



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير.



## الموضوع

# مخطط اعمال لمشروع

نادي ترفيهي - سطيف -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

د. جدعي عبد الرحمان

إعداد الطالب:

قيشو طارق

رقم التسجيل:	...../2013
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم: علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# التشكرات

نحمد الله أولاً ودائماً، و نشكره كثيراً الذي وفقنا إلى ما نحن عليه الآن، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

و نسال المولى عز و جل أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء قليل في إثراء الأبحاث المستقبلية بالمعلومات الكافية

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع سواء كان مادياً أو معنوياً

و نخص بالذكر الاستاذ جدعي عبد الرحمان.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة العلوم الاقتصادية

# الإهداء

اهدي ثمرة هذا العمل :

إلى اعز ما املك في الوجود ... إلى نبع المحبة و الحنان " أمي الغالية "

إلى من له الفضل في تربيتي و تعليمي ... من لم يبخلني بحبه و عطفه و عطائه " أبي العزيز "

إلى أخي " محيي الدين " و أختي " خديجة كوثر " وفقهما الله بإذنه

إلى كافة الأصدقاء

إلى كافة طلبة دفعة المالية و حوكمة الشركات 2013

ومن نسيه قلبي... فلن ينسأه قلبي أبدا

و شكرا.

## الإهداء

إلى من حملتني كرها و وضعتني كرها إلى نبع العنان والمعبة، إلى من  
سهرت الليالي على تربيّتي، إلى أغلى شيء في الوجود - أمي -  
إلى من كان سندا وقُدوة في دنياي و أعطاني القدرة على المواصلة ،  
إلى من كانت النصيحة لا تفارق شفتيه و وفر لي الإمكانيات للدراسة ، إلى أخص  
شخص في حياتي - أبي - .

إلى إخوتي وأخواتي وإلى كل العائلة صغيرا وكبيرا .

إلى كل من رافقتني في دراستي وإلى كل أصدقاء الطفولة

إلى كل من أشرف على تدريسي - أساتذتي -

إلى كل من تمنى لي النجاح وبث فيا روح المثابرة والمضي

و أخص بالذكر أصدقائي بلال ، يونس ، أنور ، ابراهيم، رفيق ،لمين.

أهدي لكم جميعا هذا

العمل المتواضع

قيشو طارق

### مقدمة:

إنّ من أهم المشاكل التي تعاني منها الاقتصاديات العالمية هي الارتفاع المستمر في نسبة البطالة ، حتى في الدول النامية و السائرة في طور النمو لهذا تعمل حكومات هذه البلدان على إيجاد اليات إنشاء و دعم مشاريع إقتصادية للحدّ من هذه الظاهرة، و كمثال عن ذلك إنشاء وكالة دعم الشباب ANSEJ في بلادنا .

في اطار تخصصنا الدراسي ، المقاولاتية، سنقتنص هذه الفرص من أجل المساهمة و لو بشكل يسير في تقليص نسبة البطالة في بلادنا، و من أجل المشاركة في نمو اقتصادنا الوطني، فنحن نعمل على تعلم أفضل التقنيات و أنجحها من أجل إنشاء مشاريع ناجحة بعد تخرجنا لخلق مناصب شغل لأنفسنا و إقحام الشباب البطال في الحياة العملية، و ذلك بالعمل بالتوازي مع مختلف فروع و مديريات الدولة الجزائرية.

و في هذا الاطار قمنا باختيار مجال للاستثمار و هو مجال السياحة و الترفيه و الذي يعتبر كمساهم اساسي في اقتصاد الكثير من الدول، ويلقى تشجيع كبير في الجزائر حاليا.

وقد تم اختيار فكرة مشروع نادي ترفيهي و سياحي، سنحاول العمل على تطبيق الفكرة وإخراجها في صورة مشروع ، و هذا من خلال عمل مخطط شامل من كل الجوانب ماليا و تنظيميا و تسويقيا ، حيث تسخر كل الامكانيات الحالية من خلال وضع ميزانية تتوافق مع امكانيات المؤسسة و ما يكفي لادراج الفكرة في شكل مشروع ، و من ثم العمل على تجنيد كل الطاقات البشرية من كفاءات و يد عاملة ، لتطبيق الفكرة و اخراجها من الورق الى الواقع.

### تمهيد:

شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا لمؤسسات جديدة تم إنشاؤها وخلقتها بفضل جهود السلطات العمومية استجابة للضرورة التي تملئها أهمية وجود هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي للبلد كمصدر فعال لخلق القيمة.

وكما أن خلق وإنشاء مؤسسة شيء مهم، إلا أن بقاؤها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الآخذة، لهذا كان من الضروري رسم معالم واضحة للمشروع من بلورة الفكرة إلى انطلاقه وكذا القيمة المتوقعة منه.

و سنتطرق في هذا الجانب النظري الى 3 نقاط اساسية كالتالي:

- مفاهيم اساسية حول المشاريع الصغيرة.

- مدخل الى مخطط الاعمال.

- المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال.

## I- مفاهيم اساسية حول المشاريع الصغيرة:

### 1. تعريف المشاريع الصغيرة:

أظهرت الدراسات أن هناك ما يجاوز خمسين من التعريفات للأعمال الصغيرة و المتوسطة والعديد من الدول ليس لديها تعريفا رسميا لهذا النوع من الأعمال، ويكون التعريف إما معتمدا بنص قانوني مثل الجزائر أو تعريفا إداريا مثل ألمانيا وهناك من التعاريف ما هو متفق عليه من طرف منظمات دولية، وفيما يلي سنلاحظ الاختلاف الموجود في التعاريف .

### أولا- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

عرفت "إدارة المشروعات الصغيرة" في الولايات المتحدة الأمريكية المشروع الصغير بأنه المنشأة التي تملك وتدار بشكل مستقل ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها، وحجم مبيعاتها السنوي قليل نسبيا، ويعمل بها عدد قليل من العاملين و بالمقارنة بالشركات الأخرى في

نفس الصناعة كما يبلغ عدد العمال 250 عاملا كحد أقصى، و إجمالي الأموال المستثمرة لا يزيد عن 3 مليون دولار<sup>1</sup>.

### ثانيا - تعريف اليابان:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالاعتماد على رأس المال المستثمر أقل من 50 مليون ين، وعدد العمال أقل من 300<sup>2</sup>.

### ثالثا- تعريف لجنة التنمية الاقتصادية:

تعرف المشروع الصغير أنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي:

- 1- استقلال الإدارة: المديرون هم أنفسهم ملاك المشروع بصفة عامة؛
- 2- رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك؛
- 3- العمل في منطقة محلية: يعيش العاملون و الملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية؛
- 4- حجم المشروع: صغير تسببا بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها المشروع<sup>3</sup>.

### رابعا- تعريف الجزائر:

ويتلخص في القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم تأتي بعد ذلك 5.6.7 منه لتبيين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها.

حيث تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات:

- 1- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار جزائري ؛
- 2- تستوفي معايير الاستقلالية ؛

<sup>1</sup> جمال بونلجة، دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2012/2011، ص 85.

<sup>2</sup> موقع الانترنت، <http://namaa.gov.eg>, 2013/03/28.

<sup>3</sup> جمال بونلجة، مرجع سابق، ص 87.



3- بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعات مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>.

### 2. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية و اجتماعية أهمها مساهمتها في توفير مناصب الشغل و تحقيق التطور الاقتصادي و قدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية، والتي نبرزها فيما يلي:
- تساهم في خلق فرص العمل و المعونة في مشكلات البطالة من خلال تشغيل الشباب و ذلك بتكلفة منخفضة نسبيا إذا ما قورنت بتكلفة خلق فرص العمل بالمؤسسات الكبرى؛
  - الارتقاء بمستوى الادخار و الاستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد و الجمعيات و الهيئات غير الحكومية، و غيرها من مصادر التمويل الذاتي، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت موجهة إلى الاستهلاك الفردي غير منتج؛
  - الاعتماد على الموارد المحلية و بالتالي تقلل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الاستيراد؛
  - تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية ، حيث تتسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمرونة في التوطن و التنقل بين مختلف المناطق أو الأقاليم، الأمر الذي يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية و الريفية، و إعادة التوزيع السكاني، و الحد من الهجرة إلى المدن الكبرى ؛
  - التجديد: إن الأفراد و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هم المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة و الاختراعات، حيث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يديرها أصحابها تتعرض للتجديد و التحدث أكثر من المؤسسات العامة لان الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم و يجدون في ذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل، فمثلا من براءات الاختراع التي أصدرها مكتب براءة الاختراعات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال خمسة و عشرين عاما ماضية، يعود أكثر من الثلث إلى الأفراد و أكثر من الربع إلى الشركات التجارية الصغيرة (كالشركات الصغيرة البسيطة و الشركات المغفلة)<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> جمال بوللحة، مرجع سابق، ص 87-88.

<sup>2</sup> موقع الانترنت، <http://www.ahewar.org>, 2013/03/28.

### 3 . خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

للمؤسسات الصغيرة المتوسطة من الخصائص ما يؤهلها لتحقيق الأهداف سالفة الذكر، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- صغر الحجم و قلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة و التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية و الوطنية، و يمكن أن تكون دولية في ظل العولمة و التفتح الاقتصادي العالمي.
- الضآلة النسبية لرأسمال هذه المؤسسات مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية.
- سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم عموما و قلة التخصص و ضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغير درجة و مستوى النشاط أو طبيعته، على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.
- قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية و الجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج و مستوى القاعدة الهيكلية.
- دقة الإنتاج و التخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة و الاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية و من خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.
- سرعة الإعلام و سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع .

### II - مدخل الى مخطط الأعمال:

#### 1. مفهوم مخطط الأعمال:

##### 1.1. تعريف مخطط الأعمال:

**تعريف** " هي جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية و الخارجية و الإستراتيجيات الملائمة لإستغلال الفرص و بدء مخاطر أعمال جديدة"<sup>1</sup>

**تعريف** "هو وثيقة تصف العمل و تستخدم لفحص جدوى فكرة العمل، و الحصول على رأس المال و كذلك تخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية"<sup>2</sup>

**تعريف** "هو وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة"<sup>3</sup>

**تعريف** "هو طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون."<sup>4</sup>

**تعريف** " الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية."<sup>5</sup>

#### 2.1. خصائص مخطط الأعمال:

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال(المفاهيم و النموذج و المداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010،

ص 142

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص210.

<sup>3</sup>فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص323.

<sup>4</sup> محمد حلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص و حدود مخطط الاعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/14، أبريل 2012، ص132.

<sup>5</sup> Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France ,2009,p134.

- ✓ يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
- ✓ يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، ومظهر صحيح-لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممثلة بتخمة زائدة.
- ✓ أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
- ✓ أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
- ✓ أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- ✓ أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- ✓ يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة .
- ✓ يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- ✓ أن توضح وترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- ✓ يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضاعل أموال المنظمة .

### 3.1. أهداف مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها:<sup>2</sup>

- التنسيق، النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول،على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.
- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الإلتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
- المرافقة و التيسير.

- إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقت المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الإستثمار في المشروع.
- تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- صياغة أهداف واضحة و محددة.

## 2. مكونات مخطط الأعمال:

- 1.2. الصفحة الرئيسية: تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة.
- 2.2. ملخص التنفيذ: يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع<sup>1</sup>.
- 1.2.2. تحليل الصناعة و البيئة: و لذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:
  - الاقتصادية: و التي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديموغرافي و حجم البطالة.
  - الثقافية: و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد.
  - التكنولوجية: و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
  - التغيرات التكنولوجية: و المرتبطة بكافة التطورات التشريعية و الأنظمة.
- 2.2.2. وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في:<sup>2</sup>
  - ✓ الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية و التكنولوجية و سياسية و تشريعية.
  - ✓ مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

<sup>1</sup> خلف سكارنة: الريادة إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 114.

<sup>2</sup> خلف سكارنة ، مرجع سابق، ص 116.

