



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة التسلية والترفيه - DISNEY LAND - ببلدية الوطاية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:
د. غضبان حسام الدين

إعداد الطالب(ة):
دريس سامية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	روينة عبد السميع	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	محمدي رشيد	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة التسلية والترفيه - DISNEY LAND - ببلدية الوطاية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:
د. غضبان حسام الدين

إعداد الطالب(ة):
دريس سامية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	روينة عبد السميع	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	محمدي رشيد	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الفهرس:

الصفحة	العناوين
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	شكر وعرافان
	ملخص الدراسة
	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
4	المطلب الثاني: خصائص وأهمية مخطط الأعمال
6	المطلب الثالث: محتويات مخطط الأعمال
7	المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الأعمال
11	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
11	المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي
12	المطلب الثاني: أهمية وخطوات اعداد المخطط التسويقي
14	المطلب الثالث:دراسة السوق

16	المطلب الرابع: عناصر القوي التنافسية لبورتر وتحليل SWOT
22	المطلب الخامس: استراتيجيات التسويق والمزيج التسويقي
27	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
27	المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي
27	المطلب الثاني: أنواع المخطط الإنتاجي
28	المطلب الثالث: مراحل اعداد المخطط الإنتاجي
30	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
30	المطلب الأول: تعريف وأهمية المخطط التنظيمي
32	المطلب الثاني: مراحل اعداد الهيكل التنظيمي
33	المطلب الثالث: أنواع الهيكل التنظيمي
36	المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات
40	المبحث الخامس: المخطط المالي
40	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي
40	المطلب الثاني: أهمية المخطط المالي
41	المطلب الثالث: مراحل اعداد المخطط المالي
42	المطلب الرابع: الكشوفات المالية والهيكل التمويلي
46	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مخطط الأعمال لانجاز حديقة التسلية والترفيه
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم المشروع

49	المطلب الأول: فكرة وأسباب اختيار المشروع
52	المطلب الثاني: ملخص و غايات وأهداف المشروع
53	المطلب الثالث: موقع المشروع
54	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
55	المطلب الأول: تحليل محيط المشروع
63	المطلب الثاني: تقدير الطلب
70	المطلب الثالث: الاستراتيجيات والمزيج التسويقي
77	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
77	المطلب الأول: المباني وموقع المشروع
79	المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع
83	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
83	المطلب الأول: الإطار القانوني
84	المطلب الثاني: الموارد البشرية والهيكل التنظيمي
89	المبحث الخامس: المخطط المالي
89	المطلب الأول: مصادر التمويل
91	المطلب الثاني: تحديد تكاليف المشروع
93	المطلب الثالث: اعداد القوائم المالية للمشروع
98	خلاصة الفصل الثاني
100	الخاتمة
101	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عملية التخطيط التسويقي	13
02	عناصر القوة والضعف	20
03	عناصر الفرص والتهديدات	21
04	ملخص الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	23
05	معلومات عن صاحب المشروع	49
06	تحليل المحيط الكلي pestel	55
07	نقاط قوة وضعف المنافسين	57
08	القوة التفاوضية للموردين	59
09	تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة	61
10	تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة	61
11	عدد سكان ولاية بسكرة إلى غاية 2017	63
12	عدد سكان بلدية الوطاية	64
13	حجم الطلب الكلي	65
14	حجم الاستقبال عند المنافسين	67
15	الطاقة الاستيعابية للمشروع	68
16	حجم الطلب المتوقع شهريا	69
17	خدمات المشروع	71
18	قائمة أسعار حديقة ديزني لاند	75
19	طريقة الترويج لخدمات ديزني لاند	76
20	مساحات مرافق المشروع	78
21	التكاليف التقديرية لانجاز مباني ومرافق المشروع	79
22	وصف متطلبات المشروع من المعدات والآلات ومعدات المكتب	80
23	تجهيزات أخرى	81
24	تكاليف الاحتياجات الأخرى	82
25	مسؤولية كل موظف	84
26	الأجور القاعدية للعمال	86
27	أيام وساعات العمل	87

89	الهيكل التمويلي للمشروع	28
90	اهتلاك القروض البنكية	29
90	اهتلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب	30
91	المصاريف التقديرية للمشروع	31
91	هيكل الاستثمار	32
92	اهتلاك الاستثمارات	33
93	الميزانية الافتتاحية لحديقة ديزني لاند	34
93	حساب رقم الأعمال العام الأول (06/01)	35
95	حساب رقم الأعمال العام الأول (12/07)	36
96	رقم الأعمال المتوقع للسنة الأولى	37
97	رقم الأعمال المتوقع خلال 8 سنوات	38

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	عناصر المزيج التسويقي	01
33	تصميم الهيكل التنظيمي البسيط	02
34	تصميم الهيكل الوظيفي	03
35	تصميم الهيكل القطاعي	04
36	تصميم الهيكل المصفوفي	05

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله الحمد لله والشكر له الذي أمدنا بالصبر والقوة والعزيمة، ووفقنا بعونه وقدرته على انجاز هذا العمل، دون أن ننسى الشكر لأمهاتنا، ولآبائنا على صلواتهم ودعواتهم لنا.

وبكل آيات الشكر الجزيل وبأسمى معاني التقدير، وفاءا بالعرفان نقدمها إلى الأستاذ المشرف الدكتور غضبان حسام الدين، من غمرني بتواضعه ومرونته في التعامل، ولم يأل جهدا حتى استقام هذا العمل إلى ما هو عليه، فجزاه الله خيرا.

اخص بالذكر جميع أساتذة الكلية الذين رافقونا في مشوار دراسة إدارة الأعمال والمقاولاتية.

إلى كل إخوتي وأصدقائي وزملائي الذين ساعدوني في انجاز هذا العمل.

وختاما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من أزرني من قريب أو بعيد ولو بعبارات التشجيع والمواصلة والمثابرة حتى يرى هذا العمل النور.

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على كيفية اعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة التسلية والترفيه، ونجاح المشاريع يعتمد على وجود خطة عمل موضوعة بدقة وعناية، وهذا المخطط يسمح بتسجيل كل المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومراقبتها لاحقاً. حيث قسمنا البحث إلى فصلين احدهما نظري قدمنا فيه مفهوم مخطط الأعمال وفصلنا في كيفية انجاز المخططات التسويقية والإنتاجية والتنظيمية والمالية، والآخر تطبيقي قمنا فيه بإعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة التسلية والترفيه اعتماداً على ما رأيناه في الفصل النظري.

من خلال هذه الدراسة تمكنا من معرفة ان مشروع ديزني لاند قد يعرف النجاح و التجسيد على ارض الواقع لما يحققه من إيرادات وما يلبيه من احتياجات.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي، المخطط المالي، حديقة التسلية والترفيه.

Abstract

This research aims to identify how to prepare a business plan for the amusement and entertainment park project, and the success of the projects depends on the existence of a carefully developed business plan which allows recording all the stages that the company goes through in detail and monitoring them later. The is divided into two chapters, the first is theoretical, in which we presented the concept of the business plan and described how to accomplish the marketing, production, organizational and financial plans, while the second is practical, where we prepared the business plan for the amusement and entertainment park project based on what we have seen in the theoretical chapter.

The results of the study revealed that the Disneyland project is a successful project that can be achieved due to the revenues it effectuates and the needs it meets.

Key words: business planner, marketing diagrams, productivity, organizational, finance, amusement and Entertainment Park.

مقدمة

يشهد العالم اليوم موجة من التغيرات والتطورات المتسارعة التي طالت مختلف جوانب الحياة ومست كافة المؤسسات في دول العالم على اختلاف مستوى تقدمها ونموها، من عولمة للاقتصاد وتحرير وانفتاح للأسواق، إضافة إلى تنامي عدد المؤسسات وتباين أنشطتها خاصة في قطاع الخدمات الذي عرف تطورا كبيرا في الجزائر.

ونظرا لهذا الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت الحكومة الجزائرية بعدة مبادرات تهدف لتشجيع الشباب المستثمرين لإنشاء مؤسسات من هذا النوع، وذلك من خلال إقامة أجهزة عديدة لدعم هذه المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية ومن أهم هذه الأجهزة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

ولإنشاء هذه المشاريع لابد من اعداد مخطط الأعمال كمرحلة ابتدائية لمباشرة المشروع، حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها، فهو الأنسب لإعداد ملف مشروع وكذلك أفضل أسلوب وطريقة لترجمة الفكرة إلى فعل لأنه مبنى على أسس ومناهج علمية واضحة، حيث يساعد أصحاب المؤسسات على تحديد أهدافهم وضبطها خلال فترة زمنية معينة واستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال وبأقل التكاليف، فهو يحمل تفاصيل دقيقة عن المشروع من مختلف الجوانب سواء كان الجانب التسويقي، الجانب التنظيمي، الجانب الإنتاجي، والجانب التمويلي.

إشكالية الدراسة

ومن هنا نجد ان انجاز المشاريع مرتبط بإعداد مخطط الأعمال لذلك نطرح الإشكالية التالية :

كيف يتم اعداد مخطط الأعمال لإنشاء حديقة التسلية والترفيه "Disney land" في بلدية الوطاية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نضع الأسئلة الفرعية التالية:

✓ فيما تتمثل الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ المشروع؟

✓ ما هي مراحل تنفيذ مخطط الأعمال لمشروع "DESNEY LAND" ؟

✓ هل مشروع "DESNEY LAND" قابل للتنفيذ؟

الدراسات السابقة:

✓ توير نصر الدين اعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة العاب تسلية وترفيه أحلى الأوقات مشتركة مع

ذوي الاحتياجات الخاصة -بولاية بسكرة- في إطار : ANDI،FGAR.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير .

✓ دبابش أنور - اعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة العاب التسلية والترفيه عالم الأحلام -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير .

التعليق على الدراسات السابقة:

مشاريع التسلية والخدمات من المشاريع الناجحة، خاصة في وقتنا الحالي أصبح الجميع يبحث من مكان

للاسترحة والترويح عن النفس.

* مشروع الطالب توير ميمز وإنساني لأنه استهدف فئة مهمشة وتعاني في صمت وهم الأطفال المعاقون، أرى

ان فكرته ناجحة ويمكن ان يحقق إيرادات عالية بالإضافة إلى القيمة الاجتماعية والإنسانية التي سيخلقها.

* مشروع الطالب أنور دبابش ضخم جدا ويمس كل فئات الأطفال على عكس مشروع الطالب توير المخصص

للمعاقين فقط، مشروع الطالب أنور يستهدف الكبار والصغار لأنه يوفر العديد من الخدمات، أرى ان إمكانية

تحقيقه ممكنه لأنه إضافة كبيرة إلى ولاية بسكرة ويخلق فرص عمل جيدة ويحقق إيرادات عالية، يشبه مشروع

ديزني لاند في بعض الألعاب لكن مشروعنا اقل تكلفة.

كل من المشروعين السابقين هدفهما التسلية والترفيه ومخصصة للعائلات والأطفال.

خطة مختصرة للدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين احدهما نظري و الآخر تطبيقي:

الفصل الأول: الفصل النظري، تطرقنا فيه إلى المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال، ومكوناته وخطوات إعداده.

الفصل الثاني: الفصل التطبيقي، ركزنا فيه على كيفية إنشاء مخطط الأعمال لحديقة التسلية والترفيه ودرسنا

إمكانية تجسيده على أرض الواقع.

الإطار النظري لمخطط

الأعمال

تمهيد

مخطط الأعمال هو الخطوة الأكثر أهمية لانجاز المشروع لأنه يوضح الخطوات والمراحل والأهداف المراد تحقيقها، حيث يظهر دراسة للجانب التسويقي للمشروع والجانب الإنتاجي والجانب التنظيمي والجانب التمويلي، حيث يسمح لنا هذا الأخير باتخاذ قرارات تخدم إستراتيجية المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث قمنا بتقسيمه إلى خمس مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي.

المبحث الخامس: المخطط المالي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

اهتم العديد من الكتاب والباحثين بموضوع مخطط الأعمال نظرا لدوره الكبير في نجاح واستمرارية المشاريع، لهذا نجد تعاريف مختلفة حول مخطط الأعمال نذكر منها:

✓ هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة.

وان في خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى الخطة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. أين نحن الآن؟

2. و أين سنذهب؟

3. وكيف الوصول إلى نقطة ما؟ (السكرانة، 2008، صفحة 111)

✓ هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما

تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما

انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها. (براهيمي، 2012، صفحة 8)

✓ وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من اجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى

من فكرة هذا العمل، و كذلك الحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات

المستقبلية. (الغالب، 2008، صفحة 210)

ويمكن القول باختصار ان مخطط الأعمال هو طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يضبط إستراتيجية المؤسسة لبلوغ الأهداف خلال مدة زمنية محددة، فهو يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية مخطط الأعمال

الفرع الأول: خصائص مخطط الأعمال

بعد التعرف على مخطط الأعمال يمكن ان نحدد أهم خصائصه وهي: (انور، 20018، صفحة 5)

1. مخطط الأعمال هو عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية من اجل

تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعدادة، يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من اجل اختبار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، ان الخاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقع وهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك نطرح مجموعة من الأسئلة:

- من يمكنه التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمنافسين؟

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

- تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة وسيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.

2. مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين: يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح

مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح باختبار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات كل المعلومات المجمعة خلال المسار، يساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها وهذا ما يتجسد في الإستراتيجية.

3. 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

اجل 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.

4. **مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير:** ان التفكير والتحليل الاستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختبار، والقرارات الإستراتيجية لذلك المقاول في هذه المرحلة يكتسب معارف ومهارات وظيفية.

الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال

يتحلى مخطط الأعمال بأهمية بالغة، كما يخضع تحريره إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف التي تتعامل به لذلك يتعين على محرره ان يتحلى بالحرص والمسؤولية الكبيرة ويوليه الكثير من العناية، كما هناك عدة أسباب مهمة تجعل من مخطط الأعمال ضروري و تتمثل في: (الجباري و خليل، 2012، صفحة 11)

1. عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد حيث ان المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
2. مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
3. يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن ان تشغلها المؤسسة حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

المطلب الثالث: محتويات مخطط الأعمال

هناك العديد من عناصر والمكونات الأساسية لمخطط الأعمال يمكن ان نبرزها كما يلي: (الغالبى، 2008، الصفحات 210-217)

1. الصفحة الرئيسية

• وهذه تمثل الصفحة الأولى من خطة العمل وتحتوي في الغالب على:

- اسم المؤسسة، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الالكتروني.
- شعار أو علامة العمل ان وجدت.
- تاريخ انتهاء وإصدار خطة العمل.
- من أعد خطة العمل.

- أسماء و عناوين ومراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.

2. خلاصة تنفيذية تلخص النقاط الرئيسية لتخطيط العمل في صفحة أو صفحتين.

3. وصف المنتجات والخدمات التي سيتم تداولها.

4. ملخص عام ودقيق عن النشاطات والأعمال والمنتجات والصناعة المنافسة التي يقع فيها العمل.

5. خطة تسويق تلخص صفات المنتج عن طريق الترويج ومنهج التسعير واستراتيجيات توزيع العمل.

6. الإدارة والموظفين.

7. الخطة المالية والتي تتضمن الموازنات الأولية وبيانات الدخل والنفقات والسيولة النقدية والمال المتوفر

والقروض المتوقعة،...الخ والعائد والأرباح والخسائر

8. الأطر القانونية.

9. الشركاء.

10. المخاطر.

11. فرص الإبداع و الابتكار.

12. خطة العمل التنفيذية.

المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الأعمال

ان مراحل اعداد مخطط الأعمال من شأنها ان تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعلق بشكل قوى مع الزمن، وان النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فان كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية: (الزغبى، 2012، الصفحات 9-10)

1. الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين: وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل إنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين؟ فان كانوا من رجال الأعمال فما هو نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات...)? ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبرى. وان كانوا من صنف المستهلكين فما الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو النساء أو من الأطفال؟ ما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامتهم و مواقع عملهم؟

وهذه الخطوة يجب ان تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين: الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضغوط الشخصية، الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب ان السيطرة عليه. لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما

نخشي حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع. وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

2. الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى، فمعرفة المنافس تعد ضرورة لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

3. الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين: وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمدها.

4. الخطوة الرابعة: اعداد دراسة السوق: بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك الانطلاق في اعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمان بيعها ومكان تركيز مؤسستك... وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن، لا يمكن ان تكون مؤسسة محتملة، وهكذا فان فكرة جيدة جدا يمكن ان تكون مشروعاً جيداً، خطأ الزبائن. في نفس الوقت، فكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن ان تتجح، ان دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

4. تحديد بدقة من سيكون الزبائن.

5. التوقع في موقع المنافسة.

6. تكيف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

من جهة أخرى، فدراسة ما ينتظره الزبائن، ودراسة التنافسية، تمكن من:

1- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

2- تحديد و تسجيل أو الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من اجل جذب الزبائن.

3- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقع.

5. **الخطوة الخامسة:** اعداد خطة التسويق: تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة

السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو

الإقبال على خدماتك، ثمن البيع، طريقة الترويج التي ستعتمدها. الموازنة التي ستخصصها للتعريف

بها، وسائل الإعلان التي ستستخدمها، وإستراتيجية البيع التي ستتبعها.

6. **الخطوة السادسة:** اعداد تقديرات الموازنة: يتم اعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو

ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط وكذلك

إلى كفاءة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها، و تحتوي تقديرات الموازنة، وجوبا على:

1. موازنة الخزينة، الأموال الضريبية لتسديد كل المصاريف.

2. توزيع المبيعات و المشتريات لمدة 30 أو 60 يوما.

3. بيان الربح والخسائر، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من إجمالي حجم

المبيعات.

ميزانية المؤسسة (التقييم المالي). و تتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى

مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

7. **الخطوة السابعة:** إيجاد التمويل والمساعدات: التمويل الصحيح للمشروع من أهم شروط نجاح هذا

المشروع، بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات

والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم مؤسسة لها

دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب

جاري دائنية، هي ضرورية في هذه المرحلة، ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس

المؤسسة التي يجب ان تعرف، يجب الاستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الآجال المحددة، انتباه، إعطاء مساعدة، لا يجب ان يضع شروطا على إطلاق المؤسسة.

8. الخطوة الثامنة: اختيار هيئة قانونية: كيفما كانت أهمية و طبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة و المشروع يجب ان تحدد مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكله القانونية تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب ان يدرس بدقة و حذر، بمساعدة مهني، لأنه يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي و المالي. يمكن أيضا ان يلزم مستقبل المؤسسة. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، و لكن بالانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات و المساوي فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي. إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط و حسب الهيكله القانونية المختارة.

9. الخطوة التاسعة: تحليل و إدارة المخاطر و التخفيف من حدتها.

10. الخطوة العاشرة: إقامة مؤسسة (التنفيذ): أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في اقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضوح بعض الأساليب التي تسمى " دليل " والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن ان تحدث. أنشطة الأشهر الأولى كل موجهي المؤسسة، مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة. للابتعاد عن المفاجآت، و ليكون في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، وللالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسير المؤسسة، ان يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية ولإدارة المؤسسة.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

ان نجاح إي مؤسسة وريادتها في مجالها ليس وليد الصدفة أو ضربة حظ كما يقال بل هو ابعاد من ذلك، فهذه المؤسسة نشأت ضمن شروط مناسبة كما استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة، فالمخطط التسويقي الجيد الذي يحقق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها على كل من المدى البعيد والقريب في ان واحد.

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي

✓ المخطط التسويقي هو " عبارة عن خارطة طريق لنشاطات وفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية مستقبلية محددة " (علاق، 2013، صفحة 23)

✓ يعد المخطط التسويقي من المواضيع الملفتة لانتباه الدارسين والباحثين وهذا يعود إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التسويق في المؤسسة ولهذا تعددت التعاريف وتتنوع إذ يرى "FAYOL" ان مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل من الأعداد لهذا المستقبل وهو عبارة عن عملية تخطيط من اجل عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد المؤسسات. (اسماعيل و شلغاف، 2012)

✓ و يعرف أيضا على انه " عبارة عن الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ إستراتيجية التسويق " (البكري، 2008، صفحة 152)

المطلب الثاني: أهمية و خطوات اعداد المخطط التسويقي

أولاً: أهمية المخطط التسويقي

تتمثل أهمية المخطط التسويقي في: (اسماعيل و شلغاف، 2012، صفحة 12)

- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في البحث.
- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج و التمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.
- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويق الفعال.
- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
- يعتبر التسويق أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثل اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.

ثانياً: خطوات اعداد المخطط التسويقي

1-منطلقات إعدادة: هنالك أربعة أسئلة محورية متضمنة في عملية التخطيط التسويقي، والهدف من اعداد

المخطط التسويقي هو الإجابة عليها، وهي كما يلي: (علاق، 2013، صفحة 32)

أ- أين نحن الآن ؟

ب- ما هي وجهتنا ؟

ت-كيف نعرف متى وصلنا ؟

ث-كيف سنصل إلى هناك ؟

والجدول التالي يوضح منطلقات الإجابة على هذه الأسئلة:

الجدول رقم (01) : عملية التخطيط التسويقي

<p>4-كيف سنصل الى هناك ؟ How will we get there ?</p>	<p>3-كيف نعرف متى وصلنا؟ How will we know when we have arrived?</p>	<p>2- ما هي وجهتنا ؟ Where do we want to get it ?</p>	<p>1- أين نحن الآن ؟ Where are we now ?</p>
<p>أ- تحديد مسار الأعمال من خلال التعرف تماما على طبيعة وأنواع المستهلكين. ب-تمرير وتوصيل القرارات إلى كامل التنظيم للتعرف على</p>	<p>أ- قياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف التسويقية. ب-قياس الأداء الفعلي مقابل أهداف المبيعات و الأرباح. ت-مراجعة الأعمال (الإجراءات) فقط</p>	<p>أ- فهم مكان السوق كما هي اليوم وكيفية تغييرها في المستقبل. ب-فهم مدى تأثير قدرتها وجدارتها على التهديدات. ت-فهم مدى قدرتها على التنافس.</p>	<p>أ- معرفة من هم العملاء/ المستهلكون/ المستخدمون النهائيين. ب-فهم ديناميكية البيئة التنافسية. ت-فهم مكان القوة وقوة محدوديات مواردها في مثل</p>

الأدوار المطلوبة.	عند الضرورة.	ث-تخصيص الموارد	هذه البيئة.
ت-معرفة الفرص المتاحة	ث-التأكد تماما من جميع العاملين يفهمون الأسباب الموجبة لهذه المراجعة ويقدرّون أهمية القيام بها.	طبقا لذلك.	
والتحديات المتوقعة وعوامل النجاح الحرجة.			
ث-تطوير خطط الأعمال لتحقيق وبلوغ الأهداف.			

المصدر: بشير العلق، التخطيط التسويقي، دار اليازوردي، عمان 2008، ص ص 32-33.

2- عناصره: ينبغي على المسوق ان يتعرف على المكونات الأساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تخطط

كل أهدافه التي يريجوها وسوف نعرض هذه العناصر التي تحتوى عليها الخطة بصورة مبسطة كما يلي:

أ- دراسة السوق.

ب- المزيج التسويقي.

ت- الاستراتيجيات التسويقية.

المطلب الثالث: دراسة السوق

1. تعريف دراسة السوق:

تعني القيام بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات الخاصة بالمشتريين الحاليين والمرتقبين للسلعة أو الخدمة التي

تقدمها الشركة ومن خلال أوجه عرضها الوظيفي الذي يمكن حصره كالآتي:

أ- تحديد السوق الخاص بالشركة وتوصيفها من حيث السن، الدخل، المهنة (قطاع حكومي، تاجر، طبيب، طالب....) والمنطقة والنوع، وذلك كله بالنسبة إلى المستهلك، ويضاف إليه نوع النشاط

(إنتاجي، خدمي) حجم الأعمال والشكل القانوني (المنطقة بالنسبة إلى المشتري الصناعي)

ب-دراسة أنماط الشراء والعادات والاتجاهات والانطباعات والدوافع والآراء والحاجات الخاصة بالمستهلك والمشتري.

ت-تحديد حجم الطلب حاليا ودراسة المتغيرات الاجتماعية، والتقنية... المتوقعة مستقبلا أي التنبؤ بالطلب.

(العبيدي، 2009، صفحة 135)

2. تجزئة السوق (توير، 2019، صفحة 19)

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 فئة.

تجزئة السوق يبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن ان يتم التقسيم وفقها، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسويق من تصنيفهم في قطاعات. وبصفة عامة فان 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 فان الأساس الجغرافي يعتمد عليه في تسويق السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس التي تستخدم لهذا الغرض.

ثانياً: الأسس الديموغرافية: 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 يقسم السوق إلى قطاعات وفقاً

للمتغيرات الديموغرافية كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الدين،... الخ.

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

رابعا: التقسيم على أساس فائدة السلعة: وفقا لهذا الأساس فان تقسيم السوق يتم بناء على فوائد التي يرى الزبون انه يحصل عليه من السلعة.

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

سادسا: 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... الخ.

المطلب الرابع: عناصر القوى التنافسية لبورتر وتحليل SWOT

أولا: القوى التنافسية لبورتر (سلاف، 2014، الصفحات 7-8-9)

بمجرد تعيين حدود السوق، فان على المسير القيام بتحليل القوى التنافسية في البيئة السوقية، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الناجمة عن المحيط والتي تختلف باختلاف مصدرها التابع لإحدى القوى المشكلة له والتي حددها مايكل بورتر (Michael porter) في نموذج القوى التنافسية الخمس التي تؤثر بشكل مباشر على إستراتيجية المؤسسة، والتي تشكل المنافسة داخل خدمة من الخدمات.

1. شدة المنافسة: ان هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، وتشير المنافسة

Rivalité إلى "الكفاح والصراع" التنافسي بين المؤسسات للحصول على اكبر حصة من السوق،

ويمكن لهذا الصراع التنافسي ان يتم باستخدام السعر، تصميم المنتج، نوعية المنتجات وتميزها،

جهود البيع المباشر الخ. وعموماً فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:

- ✓ هيكل المنافسة، أي عدد المنافسين وتقارب أحجامهم.
- ✓ ضعف معدل نمو السوق.
- ✓ غياب التمييز في المنتجات.
- ✓ وزن التكاليف الثابتة في التكلفة الإجمالية للمنتجات.
- ✓ إمكانية تجزئة رأس المال التقني.

2. **تهديد الداخلين الجدد والمحتملين:** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً، ولكن

لديها القدرة على ذلك إذ ما رغبت في ذلك، وعادة ما تحاول المؤسسات القائمة فعليا إلى محاولة كبح دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، إذ أنه كلما زاد عدد المؤسسات الداخلة، كلما صعب على المؤسسة القائمة حماية حصتها من السوق، وتحقيق الأرباح، ويعتبر خطر دخول منافسين محتملين إلى حد ما، دالة في وجود عوائق الدخول وهي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات مكلفة، فكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها للدخول، كلما كان ذلك دالاً على ارتفاع عوائق الدخول، وكلما كانت هذه القوة التنافسية أضعف، وتعمل عوائق الدخول العالية على إبعاد المنافسين المحتملين، حتى وإن كانت عوائدها عالية. وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد فيما يلي:

✓ التكاليف المرتبة باقتصاديات الحجم.

✓ الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة.

✓ إمكانية الحصول على التكنولوجيا.

✓ رأس المال الحرج أو الضروري.

✓ الامتيازات المكتسبة من قبل المؤسسات القائمة كبراءات الاختراع، عقود التموين، عقود الامتياز...

✓ إمكانية الدخول إلى قنوات التوزيع.

✓ السياسات الحكومية (المعايير التقنية، الاحتكار العمومي، الاستيراد...).

3. القوة التفاوضية للموردين: وهي المؤسسات التي توفر المدخلات، مثل المواد الأولية، الخدمات و العمالة، وتشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، أو رفع التكاليف، ويرجع ذلك للعلاقة المباشرة بين المدخلات ومستوى التنافسية الذي يمكن ان تظهر به المؤسسة، وتشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملا حاسما في توجيه المنافسة التي قد تكون أصلا على الموردين، خاصة في ظل انتشار واسع لظاهرة الاخرجة. ويتوقف تأثير الموردين على خارطة التنافسية على العوامل التالية:

✓ تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم.

✓ أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين.

✓ أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية

✓ وجود منتجات احلالية.

✓ تكاليف تغيير المورد.

✓ تميز منتجات الموردين.

✓ إمكانية التكامل الراسي مع الموردين.

✓ حماية السلطات العمومية للموردين.

4. القوى التفاوضية للمشتريين (الزبائن) : ان المشتريين قد يتمثلوا في الأفراد المستهلكين الذين

يستهلكون منتجات المؤسسة في النهاية أي يعبرون عن المستخدمين النهائيين للمنتجات، أو يمثلوا

المؤسسات التي تضطلع بتوزيع منتجاتها على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة، أو المحلات الكبرى للتوزيع، وغيرها، وتشير قوة التفاوض لدى المشتريين إلى قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات، وإلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات من خلال طلبهم منتجاً أفضل جودة وخدمة. ويتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل التالية:

- ✓ درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها.

- ✓ أهمية المنتجات من حيث التكاليف و الحجم بالنسبة لمجموع مشترياتهم.

- ✓ معيارية المنتجات ومدى تميزها.

- ✓ إمكانية التكامل الراسي في سوق التوزيع.

- ✓ المعلومات المتوفرة لدى الزبون.

- ✓ حماية الدولة للزبائن.

5. **تهديد المنتجات البديلة:** ان القوة الأخيرة لنموذج بورتر، تتمثل في التهديد من قبل المنتجات

البديلة، وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن.

ان وجود بدائل قوية وتامة تمثل تهديداً تنافسياً قوياً، حيث يمثل قيوداً على السعر الذي يمكن

للمؤسسات في صناعة واحدة فرضه لمنتجاتها، ومن ثم تتأثر ربحيتها، فإذا كانت منتجاتها لها بدائل

قليلة أو محدودة فإن المؤسسات القائمة تستفيد في من عدم ظهور تهديد فعلي على منتجاتها غير

القابلة للإحلال.

ثانياً: تحليل SWOT (تحليل عناصر الضعف و القوة و التهديدات و الفرص)

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و

المتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص

المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها، ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها: (النسور، 2012، الصفحات 146-147-148)

أ- تحليل البيئة الداخلية: وهو يعتبر عامل مهم للكشف عن الفرص الجاذبة في السوق، وكذلك لامتلاك المعرفة عن المنافسين فيه للنجاح في استغلال هذه الفرص، فكل وحدة من وحدات الأعمال تحتاج إلى تقييم لنقاط الضعف والقوة بشكل إنبي، فعناصر القوة تتمثل بصورة أساسية في كفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية، أما عناصر الضعف فهي تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل الإمكانيات وموارد المنظمة.

جدول(02): عناصر الضعف والقوة

عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة.	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
- المصادر المالية المتاحة.	- الموقف التنافسي المتدهور.
- مهارات تنافسية جيدة.	- تسهيلات مهملة للعملاء.
- معرفة جيدة بالمشتريين.	- نقص الموهبة و الخبرة الإدارية.
- قيادة جيدة للسوق.	- معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.
- النوعية العالية للمنتجات.	- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.	- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية.

المصدر: إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 147.

