعبارة ثانية السند هو تعهد مكتوب بمبلغ من الدين (القرض) لحامله في تاريخ معين، مقابل فائدة 3مقدرة، وتصدره الشركة أو الحكومة وفروعها بالاكتتاب العام.³

6- أموال الملكية: تتمثل في:

- أ- **الأسهم العادية:** يمثل سند ملكية لحامله، ويتمتع صاحبه بحق التصويت في الجمعية العمومية، وحق الإطلاع على دفاتر المؤسسة والمشاركة في الأرباح والخسائر وحق البيع والتداول وتكون مسؤوليته محدودة حسب حصته من رأس مال، حيث تجلب المستثمر لاستثمار أمواله في رأس مال المؤسسة.⁴
- ب- **الأسهم الممتازة:** وتعرف على أنها حصة من رأس مال المؤسسة تجمع بين خصائص الأسهم العادية في كونها جزء من رأس مال المؤسسة والسندات بأن لها نسبة ثابتة من الربح ولهم الأولوية في السداد في حالة التصفية بعد حملة السندات.⁵

المطلب الثاني: القوائم المالية

الفرع الأول: الميزانية: تعد الميزانية المكون للقوائم المالية وهي عبارة عن البيان الذي يوضح الأصول والخصوم والأموال الخاصة في نقطة زمنية معينة، وتعكس الميزانية الوضعية المالية للمؤسسة بما يتفق مع المبادئ المحاسبية التي تم إعداد القوائم المالية على أساسها.⁶

أولا - عناصرها: تحتوي الميزانية على جانب الأصول وجانب الخصوم.

- 1- **الأصول:** تمثل الأصول مجموعة من الوسائل التي تمتلكها المؤسسة أو تكون تحت سيطرتها، من أجل الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية نتيجة لأحداث سابقة، تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المدينون.⁷

¹ حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل المالي، دار الوراق، الأردن، 2001، ص 80.

² عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد أبو جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص 188، 189.

³ جمال لعمارة، رئيس حدة، تحديات السوق الإسلامي، الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات والمؤسسات، بسكرة، الجزائر، 21، 22 نوفمبر 2006، ص 10.

⁴ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أسواق المال وتمويل المشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 13.

⁵ حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2005، ص 504.

⁶ طارق حماد عبد العال، التقارير المالية أسس الإعداد والعرض والتحليل، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 1.

⁷ محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص 2.

الفصل الأول الإطار النظري للمقاولاتية و مخطط الأعمال

الرفعي نيس الرقة تتعتبر الموازنة التقييمية أداة رقابية تدارك لتلوية الأعمال فليبدأ

تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

كما تعتبر وسيلة تخطيط أساسية ويمكن أن تعتمد المنظمة لاتخاذ قرارات مختلفة تهتم مثلا توزيع الأيدي العاملة الموظفين على الأنشطة المختلفة وكذلك توزيع موارد أخرى¹

أولا: الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية².

المبحث التاسع: الملاحق

يحتاج البحث إلى اعتماد على وثائق أساسية أو استثمارات الخاصة بالمشروع يعتذر وضعها في متن البحث ولكن وجودها ضروري فنضطر إلى اعتمادها كملحق.

المطلب الأول: مفهوم الملاحق

الملحق هو الجزء من البحث الذي توضع فيه بعض الوثائق التي يرى الباحث أنها تتعلق بموضوع بحثه لكنه لا يضعها في صلب البحث لطولها أو لعدم ملاءمة ذلك مع المحتوى (أنظر ملاحق هذا الكتاب وكيف أن محتوياتها هي من صلب اهتمامات الموضوع محل البحث لكنها وضعت في الملاحق لطولها وليسهل استغلالها أو تصويرها). إذا تعلق الأمر بوثيقة فإنه يستحسن تصويرها ووضعها في الملاحق كما هي، وإذا كانت بلغة أجنبية يفضل وضعها بلغتها الأصلية مع ترجمة لها باللغة التي ينجز بها البحث.

المطلب الثاني: أنواع الملاحق

- ملاحق الإيضاح التي تدعم محتوى النص (خرائط، جداول ورسوم بيانية، إحصائيات..)،
- وملاحق المعلومات التي تكمل العروض المقدمة في المادة الأساس (مقتطفات من المادة الأساس للدراسة، اقتباسات أشير إليها في النص ولم تدرج بسبب طولها، معلومات إضافية تفيد الموضوع).

المطلب الثالث: الشروط الملاحق

- أن تكون مكملة للنص وليست مجرد إضافة أو حشو.
- أن تحمل عنوانا، وقد يشرح محتواها في فقرة موجزة.
- أن ترتب بشكل تسلسلي، حسب تسلسل فصول وأبواب البحث.
- أن توضع لها قائمة تنبئ عن محتوياتها في حالة تعددها.
- أن تذكر، بعد العنوان أو في هامش الصفحة الأولى من الملحق المعلومات المتعلقة بها: مصدرها، تاريخها.

يختلف المختصون في المنهجية حول المكان الذي توضع فيه الملاحق، فالبعض يعتبرها جزءا من البحث وبالتالي فهي تأتي بعد صلب البحث مباشرة أي قبل قائمة المصادر والمراجع، بينما يرى البعض الآخر أن موقعها هو بعد المصادر والمراجع. من جهتان نعتبر أن ملاحق هذا الكتاب هي على صلة وثيقة بموضوعه فاخترنا وضعها بعد الخاتمة، وقبل قائمة المراجع³.

<http://www.kantakji.com/media/2552/903.pdf> p3

¹ فرкос محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة تسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4.

³ <http://kotb.over-blog.com/article-62136703.html> ,

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن إعداد مخطط الأعمال المؤسسة يعطي لحامل المشروع تصورا عميقا عنه، فقد أصبح وسيلة لتحديد الأخطار والعراقيل التي تحدث بالمشروع من أجل استباقها أو تجنبها.

يساعد مخطط الأعمال على تجسيد الفكرة المبتكرة على أرض الواقع، ويساعد كذلك على تفصي وتحليل معوقات الواقع المقاولاتي المهني، ومعالجتها وذلك من خلال الحصول على المعلومات الملائمة وتحديد الإستراتيجيات المتبعة.

وسنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع حديقة ألعاب ترفيهية و ترفيه مشتركة مع فئة المعاقين حركيا.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات

تمهيد :

بعد أن تعرفنا في الفصل الأول على المفاهيم النظرية للمشروع و مخطط الأعمال و مراحل إعدادة سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما تطرقنا إليه على مشروع حديقة ألعاب تسلية مشتركة و ذلك بإدماج أطفال ذوي الاحتياجات الخاصة حركيا عن طريق قرض بنكي من بنك التنمية المحلية **BDL** بالاعتماد على صندوق الضمان القروض **FGAR** و وكالة تطوير الاستثمار **ANDI** هذا من خلال التدرج في تطبيق عناصر مخطط الأعمال و سيضمن هذا الفصل الثاني المباحث التالية :

- المبحث الأول : الملخص التنفيذي للمشروع
- المخطط التسويقي للمشروع
- المخطط الإنتاجي للمشروع
- المخطط التنظيمي للمشروع
- المخطط المالي للمشروع

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

سنقوم في هذا المبحث بتقديم وصف مختصر للمشروع وطبيعة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى الأهداف التي نسعى لتحقيقها و مقومات النجاح التي نسلكها .
المطلب الأول: الملخص التمهيدي

الجدول رقم (04) الملخص التمهيدي للمشروع

البطاقة التعريفية للمشروع	
حديقة ألعاب تسلية للأطفال مشتركة مع ذوي الاحتياجات الخاصة حركيا	طبيعة المشروع
حديقة أحلى الأوقات	إسم المشروع
خدماتي	قطاع النشاط (الشعبة)
المركب المعدني حمام الصالحين حي المجاهدين –	موقع المشروع

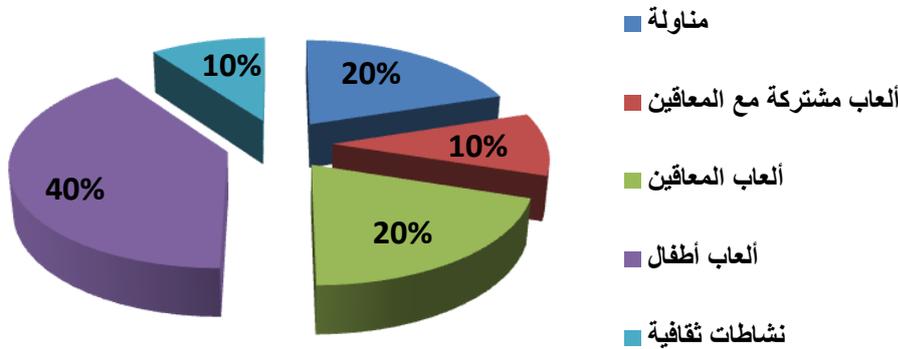
بسكرة-	
<p>- برنامج إعادة التهيئة المركب بغلاف مالي قدره 500 مليار (المصدر: إدارة المركب)</p> <p>- إنعدام مثل هذه المرافق خاصة لفئة المعاقين</p> <p>- المركب المعدني حمام الصالحين سيأحي بدرجة الأولى فمن هنا نستقطب السياح لمشروعنا و الترويج للمشروع.</p> <p>- الامتيازات و التسهيلات من طرف إدارة المركب</p>	سبب إختيار الموقع
القطاع السياحي	قطاع النشاط
605011	رقم السجل التجاري
مؤسسة التسلية	إسم النشاط
التسليية و الترفيه	خدمات المشروع
EURL (مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة و الشخص الوحيد)	الشكل القانوني
أطفال بلدية بسكرة و البلديات المجاورة لها - فئة ذوي الاحتياجات الخاصة حركيا	الزبائن المستهدفين
تنوع و توسع و تجديد فضاءات التسلية و الترفيه لمختلف الشرائح في ولاية بسكرة	القيمة المضافة للمشروع
20	عدد العمال
<p>المشروع عبارة عن حديقة ألعاب تسلية و ترفيه للأطفال و تخصيص ألعاب لفئة المعاقين حركيا، و تحتوي كذلك على ألعاب كلاسيكية و ديناميكية و لعبة التزلج و ألعاب مشتركة مع فئة المعاقين حركيا بالإضافة الى فضاء ثقافي ترفيهي به ورشات فنية (الرسم على الوجه) و عروض مختلفة من تنشيط الجمعيات</p> <p>-المؤسسات الثقافية و الرياضية</p> <p>كما تحتوي الحديقة على خدمات أخرى مطعم ، كافيتيريا، دورة مياه، و مساحة للاستراحة، مساحات لكرات خاصة بالألعاب الكهربائية، هوائية، مائية، و تتميز حديقة التسلية بمحلاتها الخشبية و البعض من ألعابها كذلك من الخشب، لتعطي إحساس بالجمال و الانسجام مع الطبيعة لتعكس للزبائن شعورا براحة و الانسجام</p>	النشاط "وصف الخدمة"

التكلفة الإجمالية للمشروع	47722187,5 دج
رقم أعمال السنة الأولى	32 137 600,00 دج
طبيعة التمويل	مختلط - أموال خاصة - قرض بنكي
رسالة المؤسسة	المتعة و الترفيه للجميع
رؤية المؤسسة	نسعى للريادة في الترفيه
نوع إنشاء المؤسسة	إنشاء بالتقليد
فترة الاسترداد	01 سنة و 11 شهر و 15 يوم



شعار المشروع

ملخص المشروع من حيث التخصيص



المصدر : من إعداد الطالب

مخطط الثاني plan B		
في حالة عدم توفر العقار للمشروع نتوجه للبدائل التالية:		
مساحة حديقة بشير بن ناصر الكلية 2600م ² منها 1300م ² غير مستغلة المصدر : مديرة أملاك البلدية بسكرة - دفتر الشروط -	• موقع حديقة بشير بن ناصر الجهة الغير مستغلة المدخل المقابل للاستعجالات الجراحية	01
49153794.13 دج زيادة بـ 3%	قيمة تكلفة المشروع	02
المصدر : من إعداد الطالب		
الموقع		
المصدر : موقع Google eart		
		



المطلب الثاني: تقديم المشروع وصاحب المشروع

الفرع الأول- فكرة المشروع :

جاءت فكرة المشروع عند زهابي في أحد الأيام إلى الحديقة مع العائلة فشاهدت طفل صغير لا يتعدى عمره 10 سنوات على كرسي متحرك و هو ينظر إلى الأطفال و هم يلعبون وفي عينيه نظرة رغبة مشاركتهم لكن لا يستطيع ، ربما الصورة التي ذكرناها تبدو بسيطة لكنها أعمق إنسانيا. فبعد البحث و الإطلاع الشخصي و مشاهدة المشاريع السابقة و الاستشارة ، توصلنا إلى الافتقار لمثل هذه الألعاب الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة على المستوى الوطني.

الفرع الثاني : تسمية المشروع:

أولا : اسم المشروع:

اسم الحديقة هو **أحلى الأوقات** يعبر عن الأوقات التي تبحث عنها كل العائلات من ترفيه و تسلية و راحة نفسية بعيدا عن كل ضغوطات الحياة (البيت، العمل، المدرسة، والقلق....) فالشعور بالراحة

و الفرح و السرور في أية لحظة زمنية هي أحلى أوقات التي يوفرها مشروع حديقة ألعاب التسلية و الترفيه .

ثانيا : التعريف بالمشروع و الخدمات المقدمة :

حديقة أحلى الأوقات هي حديقة لتسلية و الترفيه مشتركة مع ذوي الاحتياجات الخاصة حيث تتربع على مساحة **15000 م²** بمركب حمام الصالحين المعدني بسكرة فهي تحتوي على:

- ألعاب كلاسيكية
 - ألعاب ديناميكية
 - ألعاب للمعاقين حركيا
 - ألعاب مشتركة مع المعاقين حركيا
 - حلبة لعبة التزلج
 - بالإضافة إلى محلات خشبية (كافتيريا ، مطعم ، دورة مياه) و مساحات خضراء للجلوس و فضاء للنشاطات الثقافية
 - ورشة الرسم على الوجه للأطفال
 - مساحة مخصصة للألعاب الكهربية
- ثالثا: أهداف المشروع و دوافع اختياره:**

1- أهداف المشروع:

- فتح فضاء ترفيهي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة
- دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الأطفال العاديين
- توفير مناصب العمل
- الريادة و تحقيق أكبر حصة تسويقية ممكنة
- تحقيق رضا الزبائن
- الاستمرارية و التوسع مستقبلا
- تحقيق مكاسب اقتصادية و سياحية للمدينة

2- دوافع إختيار المشروع:

- إنعدام مرافق و ألعاب مخصصة لفئة المعاقين
- النقص الواضح لمثل هذه المرافق في ولاية بسكرة
- حاجة الزبائن الدائمة عن أفضل المرافق للتسلية و الترفيه
- تدني الخدمات المقدمة الدائمة للزبائن في المرافق الموجودة
- إيجاد متنفس لسكان الولاية من الضغط اليومي
- تجسيد حديقة تسلية صديقة للبيئة
- الرغبة في فتح مشروع خاص

الرسالة : المتعة و الترفيه للجميع

الرؤية: نسعى للريادة في الترفيه

ثالثا : الشعار



تسمية الحديقة "أحلى
مرح وسرور فرحة
إلى أجزاء هي كالأتي :

الشعار يعبر عن
الأوقات" من
فيتجزأ الشعار

1- : الدائرة الصفراء : فهي تمثل الشمس التي تعبر على الطبيعة وهذا جزء من الحديقة



2- : رمز سعفة النخلة : فهي اختصار لسعفة النخل , فهي تعبر على خصوصية المنطقة ، كما أن
تغيير اللون لتناسق الألوان .



3- : **البالونات** : فهي لعبة الأطفال و التي تعبر عن الفرحة و السرور، و المناسبات السعيدة كما تمثل الألعاب التي بالحديقة ، مع ألوانها و حجمها التي يرمزان لتنوع الألعاب و الفضاءات



الأطفال: مثلت الأطفال يلعبون بألعاب الحديقة ، بين ذوي الاحتياجات العاديين ، من هنا يسـتمتعوا و بالحديقة. العربي

4- : على أنهم فأدمننا

الخاصة و الأطفال نوصـل فكرة أنهم يمضوا أحلى الأوقات 5- الشعار بكتابة باللغة



7- أنواع الكتابة

أحلى الأوقات حديقة

Best Time Parc أحلى الأوقات



8- نموذج الشعار لصناعة الختم



الفرع الثالث : التعريف بصاحب المشروع
الجدول رقم (05) التعريف بصاحب المشروع

البطاقة التعريفية بصاحب المشروع	
الإسم و اللقب	توير نصر الدين

Felraya @ yahoo .com	تاريخ و مكان الإزدياد
- ليسانس إقتصاد و تسيير مؤسسة - شهادة تقني إعلام وبرمجة - شهادة الكفاء المهنية في الفنون الجميلة - الشهادة الوطنية في الفنون الجميلة تخصص -إتصال بصري- - شهادة التدريب في مدارس تعليم السياقة صنف "ب"	الشهادات العليا
GERME2015التسيير الأحسن للمؤسسة	التكوينات
- مسير لمؤسسة خاصة DAIP،CID - العمل في إطار العقود بمديرية الشباب و الرياضة 04 سنوات - تكوين في دار المقاولاتية - عامل في قطاع التكوين المهني بمركز التكوين و التمهين إناث 02 بسكرة لغاية يومنا هذا	الخبرة المهنية
- القيادة و التحكم في الفريق - التحكم في الإعلام الآلي و الأنترنت - التصميم الجرافيكي و الهندسي - التحليل و الإنتاج - التواصل و الحوار و القدرة على الإقناع	المهارات
عربية ، فرنسية ، انجليزية	اللغات

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث : تموضع المشروع " النموذج التمثيلي للمشروع "

بإمكاننا تحديد تموضع من خلال نموذج لأصحاب المشروع و الذي يمثل عملية التقاطع بين تطلعات صاحب المشروع و بين مهاراته و الإمكانيات المتاحة في المحيط و يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا _ تطلعات أصحاب المشروع:

أ _ الرغبة في انجاز مشروع متميز و تجسيده في أرض الواقع.

ب _ كسب حصة سوقية جيدة و تحقيق الريادة في قطاع النشاط.

ت _ النمو المستقبلي و توسيع النشاط.

ث _ الولوج لعالم صناعة التسلية .