- ✓ حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
  - ✓ أقرب المنافسين (و نقاط القوة و الضعف).
  - ✓ الاتجاهات الموجودة في السوق.
  - ✓ خصائص المستهلكين و اختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.
- كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة وأهداف المؤسسة لماذا هذه المؤسسة؟ و كيف سيتحقق النجاح؟ و متى و أين ينجز؟ و أن البناء المستخدم لابد أن يتضمن المعلومات التالية:

- ✓ رسالة المؤسسة.
- ✓ لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات؟
- ✓ لماذا سوف تنجح في هذا المؤسسة؟
- ✓ ماذا تم انجازه من هذا المؤسسة لحد الآن؟
- ✓ ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم؟
- ✓ موقع المؤسسة.
- ✓ هل البناء جديد أم قديم؟ هل يحتاج إلى تحديث؟ و ما هو مقدار التكاليف؟
- ✓ هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة؟
- ✓ ما هي المعدات التي تحتاجها؟
- ✓ هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟
- ✓ ما هي طبيعة الخبرات التي تملكها و التي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة؟

### 3.2. خطة الإنتاج أو العمليات:

- وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و تكاليف، المعدات و الآلات التي تحتاجها المؤسسة وإجراءات التخزين و الموارد الأولية، الموردين و كذلك خدمات ما بعد البيع و الصيانة و تتضمن ما يلي:
- ✓ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟
  - ✓ توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.
  - ✓ لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
  - ✓ ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟
  - ✓ ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟ و ما هي المعدات؟
  - ✓ ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

✓ من هم الموردین بالمواد الخام؟ و ما هي التكاليف؟

✓ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟

✓ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

### 4.2. خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.<sup>1</sup>

### 5.2. الخطة التنظيمية:

✓ ما هو نموذج الملكية في المؤسسة؟

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

✓ من هم المساهمين و قيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

✓ من هم الأعضاء في المجلس الإداري؟

✓ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة؟

✓ من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

✓ ما هي الأوامر و المسؤولية لأعضاء فريق الإدارة؟

✓ ما هي آلية الدفع و المبيعات، و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

### 6.2. تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمؤسسة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

### 7.2. الخطة المالية:

تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 3.

## 8.2. الملاحق:

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

### 3. وظائف مخطط الأعمال:

#### 1.3. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الإستراتيجية)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز إن الفوائد المقدمة للمقاوم من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيمايلي<sup>1</sup>:

أ. المساعدة على التفكير وإتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع؛

ب. تساعده على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير؛

ج. يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه؛

#### 2.3. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي<sup>2</sup>:

أ. التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية؛  
ب. البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة؛

ج. التجنيد(جلب المنخرطين): أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع.

<sup>1</sup> لعور محمد، دور مخطط الاعمال في استمرارية المشاريع , ص47 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص51.



1.2.3. **التحدث عن المشروع:** هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية:

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

2.2.3. **البحث عن رأس المال :** إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق

المشروع، وحسب (T.Versraete) ، يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

- إن المنشأ عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف اللاحقة المقابل نتيجة مساهمتهم، هذا التعريف لا يترك أي غموض حول هذه الوظيفة لمخطط الأعمال .
- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.
- إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.
- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة، إذن فهو يصبح وثيقة مفصلة، تتضمن عروض مالية مثبتة عن نموذج أعمال جيد، يكون ذو قابلية للتطبيق، والاستمرارية وعلى مردودية للمشروع، بحيث يضمن لحاملي رأس المال عوائد لاستثماراتهم .

**تجنيد الشركاء الإستراتيجيين :** يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أين المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليًا.

### III -المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال.

#### 1. المخطط التسويقي:

إن وضع خطة تسويقية من الأمور البديهية لكي تحقق نجاحك التسويقي، وقبل أن تكتب أو تعد أي خطة تسويقية ينبغي عليك كمسوق أن تتعرف على المكونات الأساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تحقق كل أهدافك التي ترجوها

وسوف نعرض هذه العناصر بصورة مبسطة والتي تحتوي عليها الخطة وهي كما يلي :

- دراسة السوق

- تحليل SWot

- الاستراتيجيات التسويقية

- المزيج التسويقي

- الرقابة التسويقية

#### 1.1. دراسة السوق:

الخطوة التالية لأي قرار بإقامة عمل ماهية إجراء دراسة دقيقة للسوق تكون نتائجها الأساس لتحديد كل القرارات التفصيلية لا قامة العمل لهذا يملك فرصا مقبولة للنجاح.

لنتمكن من معرفة سوقك، أو السوق المستهدفة، فإنك بحاجة إلى تحليل السوق، ويتضمن ذلك وصفاً للمنتجات ونبذة عنها، والمعلومات المتعلقة بالسوق المستهدفة، وتقييم المنافسة<sup>1</sup>.

و فيما يلي العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق :

#### 1.1.1. وصف المنتجات:

يتضمن وصف المنتجات الأساسية ما يأتي:

\* المنتج (السلعة / الخدمة) المقترح تقديمها

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي "ادارة الاعمال الصغيرة ابعاد الريادة" ص

- \* ميزات المنتجات المقترح تقديمها في منشأتك بالمقارنة مع المنتجات المتوفرة في السوق
- \* التحسينات أو الإضافات التي يرغب الزبائن بإدخالها على المنتج
- \* نوع الطلب على السلعة/ الخدمة المقترحة في منشأتك (يومي، شهري... الخ)
- \* التعديلات التي سوف تحدثها على شكل السلعة الخارجي (التصميم، الألوان، التغليف ... الخ)
- \* التعديلات التي سوف تدخلها على الخدمة التي ستوفرها
- \* الميزة النسبية للسلعة / الخدمة المقترحة.

### 2.1.1. تحليل الزبائن:

الزبائن هم أكثر الناس أهمية لمنشأتك، فالهدف الأساس لأي نشاط تسويقي يتمثل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرقبين، وسيعود الزبائن الراضون ويشتررون أكثر، وسيقومون بإخبار الآخرين عن منشأتك. لذلك، من الضروري معرفة من هم زبائنك حتى تتمكن من خدمتهم بشكل أفضل.

### 3.1.1. حجم المبيعات المتوقع للسلعة / الخدمة التي تقدمها:

ستحتاج أيضاً لدراسة حجم المبيعات المتوقع للسلعة أو الخدمة التي ستقدمها. ولذلك، عليك تقدير الكميات التي ستباع، واحتساب قيمها.

### 4.1.1. تحليل المنافسة:

لا يخلو أي سوق من المنافسة، ولتتمكن من النجاح في مشروعك والحصول على حصة سوقية أكبر عليك تلبية حاجات ورغبات زبائنك بشكل أفضل مما يفعل منافسوك. ولذلك، عند تحليل المنافسة سوف تحتاج إلى تحديد منافسيك الأساسيين لكل منتج من منتجاتك على حدة والخدمات التي توفرها أيضاً<sup>1</sup>.

### 5.1.1. خطوات إجراء دراسة السوق:

يمكن اذا تلخيص خطوات إجراء دراسة سوق كمايلي :

#### (أ) تحديد السوق و حدوده الجغرافية و نوعه :

أي تحديد هل يخدم العمل ضاحية ما ، او مدينة محددة ، او دولة ما ....وكذلك هل سيخدم سوق مستهلك أو صناعي لأن هذا يحدد هوية الزبون المحتمل وفيما اذا كان أفراد او تجار معينين ومؤسسات ....الخ

#### (ب) تقدير حجم الطلب (وتحديد قاعدة البيانات لتقديره):

<sup>1</sup> DJITLI Mohamed Séghir, marketing stratégique, edition Djitli, p54

الخطوة التالية هي تحديد حجم الطلب اي الأعداد التقريبية لم يحتاجون المنفعة والمبالغ المستعدين لدفعها ،تحديد ذلك لابد ان يسبقه تحديد أية البيانات ستستخدم لأعداد هذا التقدير وهذه تختلف باختلاف نوع السوق. فقاعدة البيانات لدراسة سوق مستهلك لابد ان تكون مجموع السكان (الأسر /العوائل ) ،بضمنها تركيبهم العمري،الجنس ،وضعهم الاقتصادي ،وغيرها حسب النشاط :فالعامل الذي سيبيع ملابس أطفال يحتاج السكان بعمر ا لطفولة ،في حين يحتاج العمل الذي سيبيع أثاث منزلي عدد الأسر ..الخ

**ج) تقدير حجم العرض المالي وخصائصه:**

إي تحديد عدد الأعمال القائمة التي تتبع المنفعة ومجموع مبيعاتها السنوية هؤلاء يشكلون المنافس الأهم للعمل عندما يقام ،لذلك يحتاج أيضا إن يعرف الكثير من خصائصهم من السوق ونجاحهم لتحديد متطلبات الدخول كمنافس جديد.

**د) تحديد المهمة المستهدفة من السوق وحجمها:**

تحديد حصة العمل من السوق والتي تساعد في تحديد حجم المبيعات السنوية التي سيسعى لتحديدها.

**هـ) تحديد الكوة التي يسهل العمل فيها:**

خطوة أخيرة مهمة هي تحديد الفئة المحددة من السوق التي سيسعى العمل الجديد للتوجيه إليها نسميها بالكوة لكونها ذلك الجزء من السوق الذي سيهتم به فقد يكون نشاط العمل هو تجارة بيع ملابس شبابية ،هنا علينا تحديد الفئة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي وغيرها.

هذا القرار مهم لأنه يؤثر ليس فقط على نوع البضاعة التي يعرضها كل منهم بل أيضا تصميم المحل ومظهره الخارجي وأسعاره وأساليبه في الترويج وغيرها<sup>1</sup>

### 2.1. تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT):

هو الأداة البسيطة السريعة لفهم الصورة الكاملة لحاله السوق ووضع المنتج وما يهدده هذا التحليل هو نقطه البداية لوضع خطه استراتيجيه لمشروعك الصغير تضمن كفاءته هو مقياس يفسر الآتي :

Strength	S	القوة
Weaknesses	W	الضعف
Opportunities	O	الفرص

موقع انترنت, <http://mentouri.ibda3.org> 2013/04/03<sup>1</sup>

Threats	T	لتهديدات
---------	---	----------

إن مواطن القوة والضعف تجعل التركيز على داخل المشروع؛ مما يجعل مالك المشروع يبحث عن ما يجب عمله لتأكيد عوامل القوة وتجنب العوامل التي تبعث على الضعف. إن كثير من المشروعات تركز على ما يدور في داخل المكان وتهمل العوامل الخارجية. أما الفرص والتهديدات هي العوامل الخارجية التي يجب على مالك المشروع الاهتمام بها لأنها تركز على العالم الخارجي الحقيقي الذي يؤثر بشده على المشروع الصغير<sup>1</sup>

### 3.1. إستراتيجية التسويق Marketing Strategy:

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة السياسات التي تستخدم في تحقيق أهداف المشروع. وتتضمن إستراتيجية التسويق ثلاثة أبعاد أساسية، يوجد لكل بعد منها عدد من السياسات اللازمة لتحقيقه. وتتمثل هذه الأبعاد في<sup>2</sup>:

- 1 - تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق
- 2 - تحديد علاقة المنتج بالسوق Product-market relation
- 3 - تحديد الموقف التنافسي للمشروع

وسوف يتم مناقشة كل بعد منا بنو من التفصيل على النحو التالي

#### 1.3.1. تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق:

ويوجد هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التي تؤثر على النصيب النسبي للمشروع في السوق وهي إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز، وونتاول منها بنوع من التفصيل فيما يلي :

#### (أ) إستراتيجية قيادة التكلفة Strategy of Cost Leadership:

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

<sup>1</sup> DJITLI Mohamed Séghir, op-cit, p79-82  
<sup>2</sup> DJITLI Mohamed Séghir, op-cit, p71-74

.وتتمثل هذه العناصر في زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال مزيد من الاستثمارات الحقيقية، وتطوير المنتج بما يحقق سرعة الانتشار وتبني نظام توزيع منخفض التكلفة، وتبني نظام إشراف شامل ودقيق على العمالة لتخفيض التكلفة.