ب- تحليل البيئة الخارجية: ويسمى تحليل التهديدات والفرص. وبشكل عام تحتاج وحدات الأعمال إلى مراقبة القوى البيئية الكلية المهمة (عناصر البيئة الكلية)، وكذلك العوامل المتضمنة في البيئة الداخلية (المنشأة، الزبائن، المنافسين، الموردين، الوسطاء التسويقيين، العامة)، حيث من المتوقع ان تؤثر جميعا على قدرتها في تحقيق الأرباح. وهنا يجب على وحدة الأعمال ان تضع نظام استخباري تسويقي قادر على تقصي الاتجاهات والتطورات المهمة التي تحدث في البيئة التسويقية، ومنهما يمكن تحديد الفرص والتهديدات المرافقة لها والمؤثرة على المنظمة أو على القطاع.

الجدول (03): الفرص و التهديدات

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

المصدر: إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار الصفاء

للنشر والتوزيع، الأردن، ص 148.

المطلب الخامس: استراتيجيات التسويق والمزيج التسويقي

أولاً: استراتيجيات التسويق

للمخطط التسويقي عدة استراتيجيات نذكر أهمها فيما يلي: (البكري، 2008، صفحة 128)

- **إستراتيجية التكلفة:** على وفق هذه الاستراتيجيات تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار اقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وان تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين ولتحقيق هذه الإستراتيجية فانه يتطلب ان تملك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التنفيذية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية عن المنافسين، فضلا على إنها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.
- **إستراتيجية التميز:** يعمل المشروع في ظل الإستراتيجية على تميز منتجاتها وتنويعها بالمقارنة مع منافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته، وتضم هذه الإستراتيجية عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتنويعها وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة.
- **إستراتيجية التركيز:** صياغة هذه الإستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة والتمايز، ولكن وجه الاختلاف مما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق) والعكس مما سبق من الإستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو الهدف السوقي الواسع (السوق الشامل).
- ان إتباع هذه الإستراتيجية يعني التركيز على مجموعة معينة من المشتريين أو جزء من السوق المستهدف مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع، وبالتالي تستطيع الحصول على التميز والتفرد من خلال تلبية حاجات زبائنها أو عن طريق خفض التكلفة أو كلاهما.

- ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة ان تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتوافق مع خصوصيات ذلك السوق المستهدف، فضلا عن تصميم المنتج لزيائنها بما يشعرهم بقدر اهتمام الشركة بهم بما يميزها عن بقية الشركات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع ونطاق عملها وتعاملها مع المستهلكين.

الجدول رقم (04): ملخص الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

الاختيارات	إستراتيجية قيادة بالتكلفة	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التركيز
تمييز المنتج	منخفض الأساس انخفاض الكلفة والمنافسة من خلال الأسعار	مرتفع الأساس تقديم خدمات متميزة فريدة	منخفض/مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج مميز.
القطاعات التسويقية	منخفضة السوق الكلية	مرتفعة عدة قطاعات سوقية مستهدفة	منخفضة قطاع أو عدد محدد من القطاعات المستهدفة
التميز و التفرد	الصناعة و المستلزمات الدائمة	البحث والتطوير والتسويق	أي نوع من جوانب التصدير

المصدر: (الصميدي و ردينة، 2011، صفحة 254)

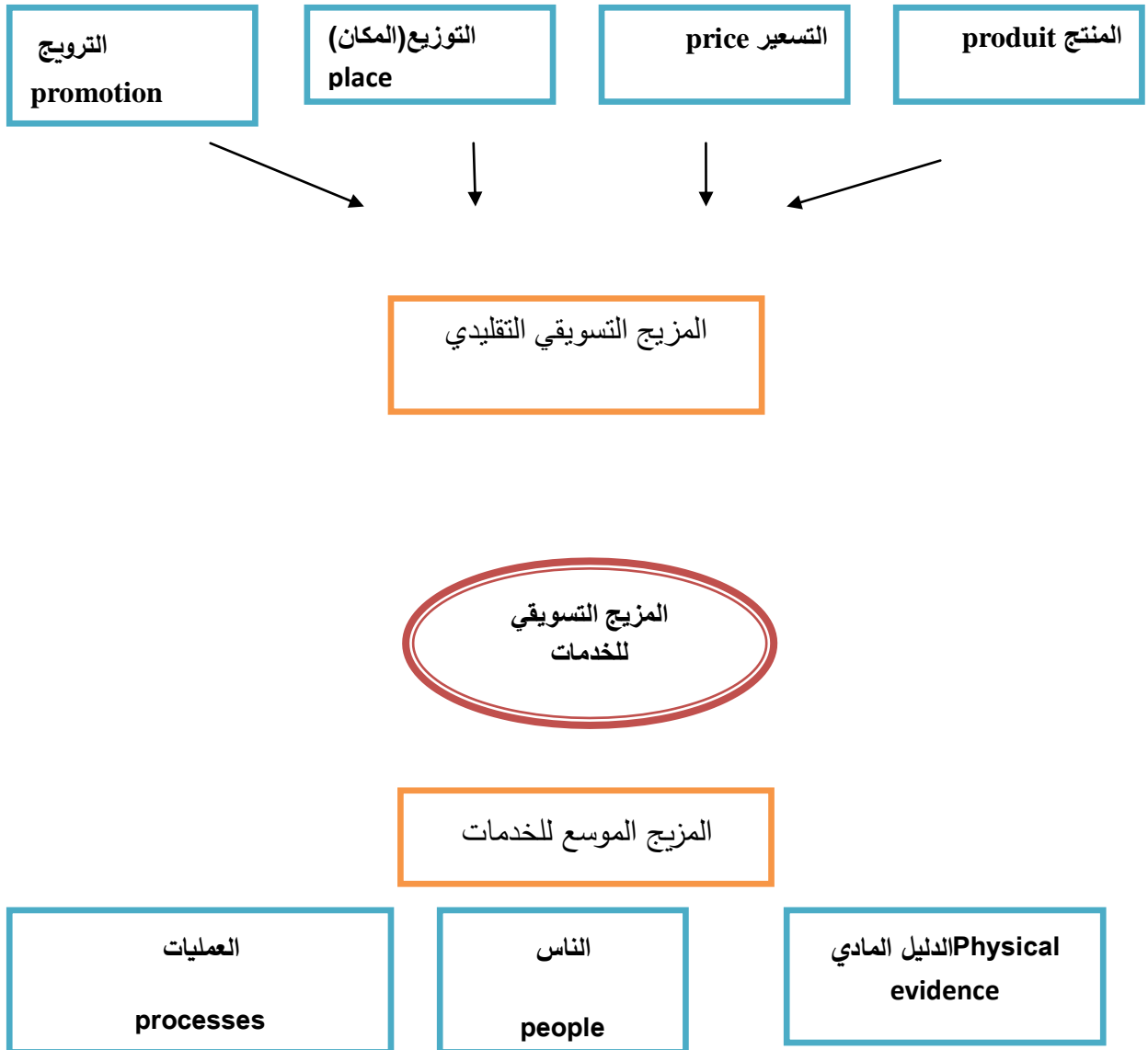
ثانيا: المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي من أهم مفاتيح التسويق الحديث وهو عبارة عن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المشروع في عمليات تسويق منتجاته وتحقيق أهدافه التسويقية، وتحليل المزيج التسويقي المناسب مهم جدا لتنفيذ

الخطط الإستراتيجية التسويقية الخاصة لكل عنصر من عناصر هذا المزيج والذي يتكون من أربعة عناصر أو (4ps) (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج)، وهذا ما يعبر عنه بالمزيج التسويقي التقليدي كما يمكن إضافة عناصر أخرى لمزيج تسويق الخدمات لتصبح سبعة (4ps) ويطلق عليه المزيج التسويقي الموسع و هذه العناصر الثلاثة الإضافية هي العمليات، الناس الدليل المادي. (الصميدي و ردينة، 2011، الصفحات 299-301)

والشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي التقليدي والموسع:

الشكل رقم (01): عناصر المزيج التسويقي



المصدر: (الصميدي و ردينة، 2011، صفحة 302)

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر: (رشاد، 2014-2015، الصفحات 70-72)

أولاً: السلعة (المنتج)

يمكن تعريف السلعة بمعناها الشامل على أنها مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل: الخصائص المكونة للسلعة والمنافع النفسية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة لاقتنائه السلعة مثل المركز الاجتماعي أو حب التفاخر والتسلية.

ويشكل تطور المنتج هاجسا كبيرا للمؤسسة تحت ضغط المنافسة. فابتكار منتجات أو تطور المنتج المسوق يتطلب من المؤسسات الاستماع إلى السوق من خلال التواصل المستمر مع الزبائن والى حاجاتهم ورغباتهم أخذا بعين الاعتبار دورة حياة المنتج التي يمر بها منذ تقديمه إلى السوق إلى حين انتهاء دورة حياته، مع ضرورة استباق اختفائه مباشرة عند ظهور أولى مؤشرات أفوله في السوق.

ثانياً: السعر

ان السعر هو التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت ومكان معين وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل مصدر إيرادات المؤسسة لان العناصر الأخرى هي مصدر تكلفة يجب ان تغطيها هذه الإيرادات. يرتبط تحديد سعر السلعة إلى حد كبير بجودتها وقدرتها على الأداء. ولتحديد السعر أهمية بالغة على ربحية الشركة . وقدرتها على الاستمرار وعلى عناصر المزيج التسويقي الأخرى. فيجب بالإضافة إلى ذلك، ان يكون السعر في متناول الزبون ويغطي تكلفة الإنتاج ومستوى الربح تحت ضغط شديد من قبل المنافسين.

ثالثا: الترويج

تتعدد الأشكال التي يمكن للشركة استخدامها في مجال الترويج ويعتبر الإعلان وجهود البيع الشخصي الشكلين الرئيسيين للترويج، وبجانب ذلك هناك بعض الأدوات الأخرى التي تلعب دورا مكملا مثل تنشيط المبيعات (عن طريق المعارض، العينات، الهدايا المجانية،...) والنشر بالمجان في وسائل الإعلان المختلفة عن نشاط المؤسسة وإسهاماتها المختلفة.

فالترويج يلعب دورا مهما في إقناع وتعريف المستهلك بمنتجات المؤسسة ودفعه لشراء منتجاتها.

وتتلخص أهمية الترويج في الأهداف التي تسعى إستراتيجية التسويق إلى تحقيقها و في تقديم المعلومات لفائدة الزبون لمساعدته على قرار الشراء، وفي زيادة الطلب وزيادة قيمة المنتج واستقرار المبيعات ودعم رجال البيع ووكلاء البيع وأخيرا تحسن صورة المؤسسة.

ومنذ ذلك فان إستراتيجية الترويج تهدف إلى تحقيق التدفق الفعلي للسلعة من خلال منافذ التسويق المستهدفة.

رابعا: التوزيع (المكان)

ان أي سلعة أو خدمة متميزة ومبتكرة وتباع بسعر مناسب لا تعني شيئا للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له في المكان والوقت المناسبين. ولهذا يمكن القول ان التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية للسلعة أو الخدمة والتوزيع إذن عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك والمستهمل باستخدام منافذ التوزيع وتتصل بتلك العملية نشاطات عدة من نقل وتخزين ومناولة وتأمين وغيرها من النشاطات التي تساهم في عملية الإيصال.

يلاحظ ان عناصر المزيج التسويقي السابق الإشارة إليها تعتبر واحدة بالنسبة لأي مؤسسة سلعية كانت أو خدمية. فعلى كل مؤسسة ان تقوم بتخطيط منتوجاتها وتسعيها وتوفيرها في المكان والزمن المناسبين والترويج لها. وتظهر أهمية إستراتيجية التوزيع من خلال ما تحققه من منفعة مكانية وزمنية، بتوفر السلعة في المكان والزمن المناسبين. مما يؤثر على مستوى الأرباح والمبيعات لأنه يؤثر في التكاليف. فالنظام التوزيعي من المهام الصعبة التي تواجه إدارة المؤسسة نظرا للطبيعة الميكانيكية لهيكل التوزيع وميله نحو التغيير.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي:

➤ هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف ويمثل المخطط الإنتاجي احد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المشروع ويشتمل على خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين. (اللوزي، 2007، صفحة 54)

المطلب الثاني: أنواع المخطط الإنتاجي:

يشمل ثلاث أنواع رئيسية وهي: (الحسين، 2004، الصفحات 50-51)

1) الخطة الإنتاجية طويلة الأجل: توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة capacity plan. إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدفة، اختيار موقع المنظمة، و الترتيب

الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي، وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

(2) **الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:** وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات scheduling.

(3) **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:** وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي، مع إنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

ولما كانت هذه الخطة تشير إلى تخطيط إجمالي للإنتاج في العام فإنه يشار إليها في بعض الكتب بتسميات عديدة مثل: الجدولة الإجمالية Aggregate Scheduling أو التخطيط الإجمالي للإنتاج Aggregate Planning.

وفي كل الأحوال وتحت أي من التسميات أعلاه، فإن خطة الإنتاج متوسطة الأجل تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج بين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

المطلب الثالث: مراحل اعداد المخطط الإنتاجي

يتطلب اعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين وهما: (محمد، 2016، الصفحات 31-32)

▪ المرحلة الأولى: يتم فيها تحديد المتطلبات

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

- اعداد توقعات المبيعات لكل منتج على مدار فترة التخطيط المناسب.

- الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.

- ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر الإنتاج.

وثمة عوامل من شأنها التأثير في مستوى الطلب على منتجات المؤسسة وقد تكون هذه العوامل داخلية مثل: الجهود التسويقية للمؤسسة، وتصميم المنتج في حد ذاته واستراتيجيات تحسين خدمة العملاء، وجود المنتج وسعره.

كما قد تكون عوامل خارجية أو ما يطلق عليها عوامل السوق وهي عوامل لها بالغ الأثر على الطلب مثل: مستوى المنافسة أو رد الفعل المحتمل من قبل المنافسين اتجاه إستراتيجية الأعمال في المؤسسة، وانطباع المستهلك حول المنتجات، وكذا سلوكهم في ظل تأثير السمات الاجتماعية و الديموغرافية، إضافة إلى العوامل العشوائية التي من شأنها التأثير أيضا على دقة الطلب مثل الحالة الاقتصادية العامة ووقوع الدورة الاقتصادية.

■ المرحلة الثانية: تتناول كيفية استيفاء المتطلبات

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

- اعداد خطط موارد بديلة لتلبية متطلبات القدرة التراكمية.

- الوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل.

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

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

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

يعد المخطط التنظيمي جد مهم في نجاح أي مشروع، وذلك من خلال كيفية إدارة الرأسمال الفكري والهيكل التنظيمي الذي يمثل المحور الأساسي في استمرار المشروع.

المطلب الأول: تعريف وأهمية المخطط التنظيمي

• **تعريف التنظيم:** يعرف نيومان التنظيم بأنه عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه، ثم تحديد

العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف. (ايمان، 2018/2017، صفحة 36)

• **تعريف المخطط التنظيمي:**

هو وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة

على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال.

المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في الإطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير خارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح. (الغالبى، 2008، صفحة 230)

ثانياً: تعريف الهيكل التنظيمي: ويمكن تعريفه بأنه: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازم بين الانقسام المختلفة والعاملين فيها. (القيوتي، 2008، صفحة 50)

• أهمية الهيكل التنظيمي

نذكر بعض النقاط التي تميز أهمية المخطط التنظيمي ونذكر منها ما يلي: (حريم، 2000، الصفحات 47-

(49)

- تحقيق منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلاف بين الأفراد إلى اقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة.
- تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة مما يتوقع مع كل فرد استنادا للتعليمات والإجراءات والمعايير.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة في المنشأة.
- تقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- تجنب الاختناقات في العمل.
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.

- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه التغيرات.