ثانيا _ مهارات أصحاب المشروع:

بما أن المشروع يتكون من عدة شركاء هذا يجعل من الممكن للمشروع الاستفادة من مهاراتهم مجتمعة و التي من بينها :

أ _ الخبرة في قطاع الأعمال

ب _ شبكة علاقات واسعة

ت_ الخبرة في الميدان الإداري

ث_ التكوين النظري في مجال المقاولاتية

ثالثا_ الإمكانيات المتاحة في المحيط:

أ_ توفر العقار المناسب للمشروع و في الموقع الممتاز

ب_ سوق غير مشبع و قلة المنافسين.

ت_ زيادة الاستثمارات في القطاع السياحي

ث_ السياسات الجديدة للدولة و الداعمة للاستثمار في القطاع السياحي

و عليه فإن تقاطع العوامل السالفة الذكر مع بعضها سوف ينتج عنه منطقة توافق ما يسمح بتحقيق مشروع ناجح، يحقق الأهداف و الغايات التي سينشأ المشروع من أجلها ، حيث تقاطعت عوامل

التوافق في هذا المشروع فيما يلي :

• الرغبة في تجسيد مشروع متميز

• الخبرة في قطاع الأعمال

• التكوين النظري في مجال المقاولاتية

• توفر العقار المناسب للمشروع و في الموقع الممتاز

رابعاً- مهارات صاحب المشروع

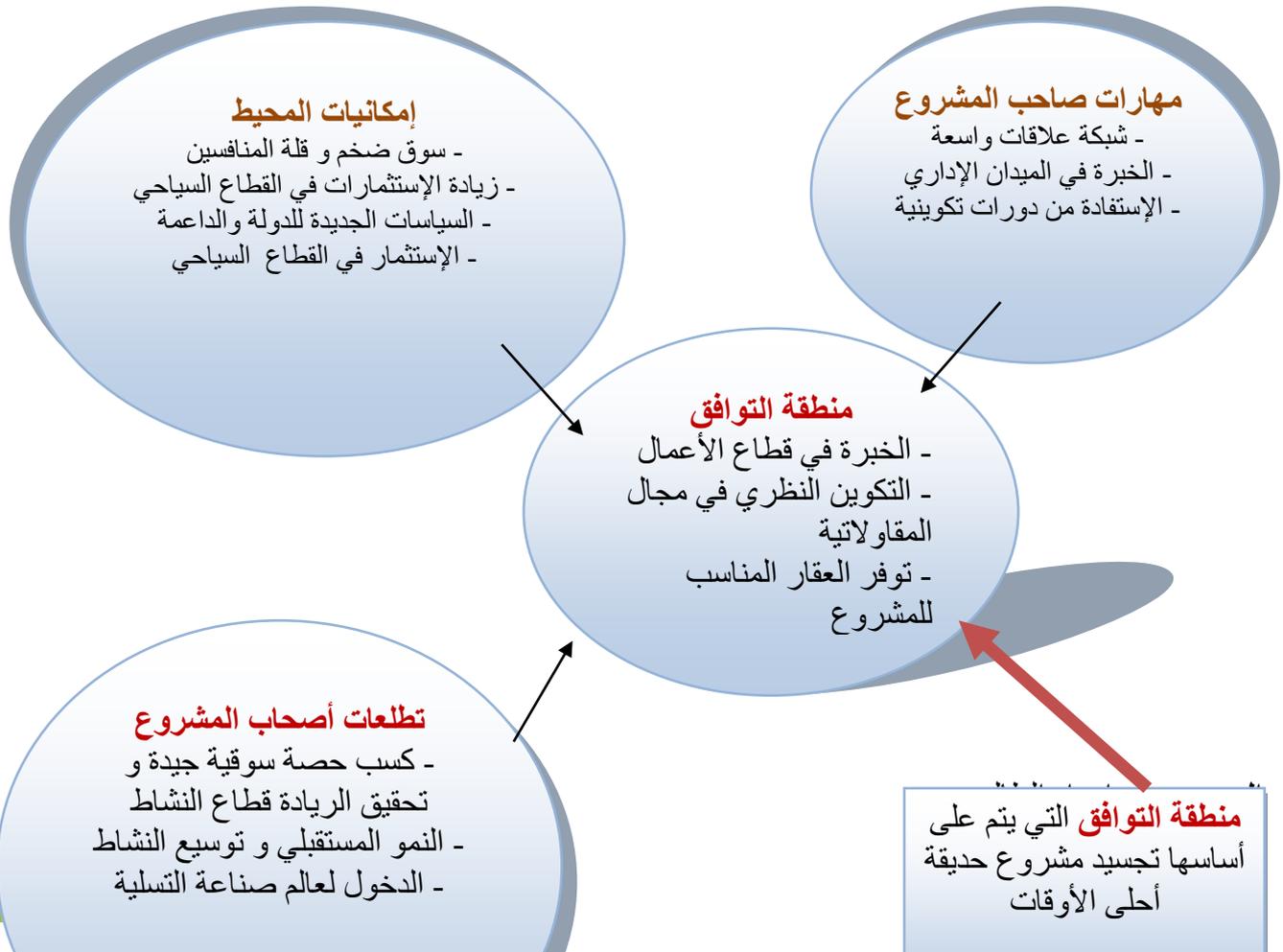
- شبكة علاقات واسعة

- الخبرة في الميدان الإداري

- الاستفادة من دورات تكوينية

و الشكل التالي يبين لنا نقطة التوافق في المشروع:

الشكل رقم (08) : نموذج CSIP



المبحث الثاني: المخطط التسويقي

عندما توجد فرصة في السوق و لاسيما في هذا المجال السياحي و الترفيهي بغض النظر عن منطقة إقامة المشروع, فمثل هذه المرافق تعتبر دعائم الحركة السياحية للولاية و الذي سنحلله في مخطط التسويقي.

المطلب الأول: دراسة السوق

الفرع الأول: تحليل تأثير المحيط الكلي PESTEL

إن تحليل تأثير المحيط الكلي PESTEL تم إعداده بناء على المعلومات المتحصل عليها من الجهات الرسمية العديد(، منها: مديرية النشاط الاجتماعي , مديرية التربية لولاية بسكرة, بلدية بسكرة , مديرية التخطيط لولاية بسكرة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ، السجل التجاري، موقع الديوان الوطني للإحصاء، الدراسات السابقة).

في بيئة تتميز بالاستقرار السياسي و نمو إقتصادي و قانون يشجع على الاستثمار على عكس العمل في بيئة تفتقر إلى هذه العوامل من خلال استخدام لنموذج تحليل PESTEL في مشروعنا توصلنا إلى مايلي :

العوامل السياسية:

-عدم الاستقرار السياسي الذي تعرفه البلاد حاليا والذي من شأنه أن يؤثر على مناخ الاستثمار.
-التشريعات والمراسيم والتوصيات المساعدة على دعم إنشاء المؤسسات و دور أجهزة الدعم و المرافقة للمستثمرين وكذا توصيات منتدى رؤساء المؤسسات (FCE) Forum des chefs d'entreprises

العوامل الاقتصادية:

-الأزمة الاقتصادية التي أصابت البلاد جراء انخفاض أسعار النفط والتي كان لها تأثير سلبي على القدرة الشرائية للفرد، ومع ذلك فإننا سجلنا مؤخرا ارتفاع سعر النفط نسبيا مما يؤدي إلى انفراج الأزمة.
-مناخ الاستثمار الغير مشجع في البلاد حسب التقارير الدولية إلى أن الاستقرار السياسي يقلل من تأثير هذه النقطة.

✓ النظام الضريبي والإعفاءات التي يستفيد منها المستثمرين خاصة عن طريق وكالات الدعم (ANSEJ-CNAC-ANDI-FGAR)

العوامل الاجتماعية:

-حاجة فئة المعاقين لمثل هذه المرافق
الذي أصبح يبحث عن الترفيه و الراحة من ضغوط الحياة اليومية
المستهلك الذي أصبح يبحث عن الترفيه و الراحة من ضغوط الحياة اليومية
المرافق في الولاية
-سلوك المستهلك
-سلوك
-نقص مثل هذه

العوامل التكنولوجية:

-التطور المستمر في التقنيات والمعدات الخاصة بألعاب التسلية و الترفيه لمختلف الشرائح.

✓ المشروع صديق للبيئة من حيث مكوناته مباني خشبية و ألعاب صديقة للبيئة
العوامل القانونية:

- وجوب التقيد بقانون الصحة والسلامة للزبائن و العمال في الحديقة .
- قانون العمل من خلال التطبيق الصحيح لقانون العمل وعدم الخروج على النصوص التي تضبطه.
- قوانين حماية المستهلك وما يمثله من متابعة ومحافظة على مصالح المستهلكين

الفرع الثاني: تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر

أولا - شدة المنافسة:

عندما تدخل المنافسة بطرق جديدة و آليات مستحدثة و فئة متنوعة و خاصة والتي لا يتميز بها المنافسين على المستوى المحلي و كذا الوطني, فهي الميزة التي يتميز بها المشروع لحديقة أحلى الأوقات في ولاية بسكرة ولكن باعتبار وجود إمكانيات المنافس و قدرته و مدى توسعه في استقطاب الزبائن من نقاط قوة و نقاط ضعف نحاول تقديمها و تحليله في الجدول التالي:

جدول رقم (06): نقاط القوة و الضعف لكل منافس

الرقم	المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف
01	غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بسكرة	- لديها مساحة 800م مخصصة لألعاب تسلية للأطفال للكرء -نشاطها التجارية و المعارض تساهم في إستقطاب الزبائن و كذا الترويج لمساحة اللعب و التسلية	- لا توجد نشاطات ثقافية ترفيهية دورية - لا توجد ألعاب مخصصة للمعاقين - لا توجد ألعاب ديناميكية - الألعاب قديمة - المساحة صغيرة جدا
02	حديقة بشير بن ناصر	-الأسعار معقولة -المساحة كبيرة -التهيئة مقبولة -الموقع ممتاز -التشجير جيد	- لا توجد نشاطات ثقافية ترفيهية دورية - لا توجد ألعاب مخصصة للمعاقين - لا توجد ألعاب ديناميكية - الألعاب قديمة - الخدمات المرافقة رديئة
03	حديقة عاصمة الزيبان (زيدان إبراهيم)	-الموقع ممتاز -الأسعار معقولة -المساحة كبيرة	- لا توجد نشاطات ثقافية ترفيهية دورية - لا توجد ألعاب مخصصة للمعاقين - لا توجد ألعاب ديناميكية - الألعاب قديمة - التهيئة رديئة - التشجير سيئ - الخدمات المرافقة رديئة
04	حديقة حمام سيدي يحي	- التهيئة جيدة -المساحة مقبولة - الأسعار مقبولة - الخدمات المرافقة جيدة	- لا توجد نشاطات ثقافية ترفيهية دورية - لا توجد ألعاب مخصصة للمعاقين -لا توجد ألعاب ديناميكية -الموقع بعيد (نقص المواصلات) -التشجير منعدم - الألعاب قليلة - الألعاب لا تمس إلا شريحة الأطفال الصغار تماما

<p>لا توجد نشاطات ثقافية ترفيهية دورية</p> <p>لا توجد ألعاب مخصصة للمعاقين</p> <p>- لا توجد ألعاب ديناميكية</p> <p>- الأسعار جد مرتفعة</p> <p>- الألعاب فصلية (موسم الصيف)</p> <p>- الموقع بعيد (انعدام المواصلات)</p> <p>- إدخال الطعام ممنوع</p>	<p>- المساحة عملاقة</p> <p>- التهيئة ممتازة</p> <p>- الألعاب ضخمة</p> <p>- الألعاب حديثة</p> <p>- المساحة الخضراء ممتازة</p> <p>- الخدمات المرافقة جيدة</p>	<p>أكوابالم (الحديقة المائية)</p>	<p>05</p>
<p>لا توجد نشاطات ثقافية ترفيهية دورية</p> <p>لا توجد ألعاب مخصصة للمعاقين</p> <p>- لا توجد ألعاب ديناميكية</p> <p>- المساحة الخضراء منعدمة</p> <p>- الألعاب مائية فقط</p> <p>- الألعاب فصلية</p>	<p>- المساحة جيدة</p> <p>- التهيئة مقبولة</p> <p>- الأسعار مقبولة</p> <p>- الموقع ممتاز</p>	<p>منزل المياه العائلي</p>	<p>06</p>

المصدر: من إعداد الطالب

ويتميز سوق المنافسة للمشروع بوجود 6 منافسين أساسيين كما سبق الإشارة إليهم في الجدول السابق غير أنهم لا يغطون كامل الطلب كما تختلف أحجامهم وتوجهاتهم وخدماتهم و الجدول التالي يوضح أسلوب مواجهة كل منافس:

جدول رقم (07): أساليب مواجهة تهديد المنافسين

أسلوب المواجهة	العيب الأساسي	الميزة الأساسية	المنافس
<p>✓ النشاطات الثقافية الترفيهية</p> <p>✓ استخدام الذكاء العاطفي</p> <p>✓ الشراكة مع المؤسسات و الجمعيات الخاصة بالفئات المعاقة و</p>	<p>تركز على برنامجها السنوي ولا تحرص على نجاح ساحة الترفيه المستغلة من طرف الخواص</p> <p>ألعاب قديمة و خدمات رديئة</p>	<p>الأسعار منخفضة المساحة صغيرة</p>	<p>غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بسكرة</p>

كذا الشبانية ✓ الخدمات الموجهة لعائلات المعاقين	ألعاب قديمة / خدمات رديئة	الأسعار منخفضة	حديقة بشير بن ناصر
✓ الألعاب الحديثة ✓ الخدمات المتميزة	ألعاب قديمة / خدمات رديئة	الأسعار منخفضة	حديقة زيدان إبراهيم
✓ تنويع النشاطات الثقافية (المناسبات الوطنية و الدينية)	خدمة الترفيه ثانوية البعد عن وسط المدينة	مقصد للترفيه	مركب سيدي يحي
✓ استقطاب من خلال الأعمال الفنية كالرسم على الوجه، التصوير ، المسرح.... الخ	الأسعار المرتفعة الألعاب فصلية كثرة الحشرات من كثرة المياه	الضخامة و الحدائثة	أكوابالم
✓ تخصيص يوم كل أسبوع أو شهر لتسجيل كل الاقتراحات و النقائص التي يراها زبائننا من أجل	الألعاب فصلية خدمة واحدة	الأسعار منخفضة	منزل المياه العائلي

المصدر: من إعداد الطالب

من الجدولين رقم (06 و 07) نلاحظ أن:

أ - غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بسكرة :

لا تشكل تهديد كبير رغم موقعها الجيد و صغر مساحتها

ب - المشاريع المتقاربة في الحجم و الخدمة هما :

حديقة بشير بن ناصر و حديقة زيدان إبراهيم و هما اللذين يشكلان تهديد للمشروع من ناحية السعر حيث أن أسعار خدماتهم منخفضة جدا، لكن في المقابل نجد أن خدماتهم أيضا متدنية و ألعابهم قديمة؛ و مواجهتهما تكون بتقديم خدمات جيدة و ألعاب أكثر حداثة لكن بأسعار أكثر من أسعارهما لإظهار تميز الخدمة.

ت - الحديقة المدمجة في المركب المعدني لحمام سيدي يحي:

لا يشكل تهديد كبير نظرا لأن خدمات التسلية لديه ليست هي الخدمة الرئيسية فهي خدمة ثانوية في المركب و الألعاب أصلا قليلة و موجهة للأطفال الصغار تماما، لكن التهديد الذي يمثله هو في كونه مقصد للعائلات من أجل الترفيه؛ لكن الخطر يكمن في حالة ما إذا قام بالاستثمار في ميدان التسلية و ذلك نظرا لإتساع المكان و تواجد فضاءات فارغة أخرى .

ث - أكوابالم (الحديقة المائية):

هو أضخم مشروع للتسلية في المنطقة ككل غير أن تهديده يمكن مواجهته بالأسعار المنخفضة جدا مقارنة بأسعاره المرتفعة حيث أنها لا تمس جميع شرائح السوق المستهدفة من طرف مشروع حديقة الأحلام كما أن خدماته موسمية و الألعاب مائية فقط.

ج - منزل المياه العائلي:

لا يشكل تهديد كبير نظرا لخدماته الموسمية و ألعابه مائية فقط، و تتم منافسته بتنوع الخدمات.

ثانيا: تهديد الداخلين الجدد و المحتملين:

أبرز الداخلين الجدد إلى قطاع التسلية و الترفيه في ولاية بسكرة هما حديقة التسلية و مركز الغطس (خبزي) و القرية السياحية (نسيب)، حيث تحتوي على قسم مخصص للتسلية؛ و التهديد الأكبر تمثله حديقة التسلية و مركز الغطس (خبزي) نظرا للتشابه الكبير بين المشروعين و الميزة التي يتمتع بها أن له العديد من الألعاب التي تمس شريحة المراهقين، غير أن هذه الميزة لا تشكل خطرا كبيرا لوجود إمكانية لإضافة هذه الألعاب في التوسعة المستقبلية لمشروعنا. كما أن هناك تهديد تقليد المشروع من طرف مستثمرين آخرين.

ثالثا : تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة حاليا لا تشكل خطرا على مشروع حديقة أحلى الأوقات فأغلبها يتمثل في المسابح و المسارح و دور السينما و هو ما تفتقر إليه المدينة خاصة في الشق المتعلق بالعائلات، فحتى العدد القليل الموجود من هذه المرافق أغلب برامجه غير موجهة لفئة العائلات كما لا يوجد إقبال كبير عليها من طرف مواطني المدينة إلا في مناسبات قليلة:

- أ - فنجد أن مسبحي العالية و المنشى في فصول الخريف و الشتاء و الربيع خدماتهم موجهة للنوادي الرياضية و المنخرطين أما في الفترة الصيفية فتكون موجهة للعامة غير أنها لا تمس العائلات، كما أنها
- ب - تتسم بالفوضى وكثرة التعطلات و سوء التسيير مما يجعل الناس تعزف عن الذهاب إليها.
- ت - أما المسارح فلا نجد إلا قاعة الزعاطشة حيث تقدم بعض العروض عن طريق بعض الجمعيات الفنية و التي تتمثل أهمها في :

- عيد الربيع
و الضحك (لل كبار).
(لل كبار).
- أيام الفرجة و الضحك (لل كبار).
- أيام الفرجة و الضحك (لل كبار).
- أيام
- مسرح الطفل
- عيد الربيع
و الضحك (لل كبار).
(لل كبار).
- أيام الفرجة و الضحك (لل كبار).
- أيام
- مسرح الطفل
- لل صغار).

غير أن هناك عزوف عن حضور هذه العروض من طرف الجمهور إلا في حالة مسرح الطفل غير أنها تبقى مناسبة و غير منظمة.