### (ب) إستراتيجية التمييز :Differentiation Sstrategy

يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته وتوزيعها بالمقارنة بمنافسيه 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 وتوزيعها وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة

### (ج) إستراتيجية التركيز :Niche Strategy

تهدف هذه الإستراتيجية الى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، وقطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع. وعادة مات تتجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. وعندئذ قدت تتطوي هذه الإستراتيجية على البيع عند سعر مرتفع. وفي النهاية يمكن القول إن الإستراتيجية التي يتبعها المشروع غالبا ما تحدد نصيبه النسبي من السوق.

### 2.3.1. تحديد علاقة المنتج بالسوق :Product-market relation

لعل السؤال الذي يبرز هنا: ما هو الأسلوب الذي سوف يتم تقديم السلعة او الخدمة من خلال السوق؟ ويمكن التفرقة في هذا الصدد يلي: دد من الاستراتيجيات أهمها: إستراتيجية الاختراق، وإستراتيجية تطوير السوق، وإستراتيجية تطوير المنتج. ونتعرض لكل واحدة منها فيما يلي:

### (ا) إستراتيجية الاختراق :Market Penetration Strategy

يمكن للمشروع اختراق السوق لبيع مزيد من المنتجات القائمة فعلا عن طريق تكثيف الإعلان أو تقديم أنواع مختلفة من السلعة، أو تجزئة المنتج القديم إلى مكونات Components، أو تخفيض السعر إلى مستوى لا يقوى المنافسون على مجاراته

### (ب) إستراتيجية تطوير السوق :Market Development Strategy

تتضمن هذه الإستراتيجية بيع المنتج القديم في منطقة جغرافية جديدة أو البيع لفئة مستهلكين لم يعتادوا على استهلاك السلعة من خلال التأثير على أذواقهم أو البيع من خلال منافذ جديدة

### ج) إستراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy:

تتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف نشاط البحث والتطوير بغرض تطوير السلعة نفسها أو تقييم نوعيات جديدة منها بحيث تجذب مستهلكين جدد للسوق وتحول مستهلكين قدامى إليها من المنافسين.

#### 3.3.1. تحديد الموقف التنافسي للمشروع:

يتعين حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق سواء القائمين منهم بالفعل أو المحتملين، مع تحديد النصيب نسبي لكل واحد منهم. كما يتعين تحديد أهم أدوات التسويق المستخدمة من قبلهم، وتحديد السلوك المتوقع من قبلهم اتجاه المشروع والأسلوب المناسب لمواجهة هذه المنافسة ويمكن التفرقة بين إستراتيجيتين في مواجهة المنافسة إستراتيجية المنافسة، وإستراتيجية توسيع السوق، ونفرق بينهما فيما يلي :

#### ا) إستراتيجية المنافسة Competition Strategy:

نستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق قد وصل إلى مرحلة الاستقرار أو الانكماش فعندئذ يكون من الصعب إتباع سياسات السوق ككل. ومن ثم يتعين على المشروع إن يتبع أساليب تمييزية تمكنه من تحويل جزء من عملاء المنافسين إليه

#### ب) إستراتيجية توسيع السوق Market Expansion Stratégie:

نستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النمو، وعندئذ يمكن للمشروع ان يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة. وقد يحتاج الأمر إلى العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة.

#### 4.1. المزيج التسويقي و ميزانية التسويق:

##### 1.4.1. المزيج التسويقي:

يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة و تحديد السعر المناسب و التنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين و من ثم توزيعها وإيصالها للمكان و الزمان المناسب من اجل اشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن و تحقيق الربح المناسب.

و لتحقيق هذه الاهداف هناك مجموعة من الوسائل و لكن للسهولة يمكن تلخيصها في كل من<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "الريادة و ادارة المنظمات الاعمال"، ص 141

### أ- المنتج:

يعرف *kotler* المنتج بأنه "أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما". فهو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة أو رغبة المستهلك. في المقاربة التسويقية، المنتج ليس فقط مجموع خصائص موضوعية وتقنية قابلة لأداء مصلحة معينة، لأن في المنتج ملحقات، صفات وعلامات مدركة أو ملتقطة بطريقة متغيرة وذاتية من طرف المستهلكين .

#### • خصائص المنتج:

يمكن تحديد الخصائص التسويقية في خمسة مستويات :

- نواة المنتج :تجيب عن السؤال " ماذا يشتري الزبون؟ " وتعني الميزة الأساسية المقدمة للمشتري بالنسبة للمشكل الذي يعترضه؛
- المنتج الشامل :يتكون المنتج الشامل من كل خصائص المنتج أو الخدمة مثل :غلافه، شكله، نوعيته، صورته؛
- المنتج المنتظر :يطابق مجموع الصفات التي ينتظر المشتري أن يجدها من المنتج : الساعة مثلا، يجب أن تعطي الوقت .
- المنتج الإجمالي :يسمي كذلك ما وراء "Méta Produit" " المنتج مثل مجمل ما يعرضه المنتج حول المنتج الشامل بهدف تمييزه.
- المنتج المحتمل :يضم كل التحسينات والتحويلات المرتقبة.

### ب- التسعير:

عملية التسعير مهمة للغاية، وكثير من المنتجين يقع في فخ أنه ينتج سلعة مميزة ويضع أسعارا لا تتناسب مع السوق؛ فتحديد السعر مهم، وكيفية حساب السعر أهم .وبناء على ذلك يمكن للمنتج تحديد هامش الربح ونسب الخصم التي تمنح للموزعين . وهناك عوامل مهمة في عملية التسعير منها :سعر الخام المستخدم، وتكلفة العمالة والنقل والطاقة والعائد على رأس المال وهامش الربح.

### ج- التوزيع (المكان):

التوزيع عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات

نقل

المنتج وتأمين وصوله للأسواق، وسبل تخزين المنتج وإعادة طرحه في الأسواق.



### د- الاتصال:

تمثل حملات الترويج جانب مهم في عملية التسويق، فهي تسهم في إقناع المستهلك بالمنتج وتهيئ أجواء السوق للمنتج. وتختلف حملات التسويق باختلاف المنتج، المكان، وثقافة جمهور المستهلكين. وتتصب حملات الترويج على الإعلان بأنواعه المختلفة، ويمثل التلفزيون وسيلة إعلان مهمة في أسواق العالم الثالث. وفي الفترة الأخيرة ظهر الترويج والإعلان عن طريق الإنترنت، ومن المتوقع أن تلقى هذه الوسيلة اهتماما متزايدا في المستقبل القريب. ويهدف الترويج في المقام الأول إلى زيادة المبيعات والوصول بشكل أفضل للأسواق<sup>1</sup>.

#### 5.1. الرقابة و ميزانية التسويق:

##### 1.5.1. الميزانية:

ينبغي تحديد الميزانية السنوية المقررة لدعم التسويق من خلال ( الأشهار .الدعاية . الاعلان ) بحيث تغطي فترة الخطة المتوقعة باضافة ال ذلك ينبغي توضيح الكيفية التي توزع فيها ميزانية السنة القادمة على مختلف النشاطات التسويقية ,وينبغي ايضا تحديد نقاط التشابه و الاختلاف في برنامج المؤسسة التسويقي مع برنامج المنافسين

##### 2.5.1. الرقابة:

إذا غابت الرقابة عن التسويق، سوف تضيع أغلب الخطط الموضوعية ويحدث الكثير من مظاهر الإسراف والخلط والتخبط، الرقابة ضرورية كي نتأكد من أن جميع موارد المؤسسة سواء المادية أو البشرية تستخدم بكفاءة.

يتم الحصول على المعلومات المرتدة التي من خلالها يحدد ما تم القيام به في مرحلة التنفيذ، مما يتسنى للإدارة إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في حال ظهور أي إنحراف في التنفيذ بطبيعة الحال، تقوم وحدة الأعمال بوضع معايير معينة للأداء يتم على أساسها مقارنة التنفيذ الفعلي بالأداء المخطط ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعية واستخدام الوسائل والاستراتيجيات والبرامج المطلوب تعديلها من أجل الوصول إلى الأداء المرضي.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويقي مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الجديدة، ط 2002، ص 662.

أما عن الإجراءات التصحيحية التي تتخذ، فهي تعتمد على المشكلة التي تظهر، فقد يكون من الضروري أن تحدث التغييرات في الطريقة التي تنفذ بها الخطة أو حتى التغيير الخطة ذاتها أو تعديل الأهداف التي تقوم عليها الخطة أساسا، وأي إجراء تصحيحي سيؤدي بالضرورة إلى تغيير في برنامج التسويق.

### 2. الخطة التنظيمية:

#### 1.2. تعريف الخطة التنظيمية :

الخطة التنظيمية تحدد المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية والإحتياج إليها في إطار المشروع و تطوره ونموه، كذلك يتم ايجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.<sup>1</sup>

#### 2.2. مكونات الخطة التنظيمية:

##### 1.2.2. الهيكل التنظيمي:

##### أ- مفهوم الهيكل التنظيمي:

ويعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه " :الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعرفه Fleet بأنه " نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة".

و يشير Draft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن " تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها"<sup>1</sup>.

كما يعرفه عبد الباري درة أنه "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، و يشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية"<sup>2</sup>.

و يقول Robert Appleby بأن الهيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية و طبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"<sup>1</sup>.

1 طاهر محسن الغالبي ، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، ص 230

<sup>1</sup> Richard Daft ,**Organization.Theory and Design**, 8th Ed., Thomson, South-Western, USA,2004, p. 87.

<sup>2</sup> موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2007،ص45.

### ب - أهمية الهيكل التنظيمي:

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف تتمثل في ثلاثة وظائف رئيسة يؤديها الهيكل وهي<sup>2</sup>:

- ✓ إن أول وأهم هذه الوظائف، هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات / منتجات المنظمة أو خدماتها وتحقيق أهدافها;
- ✓ تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، الهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيده بمتطلبات المنظمة وليس العكس;
- ✓ تمثل الهياكل تلك الأطر التي تتضمنها ممارسة القوة .والهياكل أيضا تقرر وتحدد طبيعة الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء، ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات (تدققا لمعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل) فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

### ج - أبعاد الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي متغيرات و أبعاد كثيرة و مترابطة، و هي تعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة، و تصف نشاطاتها و سياسات الأفراد ضمن هذا الهيكل، و هي الوسيلة الأفضل المعبرة عن محتواه و سماته الفريدة. و في هذا المبحث سنقوم بعرض خصائص الهيكل التنظيمي و أهم أبعاده.

#### ✓ الرسمية (Formalization)

- ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون<sup>3</sup>.
- و يمكن تحقيق الرسمية بطرق عديدة أهمها<sup>4</sup>:
- ✓ من خلال الوظيفة: تحديد مهام وواجبات الوظيفة(الوصف الوظيفي) و إخبار العامل رسميا الخطوات المحددة التي يجب أن يقوم بها.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص45.

<sup>2</sup> حسين محمود رحيم، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>3</sup> ماجد محمد عبدالسلام الفراء، نبيل شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)المجلد15، العدد2،ص - 461 ص 506 ،غزة، فلسطين، 2007، ص470.

<sup>4</sup> حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره،ص57.

✓ من خلال تدفق مسار العمل، أي من خلال تحديد العمل الذي يجب أن يتم في كل خطوة في العملية.  
✓ بواسطة الأنظمة و السياسات و القواعد و هي أكثر الأمثلة شيوعا على الرسمية، فهي تحدد ماذا يجب عمله و ما لا يجب عمله.

✓ من خلال الهيكل التنظيمي: تحديد الجهات التي يمكن للموظف الاتصال بها أو عدم الاتصال بها في التسلسل الهرمي.

### ✓ المركزية (Centralization)

تعتبر المركزية أحد أبعاد التركيب التنظيمي المهمة التي تناولها نظريات التنظيم الكلاسيكية والحديثة، وقد عرفها Weber عام 1947 عند عرضها لنظرية البيروقراطية في التنظيم بأنها " مدى أو درجة تركيز اتخاذ القرارات أو تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة"<sup>1</sup>.  
كما تعرف أيضا على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعا في يد شخص أو مستوى إداري عال و بالتالي حق اتخاذ القرارات بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف إلا بناء على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته<sup>2</sup>.