المطلب الثاني: مراحل اعداد الهيكل التنظيمي

وتتمثل مراحل الهيكل التنظيمي فيما يلي: (رضوان، 2013، الصفحات 34-35)

أولاً: تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة: ان الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية، حيث ان عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية في اعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

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

ثالثاً: تخصيص وتوزيع الأعمال: تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمي مناسبة لموارد المؤسسة وإمكانياتها وظروفها.

رابعاً: 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 كافياً، 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.

خامساً: 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 اجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

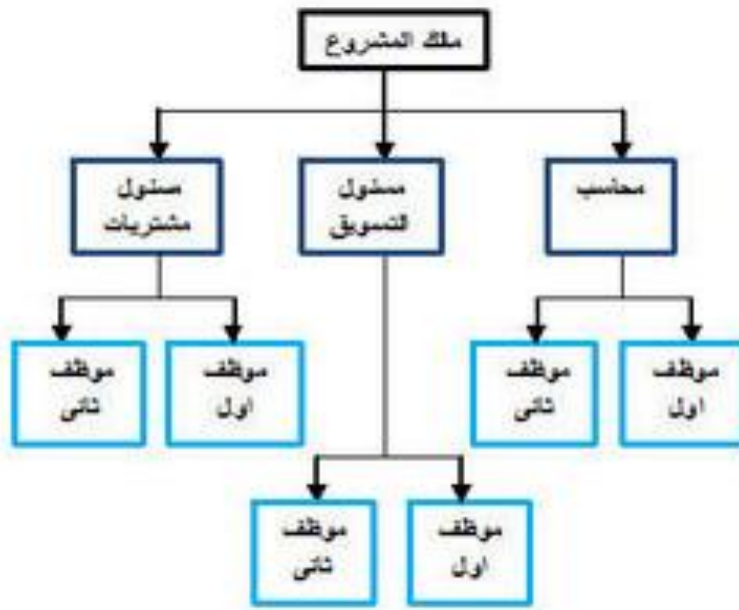
سادسا: الخريطة التنظيمية: هي احد مراحل وعناصر بناء هيكل تنظيمي حتى توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الهيكل التنظيمي

هناك أنواع من الهيكل التنظيمي منها: الهيكل البسيط (الهرمي)، الهيكل الوظيفي، الهيكل القطاعي، والمصفوفي. وكل شكل له مزاياه وعيوبه. (جابر، 2010)

1. الهيكل التنظيمي البسيط (الهرمي)

الشكل رقم (02): تصميم الهيكل التنظيمي البسيط

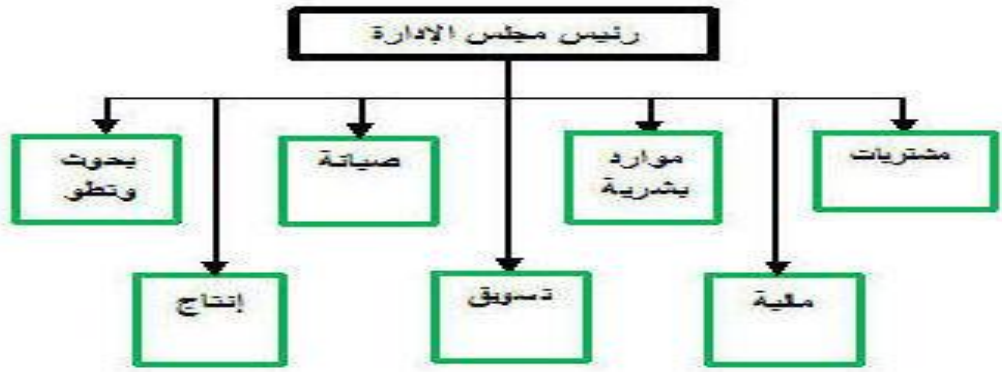


المصدر: نبيه جابر، أنواع الهيكل التنظيمي، مقال منشور على موقع كنانة اولين، 2010.

ويتميز هذا الهيكل بالبساطة وعدم التعقيد واللا رسمية، وتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري. هذا النمط يتبع في المنشآت في مراحلها الأولى من التأسيس ومع قلة عدد الموظفين، وأيضا عندما تكون الظروف معروفة وفي بيئة مستقرة حيث يمكن ضبط الأمور والتحكم فيها من قبل الإدارة المركزية في قمة الهرم.

2. الهيكل الوظيفي:

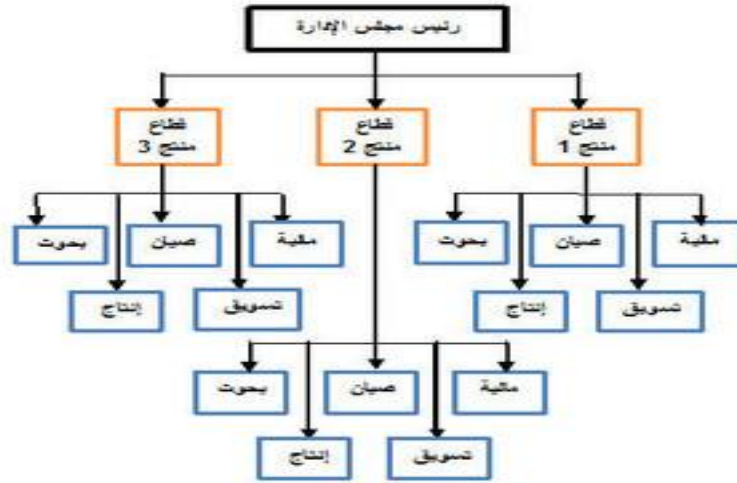
الشكل رقم (03): تصميم الهيكل الوظيفي



المصدر: نبيه جابر، أنواع الهيكل التنظيمي، مقال منشور على موقع كنانة اولين، 2010.

الموظفون يعملون في أقسام على أساس ما يؤديه من أعمال: قسم المبيعات، قسم المشتريات، شؤون العاملين..... الخ. هذا الهيكل يساعد في تطوير عمل كل وظيفة، مثال: قسم المبيعات يعمل فيه الموظفون الذين يعملوا في مجال البيع و بالتالي يتبادلوا المعرفة ويدعموا بعضهم البعض في أي صفقة صعبة. ميزة هذا النظام هو انه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة.... بل كل شيء مركزي. ولكن هذا الشكل يصعب فيه الاتصال بين الأقسام عن باقي الهياكل كما لا يسمح بالتعاون بين الأقسام، كما لا يسمح بالمرونة بسبب مركزية التوزيع.

3. الهيكل القطاعي الشكل رقم (04): تصميم الهيكل القطاعي



المصدر: نبيه جابر، أنواع الهيكل التنظيمي، مقال منشور على موقع كنانة اولاين، 2010.

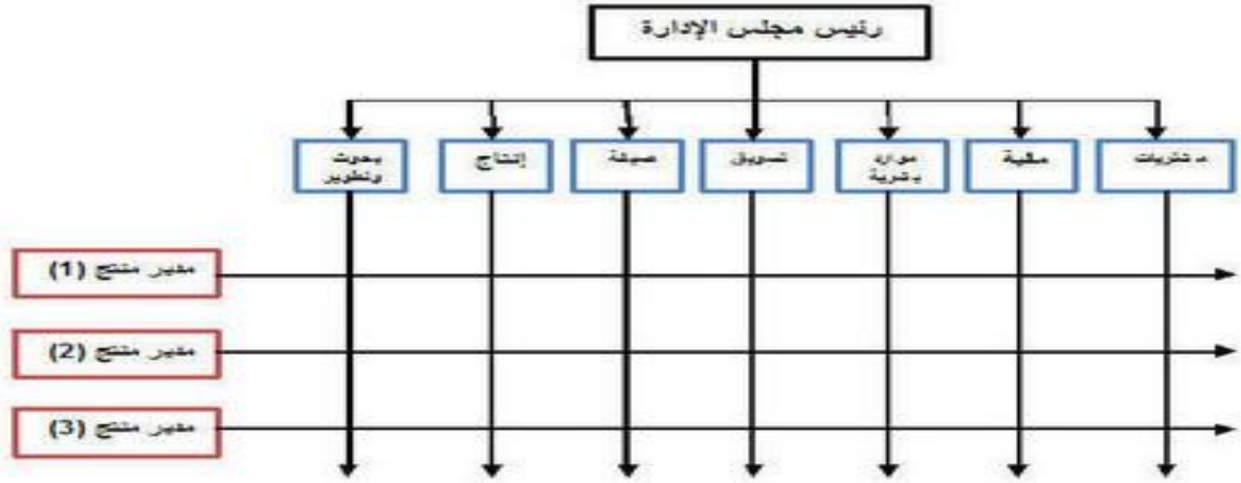
هذا يقوم على أساس المنتج- العميل- القطاعات- الموقع الجغرافي.

وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. أي ان كل قسم مسؤول عن خدمة معينة وله مصادره مثل التمويل، التسويق، المخزن، الصيانة... الخ.

طبقا لذلك، هذا الهيكل لا مركزي وبذلك يسمح بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، كما ينمي التجديد والاستراتيجيات المتنوعة. ولكن هذا الهيكل يؤدي إلى تكرار المصادر لأننا مثلا نحتاج إلى مخزن لكل قسم. ومن الواضح ان هذا الشكل ا يدعم تبادل المعرفة بين الأشخاص العاملين في نفس المهنة لان كل جزء منهم يعمل في قسم مختلف عن الآخر.

4. الهيكل المصفوفي:

الشكل رقم (05): تصميم الهيكل المصفوفي



المصدر: نبيه جابر، أنواع الهيكل التنظيمي، مقال منشور على موقع كنانة اولين، 2010.

وهذا الشكل يجمع بين النظامين السابقين. مثال: يمكن ان يكون لدينا هيكل وظيفي ثم نعين مدير لكل منتج. بعض الموظفين سيكون لهم اثنين من المديرين: مدير إداري ومدير إنتاج. هذا النوع يحاول الحصول على فوائد الهيكل الوظيفي والقطاعي ومع ذلك يصعب تطبيقه بسبب ازدواجية السلطة، هذا الشكل مفيد جدا للشركات المتعددة الجنسيات. ومن المهم ان نضع في الاعتبار كل قرار إداري بما له وما عليه.

أحيانا يدافع البعض ان الهيكل القطاعي والمصفوفة هما الاتجاه الحديث وانك تحتاج إلى تغيير الهيكل الذي تتبعه فوراً. من الواضح ان هناك الكثير من المؤسسات تستخدم الهيكل الوظيفي ومع ذلك نجحوا، من المهم اختيار الهيكل الذي يخدم بصورة أفضل ظروف عمل لديك.

المطلب الخامس: الأشكال القانونية للمؤسسات

يرتكز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس المال المؤسسة، ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة، والمؤسسات الخاصة. (التجاري)

أ- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

1. **مؤسسات تابعة للوزارات:** فهي تخضع للمركزة مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشاءها،

والمراقبة لتسييرها مع تقديم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

2. **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين

البلديات أو الولايات أو منهما معا.

ب- **المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة:** تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول هو الدولة والمتمثل في

الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع

اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، مدته....الخ، حيث يساهم في رأس المال وغالبا لا تقل مساهمة

الطرف العمومي عن 51%.

ت- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأسمالها إلى أفراد وتنقسم إلى:

1. **المؤسسات الفردية:** تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بالإنشاء

هذه المؤسسة.

2. **مؤسسات الشركات:** تعرف الشركة بأنها " عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك

واقترام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل مالياً وتنقسم

إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال، شركات ذات الطبيعة

المختلفة.

ت-2-1 **شركات الأشخاص:** تتميز هذه بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء،

وشخصية الشريك لها دور رئيسي بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينه، حيث تنتهي الشركة

إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا، ويندرج

تحتها الأنواع التالية:

• **شركات التضامن:** يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين ان التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة.

• **شركة التوصية البسيطة:** 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 الموصى ان يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي ان يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وان تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

• **شركات المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بان كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معد 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.

ت.2.2 **شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي ان المسؤولية الشريك في شركات المساهمة محددة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

• **شركات المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، ويشترط المشرع الجزائري ان لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج)، على الأقل إذا لجأت الشركة عن الاكتتاب العام، وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق

(يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب)، ووضع المشرع الجزائري حد ادني لعدد المساهمين والذين لا يجوز ان يقل عن 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

ت.3.2. الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تحمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص و خصائص شركات الأموال.

- **شركة التوصية بالأسهم:** التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر، له صفة التاجر ومسئول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن ان يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة، ولا يذكر اسمهم ففي اسم الشركة.

- **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس هذه الشركة من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدوه من حصص، و يمكن ان يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على ان تكون هذه التسمية مسبوقه أو متبوعه بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة- أو الأحرف الأولى منها أي ش.ذ.م، ولا يمكن ان يكون رأسمالها اقل من 1000.000دج، كما لا يجب ان يتجاوز الشركاء فيها عشرون شريكا، وإذا اشتملت أكثر من عشرين شريك وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في اجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل.

- **شركة ذات الشخص الوحيد:** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة.

المبحث الخامس: المخطط المالي**المطلب الأول: تعريف المخطط المالي**

ويعرف على انه:

✓ التخطيط للتدفقات النقدية التي تدخل للمنظمة (وهي التحصيلات)، والتدفقات التي تخرج منها (وهي المدفوعات)، بما يفيد بان الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجاليا. وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المنظمة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.
(السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، 2008، صفحة 201)

المطلب الثاني: أهمية المخطط المالي (الغالبى، 2009، صفحة 210)

✓ تكون المؤسسة أكثر عرضة للفشل دون خطة مالية، وعدم الاعتماد على التخطيط المالي هو واحد من الأسباب الرئيسية للفشل لا سيما المشاريع الصغيرة.
✓ يساعد على تحديد التكاليف وتقدير حجم الإنفاق اليومي على سبيل المثال مصاريف الموظفين وميزانيات التدريب، يوفر جوا أكثر أريحية وسلاسة في المدى الطويل.
✓ يساعد المؤسسة في تركيز على مستقبلها، وتفقد مسارها في كل الأجل فالمخطط المالي يختزل الكثير من الضغوط والمشاكل.
✓ من دون مخطط مالي سليم، يوضح حالتها المالية، الميزانية، رقم الأعمال وتوقعات التدفقات النقدية، لا يمكن للمؤسسة الحصول على دعم مالي من المقرضين، أو أي مساعدات مالية أخرى.

✓ يمكن المؤسسة من تحديد الأزمات المالية بالسرعة والوقت المناسب، وطرق زيادة الدخل، المبيعات والتسويق.

✓ انه يساعد في تحديد هيكل رأس المال الأكثر ملائمة، ترتيبها حسب المصادر المختلفة، على المدى الطويل على المدى المتوسط وال المدى القصير، التخطيط المالي ضروري لاستغلال المصادر المناسبة في الوقت المناسب.

✓ التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات.

المطلب الثالث: مراحل اعداد المخطط المالي (رشيد، 2017-2018، الصفحات 20-21)

باعتبار التخطيط المالي هو جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة فان مراحل التخطيط تنطبق على مراحل التخطيط المالي ويمكن ذكرها على الشكل التالي:

1-تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية: وهي تشمل الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف

الأمثل رأس المال من اجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى.

2-اعداد السياسات المالية: تعرف على إنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية

الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الإستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى.

3-اعداد الموازنات التخطيطية: تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة

المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم الأداء والموازنة

التخطيطية هي خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

4-مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية: يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنات التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل وتساعد على تحقيق الخطة المالية كان يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية...الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها.

المطلب الرابع: الكشوفات المالية والهيكل التمويلي

أولاً: الكشوفات المالية (بوهالي، 2016/2015، الصفحات 40-41)

أولاً: الميزانية العامة:

هي الجدول المرتب والمقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعند انطلاق المؤسسة في نشاطها نسمي ميزانيتها الميزانية الافتتاحية، ونسمي ميزانيتها في نهاية الدورة الميزانية الختامية، وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات)، وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية)، إذ ان جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية (المطلوبات المتداولة والطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية). ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة.