- ث - أما دور السينما فمنعدمة تماما في مدينة بسكرة.
- ج - أما فيما يخص مسرحي الهواء الطلق فأنشطتهما نادرة و غير منتظمة تماما.

رابعا : القدرة التفاوضية للزبائن:

القدرة التفاوضية للزبائن تكون ضعيفة و ذلك نظرا للخدمات المقدمة فكما رأينا في تحليل المنافسين فإن المنافس الوحيد الذي يقدم خدمات متميزة هو (أكوابالم) أسعاره جد مرتفعة.

خامسا : القوة التفاوضية للموردين:

القدرة التفاوضية للموردين تختلف حسب طبيعة المواد أو الخدمات و التي نبينها في الجدول التالي:

جدول رقم(08): القوة التفاوضية للموردين

التعليق	عنوان المورد	القوة التفاوضية	اسم المورد	نوع المورد
- لدية الخبرة و العلاقات الجيدة	س س م	قوية		ألعاب مساحة

مع المصنعين - الضمانات الممنوحة في: 1- توقيت توريد المنتجات 2- استبدال المنتجات التي فيها عيب 3- ضمان الاستخدام لا يقل عن عامين حسب كل منتج 4- ضمان النقل و التركيب			Eurl ARSO Bouchert	العاب مشتركة مع المعاقين
				الألعاب الديناميكية
				ألعاب مخصصة للمعاقين
				تجهيزات الإعلام الآلي
				معدات الحماية من الحريق والسرقة
				المكيفات الهوائية
المؤسسة الوحيدة	بسكرة	قوية	العامة للصناعة الخشبية	المباني الخشبية
الوحيد في السوق			سونلغاز	الكهرباء
			الجزائرية للمياه	الماء
			إتصالات الجزائر	الإتصالات
الوحيدة في هذا المجال في الولاية			إذاعة الزيبان	الإشهار
كثرة الموردين في هذا المجال		ضعيفة	الوكالة الإشهارية biskrapub	الإعلان

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث : تحليل SWOT :

عبارة عن تحليل استراتيجي يستخدم في مجال الأعمال لتحديد نقاط القوة -الضعف- الفرص- التهديدات ، الفائدة من هذا التحليل أنه يعطينا صورة واضحة وعمامة على المشروع والذي يساعدنا في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة
نقاط القوة و الضعف : هي عوامل داخلية - نستطيع التحكم فيها-
نقاط التهديدات و الفرص: عوامل خارجية - لا نستطيع التحكم فيها-
وعليه: نقاط القوة : نحافظ عليها
نقاط الضعف : المسببات التي جعلتها ضعف نحاول حلها

نقاط الفرض: نستغلها

نقاط التهديدات : نتجنبها

ومن هنا سنتطرق إلى نقاط ضعف و قوة المشروع و كذا فرصه و تهديداته.

أولا : نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع

و تتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم (09): نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة الموقع لما فيه من مرتفعات تتطلب التنقل بوسيلة نقل. - نقص الخبرة في تسيير هكذا مشاريع - نقص في الألعاب الموجهة لفئة المراهقين و الكبار - ارتفاع تكاليف الاستثمار - ارتفاع التكاليف التشغيلية - المشروع لا يشمل كل فئات ذوي الاحتياجات الخاصة أقل من 50% 	<ul style="list-style-type: none"> - أول حديقة تسلية على المستوى المحلي فيها ألعاب مخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة -الموقع ممتاز و تمر به جميع أنواع المواصلات - تميز الخدمات عن المنافسين خاصة النشاطات الثقافية - طبيعة الموقع كونه قطب سياحي و صحي في الولاية و لماله من مرافق تجلب الزبائن من فنادق و حمامات ...الخ فهي تمثل سوق لمشروعنا - توفر اليد العاملة حيث أنه لا يتطلب يد عاملة عالية الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا : الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع

و تتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم(10): الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - وجود بعض المنافسين الأقوياء الذين بإمكانهم تقليد الفكرة 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص المرافق المماثلة

ببساطة	<ul style="list-style-type: none"> - بداية انتشار ثقافة الترفيه لدى أفراد المجتمع - توجه الولاية نحو قطاع السياحة ما يرفع الطلب على هذا النوع من الخدمات - مشروع مركب حمام الصالحين في إعادة تهيئته وتحسين واجهته وخدماته لإستقطاب النزلاء و الزوار وهذا ما يعتبر فرصة لنجاح المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - العراقيل الإدارية و البيروقراطية المعقدة - تغير أذواق المستهلكين و توجهها تهم - أزمة الركود الأخيرة و التي تؤثر على الطلب العام 	
<p>قد تكون حوادث لبعض حالات المعاقين ما يضعف صورة المشروع من ناحية امن معدات الترفيه و بالتالي عزوف بعض فئات المعاقين</p>	

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: كيفية تصحيح و معالجة نقاط الضعف

جدول رقم (11) كيفية تصحيح و معالجة نقاط الضعف

كيفية تصحيح و معالجة نقاط الضعف

- طبيعة الموقع لما فيه من مرتفعات تتطلب التنقل بوسيلة نقل و نقص الخبرة في تسيير هكذا مشاريع:
- الاعتماد على الألعاب المتنقلة و القابلة للتصويب على مختلف الأسطح
 - تهيئة الممرات و المسالك لتسهيل الوصول للألعاب المرتفعة قليلا
 - تخصيص الألعاب الخاصة بالأطفال اقل من 10 سنوات و ذوي الاحتياجات الخاصة في الأماكن المنخفضة
 - البحث عن فرصة تحويل المشروع إلى مكان أفضل .

<p>نقص في الألعاب الموجهة لفئة المراهقين و الكبار: برمجتها في إطار التوسع في المشروع و توفير الإمكانيات المادية و البشرية لتخصيص مثل هذه الألعاب</p>
<p>ارتفاع تكاليف الاستثمار: إستغلال المزايا المقدمة من طرف الدولة (أجهزة دعم , مرافقة ... الخ) التفكير في الشراكة في احتواء مثل هذه المشاريع</p>
<p>المشروع لا يشمل كل فئات ذوي الاحتياجات الخاصة أقل من 50%</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعاون مع المؤسسات الاجتماعية المتخصصة في التكوين و الاستشارة - تخصيصها عند توسع المشروع مستقبلا

المصدر: من إعداد الطالب

رابعاً: أسلوب مواجهة التهديدات
جدول رقم (12) أسلوب مواجهة التهديدات

أسلوب مواجهة التهديدات
<p>✓ تسهيل و تشجيع كل النشاطات الثقافية و الفنية أن تقام بالحديقة من خلال توفير كل الإمكانيات و الوسائل المساعدة في كل عرض أو نشاط</p>
<p>✓ اعتماد المؤسسة على المهارات الشبانية و الفنية و خلق التجديد</p>
<p>✓ تخصيص نوادي لتعليم للأطفال لتعلم التزلج حصة في كل أسبوع بمبلغ مدروس.</p>
<p>✓ استخدام الذكاء العاطفي</p>
<p>✓ تكوين العمال في مجال الإسعاف و التنشيط و المرافقة لمختلف الفئات</p>
<p>✓ التحكم في الأسعار من خلال خفض الأسعار في مختلف المناسبات لا سيما ذوي الاحتياجات الخاصة</p>
<p>✓ المشاركة في المعارض و الصالونات الوطنية و الولائية بلعبة التزلج على الجليد</p>
<p>✓ عقد اتفاقيات مع المدارس و المعاهد تخصيص أوقات (في اليوم/ الشهر... الخ) لتنصيب حلبة لعبة التزلج في المدارس خاصة في المناسبات الوطنية أو الثقافية</p>

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الرابع : السوق المستهدفة

يتمثل في جميع سكان مدينة بسكرة والبلديات المجاورة لها والذين تقل أعمارهم عن 60 سنة وخصوصا فئة الأطفال أقل من 15 سنة حيث أن أكثر من 60% من خدمات المشروع موجهة لهم، و خاصة فئة المعاقين 40% بما فيها الألعاب المشتركة فهذه الفئة تعتبر سوق مستهدف أيضا .

أولا : تحليل الزبائن: العائلات البسكارية بما فيها فئة المعاقين و كذا زوار و نزلاء مركب حمام الصالحين كلهم يعتبرون من زبائن المشروع مباشرين و غير مباشرين , لكن من اجل تحليل الزبائن إعتدنا على المقابلة و الملاحظة و الدراسات السابقة الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (13) : تحليل الزبائن من خلال المقابلة والملاحظة

أهم الأسئلة المطروحة	ممثلي المؤسسات المعنية بالمقابلة
✓ ما رأيك في فكرة المشروع ؟	1. مدير النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة
✓ ماهو عدد أو نسبة المعاقين في ولاية بسكرة ؟	2. مدراء مراكز النفسية البيداغوجية بترخيص من مدير النشاط الاجتماعي
✓ هل يمكن أن تقدموا المساعدة في المرافقة لهذه الفئة المعاقة ؟	3. مصلحة الجمعيات بلدية بسكرة
✓ ماهي فئة من المعاقين التي تعتقدون أن هذه الألعاب خطر عليها ؟	4. ممثلي جمعيات المعاقين
✓ هل لديكم فكرة عن الألعاب الخاصة بالمعاقين ؟	5. رئيس جمعية الراية الاجتماعية الولائية بسكرة
✓ ماهي قيمة المنحة التي خصصتها الدولة لهذه الفئة ؟	6. مدير مركز التكوين المهني إناث 2 بسكرة
✓ ماهي المساعدات و الامكانيات التي بإمكانكم تقديمها لهذه الفئة للترفيه في حديقة التسلية و الترفيه ؟	7. مدير مركب حمام الصالحين بسكرة
✓ بعد قراءتكم لمخلص المشروع ماهي الإقتراحات التي تقدمونها من أجل تحسين هذا المرفق أو تطويره مستقبلا؟	8. مديرة المكتبة الرئيسية العمومية محمد عصامي بسكرة
	9. مدير الثقافة لولاية بسكرة
	10. مديرية التربية لولاية بسكرة رئيس مصلحة المستخدمين
	11. مصلحة البرمجة
	12. مؤسسة مراقبة البناء
	13. رئيسة مصلحة ممتلكات البلدية
	14. رئيس مكتب السكن و العمران بلدية بسكرة
	15. رئيس مكتب المتصرف الإقليمي بديوان رئيس البلدية
	16. رئيس مصلحة المدارس الابتدائية
	17. بعض عائلات الحي
	18. بعض عمال قطاع التكوين المهني

19 بعض الفئات المعاقة التي تدرس في المدارس و مراكز التكوين و الجامعة .
--

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا : إحصائيات المقابلات الميدانية

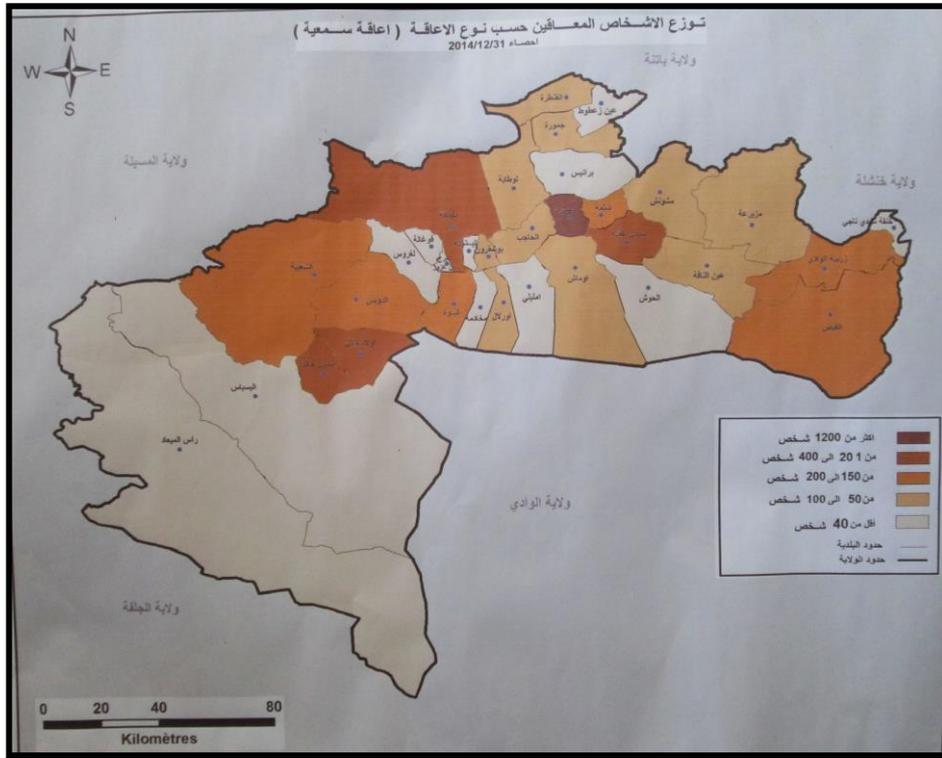
جدول رقم(14) : إحصائيات المقابلات الميدانية

الإحصائيات المقابلات الميدانية			
ملاحظات	عدد المعاقين أقل من 16 سنة	نوع الإعاقة	المؤسسة
	266	الإعاقة حركيا	مديرية التربية
متأخر دراسيا	192	الإعاقة الذهنية	
	06	الإعاقة البصرية	
06 تلاميذ بإكمالية "خولة بنت الازور" قسم خاص (قسم مدمجين)	138	الإعاقة السمعية	
	21	مرض التريزوميا	
	19	متعدد الإعاقة	
	05	الانخراط الحركي	
أقسام خاصة	124	التوحد	
	154	اضطراب اللغة	
	3002	ذهني	
	1422	بصري	
مسجل خاص بالعائلات	198	إعاقات	بلدية بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب و اعتمادا على بيانات مؤسسات المعنية بالمقابلة

و تدعيما للمعطيات الإحصائية نبين توزيع الأشخاص المعاقين حركيا , متعددي الإعاقة ,

الإعاقة السمعية على المستوى الولائي في الصور التالية :



مديرية
بسكرة

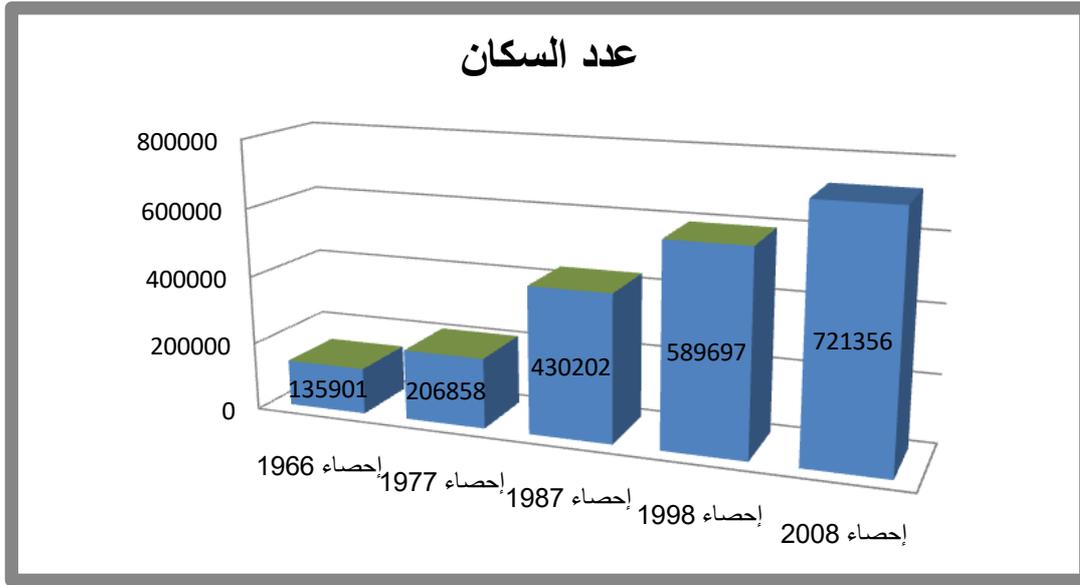
المطلب الثاني: تقدير الطلب و العرض

الفرع الأول: تقدير حجم الطلب الكلي

لقد تطور عدد سكان الولاية منذ الاستقلال تطورا مهما ، حيث قدر سنة 1966 بـ 135,901 نسمة ليرتفع في سنة 1977 إلى 206.856 نسمة بنسبة نمو تقدر بـ 3.8 % في إحصاء سنة 1987، ونتيجة لتحسن الأوضاع المعيشية للسكان من جهة و كذا عامل الهجرة نحو الولاية من جهة أخرى، تضاعف عدد سكان الولاية إلى 430.202 نسمة بنسبة نمو تقدر بـ 6.88 %

وفي إحصاء سنة 1988، ارتفع عدد السكان إلى 589.697 نسمة بنسبة نمو تقدر بـ 2.9 % ، ليرتفع بعدها إلى 721.356 نسمة في آخر إحصاء للسكن و السكان لسنة 2008 بنسبة نمو تقدر بـ 2.30 %.