### ✓ التعقيد (Complexity)

و هو يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، و يعني التعقيد درجة تقسيم و تجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة، و يشير باحثون آخرون إلى أن التعقيد يشير إلى عدد التخصصات المهنية والتدريب المطلوب لكل منها في منظمة الأعمال، في حين هناك من أشار إلى أن التقيد يشير إلى عدد المستويات الإدارية و حجم نطاق الإشراف في منظمة ما<sup>3</sup>.  
وتقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر و هي: التمايز الأفقي، و التمايز الرأسى التمايز الجغرافي. يشير التمايز الأفقي إلى تعدد و تنوع الأنشطة التنظيمية، و مجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها. أما التمايز الرأسى فيشير إلى مدى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية. أما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار و التوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة و أنشطتها.

<sup>1</sup> سمير عزيز العبادي، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005، ص5.

<sup>2</sup> محمد عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص23.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص76.

### ✓ التخصص (Specialization)

و هو يشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين و منفصلة عن الأنشطة الأخرى. و كلما كانت درجة التخصص منخفضة سيؤدي الفرد عدد واسع من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها، أما إذا كانت الدرجة عالية فسيؤدي إلى عدد أقل من المهام.<sup>1</sup>

### ✓ نطاق الإشراف (Span of control)

و هو يمثل عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفاعلية، أو عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.<sup>2</sup>

و كلما كان النطاق مناسباً أدى إلى وجود الاتصال و فعاليته، و فعالية التنظيم و تسهيل التنسيق، بينما يصعب التنسيق في حالة زيادة عدد الأفراد عن النطاق المناسب.<sup>3</sup>

و يتصل مفهوم نطاق الإشراف اتصالاً وثيقاً بمفاهيم اللامركزية و تفويض السلطة و يشير إلى عدد المشرفين الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة و قد اختلفت أفكار كتاب الإدارة حول نطاق الإشراف المعقول. إذ أن نطاق الإشراف المناسب يعتمد على عدة عوامل منها:

- أ. طبيعة العمل فكلما كان العمل روتينياً كلما زاد نطاق الإشراف، إذ يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف على أكبر عدد من المرؤوسين على عكس الوضع فيما لو كان العمل فكرياً أو تخطيطياً؛
- ب. كفاءة الرئيس و المرؤوسين فكلما زادت كفاءتهم زاد نطاق الإشراف؛
- ج. كفاءة الاتصالات و التقارب الجغرافي، إذ كلما سهلت الاتصالات و تقاربت أماكن العمل زاد نطاق الإشراف.

### ✓ تفويض السلطة (Delegation of Authority)

تتعدد التعريفات لعملية التفويض. و هذا التعدد و التنوع ناتج عن اختلاف الكتاب أنفسهم و تنوع كتاباتهم، حيث يعرفه عبد الباري درة على أنه " عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، و هو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل"<sup>4</sup>.

#### 2.2.2. أنواع الهياكل التنظيمية:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup> على الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1989، ص 167.

<sup>4</sup> مهدي حسن زويلف و آخرون، التنظيم و الأساليب و الاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 67.

إن البيئة التنظيمية تتضمن نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية و هي:

### أ - الهيكل التنظيمي الرسمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية، الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية، وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة العلاقات بين التقسيمات، في إطارها الهرمي والأفقي. وللتنظيم الرسمي أشكال عديدة أهمها ما يأتي:

#### ✓ التنظيم التنفيذي (العمودي أو الرأسي) ( Line Organization )

يعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشاراً وشيوعاً، وقد أستعمل في المنظمات العسكرية بوجه خاص ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر ويشير الهيكل التنفيذي إلى العلاقات العمودية المباشرة التي تربط كل موقع وظيفي بالموقع الذي يعلوه، وهو ما يطلق عليها اصطلاحاً بسلسلة القيادة.

#### ✓ التنظيم الوظيفي (Functional Organization)

و هو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي و تتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة<sup>1</sup>.

و من المزايا التي يتسم بها هذا البناء التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لانجاز الأعمال الموزعة اختصاصاتها، مما يؤدي إلى تمكينهم من

#### ✓ التنظيم التنفيذي الاستشاري ( Line- Staff Organization )

يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجاً متداخلاً من كل من النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما، إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما. و يستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداء النصح و الإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء. و تعد هذه الحقيقة من أهم المزايا التي يحققها التنظيم موضوع البحث، سيما و أن المسؤوليات و الصلاحيات غالباً ما تحدد بوضوح أكبر و دراية عالية. و مما يعاب على هذا التنظيم صعوبة

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص125.

ييجاد العلاقات التعاونية و التنسيق بين المدراء التنفيذيين و الاستشاريين. كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة ،سيما إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توافر أمثالهم، مما يترتب على وجودهم ارتفاع الكلف التشغيلية و انشغالهم لجزء من الوقت فقط. و على الرغم من ذلك فان هذا النوع من التنظيم هو السائد في المنظمات المعاصرة، و بسبب مزاياه و ايجابياته الكثيرة قياسا بالأساليب التنظيمية الأخرى. و قدرته على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### ✓ التنظيم المصفوفي ( Matrix Organization )

يعد الهيكل التنظيمي المصفوفي أكثر الهياكل تعقيدا إذ أنه يعتمد على مصدرين لتدفق السلطة رأسي و أفقي، و هو مزيج بين التخصص الوظيفي و هيكل الأقسام، إذ تتقاطع خطوط الأقسام مع الخطوط الوظيفية للمنظمة، فتتشكل المصفوفة، و يؤدي هذا المزيج إلى ازدواج مصادر القرار و السلطة و الحاجة إلى قنوات اتصال فعالة، و يشجع هذا الهيكل التعاون و حل النزاع و تنسيق الأنشطة، كما يسهل تنمية التجديد، فيتلاءم مع متطلبات المؤسسات التي تتبع الاستراتيجيات التي تهدف إلى منتجات جديدة و مجموعة عملاء جديدة و تكنولوجيا جديدة لحفاظة نشاطاتها<sup>2</sup>.

تحقق المنظمة من اعتماد لهيكل المصفوفي مجموعة مزايا منها مثلا:

- مستوى عالي من المرونة و التكيف مع حالات التغير و عدم التأكد البيئي ;
- وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل و الخبراء لخدمة مختلف الأقسام و المشاريع ;
- الكفاءة باستثمار الموارد و تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

### ب -الهيكل التنظيمي غير الرسمي:

هنا كمجموعة من العلاقات غير الرسمية تتكون في أطار الهياكل التنظيمية الرسمية، والتي تفرزه احقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد، أو جماعات العمل. وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود،مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> بوزيدي دارين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء : دراسة حالة مؤسسة الانجاز - بسكرة - ، رسالة ماجستير في تسيير مؤسسات ، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005، ص 204.

أدواراً واضحة في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة. وتنشأ العلاقات غير الرسمية بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل. و من الأشكال التنظيمية غير الرسمية الشائعة ما يأتي:

### ✓ الأنموذج الشخصي ( Personal Model )

وينشأ هذا الأنموذج للصلات والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة، بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أيمنهم. وغالباً ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية و النفسية والاجتماعية وطبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها دوراً في تعزيز المكانة القيادية للفرد و خلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيقاً لمودة والثقة والتعاون بينهم، وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة الرسمية المنظمة<sup>1</sup>.

### ✓ الأنموذج الاجتماعي ( Social Model )

يمثل الأنموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين مثل أواصر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة، أول أسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً، و غالباً ما تكون تلك الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة و بالتالي مؤثرة في المنظمة<sup>2</sup>.

### ✓ الأنموذج الوظيفي ( Functional Model )

ينشأ هذا النموذج نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصاً عندما تكون هناك حاجة إلى معلومات متخصصة يتعذر الحصول عليها من خلال المسارات الرسمية المحددة في الهيكل الرسمي لكونها لا تتوفر إلا من خلال من لديهم حق السلطة الاستشارية أو الوظيفية، و من ثم قد تسلك الاتصالات مسارات مغايرة لخطوط الاتصال الرأسية و الأفقية إلى الجانبية عبر الهيكل غير الرسمي للتنظيم غير الرسمي للمنظمة طالما أنه يتأثر به<sup>3</sup>.

## 3. المخطط التمويلي و المالي:

### 1.3 مفهوم التمويل:

<sup>1</sup> خليلي أحمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، بدون ذكر السنة، ص 39.

<sup>2</sup> خليلي أحمد ، مرجع سبق ذكره ص 39.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 40.



يعرف التمويل على أنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقسيم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يتناسب كمية ونوعية احتياجات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

مجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة، وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة الأموال المملوكة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة<sup>(2)</sup>.

التمويل هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع عام أو خاص<sup>(3)</sup>.

### 1.1.3. وظائف إدارة التمويل:

يعتبر التمويل وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المشروع الأخرى كإدارة الأفراد والإنتاج، وذلك لما توفره هذه الوظيفة من ليونة في تسيير العمل حيث أن الإدارة المالية هي التي تتكفل بها، وفيما يلي سنذكر أبرز وظائف إدارة التمويل<sup>(4)</sup>:

- التخطيط المالي
- الرقابة المالية
- الحصول على الأموال
- استثمار الأموال
- مقابلة المشاكل الخاصة

### 2.3. مفهوم المخطط التمويلي:

يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> إلياس عقال، تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 37.

<sup>2</sup> حمزة الشبيخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998، ص 20.

<sup>3</sup> أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص 24.

<sup>4</sup> محمد شفيق حسين طيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 21-24.

<sup>5</sup> Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd : Démos, 1997, p 190

ويعرف أيضا بأنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من:

- مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل.

- شروط تحقيق التوازن المالي.

ويعرف أيضا<sup>2</sup>:

على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.

مخطط التمويل هو استثمار الأموال في أصول تستخدمها المؤسسة في فترات زمنية طويلة.

يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل، وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزعم إنشاؤها<sup>3</sup>.

**مراحل إعداد المخطط التمويلي:**

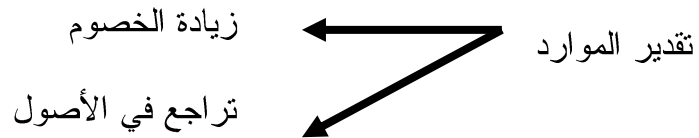
تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما<sup>4</sup>:

**1. تحديد احتياجات التمويل:** بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد

الموجودة.



**2. تحديد وإدراج التمويلات:** التي تسمح بتوازن مخطط التمويل.



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

<sup>3</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 2012/2011، ص 9.

<sup>4</sup> Couland Alain, gestion financiers (Analyse et décision), éd : Démos, 1997, p190.

## خطوات انشاء مشروع

عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمون) من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين أو/ وشروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

### هيكلية المخطط التمويلي:

المخطط التمويلي هو عبارة عن بيان يوضح لنا مصدر الموارد الجديدة التي تحصلت عليها والاتجاهات التي استعملت فيها من جهة أخرى وهو يخضع لنفس المنطق التي تخضع له الميزانية، حيث يركز على موارد وهذه الموارد إما تكون داخلية أو خارجية واستخدامات إما أن تكن استخدامات دائمة أو نهائية كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل رقم (1): هيكلية المخطط التمويلي.