ثانياً: قائمة مصادر التمويل واستخداماتها: هي تلك التي يتم إعدادها على أساس شامل، إذ تلخص جميع الأنشطة المنتجة للأموال وجميع أوجه استخدام تلك الأموال في فترة معينة.

ثالثا: الميزانية التقديرية: هي أداة تخطيطية ورقابية مهمة تساعد المديرين على اتخاذ القرارات في ضوء التقديرات الواردة فيها، فالموازنة هي كشف تقديري بالإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل بند من بنودها ولكل نشاط مهم في المؤسسة.

رابعا: كشف الدخل: هو تقرير مالي يعرض ربحية أو خسارة المؤسسة خلال فترة من الزمن، وقد يعد هذا التقرير لفصل من السنة أو للسنة ككل.

خامسا: كشف التدفقات النقدية: هو تقرير مالي يعرض ما تستلمه المؤسسة من تدفقات نقدية وهو ما ندفعه من نقد لجهات خارجية أو للخارج.

ثانيا: الهيكل التمويلي

من اجل تحديد الهيكل التمويلي للمشروع يجب أولا تحديد مصادر التمويل التي توفر متطلبات المشروع وتتمثل في: (خلف، 2012، الصفحات 238-243)

1- مصادر تمويل طويلة الأجل:

وترتبط هذه المصادر غالبا بتمويل الأصول أو الموجودات الرأسمالية الثابتة كتمويل إقامة المشروع من أبنية وإنشاءات وآلات وتجهيزات وغيرها، فعادة ما تكون فترة هذه التمويلات طويلة الأجل، ومن أهم مصادر هذا التمويل مايلي:

أ- الأسهم العادية:

وهي مصدر التمويل الأساسي في شركات المساهمة وتعتبر وثيقة تمنح صاحبها حق المشاركة في الأرباح وحق التصويت وحق بيعها وتداولها، ومسؤولية صاحبها تتحد بحصته من رأس المال ولا يجوز له استردادها إلا عند التصفية لذلك تعتبر مصدر تمويل دائم، فالمشروع لا يتحمل أي أعباء إلا في حالة تحقيق أرباح ويتقرر

توزيعها، وتكلفة السهم العادي تعتبر مرتفعة بسبب ارتفاع درجة مخاطرة صاحبها لأنه يشارك في ربح وخسارة المشروع.

ب- الأسهم الممتازة:

وهي أسهم تجمع بين خصائص السندات إذ أنها تحصل على عائد معين وخصائص الأسهم العادية لأنها تشارك في الأرباح، ويتم اللجوء إلى إصدارها عندما لا تكفي الأسهم العادية في توفير التمويل اللازم وحتى لا يتسع عدد المشاركين في الإدارة لأن أصحاب الأسهم الممتازة لا يحق لهم المشاركة في الإدارة.

ت- السندات:

وتستخدم السندات طويلة الأجل، كمصدر لتمويل إقامة المشروع الذي يتم بموجبه تكوين الأصول والموجودات الرأسمالية الثابتة وكلفتها تكون أعلى من السندات قصيرة الأجل لأن درجة مخاطرتها أكبر نتيجة لطول فترتها الزمنية وأقل من كلفة الأسهم العادية لأنها تتضمن عائد محدد مسبقاً وهو الفائدة التي تدفع وهذا العائد في الغالب أقل من الربح المتوقع الحصول عليه من السهم.

ث- ائتمان طويل الأجل:

ويتمثل في التمويل الذي تمنحه المصارف بمختلف أنواعها والتي تقوم بمنح ائتمان طويل الأجل للمشروعات.

ج- الأرباح المحتجزة:

والتي تعتبر مصدر تمويلي ذاتي لكنها تتوفر بعد إقامة المشروع وتشغيله، ويكون عند حاجة المستثمرين (أصحاب المشروع) لاستخدام أرباحهم في توسيعه بدلاً من تقسيمها عليهم، فيتم احتجاز قدر أكبر من هذه الأرباح لزيادة رأس مال المشروع ونموه.

2- مصادر التمويل قصير الأجل:

وهي الموارد التمويلية التي يتم الحصول عليها لأجل قصير لا يتعدى في الغالب سنة، وعادة ما تستخدم في تمويل النشاطات التشغيلية والتي تكون غالبا بعد إقامة المشروع، ويتمثل أهمها في:

أ- الائتمان التجاري:

وهو الائتمان الذي يحصل عليه المشروع عند شراء مستلزمات الإنتاج أو المواد الخام أو السلع الوسيطة أو سلع يتعامل بها المشروع بالبيع الأجل، ويمكن ان يتم الائتمان التجاري بين المشروع وتجار الجملة وبين تجار التجزئة والمشروع أو المجهزين أو المستهلكين، أو يتم عادة منحه بدون ضمانات حسب درجة الثقة بين المتعاملين وقد يتم بضمانات.

ب- الائتمان المصرفي:

وهو الائتمان الذي توفره المصارف التجارية خصوصا لتمويل الأنشطة التشغيلية ولفترة لا تزيد على السنة وتتمثل برز أشكاله فيما يلي:

• السحب على الكشوف (الحساب الجاري للمدين).

• الأوراق التجارية المخصومة أهمها الكمبيالات المخصومة.

وفي الغالب يكون الائتمان المصرفي متاح بدرجة اكبر للمشاريع الكبيرة القائمة وإمكانية الحصول عليه ضئيلة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والجديدة لان مركزها المالي ضعيف أو غير معروف.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق لأهم عناصر المخطط الأعمال، حيث سلطنا الضوء على كافة المفاهيم ذات الصلة، وهذا لإبراز دور مخطط الأعمال واعتباره أفضل أداة لنجاح المشاريع الاستثمارية لأنه يخطط لكل من العمليات التسويقية والتنظيمية والإنتاجية والمالية.

من هذا المنطلق يمكننا القول ان مخطط الأعمال وسيلة تغطي نوايا المقاول ويترجمها إلى وثيقة مكتوبة، فهذا الأخير وثيقة لإقناع المستثمر وإعلامه بكافة المتطلبات والاحتياجات والنتائج المتوقعة.

الإطار التطبيقي لمخطط الأعمال

تمهيد:

نعمل في هذا الفصل على تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق، وهذا من خلال تقديمنا لمشروع حديقة التسلية والترفيه ديزني لاند، والتي تقدم خدمات للأطفال والعائلات، ولقد اعتمدنا في تمويل مشروعنا على الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ (فرع بسكرة).

و يتناول هذا الفصل خطة إنشاء حديقة التسلية والترفيه، حيث تم تسليط الضوء على النواحي التسويقية والتنظيمية والإنتاجية والمالية وكافة الخطوات المتعلقة بالمؤسسة، وعليه كانت الخطة كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: فكرة وأسباب اختيار المشروع

أولاً: معلومات عن صاحب المشروع

جدول رقم (05): معلومات عن صاحب المشروع

اسم صاحب المشروع	دريس سامية
البريد الالكتروني	Samiadris20@gmail.com
اسم المشروع	ديزني لاند
نوع النشاط	ترفيهي خدمي
الطبيعة القانونية	مؤسسة فردية
الشكل القانوني	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة والشخص الطبيعي
منتجات المشروع	خدمات التسلية والترفيه
موقع المشروع	بلدية الوطاية بسكرة
العمال	13
رقم النشاط	605011
نوع النشاط	مؤسسات التسلية
نوع التمويل	الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بسكرة

ثانيا: فكرة المشروع

ا. مصدر الفكرة:

جاءت فكرة المشروع من خلال ملاحظات وتعليقات رأيها في مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة ببلدية الوطاية، وبحكم تخصصي أردت اقتناص الفرصة وتوفير مرافق تسلية للعائلات للأطفال، وبعد البحث والاطلاع الشخصي لاحظت ان بلدية الوطاية فعلا تفتقر لمثل هذه المرافق، على رغم كبر مساحتها و كثافتها السكانية، من هنا بدأت في جمع المعلومات وقررت إقامة هذا المشروع على مستوى بلديتي و المساهمة في تنمية المنطقة وازدهارها، اخترت اسم ديزني لاند لان عالم ديزني مشهور لدى الأطفال عند سماع الاسم سيكون واضح بأنه مخصص لتسلية وترفيه الأطفال.

ا. وصف المشروع:

المشروع المقترح عبارة عن إقامة مدينة العاب مصغرة، تتربع على مساحة 4000م²، بحيث تكون الألعاب مصنعة من مواد بلاستيكية أو لدائن مختلفة أو من البلاستيك القابل للنفخ والتشكيل بنماذج مختلفة مثل المنازل والحيوانات والطيور وتقليد للآليات والمعدات الإنشائية والسيارات والقطارات أو الطائرات أو العاب على شكل بعض أنواع الخضروات والفواكه، وهذه الألعاب مصممة بحيث تعطي الطفل طريقة بالتفكير بكيفية اللعب والتغلب على العوائق وهذه الألعاب إما ان تكون Club ، Trampolines،Toys You Can Ride ، Climbing Toys ،Houses ... الخ.

لغايات هذه الدراسة سيفترض ان المشروع المقترح غير متقل وذلك لتوفير بعض المرافق الضرورية لخدمة الرواد مثل إيجاد صالة كفتيريا لتناول الوجبات الخفيفة (سندوتشات) أو المشروبات الساخنة والمرطبات أو بيع

بعض أنواع الحلويات والتسالي المغلفة (مثل الشوكولاتة والشيبس) والمكسرات وبعض أنواع المتلجات للصغار أو مرافقيهم.

مواصفات المشروع

1. الخدمات التي يقدمها المشروع

توفر الحديقة مجموعة من الخدمات وهي:

- خدمة الألعاب: وهي النشاط الرئيسي للمشروع، حيث تحتوي على ألعاب مختلفة ومتنوعة تمنح الأطفال التسلية والترفيه.
- خدمة مقهى: سوف يتم توفير مرفق لخدمة الزبائن والمتمثل في قاعة مقهى، التي يتم فيها تقديم وجبات خفيفة (سندوتشات، بيتزا) والمشروبات الساخنة والباردة، والمرطبات وبيع الحلويات المغلفة (شكولا، شيبس، فوشار)

2. نوع النشاط و الاسم التجاري: حديقة التسلية والترفيه ديزني لاند.

3. شعار المشروع:



4. رسالة المشروع: لنكن أكثر سعادة.

5. رؤية المشروع: طفل مرح قادر على التفاعل مع البيئة المحيطة.

ثالثا: أسباب اختيار المشروع

✓ النقص الواضح لمثل هذه المرافق في بلدية الوطاية خاصة وعلى مستوى الولاية عامة.

✓ الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع.

✓ القيمة الاقتصادية والاجتماعية العائدة من المشروع.

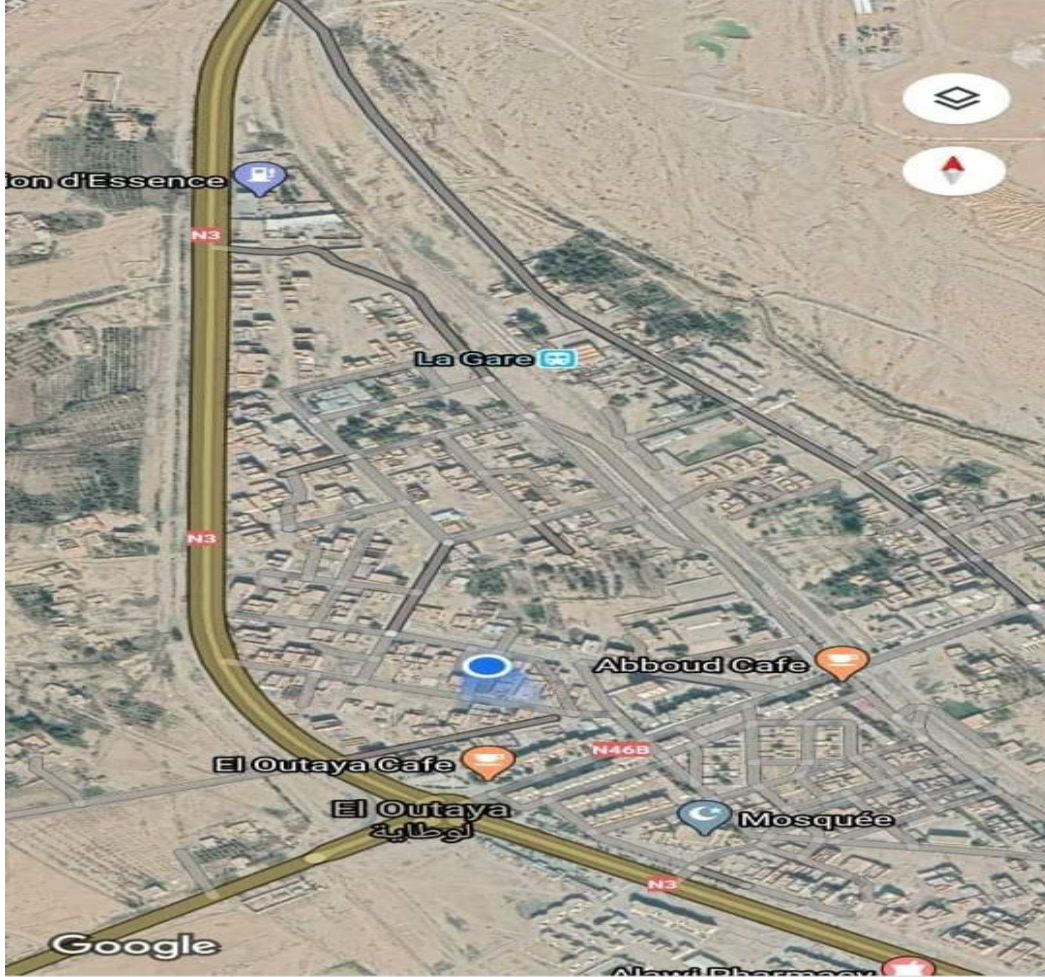
✓ فتح فضاء ترفيهي للأطفال والعائلات.

✓ الرغبة في فتح مشروع خاص.

المطلب الثاني: ملخص و غايات وأهداف المشروع:

- توفير مرفق ترفيهي من نوع جديد يلبي رغبات الأطفال في قضاء بعض أوقات الفراغ وتغيير نمط الألعاب التقليدية بتقديم العاب تنمي الفكر والمواهب.
- تقديم أهم الخطوات التي يركز عليها مخطط الأعمال.
- تعزيز ثقة أصحاب المشروع بان مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.
- توضيح الإطار النظري و التطبيقي لمخطط الأعمال للمشروعات والأساليب والطرق المستخدمة في تقييم جوانب المشروع.
- خلق فرص استثمارية جديدة في المنطقة وتوفير فرص عمل.
- اكتساب اكبر حصة سوقية في قطاع التسلية في ولاية بسكرة.
- النمو و التوسع و إضافة العاب أكثر تكنولوجيا.

المطلب الثالث: موقع المشروع



المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام google earth

تسمية البلدية: بلدية الوطاية.

تاريخ نشأة البلدية: تأسست بموجب القانون رقم: 07/48 بتاريخ 1984/02/04 المتعلق بالتقسيم الإقليمي

للبلاد.

يعود أصل بلدية الوطاية التاريخي إلى العهد الروماني، حيث كانت تسمى (ميزار فولتا)، وبالرجوع إلى بعض كتابات المؤرخين فإن المدينة أنشأت على سهل الوطاية المعروف حالياً، سنة 400 قبل الميلاد ثم تعاقبت عليها مختلف الحضارات التي استوطنت المنطقة، وذلك لموقعها الاستراتيجي الذي تمثل في عاملين أساسيين:

1/ طبيعة التضاريس التي كانت عبارة عن سهل فلاحي 2/ توفر الماء الذي كان مصدره وادي الحي.

الموقع و المساحة: تقع بلدية الوطاية شمال ولاية بسكرة، وتقدر مساحتها ب 409.08 كم

عدد السكان: 16026 سنة 2020.