فيما يلي رسم بياني يوضح تطور عدد سكان الولاية منذ سنة 1966 إلى 2008



المصدر: ديوان بلدية بسكرة

بما أن الزبائن المستهدفون هم سكان بلدية بسكرة و ما جاورها من بلديات و التي نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (15) : عدد سكان ولاية بسكرة إلى غاية 2017

المجموع	التوزيع		البلدية
	إناث	ذكور	
256162	127415	128747	بسكرة
12616	6275	6341	الحاجب
13916	6922	6994	لوطاية
15664	7791	7873	جمورة
5495	2733	2762	برانيس
14221	7074	7147	القتطرة
4700	2338	2362	عين زعطوط
41748	20765	20983	سيدي عقبة
6620	3293	3327	الحوش
14990	7456	7534	عين الناقة
17128	8519	8609	شتمة
27357	13607	13750	زربية الوادي
3788	1884	1904	خ.سيدي وناجي
15886	7902	7984	الفيض
9479	4715	4764	

21592	6263	6329	مشونش
69572	34605	34967	طولقة
16351	8133	8218	بوشقرون
15825	7871	7954	برج بن عوزوز
12287	6112	6175	ليشانة
15559	7739	7820	فوغالة
20442	101608	10274	الغروس
78785	39188	39597	أولاد جلال
33193	16510	16683	الدوسن
16636	8275	8361	الشعبية
53966	26843	27123	سيدي خالد
13406	6668	6738	البسباس
27357	13607	13750	راس الميعاد
9276	4614	4662	أورلال
8094	4026	4068	أمليلي
6811	3383	3423	أمخادمة
13052	6492	6560	أوماش
26682	13272	13410	ليوة
909656	452463	457193	مجموع الولاية

المصدر: مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بسكرة

أولا : حجم الطلب الكلي

لدينا حسب الديوان الوطني للإحصاء أن نسبة السكان الذين تتراوح أعمارهم من 15-60 سنة بلغت 63,1% في ولاية بسكرة ، كما لدينا نسبة 33% من سكان الولاية تقل أعمارهم عن 15 سنة ، ورأينا أن 95% مهتمون بالمشروع بناء على طرق البحث و الدراسة السالفة الذكر فيصبح لدينا حجم الطلب الكلي ما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (16) : حجم الطلب الكلي

عدد السكان الولائي		909628 نسمة
عدد السكان للولايات المجاورة لمقر مشروعنا		446555 نسمة
الولايات المجاورة المعينة وفق تحليل زبائن المنافسين و (المقابلة, الملاحظة)		الحاجب, لوطاية, القنطرة, سيدي عقبة, شتمة, مشونش, طولقة.
من خلال جدول حجم الاستقبال عند المنافسين نجد نسب متقاربة بين 60% , 67% فنأخذ أدناها 60%		$267933 = 0,6 \times 446555$ نسمة
الشريحة	أقل من 15 سنة	بين 15 – 60 سنة
نسبة الشريحة	34,5%	64,6%
عدد سكان الشريحة	$92436,885 = (0,345 \times 267933)$	$173084,718 = (0,646 \times 267933)$
مجموع حجم الطلب الكلي		267933 نسمة

المصدر: مصلحة العمران و السكن / رئيس مكتب الديوان/ مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لبلدية بسكرة
إذن حجم الطلب الكلي هو: **267933 نسمة.**

ثانيا : حجم الكلب الكلي لذوي الاحتياجات الخاصة حركيا
جدول رقم (17) : حجم الطلب الكلي فئة المعاقين حركيا

عدد ذوي الاحتياجات الخاصة حركيا	266
الشريحة	أقل من 18 سنة

نسبة الاهتمام بالمشروع حسب المصلحة	: حسب مديرية النشاط الاجتماعي 80% بسكرة
حجم الطلب الفعلي	213=(0,8×266)

213	مجموع حجم الطلب الكلي
------------	-----------------------

المصدر: مديرية التربية لولاية بسكرة / مصلحة الترقيم و البرمجة لسنة 2019
إذن حجم الطلب الكلي هو: 213 من ذوي الاحتياجات الخاصة حركيا

الفرع الثاني : تقدير العرض

من خلال ما سبق تحليله للمنافسين وجدنا أن المنافسين الفعليون هم كل من حديقة بشير بن ناصر و حديقة عاصمة الزيبان وحديقة مركب سيدي يحيي أما أكوابالم فرأينا بأن خدماته موسمية و كذلك لا تمس الطبقة المتوسطة تماما كما أن منزل المياه العائلي غير منتظم في المواقيت و أما غرفة الصناعة التقليدية فهي مناسبة وفق برامجها من صالونات و معارض خاصة .

أولا : حجم الاستقبال عند المنافسين

بعد بحثنا وجدنا أن متوسط الزبائن الذين تستقبلهم الحدائق المنافسة الفعلية سابقة الذكر وطاقاتهم الاستيعابية هي كما يلي:

جدول رقم (18) : حجم الاستقبال عند المنافسين

الحديقة	طاقة الاستيعاب	متوسط عدد الزبائن في اليوم	نسبة الزبائن إلى طاقة الاستيعاب	عدد أيام السنة	حجم الاستقبال	طاقة الاستيعاب
حديقة بشير بن ناصر	416	250	60%	365	91250	151840
حديقة زيدان إبراهيم (عاصمة الزيبان)	340	215	67%		78475	124100

138700	97090	66%	266	380	الحديقة الملحقة بمركب سيدي يحيى
414640	266815	مجموع			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البحث والاستقصاء وسؤال العمال لدى المنافسين

رأينا من الجدول السابق أن عدد الزبائن الذين يستقبلهم المنافسون السابقون هو **266815** سنويا والطاقة الاستيعابية الإجمالية هي **414640** سنويا وذلك بافتراض العمل طيلة أيام السنة .

ثانيا: الفجوة السوقية

بعد حسابنا لحجم الطلب الكلي و حجم العرض الكلي نقوم بتقدير حجم الفجوة السوقية و هي كما يلي:

الطلب - العرض = الفجوة السوقية

$$267933 - 266815 = 1118 \text{ نسمة}$$

إذن الفجوة السوقية تساوي **1118** نسمة.

ثالثا: تقدير المبيعات

1 - حساب حجم تقديم الخدمة الإجمالي

أ - الطاقة الاستيعابية:

من خلال المقابلة و الملاحظة لحدائق التسلية و كذا الدراسات السابقة يمكننا أن نلخص الطاقة الاستيعابية للمشروع في الجدول التالي:

جدول رقم (19): الطاقة الاستيعابية للمشروع

المجموع	معدل الاستيعاب	عدد المقاعد	العدد	البيان
110	مرتين في اليوم الفترة الصباحية و المسائية	55	17	اللعب الكلاسيكية
64		32	10	اللعب الديناميكية
30		15	05	اللعب المخصصة للمعاقين
80		40	04	اللعب المشتركة مع المعاقين

480	20 فرد كل 20 دقيقة بمعدل 8 ساعات	120	30	لعبة التزلج
120	60 فرد صباح / 60 فرد مساء	120	120	الرسم على الوجه
844				الطاقة الاستيعابية الكلية

المصدر: من إعداد الطالب

ب - حساب عدد الزبائن المتوقعين يوميا: كما لاحظنا من جدول حجم الاستقبال عند المنافسين جدول رقم (20) التقارب في متوسط عدد الزبائن اليومي حيث أن أدنى منافس يستقبل 60% من طاقته الاستيعابية وأعلاهم يستقبل 67% ونحن سنأخذ بأدنى نسبة في دراستنا وهي 60% من طاقتنا فنجد:

$$0.6 \times 844 = 530 \text{ زبون يوميا}$$

✓ إذن متوسط عدد الزبائن المتوقعين يوميا: **530 زبون.**

و بحساب متوسط فئة المعاقين حركيا مع تقدير نفس النسبة بـ 60% فنجد :

$$0.6 \times 213 = 128 \text{ زبون معاق حركيا يوميا}$$

✓ إذن عدد الزبائن المتوقعين الكلي يوميا $530 - 128 = 402$ زبون عادي

و **128** من ذوي الاحتياجات الخاصة حركيا ←

يوم عمل في السنة فيصبح عدد الزبائن المقدرين سنويا هو: 360 إذن أيام العمل لدينا

إذن عدد الزبائن المقدرين سنويا : $530 \times 360 = 190800$ زبون سنويا

ويمكننا تحديد حجم الطلب المتوقع شهريا بالاستناد إلى الجدول التالي :

جدول رقم (20) : حجم الطلب المتوقع شهريا

عدد الزبائن الشهرية	متوسط عدد الزبائن اليومي	عدد الأيام	الأشهر
16430	530	31	جانفي
14840		28	فيفري

16430	31	مارس
15900	30	أفريل
16430	31	ماي
15900	30	جوان
16430	31	جويلية
16430	31	أوت
15900	30	سبتمبر
16430	31	أكتوبر
15900	30	نوفمبر
16430	31	ديسمبر
193450	360	المجموع السنوي

المصدر: من إعداد الطالب

رابعا - حساب رقم الأعمال

لحساب رقم الأعمال قمنا بتوزيع عدد الزبائن المتوقعين يوميا على طاقة استيعاب الفضاء الثقافي و كذا توزيع الألعاب ، بإضافة كراء مطعم والكافيتيريا المقدرة بـ 400000 دج شهريا و كذا دورة المياه 50000 دج شهريا .

و يكون حساب رقم الأعمال السنوي كالتالي :

أ - رقم الأعمال المتوقع السنوي والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (21) رقم الأعمال المتوقع للأشهر من جانفي إلى أفريل

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (23) رقم الأعمال المتوقع للأشهر من سبتمبر إلى ديسمبر

السعر	طاقة الإستعاب	عدد الزبائن اليومي	رقم الأعمال اليومي	أع 09	رأ 09	أع 10	رأ 10	أع 11	رأ 11	أع 12	رأ 12
50,00		402	20 100,00	30	603 000,00	31	623 100,00	30	603 000,00	31	623 100,00
25,00		128	3 200,00	30	96 000,00	31	99 200,00	30	96 000,00	31	99 200,00
100,00	120	120	12 000,00	30	360 000,00	31	372 000,00	30	360 000,00	31	372 000,00
100,00	20	288	28 800,00	31	892 800,00	32	921 600,00	31	892 800,00	32	921 600,00
50,00	120	120	6 000,00	30	180 000,00	31	186 000,00	30	180 000,00	31	186 000,00
				30	200 000,00	31	200 000,00	30	200 000,00	31	200 000,00
				30	200 000,00	31	200 000,00	30	200 000,00	31	200 000,00
				30	200 000,00	31	200 000,00	30	200 000,00	31	200 000,00
				30	50 000,00	31	50 000,00	30	50 000,00	31	50 000,00

2 651 900,00		2 581 800,00		2 651 900,00		2 581 800,00						المجموع
--------------	--	--------------	--	--------------	--	--------------	--	--	--	--	--	---------

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (24) رقم الأعمال المتوقع الشهري و السنوي للسنة الأولى

رقم الأعمال السنوي	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	الشهر
32 137 600,00	2 850 300,00	2 581 800,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 651 900,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 651 900,00	2 850 300,00	2 850 300,00	رقم الأعمال

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالب

_ رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثمانية الأولى :

بما أن نسبة النمو السكاني في ولاية بسكرة تقدر بـ 2,3 % سنويا, و بما أن زبائننا هم سكان ولاية بسكرة فإن نمو الطلب المتوقع بنفس النسبة السالفة الذكر , إذن سيكون رقم الأعمال المتوقع لثمانية سنوات الذي نبينه في الجدول التالي:

جدول رقم (25) رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثمانية الأولى

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	رقم الأعمال السنوي
السنة الأولى	2 850 300,00	2 850 300,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 651 900,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 850 300,00	32 137 600,00
السنة الثانية	2915856,9	2915856,9	2712893,7	2641181,4	2712893,7	2641181,4	2712893,7	2712893,7	2641181,4	2712893,7	2641181,4	2915856,9	35 792 621,70
السنة الثالثة	2982921,609	2982921,609	2775290,255	2701928,572	2775290,255	2701928,572	2775290,255	2775290,255	2701928,572	2775290,255	2701928,572	2982921,609	36 615 852,00
السنة الرابعة	3051528,806	3051528,806	2839121,931	2764072,929	2839121,931	2764072,929	2839121,931	2839121,931	2764072,929	2839121,931	2764072,929	3051528,806	37 458 016,60

38 319 550,98	3121713,968	2827646,607	2904421,735	2827646,607	2904421,735	2904421,735	2827646,607	2904421,735	2827646,607	2904421,735	3121713,968	3121713,968	السنة الخامسة
39 200 900,65	3193513,39	2892682,479	2971223,435	2892682,479	2971223,435	2971223,435	2892682,479	2971223,435	2892682,479	2971223,435	3193513,39	3193513,39	السنة السادسة
40 102 521,36	3266964,197	2959214,176	3039561,574	2959214,176	3039561,574	3039561,574	2959214,176	3039561,574	2959214,176	3039561,574	3266964,197	3266964,197	السنة السابعة
41 024 879,36	3342104,374	3027276,102	3109471,491	3027276,102	3109471,491	3109471,491	3027276,102	3109471,491	3027276,102	3109471,491	3342104,374	3342104,374	السنة الثامنة

وحدة القياس: الدينار الجزائري

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث : الإستراتيجيات و المزيج التسويقي

الفرع الأول : الاستراتيجيات التنافسية:

أولا : إستراتيجية الإنطلاق:

الإستراتيجية التي تعتبر من الأدوات أو الآليات التي سيعتمد المشروع في انطلاقه عليها و من أجل مواجهة سوق كثير المتغيرات و الأذواق و التقلبات ، لذا اعتمدنا في مشروعنا على مزيج بين إستراتيجيتين التميز و التركيز.

فإستراتيجية التميز من حيث الموقع الإستراتيجي بالنسبة للولاية و الخدمات التي يقدمها من مرافق ضرورية ، صحية و كذلك الخدمات المتميزة في مشروعنا (ألعاب ديناميكية ، فضاء النشاطات الثقافية ، لعبة التزلج الجديدة في الولاية

أما فيما يخص التركيز نمثله في فئة المعاقين التي تعتبر أول حديقة تسلية تخصص ألعاب لمثل هذه الفئات الخاصة

ثانيا: - إستراتيجية التطوير :

طبعاً لكل مشروع له دورة حياة (أو مراحل يمر بها) فلا بد قبل وصول المشروع إلى مرحلة الإنحدار و بالتالي و بالتالي التنبؤ بتناقص الزبائن و هنا سنعتمد على إستراتيجية التطوير للمنتج و الخدمة.

من خلال تطوير ألعاب المعاقين وفق خصوصيات هذه الفئة (في مجال الأمني ، الترفيهي)، خاصة الألعاب الكهربائية المشتركة بين هذه الفئات الأطفال الخاصة و العامة و تناسبها مع مختلف الأعمال، وكذلك العمل على توفير درجات للمعاقين خاصة بالتزلج مستقبلاً .

الفرع الثاني : المزيج التسويقي :

أولاً: - المنتج (الخدمة) :

المشروع عبارة عن حديقة للتسالي و الترفيه ، تتربع على مساحة 1500 م² مفتوحة للمركب المعدني حمام الصالحين و التي هي مقسمة إلى مساحات مخصصة كما يلي :

ألعاب الكلاسيكية، الألعاب ديناميكية، ألعاب المعاقين و المشاركة لعبة التزلج ، فضاء النشاطات الثقافية (ورشة الرسم على الوجه ، و بالتنسيق مع الجمعيات و المؤسسات الثقافية)

1- الألعاب الكلاسيكية:

تتمثل في الألعاب : المراجيح ، الزحليقة ، القفز ، الميزان، لمختلف الأعمار و مميزة لأنها خشبية و بشكل جميل

2- الألعاب الديناميكية:

هي مجموعة من الألعاب الحركية الممتعة و مشوقة من حيث استخدامها و تتطلب التركيز في استخدامها .

3 - ألعاب ذوي الاحتياجات الخاصة و المشتركة:

تتمثل في ألعاب مخصصة للمعاقين حركياً ، من مراجيح ، ميزان، الدائرة المتحركة، و ألعاب مشتركة مع الأطفال العاديين و هذا لرسم البسمة و إدخال الفرحة على هذه الفئة الخاصة.

4 -الفضاء الثقافي:

ثالثا : السعر :

لقد إعتدنا في تحديد تسعير الخدمات التي تقدمها حديقة أحلى الأوقات بعد الإطلاع على مستوى الأسعار التي يعتمدها المنافسين في السوق والتي تعتبر متغير (وغير خاضعة لمعايير محددة) بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلات التي قمنا بها مع مدراء المؤسسات و العمال و بعض العائلات.

و تعتمد سياسة المشروع في التسعير على :

أ- قدرة شريحة الزبائن المستهدفين (أي أصحاب الدخل المتوسط) على دفع السعر
ب- تقسيم خدمات المشروع إلى أجزاء حيث كل خدمة لها سعر معين مما يمكن شرائه كثيرة من الاستفادة من خدمات المشروع .

ت- مراعاة الأسعار المتداولة في التسوق

ث- اختلاف أسعار بعض الخدمات لتناسب تكاليفها

و الجدول التالي يبين قائمة الأسعار :

جدول رقم (26) قائمة أسعار خدمات أحلى الأوقات

ملاحظات	السعر	الخدمة
	50 دج	تذكرة الدخول
سعر خاص للمعاقين	25 دج	
السعر المتعارف عليه	100 دج	موقف السيارات
هدفها جلب أكثر عدد ممكن	مجانية	مساحة ألعاب الأطفال
	50 دج	الرسم على الوجه
كل 20 دقيقة	100 دج	لعبة التزلج

المصدر : من إعداد الطالب

رابعا : التوزيع

بما أن مشروعنا هو مشروع خدمي فإنه يعتمد على عملية التوزيع المباشر حيث أن قناة التوزيع هنا تكون مباشرة، أي نقوم بتقديم الخدمة عند وقوع الطلب عليها .

خامسا: الترويج :

تعتمد مؤسسة على مجموعة من العناصر الترويجية حتى تكون المنتجات في متناول الجميع وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و من بين المكونات الترويجية الإعلان، البيع الشخصي، العلاقة مع زبون، تنشيط المبيعات .

1 / الإعلان:

البطاقات واللافتات وتكون هذه اللافتات في الأماكن العامة وبالنسبة للبطاقات فهي تقدم مباشرة بأقل التكاليف والهدف منها ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن الزبائن.

2 / الإعلان الالكتروني:

- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للتعريف بالمؤسسة ونشاطها الفيسبوك مثلا (واد كنيس ، Biskra E-PUB) وفتح حساب باسم حديقة أحلى الأوقات في فيسبوك وتويتر ويكون الاتصال فيها مجاني .

3 / ترويج المبيعات:

- الترويج الشفوي من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن .

الفصل الثاني إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات

- الاعتماد على الزبائن في الترويج لخدمات المؤسسة

- العلاقات العامة التي تمتلكها المؤسسة.

4/ الاتصال المباشر: من خلال المشاركة في المعارض والتظاهرات المحلية والوطنية والاحتكاك المباشر مع الأفراد بتوفير ألعاب خاصة كحلبة التزلج .
و نلخص طرق الترويج لخدمات الحديقة بـ الطرق الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27) طرق الترويج في حديقة أحلى الأوقات

ملاحظات	التكلفة	العدد	الطريقة
يتم بثها في وقت ذروة الإستماع وذلك بين 09:00 و 11:45 وتدوم لـ 30 ثانية	161.294.32 دج	20 ومضة سنويا	ومضات إخبارية في إذاعة الزيبان
تلتصق في مداخل المدينة و محطات النقل وفي الجامعة وفي المؤسسات الثقافية و الشبانية (دور الشباب)، رياض الأطفال ،مؤسسات تربوية	104.000.00	200 ملصقات بحجم 1.5مx1.5م	الملصقات الإخبارية
تلتصق في مدخل الحديقة	200.000.00 دج	02 لوحة ثلاثية الأبعاد 4م x 1.5م	لوحات إعلانية
نوم بإطلاع الزبائن على كل جديد و كذا بث صور وفيديوهات ترويجية عن الحديقة	مجانية	صفحة واحدة	إنشاء صفحة في موقع التواصل الإجتماعي Facebook
الاستقطاب	مجانية		مشاركة نشاطات ثقافية مع الجمعيات و المؤسسات الشبانية

سادسا: المزيج الممتد

1-الأفراد:

بهدف تقديم صورة جيدة على حديقة أحلى الأوقات وتطبيق الاحترافية في العمل فإنه من الضروري التركيز على:

أ-المظهر الخارجي: في إطار توحيد مظهر العاملين وإعطاء صورة جيدة لطبيعة وسير العمل في الحديقة تم تصميم ألبسة خاصة بالعمال متناسقة وتحمل شعار الحديقة.