المبلغ	الموارد	المبلغ	الاستخدامات
- طاقة التمويل الذاتي (التدفق النقدي الإجمالي) = نتيجة الدورة + مخصصات الاهتلاكات للدورة + مؤونات الأعباء والخسائر - فائض القيمة الناتج عن التنازل عن الاستثمارات (تطرح من نتيجة الدورة)	- توزيع الأرباح لنسبة (N-1) حلال سنة N	- ارتفاع المصاريف الإعدادية (بالقيمة المضافة)	- زيادة الاستثمارات (الاستثمارات المعنوية، الاستثمارات المادية، الاستثمارات المالية)
- التنازل عن الاستثمارات (بسرع البيع) (استثمارات مادية أو مالية)	- تحصيل القروض	- تخفيض رأس المال	- تسديد الديون
- ارتفاع الأموال الخاصة	* بزيادة رأس المال	- منح القروض	
* بزيادة الأموال الخاصة			

الأخرى (إعانات، تجهيز)

- ارتفاع الديون المالية (الاقتراضات الجديدة) طويلة الأجل

مجموع الموارد

التغير في (FR) (استخدامات)  
(الاستخدامات < الموارد، نقص في احتياجات التمويل)

- المخزونات

- القيم القابلة للتحقيق

- زيادة الموارد التمويل (د، ق، أ ما عدا تسبيقات مصرفية)

مجموع الموارد

التغير في (BFR) استخدام

- نقص في المتاحات

- زيادة التسبيقات المصرفية

مجموع الموارد

التغير في الخزينة (استخدام)

مجموع الاستخدامات

التغير في (FR) (مورد) (الموارد < الاستخدامات زيادة احتياجات التمويل)

- المخزونات

- القيم القابلة للتحقيق

- نقص الديون ق، أ، (ما عدا التسبيقات المصرفية)

مجموع الاستخدامات

التغير في (BFR) مورد

- زيادة في المتاحات

- نقص التسبيقات المصرفية

مجموع الاستخدامات

التغير في الخزينة (مورد)

المصدر: تمجدين نور الدين، تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل

المشروعات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص 65.

مكونات المخطط التمويلي:

أولاً: التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

تتقسم التكاليف التمويلية إلى:<sup>1</sup>

### 1. التكلفة الاستثمارية:

و تتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع, والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من :

- التكلفة الإستثمارية للأصول الإنتاجي

- مصاريف التأسيس

- رأس المال العام

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع

### 2. تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- مصروفات تشغيل

- مصروفات إدارية و عمومية

- مصروفات التمويل.

و تمثل مصروفات التشغيل, الجانب الأكبر من هذه التكاليف, ويمكن القول أنّ الخامات و مستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها, والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل, وبالتالي يجب التأكيد عن تقديرها.

أ- تقدير تكلفة الخامات:

ب- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج:

ج- تقدير تكلفة العمالة:

ثانيا: جدول حسابات النتائج:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمير عبد العزيز ؛ دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات؛ مؤسسة شهاب الجامعية - 1994- ص ص230-235

### 1. تعريف جدول حسابات النتائج :

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على انه ( جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده كما يوضح الفرق بين هذه النواتج و التكاليف بعد طرح الاهتلاكات و المؤونات , ربحية أو خسارة الدورة ).

### 2. العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:

#### 1. أعباء الدورة :وتتكون من:

- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط :أي استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج.

- مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية...الخ.

- المصاريف المخصصة للاستهلاك والمؤونات.

- كل مصاريف المتعلقة بالاستغلال الغير العادي للمؤسسة , مثل الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل, أو الأعباء على الدورات السابقة , أو المؤونات الاستثنائية...الخ.

#### 2. منتوجات الدورة:

تشمل منتوجات دورة معينة كل من:

#### 1.2- منتوجات الاستغلال:

- مبيعات البضائع, أو الإنتاج المباع

- الإنتاج المخزون

- بالإضافة إلى الأداءات المتممة (خدمات مقدمة) وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.

#### 2.2- منتوجات خارج الاستغلال:

وتتكون من: منتجات استثنائية من عمليات التسيير للدورة أو الدورات السابقة , وكذلك منتجات بيع عناصر الأصول.

### 3.الأرصدة الوسطية للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسطية التي تظهر في الجدول وكيفية توزيعها حتى نصل على النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

#### 1.3- الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شراءها.<sup>1</sup>

#### 2.3- القيمة المضافة:

تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية المنشأة في المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة , فهي تحسب بنفس الطريقة التي تحسب بها على المستوى الوطني ويعبر عنها بالفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في هذا الإنتاج من جهة ثانية.

و تكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية إلى الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة.

أما في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة وتحويل تكاليف الانتاج و الأداءات المتممة من جهة , والحسابين للاستهلاك من المواد واللوازم والخدمات من جهة ثانية.

#### 3.3- نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:

##### 1.3.3- نتيجة الاستغلال:

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون , مرجع سابق , ص75.

## خطوات انشاء مشروع

وهي ناتجة عن النشاط الأساسي والعادي للمؤسسة خلال دورة الاستغلال وتعد كمؤشر أساسي أكثر من النتيجة الإجمالية , وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يستدعي القول أن نتيجة الاستغلال أشمل من القيمة المضافة وتعتبر كمؤشر من المؤشرات المردودية.

### 2.3.3- نتيجة خارج الاستغلال:

وتعتبر من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة استغلال المؤسسة ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال والتكاليف خارج الاستغلال وتعتبر هاتين النتيجةين الرافدين المؤديين إلى النتيجة الصافية.

### 4.3- نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:

بجمع النتيجة السابقة نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية , وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة ونحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية , وتعتبر هـ هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة , إذ تعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال هـ هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى , كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.<sup>1</sup>

### جدول رقم(1) جدول حسابات النتائج

الرقم	الإيرادات	الرقم	الأعباء	الرقم	النتائج
70	مبيعات بضاعة	60	بضاعة مستهلكة	80	الهامش الإجمالي
80	الهامش الإجمالي	61	مواد ولوازم مستهلكة		
71	إنتاج مباح				

<sup>1</sup>: ناصر داداي عدون , تحليل مالي , مرجع سابق , ص75.



خطوات انشاء مشروع

القيمة المضافة	81	خدمات	62	إنتاج مخزن	72
				إنتاج المؤسسة لصالحها	73
				خدمات مقدمة	74
				تحويل أعباء الإنتاج	75
نتيجة الاستغلال	83	نفقات المستخدمين	63	القيمة المضافة	81
		ضرائب ورسوم	64	إيرادات متنوعة	77
		نفقات مالية	65	تحويل أعباء الاستغلال	78
		نفقات متنوعة	66		
		مخصصات الإهلاك والمؤونات	68		
نتيجة خارج الاستغلال	84	أعباء خارج الاستغلال	69	إيرادات خارج الاستغلال	79

				نتيجة الاستغلال	83
نتيجة الدورة				نتيجة خارج الاستغلال	84

خامسا:الميزانية:

### تعريف الميزانية:

- تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي مجمل الموجودات للمؤسسة (استثمارات- مخزون - مدينون) التي يطلق عليها بالاصول والموارد لتمويل عناصر الأصول ، الأموال المملوكة والديون والتي يطلق عليها بالخصوم
- عناصر الميزانية :**

تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول و الخصوم :

**عناصر الأصول :** هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة و منها الثابتة و المنقولة , و تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات , المخزونات , المدينون <sup>1</sup>.

↳ **الاستثمارات :** و تتكون ( الاستثمارات ) من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة و أملاك تم حيازتها لمباشرة نشاطها و تستعمل الاستثمارات لمدة طويلة و بالتالي فهي قيم دائمة , و تنقسم الاستثمارات إلى :

- المصاريف الإعدادية

- القيم المعنوية

- القيم المادية

↳ **المخزونات :** و تشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها و استعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها و تضم :

- البضاعة :

- المواد واللوازم :

↳ **المدينون (الحقوق):** و تشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير و تتكون من مجموعتين , الأولى قابلة للتحقيق و الثانية جاهزة , و تشمل الحقوق العناصر التالية :

- مدينو الاستثمار

- مدينو المخزونات

- التسبيقات

- الزبائن أو العملاء

- القيم الجاهزة

<sup>1</sup> محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، ص 2 .

2 . عناصر الخصوم: و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول ، و تنقسم إلى قسمين ( الأموال الخاصة و الديون ) :<sup>21</sup>

### ↔ الأموال الخاصة

#### ↔ الديون

↔ النتيجة : و يمكن أن نجدها في حالتين :

- في حالة الربح : فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم و ذلك حفاظا على توازن الميزانية .  
في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول و ذلك حفاظا على توازن الميزانية

### سادسا:عتبة المردودية:

هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الايرادات،وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر،أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.<sup>2</sup>

### طرق تحليل التعادل:

ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

1\*الطريقة البيانية:يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الايرادات والتكاليف،أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أ والمبيعات ثم يتم رسم منحنى الايراد الكلي،الذي تمثل كل نقطة عليه ،الايرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الانتاج،كما يرسم منحنى التكاليف الكلية،الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الانتاج ،كما يرسم منحنى التكاليف الكلية،الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الانتاج،إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوشاشي بو علام ، التحليل المالي ، دار همومة ، الجزائر ، 2000 ، ص 99 .

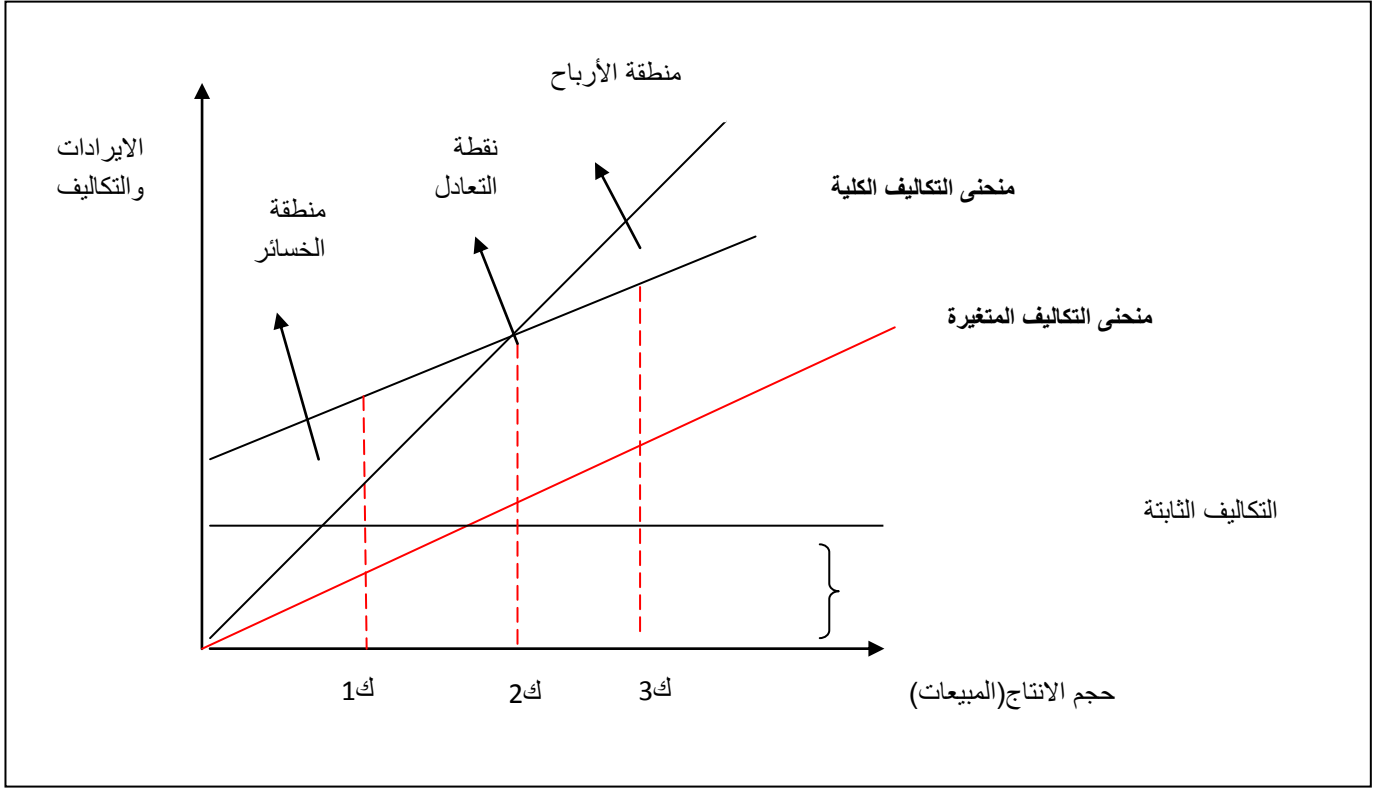
<sup>2</sup> أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص173

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2011، ص189

## خطوات انشاء مشروع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2) الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية



المصدر: كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 2011، ص 189.