الحدود الجغرافية للبلدية:

الشمال	بلدية بيطام وبلدية القنطرة
الشمال الشرقي	بلدية جمورة
الشرق	بلدية البرانيس
الجنوب	بلدية بسكرة وبلدية الحاجب
الغرب	بلدية طولقة

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

تم اختيار موقع المشروع في بلدية الوطاية وذلك لانعدام أماكن التسلية والترفيه فيها بالإضافة إلى ان بلدية الوطاية غنية بأهم المؤسسات الاقتصادية في بسكرة، هذا جعل منها وجهة للسكان، بالإضافة إلى مرور الطريق الوطني رقم 03 الذي يعتبر من أكثر الطرق اكتظاظا.

المطلب الأول: تحليل محيط المشروع

أولاً: تحليل تأثير المحيط الكلي PESTEL

سنقوم أولاً بتحليل بيئة التسلية والترفيه والعوامل المؤثرة فيها وذلك باستخدام تحليل PESTEL، ومن خلال استخدام هذا النموذج توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (6): تحليل المحيط الكلي pestel

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية
العوامل السياسية		
الاستقرار	مرتفع	ايجابية
التمويل	مرتفع	ايجابية
دعم الاستثمار	مرتفع	ايجابية
العوامل الاقتصادية		
التضخم	مرتفع	ايجابية
الركود	مرتفع	ايجابية
انخفاض أسعار النفط	مرتفع	ايجابية
النظام الضريبي	مرتفع	ايجابية
القدرة الشرائية للمستهلكين	مرتفع	ايجابية
مناخ الاستثمار	مرتفع	ايجابية
العوامل الاجتماعية		

سلوك المستهلك	مرتفع	ايجابية
الزيادة السكانية	مرتفع	ايجابية
العوامل التكنولوجية		
معدل التغير التكنولوجي	متوسط	ايجابية
مستوى التكنولوجيا في ميدان النشاط	ضعيف	ايجابية
العوامل الايكولوجية		
التلوث	كبير	غير معروف
إدارة المخلفات	ضعيف	غير معروف
العوامل القانونية		
قانون العمل	مرتفع	سلبية
قانون الاستثمار	مرتفع	ايجابية

ثانيا: تحليل القوى التنافسية لبورتر

1. شدة المنافسة:

عندما تدخل المنافسة بطرق جديدة وآليات مستحدثة وفي منطقة جديدة بعيدة عن المنافسين فهي الميزة التي يتميز بها مشروع ديزني لاند في بلدية الوطاية، وما يميز مشروع ديزني لاند هو عدم وجود منافسين قريبين من محيطه، حيث نجد ان اقرب حديقة من بلدية الوطاية على بعد 30 كلم وهذا ما يكلف العائلات تكاليف النقل، ولكن مع احتساب وجود إمكانيات ضخمة للمنافس وقدرته على التوسع واستقطاب زبائن جدد واستغلال شهرته، سنحاول تقديم نقاط القوة والضعف لكل منافس وتحليلها في الجدول التالي:

جدول رقم (07): نقاط قوة وضعف المنافسين

الرقم	المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف
01	حدائق الزيبان (أكوا بالم) سيدي عقبة	- مساحة كبيرة - التهيئة ممتازة - مساحات خضراء واسعة - الخدمات المرافقة جيدة - ألعاب مائية ضخمة	- ارتفاع الأسعار - تتوفر فقط على الألعاب المائية. - الموقع بعيد عن التجمعات السكانية
02	حديقة بشير بن ناصر	- الموقع الجغرافي ممتاز - الأسعار معقولة - المساحة كبيرة - التشجير جيد	- الألعاب قديمة . - الخدمات المرافقة رديئة
03	حديقة عاصمة الزيبان (زيدان إبراهيم)	- الموقع ممتاز - الأسعار معقولة	- الألعاب قديمة - التهيئة رديئة - التشجير سيئ
04	حديقة حمام سيدي يحي	- الأسعار معقولة - الموقع جيد - الخدمات المرافقة جيدة - الألعاب مخصصة فقط للأطفال الصغار	- الموقع بعيد (انعدام المواصلات) - الألعاب صغيرة

<p>- المساحة صغيرة - الألعاب قديمة</p>	<p>- الموقع ممتاز - المعارض والنشاطات التجارية التي تقام تساهم في جذب واستقطاب الزبائن</p>	<p>حديقة دار الصناعة التقليدية والحرف</p>	<p>06</p>
--	--	---	-----------

المصدر: من اعداد الطالبة

ويتميز سوق المنافسة في مجال التسلية والترفيه بوجود 6 منافسين أساسيين مباشرين كما سبق الإشارة إليهم في الجدول السابق غير إنهم لا يغطون كامل الطلب داخل ولاية بسكرة وضواحيها.

2. تهديد الداخلين الجدد:

أبرز الداخلين الجدد في مجال الترفيه في الولاية ككل هما حديقة التسلية ومركز الغطس (خبزي) والقريّة السياحية (نسيب) حيث تحتوي على قسم للتسلية، ولكن لا يشكلون تهديد كبير على المشروع لوجود اختلاف بين المشروعات، وكذلك بعدهم عن بلدية الوطاية.

تهديد دخول منافس جديد إلى سوق التسلية و الترفيه وارد جدا، أو فكرة تقليد المشروع ولهذا نسعى لخلق ميزة تنافسية خاصة بمشروع ديزني لاند.

3. تهديد المنتجات البديلة:

لا تشكل المنتجات البديلة خطرا على مشروع ديزني لاند، وذلك لافتقار ولاية بسكرة للمساح والمسارح ودور السينما التي تساهم في الترفيه عن الأشخاص وخاصة العائلات.

4. القدرة التفاوضية للزبائن:

القدرة التفاوضية للزبائن ضعيفة و ذلك لنقص الخدمات المقدمة في هذا المجال، والحديقة الوحيدة التي تقدم

خدمات ممتازة هي اكوابالم ولكن بأسعار جد مرتفعة.

5. القوة التفاوضية للموردين:

جدول رقم (08): القدرة التفاوضية للموردين

نوع المورد	اسم المورد	القوة التفاوضية	عنوان المورد	التعليل
العاب مساحة الأطفال الخارجية	Eurl Setifis Parc	ضعيفة	سطيف	كثرة موردي هذه الألعاب في الجزائر
آلات الألعاب الميكانيكية	Modern amusement	ضعيفة	سطيف	كثرة موردي الألعاب اخترناه نظرا لجودة منتجاته
تجهيزات الإعلام الآلي	باشا للإعلام الآلي	متوسطة	بسكرة	كثرة الموردين في هذا المجال لكن اخترناه نظرا لأسعاره المعقولة وخبرته
الأثاث المكتبي	Sam mobilier	متوسطة	بسكرة	كثرة الموردين في هذا المجال
المكيفات الهوائية	طرشي	ضعيفة	بسكرة	كثرة الموردين لكن

اختترناه نظرا لقربه من الحديقة و أسعاره المناسبة				
الوحيد في السوق	بسكرة	قوية	سونالغاز	الكهرباء
كثرة الموردين لكن اختترناه نظرا لسمعته	بسكرة	ضعيفة	مؤسسة لعروسي	معدات الحماية من الحريق
الوحيد في السوق	بسكرة	قوية	الجزائرية للمياه	الماء
الوحيد في السوق	بسكرة	قوية	اتصالات الجزائر	الاتصالات
الوحيد في السوق	بسكرة	قوية	إذاعة الزيبان/ مواقع التواصل الاجتماعي	الإشهار
كثرة الموردين في هذا المجال	بسكرة	ضعيفة	وكالة اشهارية Global pub	الإعلان

المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثاً: تحليل SWOT: سيتم تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة

- تحليل المحيط الداخلي:

جدول رقم (09): تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • مشروع جديد • عدم وجود منافس في المحيط القريب • موقع جغرافي مناسب (يمر به طريق وطني رقم 03) • توفر اليد العاملة لأنه لا يتطلب كفاءات عالية 	<ul style="list-style-type: none"> • نقص الخبرة في تسيير المشاريع الترفيهية • نقص الألعاب الموجهة للكبار • غلاء الألعاب ذات الجودة الممتازة

المصدر: من اعداد الطالبة

- تحليل المحيط الخارجي:

جدول رقم (10): تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> • انعدام المرافق المماثلة في البلدية • السيطرة على السوق البلدي • بداية انتشار ثقافة الترفيه لدى أفراد المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> • دخول منافسين جدد • العراقيل الإدارية و البيروقراطية • تغير أذواق المستهلكين وتوجهاتهم • المناخ الصحراوي الجاف • التلوث و انتشار الأمراض • اضطرابات سياسة داخل الوطن و التي تؤثر

على المؤسسة.	
• وجود طلب غير منتظم	

المصدر: من اعداد الطالبة

رابعاً: السوق المستهدف

يتمثل السوق المستهدف في جميع سكان بسكرة وبلدياتها المجاورة، والذين تقل أعمارهم عن 65 سنة وخصوصاً الأطفال الأقل من 16 سنة حيث ان أكثر من 70% من خدمات المشروع موجهة إليهم.

- تحليل الزبائن: كل عائلات بلدية الوطاية بالإضافة إلى ولاية بسكرة وكل بلدياتها وكل المارين بالطريق الوطني رقم 03، كلهم يعتبرون من زبائن المشروع المباشرين والغير مباشرين، ومن اجل تحليل الزبائن اعتمدنا على المقابلة والملاحظة والدراسات السابقة الموضحة في الجدول التالي:

الأفراد أو ممثلي المؤسسات المعنية بالمقابلة	أهم الأسئلة المطروحة
- بعض عمال بلدية الوطاية	- ما رأيك في فكرة المشروع؟
- بعض العائلات والأطفال	- هل سبق و ذهبت إلى حديقة تسلية؟
	- ما مدى وعيك بأهمية الترفيه لنفسية الأطفال؟
	- ما هو المبلغ المستعد لإنفاقه من اجل الترفيه عن أولادك؟
	- ما هي الأيام التي تحب التنزه فيها؟
	- ما هي درجة اهتمامك بالمشروع؟
	- هل ترى ان المرافق الموجودة في ولاية بسكرة

<p>كافية ؟</p> <p>- ما هي اقتراحاتكم حول نوع الألعاب والخدمات؟</p>	
--	--

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: تقدير الطلب

أولا: 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 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%

وبما ان الزبائن المستهدفون هو سكان ولاية بسكرة والبلديات المجاورة، سنوضح ذلك في الجدول التالي:

عدد سكان ولاية بسكرة و البلديات المجاورة إلى غاية 2017

جدول رقم (11): عدد سكان ولاية بسكرة إلى غاية 2017

البلدية	مجموع السكان	البلدية	مجموع السكان
بسكرة	256162	اورلال	9276
الحاجب	12616	امليلي	8094

6811	مخادمة	15664	جمورة
13052	اوماش	5495	برانيس
26682	ليوة	14221	القنطرة
15559	فوغالة	4700	عين زعطوط
12287	ليشانة	41748	سيدي عقبة
15825	برج بن عزوز	6620	الحوش
16351	بوشقرون	17128	شتمة
69572	طولقة	14990	عين الناقة
27357	زريبة الواد	21592	مشونش
631802	المجموع		

المصدر: مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة

أما بالنسبة لسكان بلدية الوطاية فقد قدر عددهم ب سنة 2008 ب 1846 نسمة وفي آخر إحصاء لسنة 2020 قدر عددهم ب 16028 نسمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(12): يوضح عدد السكان في بلدية الوطاية

اسم المنطقة	عدد السكان
المنطقة المبعثرة	1230
تجمع طرشي لخضر	523
تجمع طرشي لخضر	705

458	تجمع سبع مقاطع
771	تجمع ادريس عمر
4755	تجمع منبع الغزلان
7584	تجمع الوطاية
16026	المجموع

المصدر: ديوان البناء والسكن بلدية الوطاية

647828

إذن مجموع السكان لولاية بسكرة بالإضافة إلى بلدية الوطاية هو:

وفي الجدول التالي نوضح جدول الطلب الكلي المتوقع:

جدول رقم (13): حجم الطلب الكلي

647828		عدد السكان الولائي
الحاجب، القنطرة، شتمة، طولقة.		البلديات المجاورة المعنية وفق تحليل الزبائن المنافسين (الملاحظة والمقابلة)
بين 15 سنة - 60 سنة	اقل من 15 سنة	الشريحة
63.1%	33%	نسبة الشريحة
$=0.631 \times 647828$	$=0.33 \times 647828$	عدد سكان الشريحة
408779.468	213783.24	
70%		نسبة الاهتمام بالمشروع بالمقارنة من المنافسين
$=0.7 \times 408779.468$	$=0.7 \times 213783.24$	حجم الطلب الفعلي

286145.6276	149648.268	
-------------	------------	--

435793.8956	مجموع حجم الطلب الكلي
-------------	-----------------------

إذن حجم الطلب الكلي هو: 435793.8956

ثانياً: تقدير العرض

من خلال ما سبق تحليله للمنافسين وجدنا ان المنافسين الفعليين هم كل من حديقة بشير بن ناصر وحديقة عاصم الزيبان وحديقة مركب سيدي يحي اما اكوابالم فرأينا بان خدماته موسمية وكذلك لا تمس الطبقة المتوسطة لان أسعارها مرتفعة ولا تناسب العائلات، وأما غرفة الصناعة التقليدية فهي مناسبة وفق برنامج الصالونات والمعارض.

1. حجم الاستقبال عند المنافسين

بعد بحثنا وجدنا ان متوسط الزبائن الذين نستقبلهم الحقائق المنافسة الفعلية سابقة الذكر وطاقتهم الاستيعابية هي كما يلي:

جدول رقم(14):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	420	260	%60	365	94900	153300
حديقة زيدان إبراهيم	300	200	%65		7300	109500
الحديقة الملحقة بمركب سيدي يحي	400	260	%66		94900	146000
					197100	408800

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على البحث والاستقصاء وسؤال العمال لدى المنافسين

رأينا من الجدول السابق ان عدد الزبائن الذين يستقبلهم المنافسون السابقون هو **197100** سنويا والطاقة الاستيعابية الإجمالية هي **408800** سنويا وذلك بافتراض العمل طيلة أيام السنة.

II. الفجوة السوقية

بعد حسابنا للعرض الكلي الطلب الكلي نقوم بحساب الفجوة السوقية كما يلي:

الطلب - العرض = الفجوة السوقية

$$26993.8956 = 408800 - 435793.8956$$

إذن الفجوة السوقية تساوي: 26993 نسمة

ثالثا: تقدير المبيعات

(1) حساب حجم تقديم الخدمة الإجمالي

➤ الطاقة الاستيعابية: من خلال المقابلة والملاحظة لحدائق التسلية وكذا الدراسات السابقة يمكننا ان

نلخص الطاقة الاستيعابية للمشروع في الجدول التالي:

جدول رقم (15): الطاقة الاستيعابية للمشروع

المجموع	مدة التشغيل	عدد المقاعد	العدد	البيان
84	7 مرات	12	01	لعبة السفينة
98		14	01	القطار
112		16	02	الأحصنة
28		2	02	لعبة الرقص
42		06	01	الكرسي المتشقلب
316	01 فرد/2م ²	158	02	العاب القفز الهوائية
680	الطاقة الاستيعابية الكلية			

المصدر: من إعداد الطالبة

(2) حساب عدد الزبائن المتوقع يوميا: كما لاحظنا من جدول حجم الاستقبال عند المنافسين، وجود تقارب

في متوسط عدد الزبائن اليومي حيث ان ادني منافس يستقبل 60% من طاقته الاستيعابية وأعلام

يستقبل 70% ونحن سنأخذ بأدنى نسبة في دراستنا وهي 60% من طاقتنا فنجد:

$$408=680 \times 0.6$$

✓ إذن متوسط عدد الزبائن المتوقعين 408 زبون يوميا

إذن عدد الزبائن المتوقعين سنويا هو: $365 * 408 = 148920$ زبون سنويا.