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

التعامل مع الزبائن: وهي أهم نقطة تبنى عليها صورة وسمعة الحديقة من خلال حسن الاستقبال والتوجيه، و توفير جو الراحة و التسلية لتطبيق اسم الحديقة أحلى الأوقات.

كما يتكون عمال الحديقة من 20 عامل مكونة عمال متخصصين في كل مجال خاص بكل وظيفة في الحديقة و تتطلب مهارات و حسن السيرة والسلوك.

2- العمليات:

أ- عند دخول الزبون إلى الحديقة يجد مدخلين مدخل للسيارات ويكون عامل المساعد ببيع تذاكر دخول السيارات و المدخل الثاني للراجلين يجدون شباك موحد لدفع ثمن تذاكر الدخول كل من :



الرسم على الوجه، لعبة التزلج

ب- وبعد دخول الزبون للحديقة سيتجول في الحديقة و سيجد كل الخدمات الضرورية من مطعم- كافيتيريا- دورة مياه - و بالإضافة لمساحات اللعب المجانية (لعبة كلاسيكية، لعبة ديناميكية، لعبة المعاقين، لعبة مشتركة مع فئة المعاقين)، أو اللعب الغير مجانية و بالإضافة للفضاء الثقافي الخاص بالعروض و ورشة الرسم على الوجه .

ت- عند اختياره للعبة التزلج سيقدم التذكرة للعامل الذي سيسمح له بالدخول لحلبة التزلج بعد أن يقدم له حذاء التزلج و خوذة الأمن و القفازات الخاصة بنزع الزبون حذاءه و يضعه في الرف الخاص المرقم , شرط أن لا يتجاوز العدد 20 شخص داخل الحلبة , فعند مرور 20 دقيقة من دخول الحلبة يقوم العامل بالإشارة بدق الجرس بانتهاء الوقت المحدد باللعب فيقوم 2 من العمال بفتح البساط الخاص على طول الحلبة لتوقيف حركة الزبون و لنزع حذاء التزلج على البساط الخاص ثم خروج الزبون من الحلبة عند المخرج الخاص بعد أن يعيد الحذاء القفازات و الخوذة للعامل الثالث ثم وضعها في مكانها الخاص ليحمل الزبون حذاءه من الرف المرقم ثم يغادر عند مكان المشاهدة , أو التزلج مرة ثانية بنفس المراحل السابقة الذكر.

ث- أما في ورشة الرسم سينتظر دوره بعد أن يقدم التذكرة للفنان فيرسم له رسم جميل هو من يختاره

ج- أما الفضاء الثقافي حين يكون فيه نشاط من طرف جمعية أو مؤسسة يمكن للزبون الجلوس و مشاهدة العروض أو المشاهدة من بعيد .

الفصل الثاني إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات

ح- في حالة محدود العائد كمدائة أو مائة المخصصة للبناء تدفع ثمن التذكرة في الشباك الموحد .

و- ويمكن للزبون الجلوس في الحديقة إلى غاية وقت الإغلاق يتوجه مباشرة إلى المخرج يغادر .

سابعاً : الدليل المادي

حديقة على شكل مدينة صغيرة مكونة من مباني خشبية و ألعاب خشبية و ألعاب صديقة, فهي تتربع على مساحة تقدر بـ 1500 م² داخل المركب المعدني حمام الصالحين وفق الصورة التالية لها مدخل خاص تعلوه لافتة إشهارية كبيرة و لافتة ثانوية ضوئية صغيرة و تكون معشوبة و بها أشجار هي تحتوي على 6 مساحات منها 5 دائرية كل دائرة 1500م² كما يلي :

1_ مساحة خاصة بالألعاب المعاقين و العادية

2_ مساحة خاصة بالألعاب مشتركة الكلاسيكية

3_ مساحة خاصة بالألعاب الديناميكية

4_ فضاء خاص بالنشاطات الثقافية (الرسم على الوجه)

5_ مخصصة لكراء الألعاب الكهربائية

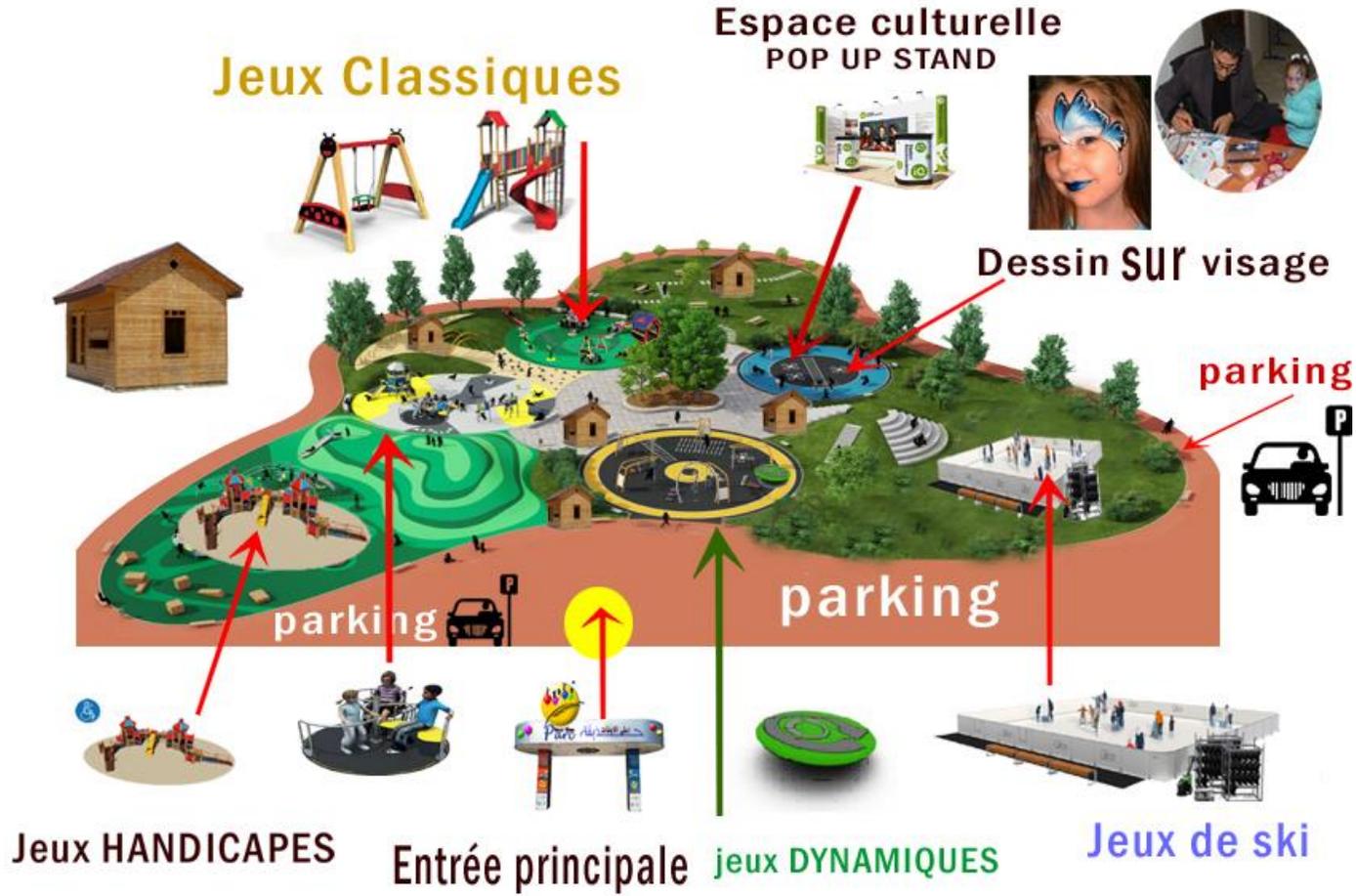
6_ حلبة التزلج

كما تتوسط المساحات محلات خشبية (كافتيريا، مطعم ، على مساحة 500 م ، دورة مياه ،...) المجسمات الفنية ، بالإضافة إلى 200 م مخصصة لموقف السيارات 3500 م مخصصة للمساحات الخضراء و الممرات

ثامناً: **المخططات التمثيلية الخاصة بالحديقة** : المصدر : من إعداد الطالب

1- المدخل الرئيسي للحديقة



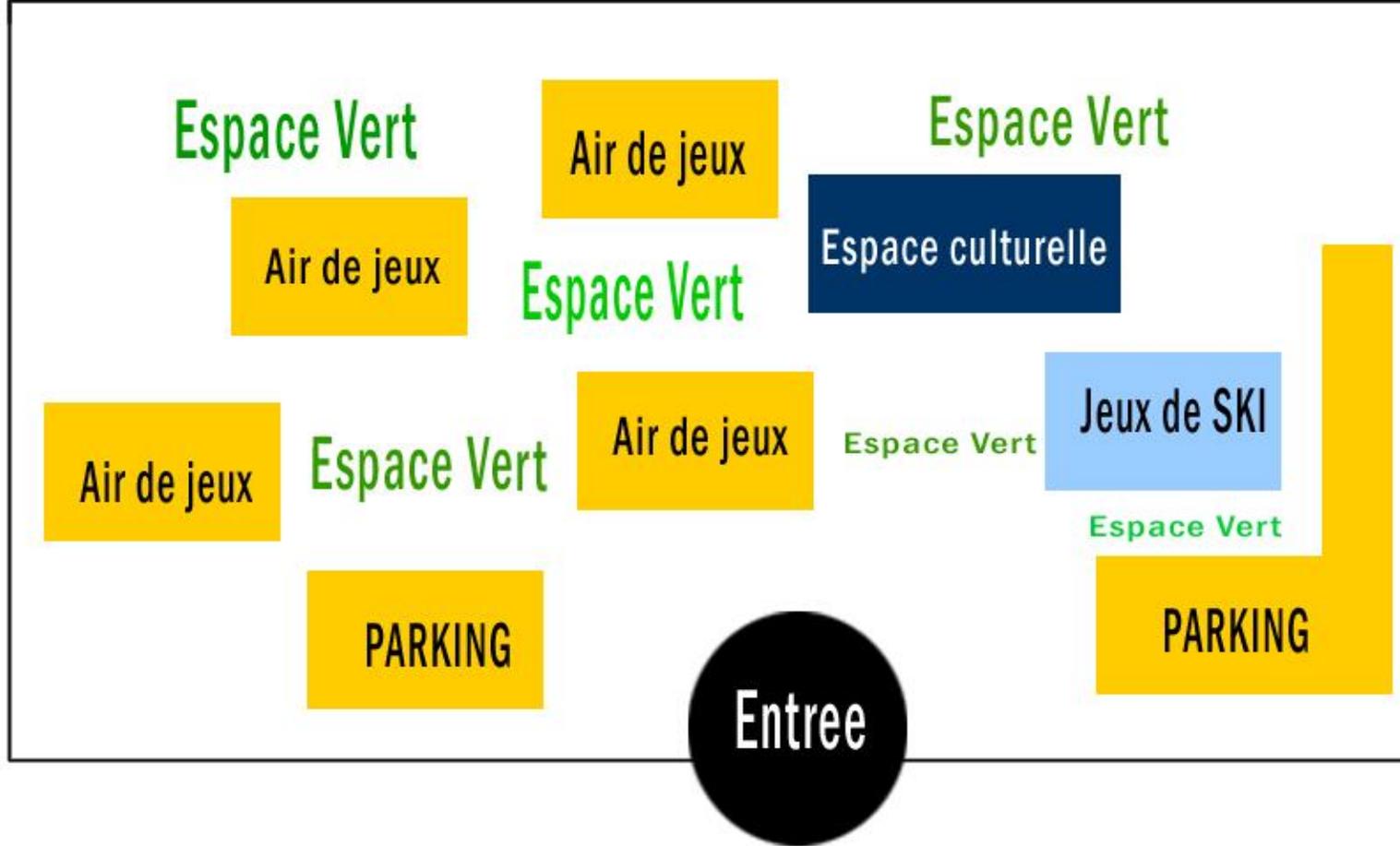


3- نموذج تمثيلي للمشروع في الموقع





PLAN SCHEMATIC DE PROJET



المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

بعد أن أعطينا نظرة شاملة عن المشروع سوف نرى في هذا المبحث موقعه ومتطلبات إنشائه وتشغيله للوصول إلى الأهداف الموضوعية سابقا.
المطلب الأول: المباني وموقع المشروع

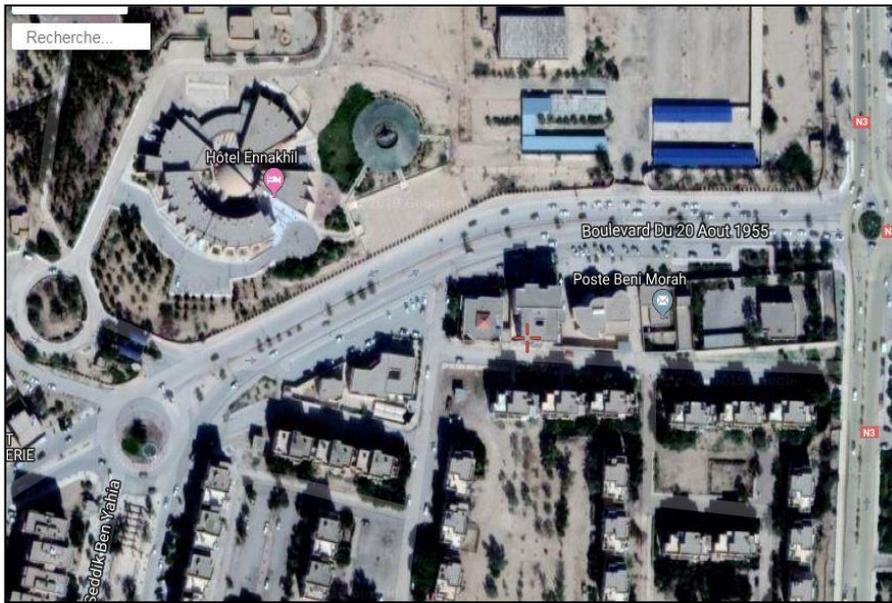
الفرع الأول: موقع المشروع

يقع المشروع بمركب حمام الصالحين المعدني بسكرة بحي المجاهدين ،
فهو كائن بعاصمة الولاية بسكرة في الجهة الشمالية الغربية تقدر مساحته الإجمالية بـ 27 هكتار منها 2600م² مبنية , وصورة القمر الصناعي التالية تبين خريطة موقع المشروع:



المصدر:
من إعداد
الطالب

“Google earth” وباستخدام



المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام “Google earth“

الفرع الثاني: مباني المشروع

يتطلب المشروع انجاز مباني تهيئات و مرافق نبينها في الجدول التالي :

جدول رقم(28) : مساحات مرافق المشروع

المساحة	البيان
3500 م ²	مساحات خضراء
7500 م ²	مساحات اللعب
1500 م ²	مساحة الفضاء الثقافي
500 م ²	مرافق أخرى (إدارة، كفيثيريا، مطعم ,دورة المياه، قاعة الصلاة)
2000 م ²	موقف السيارات
15000 م ²	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

وفيما يلي سنبين تكاليف إنجاز كل المرافق سابقة الذكر والتي سنفصلها في الجدول التالي:

جدول رقم (29): التكاليف التقديرية لانجاز مباني ومرافقات مشروع حديقة أحلى الأوقات

عملية الانجاز	الوحدة	تكلفة الوحدة (دج)	التكلفة الإجمالية (دج)
تهيئة الأرضية	7000 م ²	250,00	1 750 000,00
البناءات الخشبية	19,36 م ²	134 964 000,00	2 488 147,20
البناءات الخشبية	77,44 م ²	62 203 650,00	1 349 460,00
أشغال التهيئة	2000 م ²	2 250,00	2 500 000,00
أشغال التشجير	1500 م ²	1 040,00	1 556 000,00
أشغال القنوات والأشغال المختلفة	/	1 750 000,00	1 750 000,00
أشغال الكهرباء	/	1 205 800,00	1 205 800,00
أشغال التكملة	/	855 000,00	855 000,00

المجموع	13 454 407,20
---------	---------------

المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام دراسة مكتب الدراسات وحدة القياس: دينار جزائري

الجدول رقم (30) تكاليف الإيجار

التكاليف	التفاصيل	العنوان
قرار استغلال لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد وفق دفتر الشروط بعقد كراء بقيمة 100000 دج للشهر مع تسبيق بقيمة 1000000 دج	تكلفة كراء الموقع	مركب حمام الصالحين المعدني بحى المجاهدين - بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على دفتر الشروط بلدية بسكرة و إدارة مركب حمام الصالحين .