وعند تحليل نقطة التعادل بيانيا، لابد من الافتراضات التالية:<sup>1</sup>

1- ثبات سعر الوحدة.

2- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

وعلى أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحنى الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، هذه العلاقة تتوضح كما يلي:

\*في نقطة التعادل:

$$\text{الإيراد الكلي} = \text{التكاليف الكلية}$$

<sup>1</sup>كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

قبل نقطة التعادل: 2

التكاليف الكلية  $\square$  الإيراد الكلي

بعد نقطة التعادل يكون:

الإيراد الكلي  $\square$  التكاليف الكلية.

2\* تحديد نقطة التعادل رياضيا: 3

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الأجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية:

التكلفة الثابتة

الإيراد المتوسط - التكلفة المتوسطة المتغيرة

= نقطة التعادل

حيث:

الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع

التكلفة المتوسطة المتغيرة أي تكلفة الوحدة المتغيرة والتي نحصل عليها من المعادلة التالية:

التكلفة الكلية المتغيرة

عدد الوحدات المنتجة

=

التكلفة المتوسطة المتغيرة

### خلاصة:

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

تمهيد :

ان مشروع نادي ترفيهي هو مشروع خدمي سياحي, يحتاج الى معرفة كل الجوانب التي تخص القطاع السياحي و قطاع الخدمات, و لاقامة هذا المشروع سنقوم بوضع دراسة تتمثل في مخطط اعمال يوضح كل هذه الجوانب.

سنقوم في هذا الجانب التطبيقي بالتطرق جوانب مخطط الاعمال كالتالي:

-وصف المشروع.

-الخطة التنظيمية للمشروع.

-الخطة التسويقية.

-الخطة المالية.

ملخص المشروع

ملخص المشروع	
IRINA CLUB	اسم المشروع
نادي ترفيهي	نوع النشاط
واد بوسلام - سطيف	موقع المشروع
خدمات ترفيهية	منتجات المشروع
13 عامل	الايدي العاملة
6930780 دج	الاستثمار الكلي
3075539.90 دج	ارباح السنة الاولى
سنتين	فترة استرداد راس المال

## I. وصف المشروع و اهدافه :

### 1. وصف المشروع:

هذا المشروع الاقتصادي عبارة عن نادي ترفيهي سياحي يضم مجموعة من الخدمات السياحية والترفيهية في مدينة سطيف, في مبنى يقسم الى وحدات كل وحدة تابعة لخدمة معينة بالإضافة حيث يضم مسبح , قاعة العاب مقهى بالإضافة الى مسرح ومطعم.

### 2. مبررات المشروع:

تعتبر السياحة من أكثر الصناعات نمواً في العالم، فقد أصبحت اليوم من أهم القطاعات في التجارة الدولية. إن السياحة من منظور اقتصادي هي قطاع إنتاجي يلعب دوراً مهماً في زيادة الدخل القومي وتحسين ميزان المدفوعات، ومصدراً للعمالات الصعبة، وفرصة لتشغيل الأيدي العاملة، وهدفاً لتحقيق برامج التنمية.

ومن أهم مبررات إنشاء المشروع :

- خلق فرص استثمارية في المنطقة وتوفير فرص عمل جديدة .
- ازدياد الطلب السياحي المستقبلي .
- حب المغامرة و الاستقلالية في العمل.
- تحسين الوضع الاقتصادي لصاحب المشروع.
- عدم وجود مشاريع مشابهة في المنطقة.
- توفر مؤسسات دعم الشباب لانشاء المشاريع.
- توفر فرص استثمار في القطاع السياحي.

### 3. اهمية المشروع :

منظور إجتماعي وحضاري، فإن السياحة هي حركة ديناميكية ترتبط بالجوانب الثقافية والحضارية للإنسان؛ بمعنى أنها رسالة حضارية وجسر للتواصل بين الثقافات والمعارف الإنسانية للأمم والشعوب، ومحصلة طبيعية لتطور المجتمعات السياحية وارتفاع مستوى معيشة الفرد.



## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

وعلى الصعيد البيئي تعتبر السياحة عاملاً جاذباً للسياح وإشباع رغباتهم من حيث زيارة الأماكن الطبيعية المختلفة والتعرف على تضاريسها وعلى نباتاتها والحياة الفطرية ، بالإضافة إلى زيارة المجتمعات المحلية للتعرف على عاداتها وتقاليدها.

### 4. الخدمات التي يقدمها المشروع:

يقدم النادي مجموعة من الخدمات الاساسية و التي تتمثل في المسبح , المطعم , المقهى و قاعة الالعاب.

و كذا خدمات ثانوية تتمثل في تنظيم الاعراس , مآدوبات العشاء و تنظيم حفلات نهاية الأسبوع.

#### - المطعم :

يضم النادي مطعم يقدم اشهى المأكولات من الفن المطبخى الشرقى و الغربى , و اشهى المأكولات البحرية , و يطل على واجهة ذات منظر جميل من حديقة النادي و المسبح.

#### - المقهى :

يضم النادي ايضا مقهى يقدم جميع المشروبات و الثلجات , يوفر مكان مريح للجلوس و الاسترخاء .

#### - المسبح :

و يضم ايضا مسبح بمساحة 50 متر مربع , و هو مكان مثالي للسباحة و الاستمتاع .

#### - قاعة الالعاب :

توجد في النادي قاعة العاب تحتوي اجهزة xbox et play station و طاولات البiardو .

### 5. الشكل القانوني للمشروع :

الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (L'EUURL) وهي :

— هي مؤسسة لفرد.

— الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,000 دج،

## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

– تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المتركمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة .  
 . يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير. استحداث مؤسسة مع شركاء.

– تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص ، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر<sup>1</sup>.

المؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية من نوع EURL والجدول التالي يوضح الطبيعة القانونية :

### جدول رقم (02) الشكل القانوني للمشروع

نوع المؤسسة	المؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية
الاسم	قيشو طارق
رقم النشاط	601.111
الاسم التجاري	IRINA CLUB
الترخيص	ترخيص بالاستغلال
النشاط المصرح به	مركب سياحي
راس المال المستثمر الاجتماعي	6930780 دج
العنوان	واد بوسلام _ سطيف

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها.

<sup>1</sup> موقع الانترنت: [http://www.elmouwatin.dz/spip.php?page=imprimer&id\\_article=5043](http://www.elmouwatin.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=5043) 2013/05/24

6. تحليل الموقع :

1.6. تقديم الولاية :

✓ المساحة 6549,6 كلم<sup>2</sup>

✓ عدد السكان 1496150 شخص

✓ معدل السكان 229 شخص/كلم<sup>2</sup>

✓ المسافة عن العاصمة 300 كلم<sup>2</sup>

ولاية سطيف هي في قسط الحوض الديموغرافي باكثر من 06 مليون نسمة . تعد كمفترق الطرق

الاقتصادي , الصناعي و التجاري الاكثر اهمية في الشرق الجزائري.

تقع ولاية سطيف شرق الجزائر العاصمة بحوالي 300 كلم , 120 كلم عن قسنطينة , 110 كلم عن بجاية و

جيجل , 120 كلم عن المسيلة . بفضل شبكة الاتصال خاصة الطرق الوطنية و الطريق السيار التي تمر

بالولاية اصبحت سطيف ممر اجباري للتدفقات القادمة من الجنوب الى ميناء جيجل و ميناء بجاية , و كذا

التحركات من الشرق الى الغرب و العكس. و بسبب التنوع المناخي و الحيوي , الموارد الطبيعية و التنوع

الجيولوجي للمنطقة الذي يضم غاصة الهضاب و الجبال , تعد الولاية كمنطقة لتمرکز العديد من السكان من

مختلف المناطق. هذا التنوع البشري و الاقتصادي و المناخي ادى الى تطورها و اصبحت تحتل مكان

سوسيواقتصادي جد مهم , منطقة تبادل مهمة و الاحتواء على بنية استراتيجية تضم خاصة الزراعة ,

الصناعة , المناطق العمرانية , القطاعات التربوية و الاتصالات.

2.6. التقسيم الاداري:

تضم ولاية سطيف 60 بلدية تابعة لـ 20 دائرة .

✓ الموقع الجغرافي :

يحد ولاية سطيف :

- من الشمال ولاية بجاية و جيجل.

- من الشرق ولاية ميله.

- من الجنوب ولاية باتنة و المسيلة.

- من الغرب ولاية برج بوعريريج.

3.6. البنية التحتية و الاقتصادية :

✓ الشبكة الجوية :

تضم ولاية سطيف مطار محلي (30د) الى الجزائر العاصمة , و دولي. تظهر اهم الوجهات :

- باريس : 02 ساعة.

- ليون : 02 ساعة.

- مارسيليا : ساعة و 30 دقيقة.

- ميلهاوس : 02 ساعة.

ولاية سطيف تقع على بعد (110 كلم و 130 كلم) عن ميناء بجاية و جيجل.

تضم قوة فلاحية كبيرة لاحتوائها على اراضي فلاحية كثيرة مساحتها 360890 هكتار و مناطق غابية بمساحة 101893 هكتار.

✓ شبكة الطرقات :

- الطرق الوطنية : 600 كلم.

- الطرق داخل الولاية : 708 كلم.

- الطرق بين البلديات : 2162 كلم.

مجموع الشبكة : 3470 كلم.

- الطريق السياح شرق غرب يمر بها بطول 75 كلم.

- برنامج الطرامواي سيكون شغال سنة 2015.

#### 4.6. فرص الاستثمار :

فرص الاستثمار في ولاية سطيف ترتكز خاصة على القطاعات التالية : الفلاحة ( زراعة الحبوب و الموارد الحيوانية) , الصناعات التحويلية , السياحة و التجارة , الموارد المعدنية.

#### ✓ الفلاحة :

ولاية سطيف تحتوي على اراضي فلاحية مهمة بمساحة 360890 هكتار , منها 18499 هكتار اراضي مروية. هذه الفلاحة ترتكز اساسا على زراعة الحبوب ( القمح) تتموقع في السهول و بدرجة اقل زراعة النباتات و الخضرا. اما زراعة الاشجار عامة و اشجار الزيتون تمثل الثروة في المناطق الجبلية.

#### ✓ الموارد المعدنية :

• انواع الموارد المعدنية حسب البلديات :

- الطين ( الآجور , البلاط , السيراميك , الخزف) : صالح باي , اولاد عدوان , بني فودة , عين زادة.
- حجر الكلس ( الاسمنت , الجير) : اولاد عدوان , عين ارنات , اولاد صابر , بئر العرش , بني اوسير , قجال, قصر الابطال , اولاد تبان , عين الحجر , عين الروى.
- صناعة الدولميت : صالح باي.
- الحجر الرملي ( طوب السيلسكا) : عيت عباسة.
- الجبس ( الجبس , السيراميك) : جميلة.
- الملح الصخري : قصر الابطال.
- البارين ( صناعة الاوراق , الطين الجوفي) : عين الروى.
- محاجر الرصاص و الزنك : جبل عنيني , عين الروى.
- محاجر الحديد : شعبة الحمرة , عين ازال.

✓ الصناعة :

تحتوي مدينة سطيف على منطقتين صناعيتين , الاولى في سطيف ( البلاستيك , الكيمياء , المخازن) و الثانية في العلمة و 26 مجال عمل تتموقع في 26 بلدية من 60. المنطقة الصناعية لسطيف تمتد حاليا على 110 هكتار.

في اطار برنامج الهضاب العليا , تستفيد ولاية سطيف من انشاء منطقة صناعية ضخمة بـ 700 هكتار الى غاية 1000 هكتار تنقسم بين سطيف و العلمة و كذا بعض مناطق شمال الولاية حسب القوة السكانية الى ZDII ( Zone de développement industriel intégré) et ZAP ( Zone d'activité polyvalente).