ويمكننا تحديد حجم الطلب المتوقع شهريا ونوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(16): حجم الطلب المتوقع شهريا

الأشهر	عدد الأيام	متوسط عدد الزبائن اليومي	عدد الزبائن الشهري
جانفي	31	408	12648
فيفري	28		11424
مارس	31		12648
افريل	30		12240
ماي	31		12648
جوان	30		12240

12648		31	جويلية
12240		30	اوت
12648		31	سبتمبر
12240		30	اكتوبر
12648		31	نوفمبر
12648		31	ديسمبر
148920			المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: الاستراتيجيات والمزيج التسويقي

الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية:

أولا: إستراتيجية الانطلاق

من اجل مواجهة سوق كثير المتغيرات والأذواق والتقلبات، رأينا انه من المستحسن الاعتماد على إستراتيجية التركيز.

فإستراتيجية التركيز تمثلها في التركيز على فئة الأطفال، لأنها تعتبر أول مكان للتسليه والترفيه في المنطقة.

ثانيا: إستراتيجية التطوير

لكل مشروع دورة حياة، وأي مشروع سيصل إلى مرحلة الانحدار أي نقصان الزبائن، لهذا خططنا إلى الاعتماد على إستراتيجية التطوير (المنتج و الخدمة) مستقبلا، وذلك من خلال جلب العاب جديدة تناسب مختلف الأعمار، والعمل على توفير بيئة مريحة للعائلات.

الفرع الثاني: المزيج التسويقي

1. الخدمة: تتربع حديقة ديزني لاند على مساحة 1500م² على مستوى بلدية الوطاية، والتي هي مقسمة إلى مساحة للألعاب ومقهى.

ونوضح خدمات المشروع في الجدول التالي:

جدول رقم (17): خدمات المشروع

مساحة لألعاب الأطفال الصغار



لعبة المقعد المتشقلب



لعبة القطار



لعبة الأحصنة



لعبة الميزان الثنائية



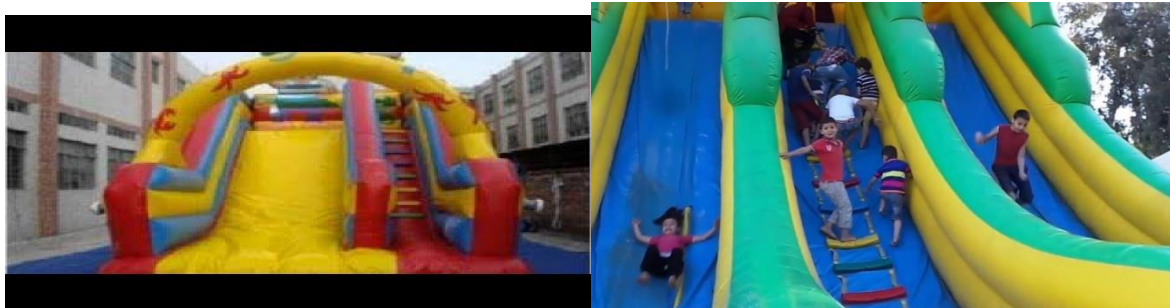
الارجوحات



لعبة الرقص



العاب التزللق الهوائية



كفيتيريا



مساحة خضراء (بالإضافة دورة مياه)



2. السعر: اعتمدنا في تحديد السعر على:

- الأسعار المتداولة في الأسواق
- القدرة الشرائية للأفراد (أصحاب الدخل المتوسط)
- مراعاة الأسعار المتداولة في السوق

و الجدول التالي يوضح قائمة الأسعار لكل لعبة:

جدول رقم (18) : قائمة أسعار حديقة ديزني لاند

ملاحظات	السعر	الخدمة
سعر السوق	50دج	تذكرة الدخول
السعر الرائج في السوق	100دج	موقف السيارات
لجذب الزبائن	مجانية	مساحة العاب أطفال
على حساب التكلفة	100دج	المقعد المتشقلب
سعر المنافسين	50دج	القطار
على حساب التكلفة	100دج	لعبة الأحصنة
هدفها إمتاع الأفراد (مخصصة للصغار والكبار)	100دج	لعبة الرقص
سعر السوق	50دج	العب التزلق الهوائية
أسعار المنافسين	100دج	لعبة السفينة المتأرجحة

3. التوزيع: بما ان المشروع خدمي فانه يعتمد على عملية التوزيع المباشر حيث ان قناة التوزيع هنا تكون

مباشرة، أي نقوم بتقديم الخدمة عند وقوع الطلب عليها، حيث يقوم الزبون بشراء التذاكر والذهاب إلى

الأماكن المخصصة للعب.

4. الترويج:

يتم الترويج لخدمات ديزني لاند ب 04 طرق موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): طريقة الترويج لخدمات ديزني لاند

التفاصيل	التكلفة	العدد	الطريقة
يتم بثها أوقات الاستماع بين (09 إلى 12) تدوم ل 30 ثانية	161294.32دج	20 ومضة سنوية	ومضات اشهارية في إذاعة الزيبان
لصقها في الأماكن العامة	104000.00دج	4 ملصقات بحجم 1.5	الملصقات الاشهارية
لصقها في الأماكن الأكثر تجمعا بالأفراد	200000.00دج	02 لوحة ثلاثية الأبعاد 4م×1.5م	لوحات إعلانية
يتم توزيعها في المدارس ودور الحضانة والمحلات التجارية	2000.00	1000 بطاقة	بطاقات
تكون خاصة بحديقة ديزني لاند، من اجل الإشهار و الدعاية	مجانية	صفحة واحدة	إنشاء صفحة في مواقع التواصل الاجتماعي Face book Instagram
	مجانية	عدة صفحات	الاستعانة بمؤثرين وناشطين على المواقع للترويج

المصدر: من اعداد الطالبة و بالاستعانة بأصحاب المشاريع المشابهة

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

يعتبر المخطط الإنتاجي أهم مرحلة قبل العملية الإنتاجية حيث يتم تحديد جميع العمليات الآلات والمواد الأولية وغيرها التي تخص المشروع وتختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع.

المطلب الأول: المباني وموقع المشروع

أولاً: موقع المشروع بلدية الوطاية بسكرة.

يقع المشروع في بلدية الوطاية، مقابل للطريق الوطني رقم 3، وبمحاذاة مقبرة الشهداء (المتواجدة بقرب محطة البنزين)، قمنا باختيار هذا الموقع نظراً لأنه يمر بالطريق السريع والذي يسمح بجذب أكبر عدد من الزبائن باعتباره طريق كثيف الحركة فهذا إشهار مجاني للمشروع، وكذلك احتوائه على منبع للمياه الحلوة والتي هي مقصد للعديد من العائلات البسكرية، وقربه من محطة البنزين التي تستقطب عدد كبير جداً من الزبائن التي تلعب دوراً في الدعاية للمشروع، والصورة التالية توضح موقع المشروع:



المصدر: من اعداد الطالب باستخدام google earth

تم اختيار الموقع لانعدام المنافسة فيه، وللقص الكبير الذي يعاني منه سكان المنطقة في هذا المجال، بالإضافة إلى معدل الكثافة السكانية المرتفع، ولأنها منطقة ذات مستوى معيشي متوسط.

ثانياً: مباني المشروع

يتطلب انجاز المشروع عدة مباني وتجهيزات و الجدول التالي يبين كافة المرافق ومساحاتها:

جدول رقم (20): مساحات مرافق المشروع

المساحة	البيان
1000م ²	مساحات خضراء
1500م ²	مساحات اللعب
500م ²	مرافق أخرى (إدارة، كفتيريا، دورات المياه)

موقف السيارات	1000م ²
المساحة الكلية	4000م ²

جدول (21): التكاليف التقديرية لانجاز مباني ومرفقات مشروع ديزني لاند

التكلفة (د ج)	عملية الانجاز
150000.00	تهيئة الأرضية و التشجير
1000000.00	البناءات وأشغال الخرسانة (الإدارة و المقهى)
1000000.00	أشغال التكملة(الكهرباء والدهن والزجاج)
500000.00	أشغال القنوات والأشغال المختلفة
2650000.00	التكلفة الإجمالية

المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع

أولاً: الآلات والمعدات

1- وصف متطلبات المشروع من المعدات والآلات ومعدات المكتب: سنحاول توضيح ذلك في الجدول

التالي:

جدول رقم (22): وصف متطلبات المشروع من المعدات والآلات ومعدات المكتب

البيان	العدد	سعر الوحدة (دج)	التكلفة الإجمالية (دج)
لعبة الترحلق الهوائية	1	100000.00	100000.00
لعبة الميزان الثنائية	4	30000.00	120000.00
لعبة الأحصنة	2	150000.00	300000.00
لعبة القطار	1	130000.00	130000.00
لعبة القفز الهوائية	2	40000.00	80000.00
لعبة الرقص	2	80000.00	160000.00
الأرجوحات	10	20000.00	200000.00
المقعد المتشقلب	1	120000.00	120000.00
لعبة السفينة المتأرجحة	1	170000.00	170000.00
مجموع الالعاب			1380000.00
مكيف هواء	1	50000.00	50000.00
مكتب مجهز	1	10000.00	10000.00
طاولة خشبية بأربع كراسي	20	12000.00	240000.00
كراسي أطفال	20	950.00	19000.00
حاسوب مكتب	1	40000.00	40000.00
هاتف ثابت	1	1200.00	1200.00

40000.00	40000.00	1	طابعة متعددة الاستخدامات
80000.00	80000.00	1	آلة معالجة للصوت
32000.00	8000.00	4	مكبر الصوت
512200.00			مجموع التجهيزات

المصدر: من اعداد الطالب بناء على أصحاب المشاريع

ثانيا: تجهيزات أخرى نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (23): تجهيزات اخرى

التكلفة الإجمالية (دج)	العدد	البيان
50000.00	2	بدلات الحراسة مع الأحذية
15000.00	2	مآزر قفازات خاصة بعمال البستنة
20000.00	1	أوراق وأدوات المكتب
50000.00	1	مواد التنظيف
40000.00	400	مصابيح كهربائية
175000.00		المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثا: الخدمات الضرورية

وتشمل مصاريف الكهرباء والماء والهاتف والانترنت

الانترنت عبارة عن اشتراك في اتصالات الجزائر، ضمن عرض 8 ميغابايت بتكلفة 6999دج شهريا، والذي يمنح تدفق عالي لشبكة الانترنت، ومكالمات غير محدودة.

ونوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (24): تكاليف الاحتياجات الأخرى

الاحتياجات	الكمية	التكلفة السنوية
الهاتف والانترنت	غير محدودة	83988.0
الماء	غير محدودة	160367.59
الكهرباء والغاز	kwh69778.74	179114.96
المجموع		523470.55

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

سوف نتناول في هذا المبحث شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفريق العمل الخاص به، والطبيعة القانونية التي تحكم المشروع.

المطلب الأول: الإطار القانوني

أولاً: الشخصية القانونية للمشروع: مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة.

ثانياً: الإجراءات المتبعة للاستفادة من دعم ANSEJ

يتضمن جهاز إنشاء المؤسسات المصغرة نوعين من الاستثمار: استثمار الإنشاء واستثمار التوسيع.

و في مشروعنا سنطبق استثمار الإنشاء و الذي يتمثل في إنشاء مؤسسات مصغرة جديدة من طرف شاب أو عدة شباب مؤهلين للاستفادة من جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

1. الشروط المتوفرة في المستفيد من الدعم (شروط التأهيل): (الشاذلي، الصفحات 113-114)

1. العمر يتراوح بين 19 و 35 سنة ولا يمكن للمسير ان يتجاوز 40 سنة إلا إذا تعهد بتوفر 3 مناصب

عمل دائمة (بما فيها أصحاب المشروع).

2. ان يكون ذو مؤهلات مهنية لها علاقة بالمشروع.

3. ان يكون بدون عمل أو نشاط تجاري.

4. ان يقدم مساهمة شخصية بالمستوى المحدد حسب قيمة المشروع.

5. ان يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب عمل.

2. معالجة الملف المطلوب

ا. مرحلة الانجاز: يتم في إطارها تنفيذ عدة إجراءات، حيث يتم:

إيداع طلب منح الإعانات و ملف الشاب أو صاحب المشروع على مستوى الوكالة، القيام بالدراسة التقنو اقتصادية من طرف المكلفين بالمشروع على مستوى فرع الوكالة، وتسليم شهادة التأهيل.

ii. مرحلة الاستغلال: تسليم الوثائق البنائية لانجاز الوكالة (الفواتير النهائية، مستندات رهن

التجهيزات)، تحرير محضر معاينة لانجاز الاستثمارات من طرف الوكالة، تسليم قرار الإعانات المتعلقة بالاستغلال من طرف الوكالة.

المطلب الثاني: الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي و مسؤوليات كل موظف

- الهيكل التنظيمي: ان التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.
- مسؤوليات كل موظف:

جدول رقم(25): مسؤوليات كل موظف

المنصب	المهام	الكفاءات	العدد
مسير المشروع	العمل على تحقيق أهداف المشروع و مراقبة العمال	شهادة التعليم العالي في أي مجال من علوم التسيير	1

3	لا توجد مؤهلات إلا السيرة الحسنة	تشغيل الألعاب ورعاية الأطفال	عمال الألعاب
1	لا توجد مؤهلات إلا السيرة الحسنة	بيع التذاكر	عامل التذاكر
3	مؤهل	تقديم خدمات للزبائن و تقديم الأكل والمشروبات	عمال الكافي شوب
2	شهادة تأدية الخدمة الوطنية حسن السلوك البنية القوية	حفظ الأمن	الحارس
1	الجدية و إتقان العمل والسيرة الحسنة	الحرص على النظافة الدائمة لكافة المرافق	عامل نظافة
1	تقني سامي في البستنة	العناية بالنباتات و تشجير المكان	البستاني
1	مؤهل	اخذ صور مع الأطفال إضحاك الأطفال	المهرج

المصدر: من اعداد الطالبة

إذن العدد الإجمالي للعمال هو 13 عامل

اما عقود العمل بالنسبة للمسير تكون غير محدودة المدة، اما بالنسبة للعمال الاخرين تكون عقودهم محدودة المدة 12 شهرا تجدد سنويا.

ثانيا: الأجر القاعدية:

بعد ما تعرفنا على طاقم العمل، سنقوم بحساب تكاليفه و ذلك بحساب قيمة الاجر بالاضافة الى قيمة الضمان الاجتماعي و التي تمثل نسبة من قيمة الاجر لكل عامل من عمال المشروع و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (26): الاجور القاعدية للعمال

المنصب	الراتب الشهري (دج)	قيمة الضمان الاجتماعي
مسير المشروع	30000.00	7800.00
عمال الألعاب	20000.00	5200.00
عامل تذاكر	20000.00	5200.00
عمال الكافي شوب	25000.00	6500.00
الحارس	25000.00	6500.00
البستاني	20000.00	5200.00
عامل نظافة	20000.00	5200.00
المجموع	201600.00	
الأجور السنوية	2419200.00	

المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثا: جدول العطل و ساعات العمل: يبلغ عدد أيام الدراسة الفعلية المعتمدة في جميع مدارس الجزائر وخاصة للمرحلة الابتدائية و المتوسط حوالي 240 يوم، وعليه فان عدد أيام العطل الرسمية والوطنية والدينية يبلغ حوالي 125 يوم وان عدد أيام العطل في الجزائر لجميع العاملين بالقطاعات الاقتصادية بما فيها معدل الإجازات السنوية تبلغ حوالي 90 يوم، وعليه فان هنالك وقت فراغ كبير بالنسبة للأطفال وبالتالي لأسرهم وان جزء من هذا الوقت يتم قضاءه بالرحلات والتنزه وممارسة الهوايات واللهو والتسلية.