وحدة القياس: دينار جزائري

المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع

الفرع الأول: الآلات والمعدات

1 - من خلال الجدول الموالي سنبين إحتياجات المشروع من معدات و تجهيزات و لوازم

جدول رقم (31): وصف متطلبات المشروع من الآلات و المعدات

المورد / العنوان	المساحة م ²	السعر خارج الرسم HT Prix	Qnt/ الكمية	التعيين / Désignation	
Eur ARSO Boucherit lotissement 237 parti N°02 Sidi Okba W BISKRA	100	14 116 840,00	2	GLICE m100 Circuit ski artificiel	
			10	Une petit poisson de ski spéciales GLICE	
			50	Chaussures de ski spéciales 2.3	
			2	Une machine a laver et une télémesure GLICE	
			35	Sac de protection spécial GLICE	
			14 116 000,00		Total N° 1
			180 000,00	4	CLIMATISATION
			60 000,00	2	Bureau
			80 000,00	1	Armoire bureautique en metal
			48 000,00	2	PC
		40 000,00	1	Imprimante Multiservice	

	230 000,00	1	TV 55 pouces
	1 200 000,00	1	Plateforme de présentation
	9 500,00	1	microphone sans fil
	150 000,00	2	Baffe
	108 000,00	4	Extincteur en poudre 09kg
	48 000,00	4	Extincteur en CO ₂ 09kg
	36 000,00	9	Extincteur a poudre 09litre
	45 000,00	2	Réservoir d'eau
	65 000,00	5	camera de contrôle
	25 000,00	50	chaises plastique simple
	375 000,00	100	table avec chaises publique
	12 500,00	4	boite pharmacie
	2 950,00	3	table grand
	2 714 950,00		Total N° 2
47	352 800,00	1	manège mini titan
16	335 000,00	1	freestyler
19	350 000,00	1	scorpion
22	210 000,00	1	Tourniquet rota roka
20	270 000,00	1	spintastic
27	350 000,00	1	jeu sur ressort bonnie
19	290 500,00	1	grand trampoline
12	230 000,00	1	balancoire a bascule
111	450 000,00	1	titan
79,3	190 000,00	1	manège roty
372,3	3 028 300,00	10	Total N° 3
8	151 500,00	1	Jeu sur ressort dépanneuse PMR
20	415 000,00	1	Portique balançoire mixte PMR . +assise standard
23	1 020 000,00	1	VILLAGE PLAY CENTER POUR PERSONNE A MOBILITE - PLAY CENTER REDUITE 5111002
155	1 350 000,00	1	VILLAGE PLAY CENTER POUR PERSONNE A MOBILITE WONDERS – 5111001 REDUITE
23	380 000,00	1	BALANCOIRE GRENOBLE POUR PERSONNE A MOBILITE

			REDUITE
35	260 000,00	1	TOURNIQUET CAROUSEL AUX PERSONNES A ADAPTE MOBILITE REDUITE
1	75 000,00	1	PANNEAU SENSORIEL TIC
265	3 651 500,00	7	Total N° 4
69,82	885 000,00	1	Aire de jeux pour enfants CITY
26,62	560 000,00	1	Tourniquet inox avec accès fauteuil roulant PMR
96,44	1 445 000,00	2	Total N° 5
79,3	398 900,00	1	les quatre tours
103,5	250 000,00	1	duel
50,2	290 000,00	1	chréa spiral
5,8	60 000,00	1	chevalet a cordes
31	58 000,00	1	balancoire trois sièges
63	155 000,00	1	carrousel
23	135 000,00	1	eden
11	40 000,00	1	balance sur ressorts
11	30 000,00	1	bascule
29	125 000,00	1	jeux des ressorts
19	30 500,00	1	chevalet deux panneaux
19	35 000,00	1	chevalet hybride
20	12 500,00	1	maison théâtre
18	45 000,00	1	toboggan girafe
7,4	58 500,00	1	balancoire coccinelle
18	70 000,00	1	locomotive
23	60 500,00	1	train
	875 135,00	25	195X145XH75 cm. Table de forêt
	150 500,00	30	banc publique x11x3.5 cm180
	287 925,72	20	Corbeille en bois 50x30x80 cm et capacité 26 litres, fixée à une surface support
531,2	3 167 460,72		Total N° 6
1264,94	27 788050,72		Total Globale
	33067780,36		TOTAL Globale TTC

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فواتير الموردين وحدة القياس: دينار جزائري

الفرع الثاني: المباني الخشبية

المباني الخشبية التي تخص المشروع تتمثل في أربعة مقرات نفس المساحة بـ 19,36 م² للمقر، و المقر الخامس يتمثل في دورة المياه التي تقدر مساحتها بـ 42م².

و الجدول الموالي يوضح متطلبات المشروع من المباني الخشبية :

جدول رقم (32): وصف متطلبات المشروع من المباني الخشبية

التعيين Désignation	/Qnt الكمية	Prix TTC القيمة الإجمالية	المساحة الإجمالية	المورد	عنوان المورد
المباني الخشبية	5	3 837 607,20	119,44 م ²	المؤسسة العامة للنجارة بسكرة	طريق شتمة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فواتير الموردين

الفرع الثالث : ألبسة العمل و السلامة

جدول رقم (33): ألبسة العمل و السلامة

N°	التعيين	الكمية	السعر TTC
1	لباس خاص بعمال	3	17 885,70
2	قفازات خاصة بعمال الصيانة و البستنة	4	2 142,00
3	لباس خاص بأعوان الحراسة	4	23 847,60
4	حقيبة أدوات الصيانة	1	12 000,00
5	أحذية خاصة بأعوان الحراسة	4	12 852,00
6	مآزر خاصة بالتنظيف	2	2 261,00
المجموع			70 988,30

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فواتير الموردين وحدة القياس: دينار جزائري

الفرع الرابع: الاحتياجات أخرى

تتمثل الاحتياجات لأخرى التي تخص المشروع في:

أولا : إشتراك في اتصالات الجزائر ضمن عرض محترف 8 ميغابايت بتكلفة 6999 دج شهريا والذي يمنحنا نفاذا إلى شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي "IDOOM ADSL" ونفاذا إلى شبكة الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر مع الاستفادة من اللامحدودية على المكالمات الهاتفية.

ثانيا : إستهلاك الماء، الكهرباء، الغاز، الهاتف والأنترنيت

جدول رقم (34): تكاليف الاحتياجات الضرورية

الإحتياجات	الكمية	الكمية السنوية	النكفلة السنوية دج
الهاتف والأنترنيت	غير محدود	غير محدود	83 988,00
الماء	م3 232.694 / 3الثلاثي	3م2082.696	160 367,59
الكهرباء والغاز	23259.580/Kwh / 3الثلاثي	Kwh 69 778.74	279 114,96
المجموع			523 470,55

المصدر : من إعداد الطالب بمساعدة المصالح المختصة. وحدة القياس: دينار الجزائري

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

سنقوم في هذا المبحث باختيار الشكل القانوني للمشروع و تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية و طريقة توزيعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول : مخطط الموارد البشرية

الفرع الأول : الاحتياجات من الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري المناسب أساس نجاح المؤسسات على إختلاف نشاطاتها ، و لهذا قمنا بتحديد احتياجات الحديقة من العنصر البشري و المؤهلات و الصفات المطلوبة من أجل تقديم خدمات ذات مستوى جيد تتماشى و تطلعات الزبائن، و الجدول الموالي يوضح هذه الإحتياجات بالكم و النوع و المؤهلات الضرورية و المهام المرتبطة بكل وظيفة

الجدول رقم (35) احتياجات الحديقة من العنصر البشري

الوظيفة	متطلبات الشهادة	الصفات	المهام مرتبطة بالوظيفة	العدد
المسير	- شهادة ماستر في التسيير - خبرة 04 سنوات في التسيير	- الصرامة و الانضباط - روح المسؤولية - القدرة على تحمل الضغط - القدرة على التواصل و التأثير - سرعة و فعالية اتخاذ القرار	- وضع إستراتيجية المؤسسة - إتخاذ القرارات التسييرية - متابعة و مراقبة المكلفين في تسيير الحديقة - البحث عن أسواق جديدة (إتفاقيات) , توسعة للحديقة - متابعة تحصيل فواتير المؤسسات شهريا - متابعة الموردين و دفع تكاليفه - المصادقة على تسديد أجور العمال	01
أمين المخزن	شهادة الكفاءة المهنية الخبرة	- الأمانة - روح المسؤولية - الصرامة و الانضباط في العمل	- متابعة حركة المخزون - اتخاذ اجراءات الحماية و الوقاية للمواد و وسائل المخزن - مسك سجلات المخزن و تحيينها - تسليم و إستلام لكل دخول	01

	و خروج (مواد , وسائل) من المخزن			
01	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تشغيل الشاشة الكبيرة و تنصيب منصة العروض ✓ التنسيق و التواصل مع الجمعيات و المؤسسات الثقافية و الرياضية 	<ul style="list-style-type: none"> - الانضباط و روح المسؤولية - المظهر الجيد و المحترم - حسن المعاملة و الهدوء - حسن الاستقبال 	شهادة سنة الثالثة ثانوي و ما فوق	مسؤول الفضاء الثقافي
01	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة و مراقبة العمال في تأدية مهامهم - مساعدة أمين المال في تأدية مهامه - إنابة مدير الحديقة في حالة الغياب - مسك ملفات العمال و طلبات العمل بالحديقة - تدوين الحضور أو الغياب للعمال يوميا - توزيع المهام للعمال في الحديقة - تسديد قيمة أجور العمال بالتنسيق مع أمين المال و مسير الحديقة 	<ul style="list-style-type: none"> - الصرامة و الانضباط - روح المسؤولية - القدرة على تحمل الضغط - القدرة على التواصل و التأثير - سرعة و فعالية إتخذ القرار 	شهادة اليسانس فما فوق الخبرة في التسيير	رئيس مصلحة العمال
01	<ul style="list-style-type: none"> - بيع التذاكر للزبائن في الشباك الموحد القيام بجميع الأعمال المحاسبية و المالية للمشروع - متابعة تحصيل فواتير في المؤسسات شهريا - متابعة الصندوق و دفع الحصيلة اليومية في الحساب البنكي - تقديم الحصيلة اليومية للصندوق - إستخراج الفواتير 	<ul style="list-style-type: none"> يكون من ذوي الاحتياجات الخاصة - الأمانة و قدرة التحمل الضغط - الانضباط و روح المسؤولية - المظهر الجيد و المحترم - حسن المعاملة و الهدوء - حسن الاستقبال 	شهادة المحاسبة	أمين المال
01	<ul style="list-style-type: none"> تنشيط ورشة الرسم برسم على وجه الأطفال رسومات مختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> موهوب و يتقن فن الرسم على الوجه - الانضباط و روح المسؤولية - المظهر الجيد 	شهادة الفنون الجميلة	فنان

		و المحترم - حسن المعاملة و الهدوء حسن الاستقبال		
03	✓ مساعدة و مراقبة الزبائن في التزلج ✓ الحفاظ على عتاد التزلج	- اللياقة البدنية الانضباط و روح المسؤولية - المظهر الجيد و المحترم - حسن المعاملة و الهدوء مع الزبائن	شهادة ماستر رياضة	عمال حلبة التزلج
01	✓ الصيانة الدورية لكل معدات المشروع ✓ اتخاذ إجراءات الحماية لعتاد الحديقة	- اللياقة البدنية الانضباط و روح المسؤولية - المظهر الجيد و المحترم	✓ شهادة الكفاءة المهنية ✓ الخبرة المهنية	عامل الصيانة
04	✓ أعمال الحراسة و حفظ الأمن و النظام العام ✓ استقبال و توجيه الزبائن	- الانضباط و روح المسؤولية - اليقظة - لياقة بدنية جيدة	✓ شهادة السنة الثالثة ثانوي وما فوق ✓ الخبرة المهنية	أعوان أمن
02	النظافة الدائمة لكل مرافق المشروع	- الانضباط و روح المسؤولية - حالة صحية جيدة	المستوى	عامل نظافة
01	العناية بنباتات المشروع و القيام بعملية التشجير و البستنة	- الانضباط و روح المسؤولية - حالة صحية جيدة	✓ شهادة الكفاءة المهنية بستنة ✓ خبرة المهنية	بستاني
01	✓ مساعدة مسؤول الفضاء الثقافي ✓ تنشيط المناسبات و التعاون	- الانضباط و روح المسؤولية - المظهر الجيد	✓ شهادة الفنون الجميلة ✓ الخبرة في	منشط ثقافي

	المؤسسات و الجمعيات المنظمة للمعارض بالحديقة	و المحترم - حسن المعاملة و الهدوء -مهارة التنشيط	التنشيط	
02	✓ مراقبة و مساعدة الفئات المعاقة في التنقل في الحديقة ✓ مساعدة الأعوان المكلفين : الصيانة , الفضاء الثقافي, الأمن الداخلي ✓ إستخلاف غياب العمال المكلفين	- الانضباط و روح المسؤولية - المظهر الجيد و المحترم - حسن المعاملة و الهدوء -حسن التعامل مع الزبائن - التحكم في الإعلام الآلي و الانترنت	✓ شهادة الثالثة ثانوي و ما فوق	عمال مساعدين
20				المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

إن العدد الإجمالي للعمال 20 عامل

الفرع الثاني : إستقطاب الموارد البشرية :

بهدف إنتقاء العناصر البشرية المناسبة لتقديم الخدمات بصورة جيدة في حدود المهام الموكلة إليها، الضروري تحديد الطرق و الوسائل الملائمة لإستقطاب هذه العناصر و الوصول إليها بأقل تكلفة و في أسرع وقت ، و من أجل الاستفادة من أكبر عدد من المترشحين و زيادة نسبة انتقاء عناصر ذات كفاءة سنقوم بتقديم عروض عمل عن طريق الوكالة الولائية للتشغيل بسكرة و موقع التشغيل ، مع تحديد نوعية العقود المقدمة ، و تتم العملية على 03 مراحل هي :

أولا : تقديم الطلبات و دراسة الطلبات : و تكون لمدة 01 شهر تكون فيها دراسة متأنية للطلبات و تحليل للسرد الذاتية لكل مترشح

ثانيا : إجراء المقابلات مع المترشحين : و تكون المقابلات منظمة و مقسمة حسب الوظائف ، ويشرف عليها مختصين في كل مجال

ثالثا : اختيار المترشحين المقبولين و الاتصال بهم من أجل تحضير الملفات الإدارية و تحديد تاريخ بداية العمل

الفرع الثالث : توظيف الموارد البشرية المستقطبة:

سنقوم بتوظيف العمال بنوعين من العقود حيث سيكون عقد العمل محدد المدة **CDD** (01 سنة قابلة للتجديد) موجه للعمال أصحاب الكفاءة و الخبرة العالية في حين يكون أصحاب الخبرة المتواضعة و المبتدئين معنيين بعقود العمل المدعم **CTA**، كما سنقوم من الاستفادة من عقود **CFI** و **CIP** و عقود التمهين المهني في توظيف لمساعدين وتكوينهم للاستفادة منهم في المستقبل ، مع العلم أن المسير يكون بعقد عمل غير محدود المدة **CDI** .

ملاحظة : عقود ما قبل التشغيل :

- 1- عقود إدماج حاملي الشهادات CID (contrat d'insertion des diplômés)
- 2 - عقود الإدماج المهني CIP (contrat d'insertion professionnelle)
- 3 - عقود التدريب و التوظيف CFI (contrat formation insertion)
- 4- عقود لمدة محددة CDD (contrat a durée déterminée)
- 5- عقود لمدة غير محددة CDI (contrat a durée indéterminée)
- 6- جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP (Professionnelle dispositif d'aide a l')
- 7- عقد العمل المدعم CTA (aidé contrat de travail)

المطلب الثاني : الأجور

يعتبر الأجر أهم نقطة تحفز العمال على تقديم أداء جيد ، و هذا ما ستركز عليه في حديقة التسلية و ترفيه أحلى الأوقات ، حيث أنه سيتم منح العمال أجور شهرية ثابتة و محددة مع إخضاعهم التأمين في الضمان الإجتماعي **CNAS** ، بالإضافة إلى تحفيزات أخرى تكون حسب مستوى تحقيق الأهداف المسطرة في كل ثلاثي بدأ من السنة الثانية للمشروع بحيث ستكون شبكة الأجور كما هو مبين في الشكل الموالي



إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات

الفصل الثاني

الجدول رقم (36) أجور عمال لحديقة أحلى الأوقات / المصدر : من إعداد الطالب

ETAT COLLECTIF DES SALAIRES /CTA 1 -2020

Réf	Nom et Prénom		%	Nbr. Jours	Sal. Base Pr. Conger	%	IEP	Pr. Zone Retenue SS	Panier Retenue IRG	Pr. Transport	F. Fouyer	Ind. Nuis Net à Payer	Brut Pr. Resp.
	Fonction	N /F	IEP			PRI	PRI			Base SS	Base IRG		
1	أمين المال	1	3.00	30	19,000.00	20%	570.00	3,990.00	6,600.00	0.00	0.00	0.00	35,860.00
				0	0.00	20%	3,800.00	2,633.40	2,347.00	29,260.00	29,236.60	30,879.60	11879,6
2	مسؤول العمال	1	3.00	30	23,000.00	20%	690.00	4,830.00	3,072.00	33,120.00	31,909.20	33,667.20	39,720106
				0	0.00		4,600.00	2,980.80	6,600.00	0.00	0.00	0.00	67,2
3	أمين مخزن	1	3.00	30	23,000.00	20%	690.00	4,830.00	3,072.00	33,120.00	31,909.20	33,667.20	39,720106
				0	0.00		4,600.00	2,980.80	6,600.00	0.00	0.00	0.00	67,2
4	مسؤول الفضاء الثقافي	1	3.00	30	23,000.00	20%	690.00	4,830.00	3,072.00	33,120.00	31,909.20	33,667.20	39,720106
				0	0.00		4,600.00	2,980.80	6,600.00	0.00	0.00	0.00	67,2
5	عامل في حلبة التزلج	3	3.00	20	20,000.00		600.00	4,200.00	2,232.00	28,800.00	28,608.00	91,728.00	35,400105
				0	60,000.00		4,000.00	2,592.00		0.00	0.00	122,304.00	76
6	عامل الصيانة	1	3.00	30	23,000.00		690.00	4,830.00	3,072.00	33,120.00	31,909.20	33,667.20	39,720106
				0	0.00		4,600.00	2,980.80	6,600.00	0.00	0.00	0.00	67,2
7	فنان	1	3.00	20	20,000.00		600.00	4,200.00	2,232.00	28,800.00	28,608.00	30,576.00	35,400105
				0	0.00		4,000.00	2,592.00				122,304.00	76
8	منشط ثقافي	1		30	20,000.00		600.00	4,200.00	2,232.00	28,800.00	28,608.00	30,576.00	35,400
Totaux		10		211,000.			2,550.0	17,850.00	26,400.0	124,300.00	121,663.00	318,428.4	150,700.00
				0.00	17,000.00		11,187.00	10,723.00	54,366.00				

ET

AT COLLECTIF DES SALAIRES 1 2020

Réf	Nom et Prénom		%	Nbr. Jours	Sal. Base Pr. Conger	%	IEP	Pr. Zone Retenue	Panier Retenue	Pr. Transport	F. Fouyer	Ind. Nuis Net à Payer	Brut Pr. Resp.
-----	---------------	--	---	------------	----------------------	---	-----	------------------	----------------	---------------	-----------	-----------------------	----------------



إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات

الفصل الثاني

	Fonction	N /F	IEP			PRI	PRI	SS	IRG	Base SS	Base IRG	XX	XX	
							XX	XX	XX	XX	XX			XX
							XX	XX	XX	XX	XX			XX
1	مدير	1	12.00	300	60,000.00 0.00	20%	7,200.00 12,000.00	6,600.00 16,759.00	12,600.00 8,262.00	0.00 91,800.00	0.00 77,538.00	0.00 73,379.00	98,400.0 0 0.00	
2	عامل مساعد	2	6.00	300	35,000.00 0.00	20%	2,100.00 7,000.00	7,350.00 4,945.50	6,600.00 8,275.00	0.00 54,950.00	0.00 49,254.50	0.00 48,329.50	61,550.0 3,500.00	
3	بستاني	1	1.50	200	14,000.00 0.00	20%	210.00 2,800.00	2,940.00 1,795.50	6,600.00 1,362.00	0.00 19,950.00	0.00 21,814.50	0.00 23,392.50	26,550.0 0 0.00	
8	عامل النظافة	2	1.50	200	14,000.00 0.00	20%	210.00 2,800.00	2,940.00 1,795.50	6,600.00 1,362.00	0.00 19,950.00	0.00 21,814.50	0.00 46,785.00	53,100.0 0 0.00	
10	حارس النهار	2	3.00	300	18,000.00 0.00	20%	540.00 3,600.00	3,780.00 2,575.80	6,600.00 2,272.00	0.00 28,620.00	0.00 28,864.20	2,700.00 60,744.4	70,440.0 0 0.00	
11	حارس الليل	2		300	18,000.00 0.00	20%	540.00 3,600.00	3,780.00 2,575.80	6,600.00 2,272.00	0.00 28,620.00	0.00 28,864.20	2,700.00 60,744.4	70,440.0 00.00	
T o t a u x		10			316,000.00 0.00		18,600.00 63,200.00	66,360.00 43,992.90	72,600.00 66,486.00	0.00 488,810.00	0.00 451,057.10	21,150.00 313,374.8	561,410.0 3,500.00	

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي :

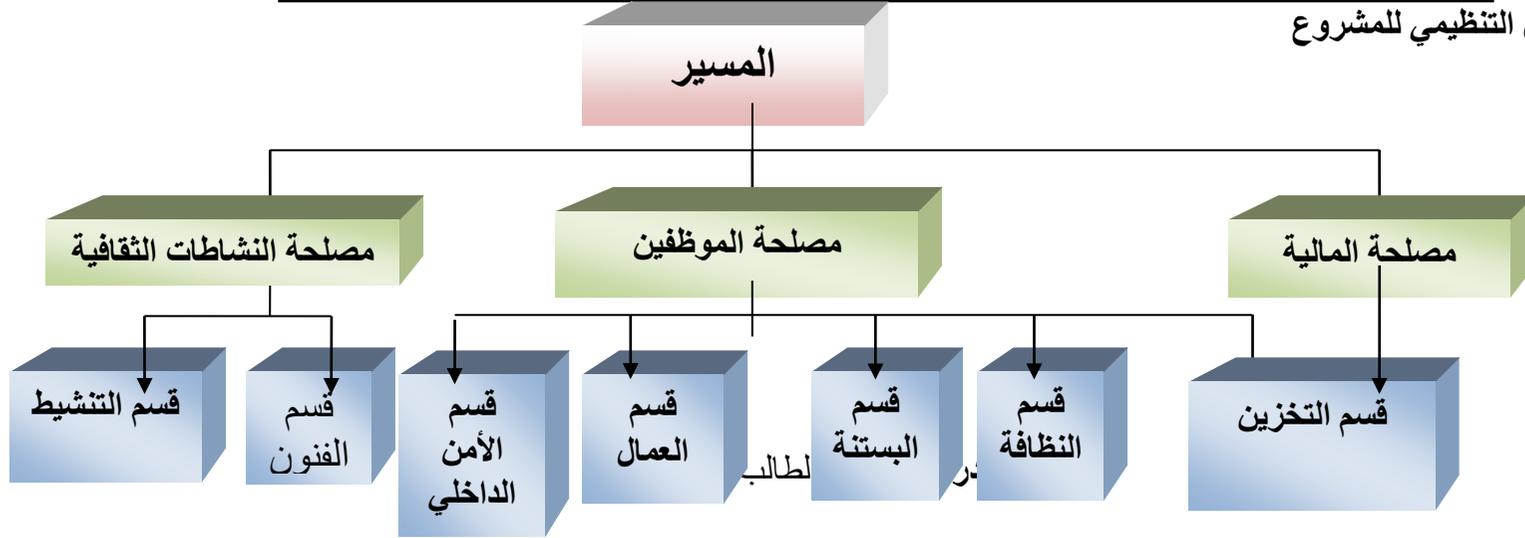
الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما ، يتكون عادة من الأنشطة و المهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة و القيام بعمليات التنسيق و الإشراف ، و هو بالضرورة موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة و تنظيم العمل ، حيث يسمح لنا بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة و العمليات، و من هذا المنطلق قمنا بإختيار هيكل تنظيمي هرمي بسيط كونه الأنسب للحديقة من خلال تحديد

إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات

الفصل الثاني

المسؤوليات و تفويض السلطة ، و يتمثل الهيكل التنظيمي للحديقة أحلى أوقات في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي للمشروع



المطلب الرابع : الجانب القانوني

الفرع الأول : الشروط و التراخيص القانونية

تم إختيار الجانب القانوني " EURL " مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة و الشخص الوحيد ليكون الشكل القانوني لحديقة أحلى الأوقات و ذلك للأسباب التالية:

- ملائمة هذا الشكل لطبيعة المشروع حيث ، المسير هو نفسه المالك الوحيد للمشروع
- سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي
- تكون للمؤسسة شخصية معنوية مستقلة و متميزة عن شخصية مؤسسها
- أن تكون المؤسسة مصالحها الذاتية، حتى ولو كانت متعارضة مع الشريك الوحيد
- أن المؤسسة لا تتحل بسبب الإفلاس الشخصي للشريك الوحيد أو فقدان أهليته و يتطلب إنشاء هذه الحديقة تحضير مجموعة من الملفات الإدارية تتمثل في
- ملف التسجيل في السجل التجاري CNRC
- ملف طلب قطعة أرض في إطار الإستثمار موجه للسيد والي الولاية
- ملف الدراسة التقنية و الإقتصادية للمشروع موجه للصندوق الوطني لضمان القروض FGAR
- ملف الدراسة التقنية و الإقتصادية للمشروع موجه للبنك (BDL)
- تسجيل العلامة التجارية على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI

أولا : التصاريح و التراخيص المطلوبة لاستغلال مؤسسات الترفيهية و الترفيه:

- يخضع إنجاز مؤسسات الترفيهية و الترفيه للقرار الوزاري رقم 29-10-2005 المحدد لدقتر الشروط المتعلقة بإستغلالها ، و يحدد تشكيلة الملف الإداري و التقني لطلب رخصة الاستغلال و المتكون من:

ثانيا : الملف الإداري لطلب رخصة استغلال مؤسسات الترفيهية و الترفيه: و يتكون من الوثائق التالية :

- أ- مستخرج من صحيفة السوابق القضائية رقم 3 لا يقل تاريخه عن ثلاثة (3) أشهر
- ب- نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية
- ث- مستخرج من كشف ضريبي صاف
- ج- أربع (04) صور شمسية
- ح- تعهد كتابي باحترام أحكام دقتر الشروط الخاص بالنشاط، مطابق للنموذج المحدد قانونا.

ثالثا : الملف التقني: و يتكون من (10) نسخ و يتضمن الوثائق التالية:

- أ- التصميم الوضعي على مقياس 1\5000
- ب- تصميم إجمالي يحدد الجوار على مقياس 1\500 إلى 1\200
- ت- تصميم المؤسسة المزمع إنشاؤها على مقياس 1\50 .
- ث- وصف الهياكل و الفضاءات و التجهيزات و المواد المستعملة
- ج- حالة وصفية لوسائل مكافحة الحريق
- ح- بطاقة تقنية وصفية للخدمات المزمع تقديمها و الوسائل البشرية و المادية المعدة لذلك
- خ- رخصة البناء ، عند الاقتضاء
- د- شهادة المطابقة
- و يوضع الملفان على مستوى مصلحة التنظيم و الشؤون العامة بالولاية
- رابعا : السلطة المانحة للرخصة: الوالي

خامسا : ملف التسجيل في السجل التجاري: و يكون مما يلي:

- أ- شهادة ميلاد
- ب- عقد الإيجار أو عقد الملكية
- ت- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية
- ث- عقد تأسيس الحديقة
- ج- وصل ضريبي بـ 4000 دج
- **سادسا : ملف الاستفادة من القرض البنكي:**
- أ- طلب الحصول على القرض
- ب- مذكرة تقديم للحديقة مع ملف يبين مؤهلات الشركاء و المسيرين
- ت- دراسة تقنية و إقتصادية مفصلة
- ث- الميزانية الافتتاحية
- ج- ميزانية وجدول حسابات النتائج التقديرية لكل مدة القرض
- ح- ميزانية الاستغلال التقديرية و مخطط الخزينة
- خ- تصريح بالوجود مستخرجة من مصلحة الضرائب
- د- شهادة الانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي
- د- نسخة من رقم التعريف الإحصائي و آخر من رقم التعريف الجبائي
- ر- نسخة من عقد الملكية أو عقد الكراء
- ز- نسخة من الشكل القانوني للشركة
- س- نسخة من السجل التجاري
- ش- كل رخص الاستغلال الخاصة و المستخرجة من المصالح المختصة
- ص- المخطط المالي التقديري لكل مدة المشروع
- ض- كشف كمي و تقديري لكل الأشغال المنجزة و التي ستنجز
- ط- فاتورة شكلية أو عقد نهائي للتجهيزات المكتسبة
- ظ- قرار منح المزايا الضريبية و شبه الضريبية من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار
- ع- عقد ملكية العقار أو قرار الاستفادة من الامتياز
- غ- نسخة من رخصة البناء أو شهادة المطابقة
- ف-خبرة للأصول المقترحة للرهن (البنك التنمية المحلية لولاية بسكرة)
- ق- تصريح استشارة من مركز المخاطر من بنك الجزائر للقروض التي تفوق 02 مليون دينار

الفرع الثاني: تحديد أيام العمل

جدول رقم (38) تحديد أيام العمل

مجموع الساعات	عدد ساعات العمل اليومية	مواقيت العمل	العدد	أيام العمل	الأشهر
72	09	من 09:00 إلى 18:00	08	عطلة نهاية الأسبوع	جانفي
09	09	من 09:00 إلى 18:00	01	رأس السنة الميلادية	
09	09	من 09:00 إلى 18:00	01	رأس السنة الأمازيغية	
84	06	من 12:00 إلى 18:00	14	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
174	8.25	متوسط ساعات العمل اليومية	24	مجموع شهر جانفي	
72	09	من 09:00 إلى 18:00	08	عطلة نهاية الأسبوع	فيفري
72	06	من 12:00 إلى 18:00	12	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
144	7.2	متوسط ساعات العمل اليومية	20	مجموع شهر فيفري	
54	09	من 10:00 إلى 19:00	06	عطلة نهاية الأسبوع	مارس
42	06	من 13:00 إلى 19:00	07	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
126	09	من 10:00 إلى 19:00	14	العطلة المدرسية	

222	8.22	متوسط ساعات العمل اليومية	27	مجموع شهر مارس		
96	12	من 10:00 إلى 22:00	08	عطلة نهاية الأسبوع	أفريل رمضان	
96	06	من 20:00 إلى 02:00	12	الثلاثاء، الأربعاء،الخميس		
192	9	متوسط ساعات العمل اليومية	20	مجموع شهر أفريل		
180	06	من 20:00 إلى 02:00	30	رمضان	ماي	
180	06	متوسط ساعات العمل اليومية	30	مجموع شهر ماي		
210	07	من 17:00 إلى 00:00	30	جوان		
210	07	متوسط ساعات العمل اليومية	30	مجموع شهر جوان		
217	07	من 17:00 إلى 00:00	31	جويلية		
217	07	متوسط ساعات العمل اليومية	31	مجموع شهر جويلية		
217	07	من 17:00 إلى 00:00	31	أوت		
217	07	متوسط ساعات العمل اليومية	31	مجموع شهر أوت		
96	12	من 10:00 إلى 22:00	08	عطلة نهاية الأسبوع		
12	12	من 10:00 إلى 22:00	01	أول محرم		سبتمبر
12	12	من 10:00 إلى 22:00	01	عاشوراء		

80	08	من 14:00 إلى 22:00	10	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
200	10	متوسط ساعات العمل اليومية	20	مجموع شهر سبتمبر	
96	12	من 10:00 إلى 22:00	08	عطلة نهاية الأسبوع	أكتوبر
112	08	من 14:00 إلى 22:00	14	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
208	9.45	متوسط ساعات العمل اليومية	22	مجموع شهر أكتوبر	
88	11	من 10:00 إلى 21:00	08	عطلة نهاية الأسبوع	نوفمبر
11	11	من 10:00 إلى 21:00	01	01 نوفمبر	
11	11	من 10:00 إلى 21:00	01	المولد النبوي	
77	07	من 14:00 إلى 21:00	11	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
187	8.9	متوسط ساعات العمل اليومية	21	مجموع شهر نوفمبر	
45	09	من 09:00 إلى 18:00	05	عطلة نهاية الأسبوع	ديسمبر
30	05	من 13:00 إلى 18:00	06	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
126	09	من 09:00 إلى 18:00	14	العطلة المدرسية	
201	8.04	متوسط ساعات العمل اليومية	25	مجموع شهر ديسمبر	
2352	7.81	متوسط ساعات العمل اليومية	301	المجموع السنوي	



الفصل الثاني إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات

من الجدول رقم (38) الذي يبين أيام وساعات العمل يمكننا أن نرى أن متوسط عدد ساعات العمل اليومية هو 7.81 ساعة عمل، وهو لم يتجاوز المعدل القانوني المسموح به والمتمثل في 08 ساعات يوميا، لذا سيكون نظام العمل داخل المشروع هو نظام الدوام الواحد غير أن توقيت العمل يتغير بحسب ما هو مبين في الجدول، كما أنه توجد أيام ذروة يكون العمل فيها لـ 12 ساعة يوميا لكن تقابلها أيام الركود و التي يصل دوام العمل فيها إلى 06 ساعات.

أما بالنسبة لعمال الأمن فإن العمل يكون بنظام التناوب (3×8) وذلك نظرا لضرورة توفر الأمن بالمشروع 24/24 ساعة
ملاحظة : الأيام التي يتجاوز العمل فيها 8 ساعات تكون بالتناوب

المبحث الخامس: المخطط المالي

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

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

الفرع الأول: تحديد تكاليف المشروع التشغيلية السنوية

وتتضمن كل التكاليف المتعلقة بسير المشروع، وقد قمنا بتلخيصها مما سبق ورأيناه في المخططات السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (39): المصاريف التشغيلية التقديرية للمشروع

المبلغ	المصاريف التشغيلية
5 049 638,40	أجور المستخدمين
279 114,96	مصاريف الكهرباء
160 367,59	مصاريف الماء
83 988,00	مصاريف الهاتف والانترنت
465 294,32	مصاريف الدعاية و الإشهار
325 000,00	مصاريف تمهيدية
150.000.00	مصاريف التأمين
215 500,00	مصاريف أخرى
6 578 903,27	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني : هيكل الاستثمار

ويتضمن كل التكاليف التي تنفق من لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى يوم الافتتاح في 2020/01/01، والجدل التالي يبين ذلك:

جدول رقم (40): هيكل الاستثمار للمشروع

التكاليف	البيان
1 200 000,00	الإيجار
3 837 607,20	مباني

9 616 800,00	
30 036 410,10	آلات وتجهيزات
3 031 370,20	معدات
47 722 187,50	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: إهلاك الاستثمارات

ويحسب الإهلاك على أساس العمر الإنتاجي للاستثمار وباعتماد الإهلاك الثابت .

جدول رقم (41): جدول الإهلاك

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالب

البيان	العمر الإنتاجي	قيمة الأصل	قسط الإهلاك السنوي
المباني	10	3 837 607,20	383 760,72
تهيئات	20	9 616 800,00	480 480,00
الالعاب الكلاسيكية	20	3 167 460,72	158 373,04
الالعاب الديناميكية	20	3 028 300,00	151 415,00
ألعاب المعاقين	15	3 651 500,00	243 433,33
ألعاب المعاقين المشتركة	10	1 445 000,00	144 500,00
حلبة التزلج	15	14 116 000,00	941 066,67
المعدات	5	2 714 950,00	542 990,00
المجموع		31 960 817,92	2 565 538,76

المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية للمشروع

الفرع الأول: إعداد الميزانية الافتتاحية للمشروع

جدول رقم (42): الميزانية الافتتاحية لحديقة أحلى الأوقات بسكرة بتاريخ 2020/01/01

خصوم		أصول	
47722187,5	خصوم غير جارية	47 722 187,50	أصول غير جارية
14 316 656,25	أموال خاصة	3 837 607,20	مباني
33 405 531,25	قروض بنكية	9 616 800,00	تهينات
		30 036 410,10	ألات وتجهيزات
		3 031 370,20	معدات وأدوات
		1 200 000,00	بنك
			صندوق
47722187,5	المجموع	47722187,5	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: إعداد جدول حسابات النتائج

بعد أن افترضنا نسبة 2.3% في تحديد نسبة زيادة رقم أعمال المشروع، فإننا نفترض نفس النسبة في تحديد زيادة مصاريفه التشغيلية، والجدول الموالي يمثل جدول حسابات النتائج للمشروع للثمانية سنوات القادمة:

ملاحظة : افتراض نسبة 2,3 % من معدل نمو السكان الأدنى في ولاية بسكرة

الفرع الأول: جدول حسابات النتائج

جدول رقم (43): جدول حسابات النتائج لمدة ثمان سنوات

العناصر	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
رقم الأعمال	2 850 300,00	2 850 300,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 651 900,00	2 651 900,00	2 581 800,00	2 850 300,00
1 - إنتاج السنة المالية	33 960 100,00	37 445 175,90	38 306 414,95	39 187 462,49	40 088 774,13	41 010 815,93	41 954 064,70	42 919 008,19
إيجار	1 200 000,00	1 227 600,00	1 255 834,80	1 284 719,00	1 314 267,54	1 344 495,69	1 375 419,09	1 407 053,73
مصاريف الكهرباء	279 114,96	285 534,60	292 101,90	298 820,24	305 693,11	312 724,05	319 916,70	327 274,79
مصاريف الماء	160 367,59	164 056,04	167 829,33	171 689,41	175 638,26	179 677,94	183 810,54	188 038,18
مصاريف الهاتف والانترنت	83 988,00	85 919,72	87 895,88	89 917,48	91 985,58	94 101,25	96 265,58	98 479,69
مصاريف الدعاية و الإشهار	465 294,32	475 996,09	486 944,00	498 143,71	509 601,02	521 321,84	533 312,24	545 578,42
مصاريف إعدادية	325 000,00	332 475,00	340 121,93	347 944,73	355 947,46	364 134,25	372 509,34	381 077,05
مصاريف التأمين	2 500 000,00	2 557 500,00	2 616 322,50	2 676 497,92	2 738 057,37	2 801 032,69	2 865 456,44	2 931 361,94
2 - استهلاك السنة المالية	5 013 764,87	5 129 081,46	5 247 050,34	5 367 732,49	5 491 190,34	5 617 487,72	5 746 689,94	5 878 863,80
3 - القيمة المضافة للاستغلال 1-2	28 946 335,13	32 316 094,44	33 059 364,61	33 819 730,00	34 597 583,79	35 393 328,21	36 207 374,76	37 040 144,39
أجور العمال	5 049 638,40	5 165 780,08	5 284 593,03	5 406 138,66	5 530 479,85	5 657 680,89	5 787 807,55	5 920 927,12



إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات الفصل الثاني

2 128 043,54	2 080 198,96	2 033 430,07	1 987 712,68	1 943 023,15	1 899 338,37	1 856 635,74	1 814 893,20	الضمان الإجماعي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	(TAP(2%
28 991 173,72	28 339 368,25	27 702 217,25	27 079 391,25	26 470 568,18	25 875 433,22	25 293 678,61	22 081 803,53	4- الفاوض الإجمالي عن الاستغلال
2 565 532,76	2 565 533,76	2 565 534,76	2 565 535,76	2 565 536,76	2 565 537,76	2 565 538,76	2 565 538,76	المخصصات للإحتلاكات و المؤونات
26 425 640,96	25 773 834,49	25 136 682,49	24 513 855,49	23 905 031,42	23 309 895,46	22 728 139,85	19 516 264,77	5- النتيجة العملية
							0	6- النتيجة المالية
26 425 640,96	25 773 834,49	25 136 682,49	24 513 855,49	23 905 031,42	23 309 895,46	22 728 139,85	19 516 264,77	7- النتيجة العادية قبل الضريبة(5+6)
26 425 640,96	25 773 834,49	25 136 682,49	24 513 855,49	23 905 031,42	23 309 895,46	22 728 139,85	19 516 264,77	8- النتيجة الصافية للسنة المالية

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: إعداد الميزانية الختامية

جدول رقم (44) : الميزانية الختامية للمشروع في 2020/12/31

أصول	القيمة الصافية	خصوم	القيمة الصافية
أصول غير جارية	39 492 559,16	أموال الإستغلال	66 322 952,10
مباني	3 453 846,48	أموال خاصة	14 316 656,25
تهينات	10 097 280,00	نتيجة السنة المالية	18 600 764,60
ألات وتجهيزات	23 769 472,68	قروض بنكية	33 405 531,25
معدات وأدوات	2 171 960,00		
أصول جارية	27 488 394,94	خصوم جارية	658 000,00
بنك	27 488 394,94	موردون	658 000,00
المجموع	66 980 954,10	المجموع	66 980 952,10

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: هيكل تمويل المشروع

الفرع الأول: طبيعة التمويل

سيتم تمويل المشروع عن طريق تمويل ثنائي يضم 30% صاحب المشروع و70% قرض من بنك التنمية المحلية BDL لولاية بسكرة، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (45) الهيكل التمويلي للمشروع

البيان	نسبة المساهمة	المبلغ
المساهمة الشخصية	30%	14 316 656,25
قرض بنكي	70%	33 405 531,25
المجموع	100%	47722187,5

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني : أسباب إختيار هذا الهيكل:

- تم إختيار التمويل الثنائي لعدم قدرة (صاحب المشروع على تحمل التكلفة الكلية للمشروع).
- تكاليف المشروع تتعدى حجم التمويل الذي تقدمه هيئات الدعم.
- توفر الإمكانيات والشروط اللازمة للحصول على قرض بنكي للإستثمار.

- الاستعداد التام لصندوق ضمان القروض FGAR لتقديم الضمانات الخاصة بالمشروع.
- دعم وكالة ANDI وما تقدمه من امتيازات جبائية للمستثمرين.

الفرع الثالث : تسديد القرض

كيفية تسديد القرض نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم(46): تسديد القرض البنكي

33 405 531,25		مبلغ القرض		بنك التنمية المحلية		اسم المقرض	
%		معدل الفائدة		03 سنوات		فترة السماح	
كل سنة		فترة التسديد		05 سنوات		مدة التسديد	
قيمة القرض المتبقية	المبلغ الكلي المسدد	الفوائد البنكية	قسط القرض	قيمة القرض	الوحدة الزمنية		
33 405 531,25	0	0	0	33 405 531,25	2018/01/01		
33 405 531,25	0	0	0	33 405 531,25	2019/01/01		
33 405 531,25	0	0	0	33 405 531,25	2020/01/01		
26 724 425,00	8 402 905,37	1 721 799,12	6 681 106,25	33 405 531,25	2021/01/01		
20 043 318,75	6 808 967,10	127 860,85	6 681 106,25	26 724 425,00	2022/01/01		
13 362 212,50	7 607 830,27	926 724,02	6 681 106,25	20 043 318,75	2023/01/01		
6 681 106,25	7 210 183,82	529 077,57	6 681 106,25	13 362 212,50	2024/01/01		
0,00	6 835 402,03	154 295,78	6 681 106,25	6 681 106,25	2025/01/01		

المصدر: من إعداد الطالب وحدة القياس: دينار جزائري

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

الفرع الثالث: فترة الاسترداد

لحساب فترة الاسترداد نقوم أولاً بحساب التدفقات النقدية الصافية التراكمية لـ 05 سنوات أي حتى سنة تسديد القرض حيث:

$$\text{لدينا } I_0 = 47722187,5 \text{ و معامل الخصم } = 5.75\%$$

و التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + مخصصات الإهلاك

والجدول التالي يبين لنا التدفقات النقدية لـ (05) سنوات الأولى من عمر المشروع:

جدول رقم (47): التدفقات النقدية الصافية للمشروع لمدة (05) سنوات



المصدر: من إعداد الطالب وحدة القياس: دينار جزائري
✓ ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج إن فترة استرداد المال هي كالتالي :

فترة الاسترداد =

الاستثمار المبدئي

مشروعنا تقع في
نحسب المدة عن
الطريقة الثلاثية

$73\ 250 / 03 \times$
 $1,96$
بضرب
 $11,52$
بضرب $0,52$

متوسط صافي السنوية النقدية التدفقات

السنة	التدفق النقدي المحين	التدفق النقدي التراكمي
1	22 081 803,53	22 081 803,53
2	25 293 678,61	47 375 482,14
3	25 875 433,22	73 250 915,36
4	26 470 568,18	99 721 483,54
5	27 079 391,25	126 800 874,79

إذن فترة استرداد
السنة الثالثة ومنه
طريق استخدام
فنج:

$47722187,5$
 $= 915,36$
نقوم
 $= 12 \times 0,96$
ونقوم
 $15,6 = 30 \times$

أي أن فترة استرداد مشروعنا هي: 01 سنة و 11 شهر و 15 يوم
أي أن مشروعنا يغطي كل تكاليفه في هذه المدة

الفرع الرابع: عتبة المردودية

أولا : عتبة المردودية: هو رقم الأعمال الذي يسمح بتغطية إجمالي أعباء دون تحقيق ربح أو
خسارة

$$\text{المردودية بالقيمة} = \frac{CF}{CV-CA}$$

حيث:

CA رقم أعمال السنة الأولى / CF/ التكاليف الثابتة / CV التكاليف المتغيرة / SR/ عتبة

المردودية / T الفترة الزمنية

جدول رقم (49) التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة

التكاليف المتغيرة CV		التكاليف الثابتة CF	
279 114,96	مصاريف الكهرباء	915 500,00	المشترريات
160 367,59	مصاريف الماء	1 200 000,00	إيجار
83 988,00	مصاريف الهاتف والانترنت	5 049 638,40	أجور العمال
465 294,32	مصاريف الدعاية و الإشهار	2 565 538,76	المخصصات للإهتلاكات و المؤونات
325 000,00	مصاريف إعدادية		
2 500 000,00	مصاريف التأمين		
3 813 764,87		9 730 677,16	المجموع

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطالب

جدول رقم (48) حساب عتبة المردودية بالقيمة و المدة الزمنية

ت=(SR/CA)*312 حساب الزمن	عتبة المردودية CF/ CA=-SR CV/CA	CA-CV	CA-CV/CA	CA رقم الاعمال	التكاليف CV المتغيرة	التكاليف الثابتة CF
107,19	11040899,26	28 323 835,13	0,881330128	32 137 600,00	3813764,87	9730677,16

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر : من إعداد الطالب

نقطة التعادل التي تساوي فيها مداخيل المشروع مع مصاريفه هي: **11040899,26 دج** وتتحقق بعد 107 يوم.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة شاملة لمشروعنا عن طريق استخدام ما درسناه نظريا في الفصل الأول وقمنا بانجاز مخطط أعمال لمشروع حديقة أحلى الأوقات والذي يعتبر حسب ما رأينا مجديا ويدر أرباحا لا بأس بها وفي فترة معقولة، فهو مكسب جديد للولاية من حيث إحتوائه لعب خاصة لفئة المعاقين فهذا المشروع هو منطلقا للدخول إلى عالم هذه الصناعة الكبيرة والتي يمكن أن يتوسع فيها إلى حدود أبعد بكثير من التي أشرنا إليها في هذه الدراسة حيث أن سوق التسلية ضخم جدا وواعد، وهناك الكثير من أفكار المشاريع في هذا المجال التي يمكن أن تنجز و تشمل كل الشرائح الاجتماعية لان شعار المشروع الألعاب للجميع .

خاتمة

من خلال ما سبق دراسته و تحليله و النتائج المتوصل إليها نجد أن قطاع التسلية و الترفيه من القطاعات الخصبة للاستثمار في الجزائر و ذلك نظرا لنقص مثل هذه المنشآت فيها ، و كبر حجم سوق الطلب لمثل هذه الخدمات ، لكن لانجاز مشروع يخدم هذا السوق ، هذا ما تطرقنا له من خلال هذا الموضوع و الذي بينا فيه كيفية إعداد مخطط أعمال لإنجاز حديقة تسلية حيث رأينا كيف يتم إنجاز مخطط للتسويق للتعرف على بيئة عمل مشروع و على حجم السوق و كيفية تلبية طلبه و الاستحواذ على حصة منه، ثم تعرفنا على المخطط الإنتاجي و الذي يظهر احتياجات المشروع من الوسائل و التجهيزات اللازمة لعملية الإنتاجية و كيفية استخدامها بالطريقة المثلى لتحقيق الأهداف التي بينها المخطط التسويقي، و من بعده بينا المخطط التنظيمي الذي يحدد حاجة هذا المشروع من الموارد البشرية و كيفية تنظيمها لتناسب العملية الإنتاجية ، لننجز في الأخير مخطط المالي و الذي نتبين فيه الموارد المالية اللازمة لتغطية ماتم الإشارة إليه في المخططات السابقة و بالتالي الخروج بنتيجة الاستثمار من عدمه

أولاً: نتائج الدراسة :

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لمخطط الأعمال و ما رأيناه في المخطط التطبيقي لانجاز مشروع حديقة " أحلى الأوقات" يمكن أن نخرج بجملته من النتائج التالية:

1_ النتائج النظرية:

أ- مخطط الأعمال يمثل دراسة استشرافية للمشروع

ب_ المخطط التسويقي يعتمد على استراتيجيات علمية مدروسة

ت_ المخطط الإنتاجي هو ما يبين لنا التكاليف الاستثمارية للمشروع

ث_ الشكل القانوني و الهيكل التنظيمي يختاره المسير حسب ما يتناسب مع نشاط المشروع

ج_ المخطط المالي يعتبر تقييماً لما تم إنجازه في باقي المخططات

ح_ التخطيط الجيد يجنب الصدف غير المدروسة

خ_ متطلبات مخطط الأعمال من مخطط تسويقي ، إنتاجي ، تنظيمي و مالي يجب إعدادها بدقة لتجنب العواقب

و الأخطار المحتملة

2_ النتائج التطبيقية :

إن إسقاطنا لدراستنا النظرية على مخطط أعمال إنجاز حديقة أحلى الأوقات حقق لنا العديد من النتائج و التي من بينها:

أ_ تعلم كيفية ترجمة الدراسة النظرية لإعداد مخططات الأعمال بشكل تطبيقي بحت.

ب_ نجاح خطة التسويق لهذه المشاريع مرتبط بشكل كبير باختيار الموقع المناسب

ت_ التكاليف الاستثمارية و التشغيلية لمشاريع الترفيه مرتفعة جداً حسب ما رأيناه في مخطط الإنتاج

ث_ رغم ارتفاع تكاليف مشاريع التسلية إلا أنها ذات مردودية كبيرة

ج_ تنظيم مواقيت العمل من أسباب نجاح المشروع و هذا ما تبيناه في خطة التنظيم

ح_ المخطط المالي هو ما يبرهن لنا نجاح خططنا السابقة من فشلها

خاتمة

د_ فتحت فوري الاحتياجات الخاصة لتغير ممنون يجب استكمال و تطويره

ثانيا: المقترحات

وعند انجازنا لهذه الدراسة رأينا حجم العراقيل التي يمكن أن تواجه أي مستثمر في هذا المجال لذا نقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد المستثمرين.

1_ التخفيف من حجم العراقيل البيروقراطية و التعقيدات الإدارية .
2_ الاستعمال المكثف لشبكة الانترنت في عملية الاتصال بين الزبائن و الموردين و بين المستثمرين و الإدارة .

3_ التخفيف من الرسوم و الضرائب التي ترفع من تكاليف الاستثمار.

4_ إنشاء قاعدة بيانات على مستوى دار المقاولاتية تسهل على الطلبة القيام بعملية البحث.

ثالثا: أفاق الدراسة

و بعد إتمامنا لهذا الموضوع فتحت أمامنا أفاق جديدة يمكن أن تكون منطلقات لدراسات جديدة منها :

1_ إعداد مخطط أعمال لتوسعة حديقة "أحلى الأوقات"

2_ إعداد مخطط أعمال لانجاز مركز تسوق و تسلية

3_ إعداد مخطط الأعمال لحديقة إلكترونية خاصة

4_ إعداد مخطط الأعمال لتجسيد حديقة تسلية فوق واد سيدي زرزور بسكرة .

الكتب باللغة العربية:

- 1- أيمن محمد الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007.
- 2- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 3- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 4- بوشاشي بوعلام، التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000.
- 5- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 7- حسين محمود حريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة، بيروت، 2002.
- 9- حمزة محمود الزبيدي، إدارة الإئتمان المصرفي والتحليل المالي، دار الوراق، الأردن، 2001.
- 10- حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الأردن، 2006.
- 11- خضير كاظم محمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2001.
- 12- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 13- السيد عليوة، التجارة الالكترونية و مهارات التسويق العلمي، دار الأمين، مصر، 2002.
- 14- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 1998.
- 15- طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 16- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 17- دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها (2000-2009)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية، 2011-2012.
- 18- عمرك علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 19- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 20- عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد أبو جودة، إدارة الإئتمان، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 1999.
- 21- علي محمد ربابعة، بشير عباس العلاق، الترويج و الإعلان التجاري (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 22- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار الميسرة، الأردن، 2007.
- 23- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- 24- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان الأردن، 2006.
- 25- فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة تسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 26- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 27- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010
- 28- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 29- مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 30- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 31- ميثم صاحب عجام، علي محمد سعود، التمويل الدولي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 32- محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 33- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، الأردن، 2008.
- 34- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
- 35- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع ودار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2002.
- 36- محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، 2012.
- 37- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008
- 38- ناجي معلا، إدارة التسويق (مدخل تحليل إستراتيجي)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 39- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، الأردن، 2008.

الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Mémoire online, études du processus entrepreneurial : modèle de création d'une PME dans le contexte économique et social marocain
- 2- Alain fayolle , **entrepreneuriat : apprendre à entreprendre**, Dunod, paris, France, 2004.
- 3- Allain desreumaux, Xavier Lecocq, et Vanessa Warnier, **Strategie**(2ed), pearson, paris, France 2009
- 4- Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson Education, paris, 2009

أطروحات ومذكرات:

- 1- برجى شهرزاد، إشكاليه إستغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير في تخصص مالية الدولية، جامعة تلمسان، 2012.
- 2- بن عيسى عبد الفتاح، إنشاء مؤسسة لتحضير ألوان الدهن وتقديم خدمات الديكور الداخلي للمنازل، مذكرة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتية وإنشاء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014.
- 3- بوباح عالية، دور الأنترنت في مجال تسويق الخدمات دراسة حالة: قطاع الإتصالات، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- 4- عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
- 5- فريد كورتل، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 6- مرقاش سميرة، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 2007.
- 7- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008

الملتقيات:

- 1- بن شني يوسف، دور الإستراتيجية التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية، مداخلة ضمن ملتقى الدولي الرابع حول دور الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، 19 ماي 2012.
- 2- ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء إستراتيجية التسويق، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
- 3- جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أفريل 2012.
- 4- جمال لعمارة، رايس حدة، تحديات السوق الإسلامي، الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل و أثرها على الإقتصاديات و المؤسسات، بسكرة، الجزائر، 21-22 نوفمبر 2006.
- 5- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية، 2007/2006.
- 6- شوقي جباري، شرقي خليل، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لفعاليات الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18، 19 أفريل 2012.
- 7- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهمية في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أفريل 2012.

قائمة المراجع

8- مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17، 18، 19 فيفري 2012.

المقالات:

1- صندرة صايبي، سيرورة إنشاء المؤسسة: أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة منتوري، قسنطينة،

المحاضرات:

1- جودي حنان، المخطط التسويقي، محاضرة أقيمت على الطلبة سنة الثانية ماستر مقاولاتية في مقياس مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المواقع الإلكترونية:

- 1- <http://www.univ-constantine2.dz/files/CV-enseignants/creation-entreprises.pdf>
- 2- <http://www.kantakji.com/media/2552/903.pdf>
- 3- <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104>
- 4- <http://douis.free.fr/theses/magistere/taouti/chapitre01.pdf>
- 5- <http://preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary>
- 6- http://preneur-masr.com/wp-content/uploads/Executive_Summ3ry.pdf
- 7- <http://blog.issfb.com/2015/03/The-advantages-and-disadvantages-of-solidarity-companies.html>
- 8- http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part1/13.htm

الملاحق