هذه النشاطات المقدمة تضم التحويل الصناعي و الخدمات.

✓ السياحة :

• السياحة المعدنية :

مجال السياحة اصبح ملاحظ بكثرة في الولاية. تحتوي ولاية سطيف على ( Zone ZTE d'expansion touristique) تقع في بلدية حمام السخنة , حوالة 40 كلم الى الجنوب بمساحة 60 هكتار , و التي يمكن ان تخلق فرص استثمار كبيرة في مجال الفنادق , المسابح و المطاعم. هناك حمامات معدنية اخرى في مناطق مختلفة من الولاية.

• السياحة الثقافية :

هذا القطاع مهم بالنسبة للولاية و التي تملك تراث ثقافي ثمين من خلال مناطقها الاثرية و هي :

- موقع ما قبل التاريخ بعين احنش قرب العلمة.

- موقع سطيف و فيه.

- موقع مونس MONS بني فودة.

- موقع اكجن IKJEN بني عزيز.

- موقع CUICUL جميلة , مصنف تراث عالمي.

• السياحة الترفيهية :

هذا النوع من السيتحة يحتل مكانة في المنطقة بـ الحديقة الوطنية لبابور على مساحة تقدر بـ 1314 هكتار , مصنفة كاحتياطي طبيعي محمي بسبب ثروته النباتية ( الكثير من انواع الاشجار , منها 23 نوع محمي) , و كذلك الثروة الحيوانية ( 94 نوع من العصافير منها 32 نوع محمي)<sup>2</sup>.

هذا يوحي الى فرص الاستثمار السياحي.

سندقق في فرص الاستثمار السياحي في دراسة السوق.

الجدول رقم (03) توزيع المشاريع الاستثمارية مذكورة حسب نوع النشاط و تشمل :

المدة 2008/2002

المبلغ مليون دج

نوع النشاط	عدد المشاريع	المبلغ	عدد العمال
الزراعة	19	561	263
البناء و الاشغال العمومية	157	15089	10005
الصناعة	263	55771	9097
الصحة	22	2409	715
النقل	385	8910	2418
السياحة	13	1273	336
الخدمات	46	2314	897
<b>الاجمالي</b>	<b>905</b>	<b>86327</b>	<b>23731</b>

المصدر : ANDI , monographie de setif.

<sup>2</sup> ANDI , monographie de setif.

7. المخطط الهندسي للنادي :

يحتل النادي قكعة ارض مساحتها 1000 متر مربع, مربعة الشكل تقريبا مع العلم أن المكان جاهز مسبقا و سنقوم بكرائه علما ان تكاليف كرائه تقدر بـ 180000 دج شهريا اي ما يعادل 2160000 دج سنويا, و قد احتاج البناء الى ترميم قدرت قيمته بـ 320000 يقسم النادي كما يلي :

- المطعم يحتل 200 متر مربع ذو طابقين.

- المقهى تحتل 200 متر مربع, 120 متر مربع مغطاة و 80 متر مربع على الهواء الطلق.

- المسبح يحتل 150 متر مربع .

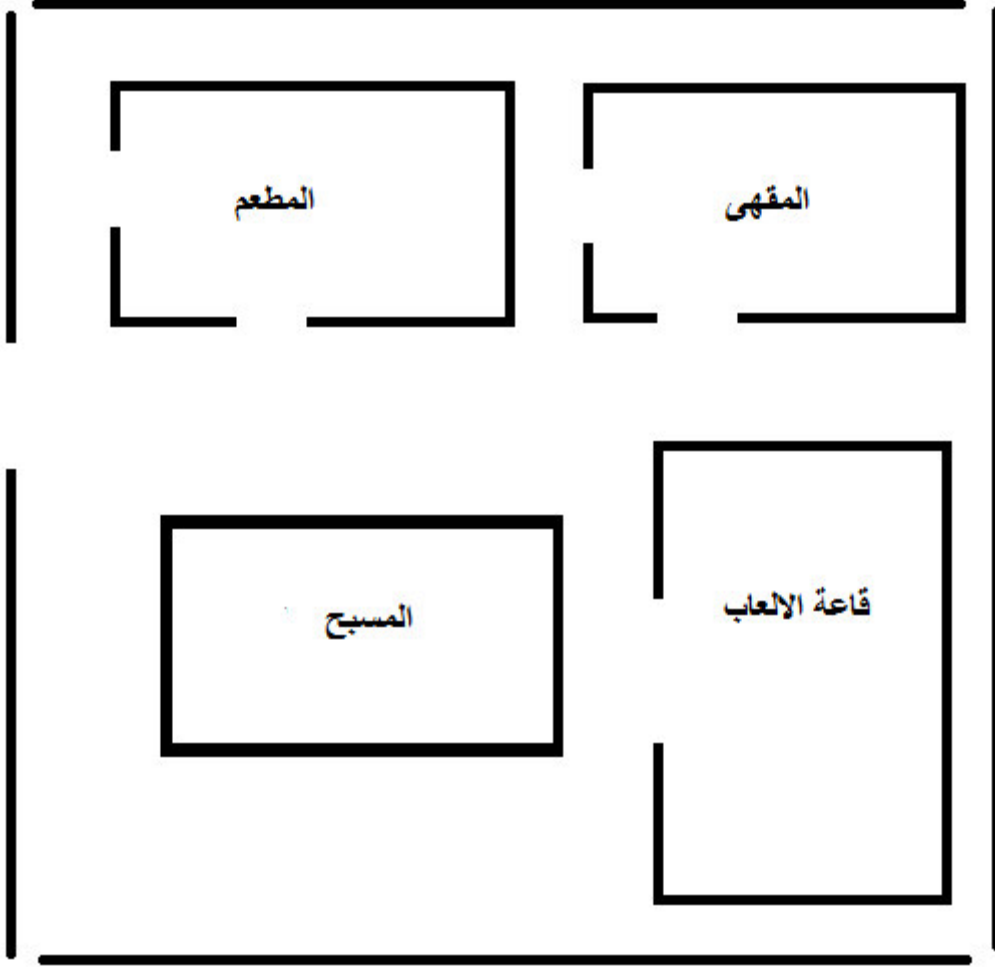
- قاعة الالعاب 250 متر مربع ذو طابقين.

- 200 متر هي اماكن خضراء و اماكن الاسترخاء.

و هذا تمثيل هندسي للنادي :



الشكل رقم (03) المخطط الهندسي للنادي



المصدر: من اعداد الطالب.

## II. احتياجات المشروع

### 1. المعدات و الماكينات :

الجدول رقم (04) المعدات و الماكينات :

تعد تكلفة المعدات و الماكينات مع التركيب و التشغيل كما يلي :

التكلفة	العدد	تكلفة الوحدة (دج)	الاجهزة
525000	15	35000	اجهزة Play Station3
420000	15	28000	اجهزة Xbox360
850000	5	170000	طاولات البياردو
440000	4	110000	الثلاجات
312000	24	13000	الطاولات مع الكراسي
140000	40	3500	مضلات الشمس مع الكراسي
150000	1	150000	اجهزة موسيقى
300000	1	300000	اجهزة مطبخ
180000	1	180000	اجهزة مقهى
3317000			المجموع

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها.

### 2. الاثاث و التجهيزات المكتبية :

قدرت احتياجات المشروع من الاثاث و التجهيزات المكتبية بـ 226000 دج.

3. الخدمات الضرورية :

تشتمل الخدمات الضرورية على الماء و الكهرباء. و سيتم تأمينها من الشبكات العامة بالاضافة الى صهاريج المياه. و قد تم تقدير تكلفة الاجمالية ب 226000 دينار جزائري سنويا.والجدول التالي يوضح

الجدول رقم (05) الخدمات الضرورية :

البيان	الخدمات اللازمة للمشروع
كهرباء	100000
ماء	50000
الهاتف	40000
الانترنت	36000
المجموع	226000

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها.

4. المواد الاولية :

الجدول رقم (06) المواد الاولية و التكلفة المتوقعة ( السنة الاولى ) :

المواد	التكلفة السنوية/دج
مواد تشغيل المطعم	2160000
مواد تشغيل المقهى	1080000
المجموع	3240000

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها.

### III. الخطة التنظيمية

#### 1. القوى العاملة و الاجور السنوية :

يوضح الجدول التالي اليد العاملة للمشروع و التي تقدر بـ 3342000 دينار سنويا

#### جدول رقم (07) اليد العاملة للمشروع

التكلفة السنوية/دج	الراتب الشهري/دج	العدد	الوظيفة
480000	40000	1	صاحب المشروع (المسير)
336000	28000	1	محاسب
276000	23000	1	طباخ
648000	18000	3	عمال المطعم
648000	18000	3	عمال المقهى
216000	18000	1	عمال قاعة الالعاب
432000	18000	2	اعوان الامن
216000	18000	1	بستاني
3342000			المجموع

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها.

#### 2. الهيكل التنظيمي

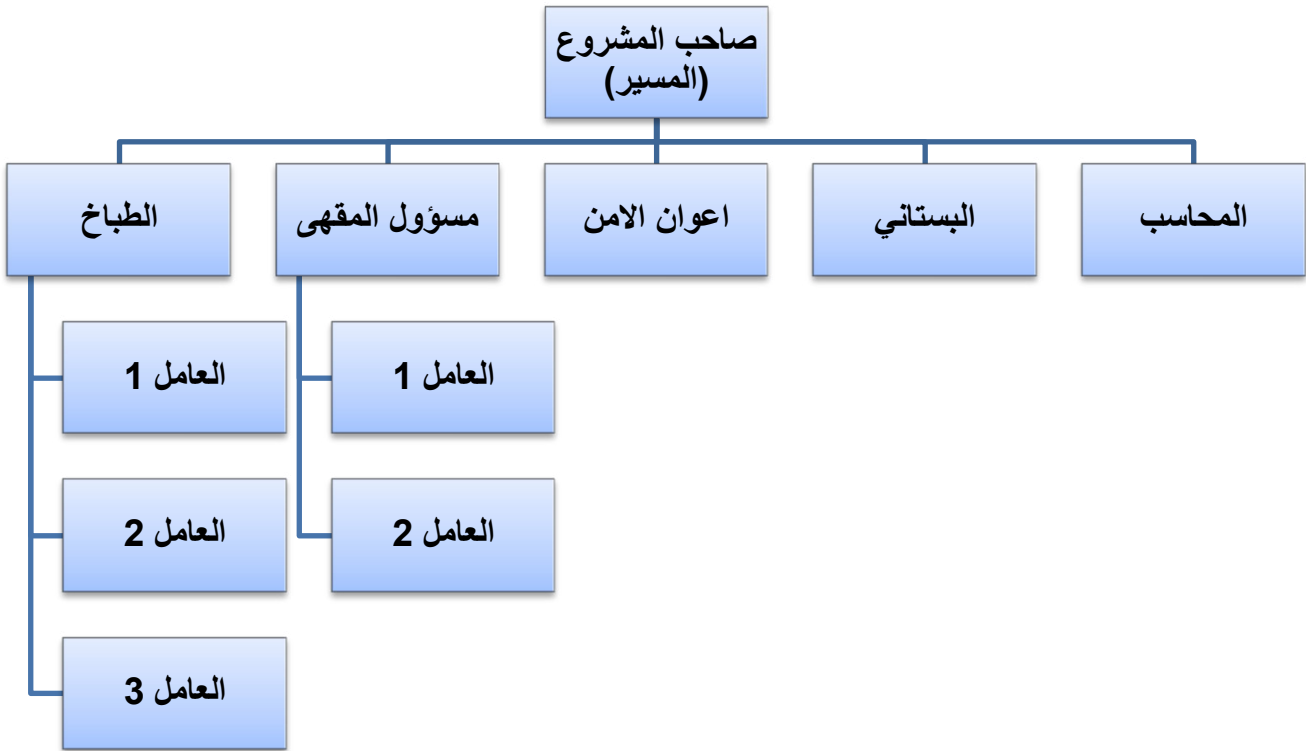
تبلغ احتياجات المشروع من اليد العاملة 13 يقسمون على 08 وظائف, فيهم 03 عمال فنيين ذوي

خبرة في مجال عملهم منهم المسير, المحاسب و الطباخ و كل منهم مسؤول عن قسم معين. و 10 عمال

مساعدين مقسمون على الاعمال حسب مجال تخصصهم.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة.