جدول رقم (27): أيام وساعات العمل

الأشهر	أيام العمل	مواقيت العمل	عدد ساعات العمل اليومية
جانفي	عطل نهاية الأسبوع	من 10:00 إلى 18:00	8 ساعات
	رأس السنة الميلادية		
	الاثنين،الأربعاء،الخميس		
فيفري	عطل نهاية الأسبوع	من 10:00 إلى 18:00	8 ساعات
	الاثنين،الأربعاء،الخميس		
مارس	عطل نهاية الأسبوع	من 10:00 إلى 18:00	8 ساعة
	الاثنين،الأربعاء،الخميس		
	العطلة المدرسية		
افريل	رمضان	من 20:00 إلى 02:00	6 ساعة

8 ساعة	من 16:00 إلى 00:00	كل الايام	ماي
8 ساعة	من 16:00 إلى 00:00	كل الأيام	جون
8 ساعة	من 16:00 إلى 00:00	كل الأيام	جويلية
8 ساعة	من 16:00 إلى 00:00	كل الأيام	اوت
12 ساعة	من 10:00 إلى 22:00	عطل نهاية الأسبوع	سبتمبر
		الاثنين،الأربعاء،الخميس	
10 ساعة	من 10:00 إلى 20:00	عطل نهاية الأسبوع	اكتوبر
		الاثنين،الأربعاء،الخميس	
10 ساعات	من 10:00 إلى 20:00	أول نوفمبر	نوفمبر
		الاثنين،الأربعاء،الخميس	
		عطل نهاية الأسبوع	
10 ساعات	من 10:00 إلى 20:00	عطل نهاية الأسبوع	ديسمبر
		الاثنين،الأربعاء،الخميس	
		العطلة المدرسية	

المصدر: من اعداد الطالبة

رابعاً: مدة تنفيذ المشروع.

يحتاج المشروع إلى فترة 12 شهر للتنفيذ بدءاً من استئجار الأرض والحصول على التراخيص اللازمة لإقامة المشروع وإنجاز أعمال التحضير والتجهيز والبناء والتعاقد على استيراد الألعاب وشراء التجهيزات والمعدات والأدوات من السوق المحلي وتركيبها تمهيداً للافتتاح والتشغيل التجاري.

المبحث الخامس: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي من أهم المخططات المكونة لمخطط الأعمال لاعتباره يقدم الجدوى المالية للمشروع، حيث تناولنا في هذا المبحث كل من تكاليف المشروع ومكونات المخطط المالي.

المطلب الأول: مصادر التمويل

1- الهيكل التمويلي للمشروع

سنعتمد في تمويل مشروعنا هذا على مصادر داخلية والمتمثلة في الأموال الخاصة، ومصادر خارجية والتي تتمثل في قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والبنك أي ما يسمى بالتمويل الثلاثي والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (28): الهيكل التمويلي للمشروع

الموضوع	النسبة	المبالغ (دج)
المساهمة الشخصية	1 %	812416.64
قرض بدون فائدة ANSEJ	29 %	2356007.65
البنك	70 %	5686915.02
المجموع	100 %	8124164.32

2- اهتلاك القروض البنكية

بالنسبة لاهتلاك القروض البنكية يسدد المبلغ الذي قيمته 5686915.02 دج، بعد السنة الثالثة أي ابتداء من السنة الرابعة على خمسة أقساط بمبلغ 1137383 دج.

جدول رقم (29): اهتلاك القروض البنكية

السنة	قسط القرض (دج)	قيمة القرض (دج)	الرصيد المتبقي (دج)
1	/	5686915.02	5686915.02
2	/	5686915.02	5686915.02
3	/	5686915.02	5686915.02
4	1137383	5686915.02	4549532.02
5	1137383	4549532.02	3412149.02
6	1137383	3412149.02	2274766.02
7	1137383	2274766.02	1137383.02
8	1137383	1137383.02	0

3- اهتلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)

بالنسبة لاهتلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب يسدد مبلغ القرض و الذي تقدر قيمته 2356007.65 دج، بعد تسديد القروض البنكية على خمسة أقساط و ذلك بمبلغ 417201.53 دج.

جدول رقم (30): اهتلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

السنة	قسط القرض (دج)	قيمة القرض (دج)	الرصيد المتبقي (دج)
9	471201.53	2356007.65	1884806.12
10	471201.53	1884806.12	942403.06
11	471201.53	942403.06	942403.06
12	471201.53	942403.06	471201.53
13	471201.53	471201.53	0

المطلب الثاني: تحديد تكاليف المشروع

أولاً: تحديد تكاليف المشروع التشغيلية السنوية

تتضمن كل التكاليف المتعلقة بسير المشروع، وذلك حسب ما رأيناه في المخططات سابقاً:

جدول رقم (31): المصاريف التقديرية للمشروع

المبلغ (دج)	المصاريف التشغيلية
2419200.00	أجور المستخدمين
179114.96	مصاريف الكهرباء
160367.59	مصاريف الماء
83988.0	مصاريف الهاتف والانترنت
467294.32	مصاريف الدعاية والإشهار
20000.00	مصاريف إعدادية
17500.00	مصاريف التامين
175000.00	مصاريف أخرى
3522464.87	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانياً: هيكل الاستثمار

ويتضمن كل التكاليف التي تنفق من لحظة ظهور الفكرة المشروع حتى يوم الافتتاح في يوم 2021/01/01:

جدول رقم (32): هيكل الاستثمار

التكاليف	البيان
2500000.00	مباني
1380000.00	آلات
1512200.00	معدات وتجهيزات
5392200.00	المجموع

ثالثاً: اهتلاك الاستثمارات

جدول رقم (33): اهتلاك الاستثمارات

البيان	العمر الإنتاجي	قيمة الأصل	قسط الاهتلاك السنوي
المباني	40	3000000.00	75000.00
تهيئات	20	650000.00	32500.00
السفينة	5	170000.00	34000.00
القطار	5	130000.00	26000.00
لعبة الأحصنة	5	150000.00	30000.00
المقعد المتشقلب	5	120000.00	24000.00
لعبة الرقص	5	80000.00	16000.00
لعبة التزلج الهوائية	5	100000.00	20000.00
مكيف هواء	5	50000.00	10000.00
مكتب	5	10000.00	2000.00
حاسوب مكتب	5	40000.00	8000.00
طابعة متعددة الاستخدامات	5	40000.00	8000.00
آلة معالجة للصوت	5	80000.00	16000.00
مكبر الصوت	5	8000.00	1600.00
لعبة القفز الهوائية	3	40000.00	13333.33
طاولة خشبية بأربع كراسي	3	12000.00	4000.00
كراسي أطفال	3	950.00	316.666
هاتف ثابت	3	1200.00	400.00
لعبة ميزان ثنائية	1	3000.00	3000.00
المجموع			324149.99

المطلب الثالث: اعداد القوائم المالية للمشروع

أولاً: اعداد الميزانية الافتتاحية للمشروع

جدول رقم (34): الميزانية الافتتاحية لحديقة ديزني لاند

خصوم		أصول	
812416.64	رأس المال الخاص	175000.00	مصاريف إعدادية
5686915.02	قروض بنكية	2650000.00	مباني
2356007.65	قروض ANSEJ	1380000.00	آلات
		512200.00	تجهيزات
		3406964.87	مصاريف أخرى
8124164.32	المجموع	8124164.32	المجموع

ثانياً: اعداد جدول حسابات النتائج

1- رقم الأعمال:

- حساب رقم الأعمال للعام الأول (من شهر جانفي - جوان)

جدول رقم (35) : حساب رقم الأعمال للعام الأول (من شهر 06/01)

البيان	السعر	طاقة الاسد تيعا ب	عدد الزيا ن ن اليوم ي	رقم الأعمال اليومي	عدد أيام عمل جاند في	رقم أعمال جانفي	عدد أيام عمل	02	عدد د 0 3 أيام	03	عدد أيام 04	0	عدد أيام 05	05	عدد أيام 06	06
تذكرة الدخول	50.00		408	20400	24	489600.	20	408000.	27	550800.	20	408400.	30	612000.	30	612000.

2211000.	474000.	84000.	252000.	336000.	147000.	126000.	180000.	موقف السيارات
	30	30	30	30	30	30	30	
2211000.	474000.	84000.	252000.	336000.	147000.	126000.	180000.	المقعد المتشقلب
	30	30	30	30	30	30	30	
1474400.	316000.	56000.	168000.	224000.	98000.0	84000.0	120000.	القطار
	20	20	20	20	20	20	20	
1989900.	426600.	75600.	226800.	302400.	132300.	113400.	162000.	لعبة الأحصنة
	27	27	27	27	27	27	27	
1474000.	316000.	56000.	168000.	224000.	98000.0	84000.0	120000.	السفينة
	20	20	20	20	20	20	20	
1768800.	379200.	67200.	201600.	268800.	117600.	100800.	144000.	لعبة الرقص
	24	24	24	24	24	24	24	
149300.0	15800.0	2800.0	84000.0	11200.0	4900.00	4200.00	6000.00	العاب الهوائية
	316	28	84	112	98	42	60	
	316	28	84	112	98	42	60	
	50.00	100.00	100.00	100.00	50.00	100.00	100.00	المجموع

1748000.0	395000.0	العاب
0	0	الترحلق
1547700.0	331800.0	
	21	
1547700.0	331800.0	
	21	
2211000.0	474000.0	
	30	
2211000.0	474000.0	
0	0	
	30	
2211000.0	474000.0	
	30	
149300.00	15800.00	
	316	
	316	
	50.00	
		المجموع

- رقم الأعمال المتوقع للسنة الأولى: ويتم ذلك من خلال جمع أرقام أعمال الأشهر، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (37): رقم الأعمال المتوقع للسنة الأولى

الشهر	جانف ي	في فري	مار س	افر يل	ماي	جون	جويآ	اوت	سبتم بر	اكتا وبر	نوفم بر	ديسم بر	المج موع
رقم الأعمال	1768800.00	1474000.00	1989900.00	1474400.00	2211000.00	2211000.00	2211000.00	2211000.00	2211000.00	1547700.00	1547700.00	1748000.00	22605500.00

- بما ان نشاط المؤسسة ينمو 10% سنويا فان رقم الأعمال المتوقع في السنوات الثمانية القادمة

يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (38):رقم الأعمال المتوقع خلال 8 سنوات

البيان	السنة 01	السنة 02	السنة 03	04	05	06	07	08
نسبة التطور	10 %	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%10
رقم الأعمال	22605500.00	24866050.00	27352655.00	30087920.5	33096712.55	36406383.80	40047022.18	44051724.39

المصدر: من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الاقتصادية التي قمنا بها وذلك بإسقاط الجانب النظري على مشروع حديقة التسلية والترفيه ديزني لاند، ومن خلال هذا الفصل يمكن ان نستنتج من مجموعة النتائج المتحصل عليها من الدراسة التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية، والمالية لمخطط الأعمال المقترح، حيث تبين لنا انه يحقق إيرادات وربح صافي خلال السنوات القادمة ومع مرور الوقت بإمكان المشروع ان يرتقي ويوفر فرص عمل اكثر، وكذلك يساهم في ازدهار وتنمية البلدية.

الخاتمة

خاتمة

يعتبر اعداد مخطط الأعمال مهم بالنسبة لجميع المؤسسات وتزداد أهميته عندما يتعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة، لان هذه الأخيرة ستكون محدودة الإمكانيات ولا تمتلك أي خبرة في السوق، ولتفادي زوال وفشل هذه المشاريع وجب على صاحب المؤسسة ان يقوم بعملية التخطيط لهذا يمكننا القول ان مخطط الأعمال هو وثيقة عمل إستراتيجية تشمل كل الخطط التسويقية والتنظيمية والإنتاجية والمالية.

ومشروع حديقة التسلية والترفيه في بلدية الوطاية يعتبر فرصة استثمارية جيدة، نظرا لنقص مثل هذه المنشآت في المنطقة، ومع مرور الوقت إمكانية التوسع والتطوير واردة جدا وتشمل كافة الخدمات، وحسب الدراسة التطبيقية توصلنا إلى انه يحقق مرد ودية اقتصادية وقيمة مضافة للمجتمع.

النتائج:

✓ اعداد مخطط الأعمال يمكن المقاول من تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في إدارته لمشروعه في مرحلة مبكرة.

✓ يوضح مخطط الأعمال مدى تقبل المحيط للفكرة المقترحة.

✓ يمكننا الاستفادة من المزايا والتسهيلات التي تمنحها الدولة من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

✓ ان الدراسة التي قمنا بها، أثبتت ان مشروع حديقة التسلية والترفيه قابل للتجسيد.

✓ يساهم المشروع بتنشيط قطاع الخدمات في المنطقة، باعتباره متنفس للأطفال للتخفيف من الضغوط.

✓ المشروع المقترح يحقق أرباح سنوية تشجع على القيام به وذلك وفقا للدراسة المنهجية التي تم إتباعها في اعداد مخطط الأعمال لحديقة ديزني لاند.

✓ المخطط المالي هو ما يبرهن لنا نجاح خططنا من فشلها.

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

- ايداد عبد الفتاح النصور. (2012). استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي. عمان: دار صغاء للنشر والتوزيع.
- بشير علاق. (2013). التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة و ادارة منظمات الاعمال. الاردن: دار المسيرة.
- ثامر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
- حسين محمود حريم. (2000). الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). ادارة و استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فليح حسن خلف. (2012). اساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. اربد-الاردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- محمد ابيوي الحسين. (2004). تخطيط الانتاج و مراقبته. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة و التنظيم. الاردن: وائل للنشر.
- محمود جاسم الصميدي، وعثمان يوسف ردينة. (2011). التسويق الاستراتيجي. عمان، الاردن: دار المسيرة.
- موسى اللوزي. (2007). التنظيم و اجراءات العمل. الاردن: دار وائل للنشر.

قائمة المقالات و المنكرات:

- اسماعيل مراد ، شلغاف بن اممر (2012) افريل، اهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .الايام العلمية الدولية الثالثة للفاولتية تحت عنوان فرص و حدود مخطط الاعمال الفكرة، الاعداد و التنفيذ
- ايمان .(2017/2018).الاتصال الداخلي وانعكاساته على اعادة تنظيم العمل .اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه .تلمسان.
- بوزربة رشيد. (2017-2018). التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسر الاكاديمي . المسيلة، علوم التسيير تخصص مالية، الجزائر.
- تو رشاد. (2014-2015). نظام المعلومات و فعالية الجهاز المالي المصرفي. وهران، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، الجزائر.
- دبابش انور. (2008). اعداد مخطط الاعمال لمشروع حديقة التسلية و الترفيه . بسكرة، الاقتصاد.
- رحال سلاف. (2014). عناصر التحليل السلوك الاستراتيجي. محاضرة القايت على طلب السنة اولى ماستر مقاولاتية في مقياس الاستراتيجية . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
- شوقي الجباري، و شرقي خليل. (19/18/17 افريل، 2012). مخطط الاعمال التفاعلي كالية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة. بسكرة.
- العبيدي .(2009) اهمية وتأثير دراسات السوق في رفع كفاءة قرارات الانتاج في الوحدة الاقتصادية، مجلة الادارة والاقتصاد .
- على فلاح الزغبي. (19/18/17 افريل، 2012). مخطط الاعمال كمدخل استشاري في تطوير الاداء المؤسساتي من عصر ما بعد الصناعة في منظمات الاعمال. بسكرة.
- محمد بوهالي. (2015/2016). اعداد مخطط اعمال لانجاز مركز ترفيهي. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر . بسكرة، علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.

- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). مهارات اعداد الهياكل التنظيمية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- نبيهه جابر. (11 11, 2010). انواع الهيكل التنظيمي. مقال منشور على موقع كنانة اونلاين.
- نصر الدين توير. (2019). اعداد مخطط الاعمال لمشروع حديقة العاب تسلية وترفيه احلى الاوقات مشتركة مع ذوي الاحتياجات الخاصة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر . بسكرة، علوم التسيير.
- نوال براهيمى. (2012). السيرورة المقاوتية من توليد الافكار الى مخطط الاعمال. الأيام العلمية الدولية.