### 3. المهام :

✓ صاحب المشروع (المسير) هو المسؤول عن معظم العمليات الادارية, الاشراف عن العمال,

التخطيط و تسيير المشروع.

✓ المحاسب هو المسؤول عن كل ما يتعلق بالمحاسبة, و التعامل مع الهيئات الخارجية و دفع اجور

العمال.

✓ الطباخ هو المسؤول عن المطبخ, اعداد وجبات الطعام.

✓ عمال المطبخ

▪ العامل 1 2 مسؤول عن خدمة الزبائن.

▪ العامل 2 مسؤول عن خدمة الزبائن.

▪ العامل 3 قابض.

✓ عمال المقهى

▪ العامل 1 مسول المقهى.

▪ العامل 2 مسؤول عن خدمة الزبائن.

▪ العامل 3 قابض.

✓ عامل قاعة الالعب مسؤول عن قاعة الالعب و قابض.

✓ أعوان الأمن الحرص على توفير امن الزبائن و النادي.

✓ البستاني المسؤول عن توضيب ونضيف الحديقة.

#### 4. برنامج تنفيذ المشروع :

يتوقع ان تمتد فترة تنفيذ المشروع الى مدة تتراوح بين شهرين او ثلاث اشهر بدء من الحصول على

الاموال. علما ان البناء موجود يستحق بعض التجديد و المعدات و التجهيزات متوفرة لدي الوكلاء.

#### IV. الخطة التسويقية :

##### 1.دراسة السوق :

- واقع السياحة في الجزائر  
✓ سنة 2001 :

بالنسبة لعدد المشتغلين بالقطاع السياحي في الجزائر سنة 2001 بلغ 13508 مستخدما، و يتوزع هذا العدد بين القطاعين العام و الحكومي و القطاع الخاص، 8708 و 4800 مستخدما على التوالي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08) توزيع المستخدمين في القطاع السياحي.

السنوات	1985	1995	2000	2001	عدد المستخدمين
في القطاع العام أو الحكومي	7706	7920	8390	8708	
في القطاع الخاص	907	3118	4730	4800	
الإجمالي	8613	11038	13120	13508	
معدل التغير %	-	28,15	18,86	2,96	

المصدر بربيش السعيد، حابي حليلة ملتنقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة

يظهر من الجدول أعلاه ان العمالة في قطاع السياحة في الجزائر تزايدت خلال الفترة 1985-2001

بنحو 4895 منصب عمل ، أي بمعدل نمو متوسط 16.66%.

## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

و يعتبر هذا النمو ضئيلا مقارنة بطاقات البلاد السياحية غير المستغلة.

و تشير التقديرات الواردة بإستراتيجية التنمية المستدامة للسياحة في الجزائر الى افاق 2013 لوزارة السياحة و الصناعات التقليدية الى انه سيتم انجاز حوالي 115000 سريرا إلى غاية سنة 2013 ، مما يسمح بزيادة التوظيف بهذا حسب التقديرات لتبلغ مناصب الشغل المباشرة 57700 منصب و 172500 منصب شغل غير مباشر ، حيث يصبح العدد الاجمالي لمناصب الشغل في نهاية هذه الفترة ما يعادل 230000 منصب شغل في القطاع السياحي في الجزائر<sup>3</sup>.

### • المشاريع قيد الانجاز بداية سنة 2007 :

في بداية الثلاثي الأول سنة 2007 ، قدر عدد المشاريع السياحية قيد الانجاز ب 329 مشروعا سياحيا و قدرت التكلفة الإجمالية لتحقيق هذه الاستثمارات ب 60.46 مليار دينار جزائري، و قد بلغ معدل الانجاز المتوسط ب 62.10%، اذ سوف تسمح هذه المشاريع بتدعيم الحظيرة الفندقية الحالية ، بطاقات إيواء جديدة تقدر ب 33152 سريرا، و قدر عدد المناصب الممكن إحداثها 10544 منصب شغل مباشر، أي بمتوسط 0.32 منصب شغل مقابل كل سرير منجز و يعتبر هذا المعدل منخفضا مقارنة بالمتوسط المحقق دوليا و الذي يقدر ب 0.5 منصب شغل مباشر لكل سرير<sup>4</sup> .

و الجدول الموالي يوضح لنا المشاريع قيد الانجاز:

### الجدول رقم (09) توزيع المشاريع قيد الانجاز حسب نوع المنتج بداية 2007.

نوع المنتج	عدد المشاريع	عدد الاسرة	مناصب الشغل المقدر	التكاليف المقدر (مليون دج)
شاطئ	75	10416	3508	10.926.08

<sup>3</sup> بربيش السعيد، حابي حليلة ملتقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة

<sup>4</sup> بربيش السعيد، حابي حليلة ، مرجع سابق



## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

22076.04	5463	15875	203	حضري
269.35	173	405	8	مناخي
1993.59	1047	3244	26	معدني
1091.04	231	750	11	صحراوي
24099.59	122	2462	6	غير محدد
60.455.69	10544	33152	329	الاجمالي

المصدر: بربيش السعيد، حابي حليلة ملتقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن توزيع المشاريع قيد الانجاز توزعت بنسب متفاوتة بين أنواع

المنتجات السياحية المختلفة ، حيث كان النصيب الأكبر للمنتج الحضري ب 62% ، يليه المنتج الشاطئ ب 23%، في حين كانت نسبة المشاريع السياحية في باقي المنتجات اقل من 10%<sup>5</sup>.

و قد ساهمت هذه المشاريع السياحية بعد دخولها مرحلة الاستغلال في توظيف ما يقارب 10544 عامل، أما التكلفة الإجمالية المقدرة لانجاز هذه المشاريع فهي في حدود 60455.69 مليون دينار أما إجمالي طاقات الإيواء المنتظر إضافتها إلى الحظيرة الفندقية فهي محددة ب 33152 سريرا.

### 2.1.2. الطلب :

- سوق السياحة و الترفيه في ولاية سطيف :
- السياحة المعدنية :

ZTE ( Zone مجال السياحة اصبح ملاحظ بكثرة في الولاية. تحتوي ولاية سطيف على d'expansion touristique) تقع في بلدية حمام السخنة ، حواله 40 كلم الى الجنوب بمساحة 60 هكتار ،

<sup>5</sup> بربيش السعيد، حابي حليلة ، مرجع سابق

## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

و التي يمكن ان تخلق فرص استثمار كبيرة في مجال الفنادق , المسابح و المطاعم. هناك حمامات معدنية اخرى في مناطق مختلفة من الولاية منها :

- حمام قرقور : 50 كلم الى الشمال.
- حمام السخنة : 40 كلم الى الجنوب.
- حمام ولاد يلس : 20 كلم الى الجنوب.

### • السياحة الثقافية :

هذا القطاع مهم بالنسبة للولاية و التي تملك تراث ثقافي ثمين من خلال مناطقها الاثرية و هي :

- موقع ما قبل التاريخ بعين احنش قرب العلمة.
- موقع سطيف و فيه :

- المقبرة الشرقية الرومانية.
- شارع المعبد.
- شارع البازيليك.
- الحائط البيزنطي.
- القلعة البيزنطية.
- السيرك.

- ضريح سبيون الافريقي.
- المتحف الوطني للآثار.

- موقع مونس MONS بني فودة.

- موقع اكجن IKJEN بني عزيز.

- موقع CUICUL جميلة , مصنف تراث عالمي.

### • السياحة الترفيهية :

هذا النوع من السيتحة يحتل مكانة في المنطقة بـ الحديقة الوطنية لبابور على مساحة تقدر بـ

1314 هكتار , مصنفة كاحتياطي طبيعي محمي بسبب ثروته النباتية ( الكثير من انواع الاشجار , منها 23

نوع محمي) ,

و كذلك الثروة الحيوانية ( 94 نوع من العصافير منها 32 نوع محمي)<sup>6</sup>.

هذا يوحي الى فرص الاستثمار السياحي.

### • حاجات و تجزئة السوق<sup>7</sup> :

- تجزئة زبائن النادي في المواسم العادية :

#### ■ الشباب:

- المواصفات : شباب و شابات من المنطقة, طلاب الجامعات بعد الدوام الدراسي.
- الحافز : مكان لتمضية ساعات الفراغ.
- الوصفون : اصدقاء, زملاء الدراسة, انترنت.
- التوقعات : اقصى حد من الترفيه.
- المعوقات : الاسعار.
- السلوكات : التوافد بفترات متفرقة.
- الوفاء :اسعار خاصة, بطاقة الوفاء.

#### ■ المراهقين :

- الوصفون : تلاميذ الثانويات من المنطقة بعد الدراسة و العطل السبوعية.
- الحافز : مكان للمرح و لعب الالعاب الجديدة.
- الوصفون : زملاء الدراسة, العائلة.
- التوقعات : احدث الالعاب.
- المعوقات :الاسعار.
- السلوكات : التوافد بكثرة في العطل الاسبوعية.
- الوفاء : اوقات لعب مجانية, بطاقات الوفاء.

#### ■ العائلات :

- الوصفون : عائلات من سكان المنطقة.
- الحافز : الجلوس والعشاء.

<sup>6</sup> ANDI , op-cit.

<sup>7</sup> Marketingetudiant.com , la segmentation stratégique du marché touristique.

- الوصفون : الاصدقاء.
- التوقعات : وجبات شهية و جلوس مريح.
- المعوقات : الاسعار, بعد المكان.
- السلوكات : التوافد بكميات قليلة.
- الوفاء : اطباق و مشروبات مجانية.
- الاطفال :
- المواصفات : اطفال المنطقة مع عائلاتهم.
- الحافز : اللهو و لعب الالعاب.
- الوصفون : العائلات, الاصدقاء.
- التوقعات : اماكن خاصة بالأطفال.
- المعوقات : الاسعار
- السلوكات : القدوم في العطل الاسبوعية.
- الوفاء : هدايا, اوقات لعب مجانية.
- الازواج :
- المواصفات : شباب من ازواج و مخطوبين من سكان المنطقة.
- الحافز : اماكن للجلوس و وجبات لذیذة.
- الوصفون: الاصدقاء, زملاء العمل.
- التوقعات : مكان هادئ جميل.
- المعوقات : الضجة, كثرة الاشخاص.
- السلوكات : التوافد في اوقات العشاء خاصة.
- الوفاء : اماكن جلوس خاصة.
- تجزئة زبائن النادي في موسم الصيف:
- طلبية لجامعات :
- المواصفات : طلاب و طالبات الجامعات من مختلف المناطق.
- الحافز : السباحة و الاستمتاع.
- الوصفون : الأصدقاء وسائل الاتصال.

- التوقعات : اكبر وقت ممكن من الترفيه.
- المعوقات : السعار.
- السلوكات : التوافد باستمرار.
- الوفاء :بطاقات الوفاء, التخفيضات.
- الاطفال :
- المواصفات : الاطفال من مختلف المناطق في العطلة الصيفية.
- الحافز : اللهو, السباحة, الالعاب.
- الواصفون : الاصدقاء, وسائل الاتصال.
- التوقعات : احدث الالعاب, اماكن خاصة للسباحة.
- المعوقات : الاسعار.
- السلوكات : التوافد بكثرة في الفترة المسائية.
- الوفاء : هدايا و العاب مجانية.
- العائلات :
- المواصفات : عائلات من داخل و خارج المنطقة في العطلة السنوية و الاسبوعية.
- الحافز : تسلية الاطفال و الاسترخاء.
- الواصفون : الأصدقاء, الجيران, حملات الاتصال.
- التوقعات : اماكن خاصة بالاطفال, اماكن جلوس مريحة.
- المعوقات : الاسعار و الضجة.
- السلوكات : التوافد في معظم الايام.
- الوفاء : بطاقات الوفاء, هدايا للاطفال.
- الشباب :
- المواصفات : شباب من العمال في العطلة السنوية.
- الحافز : السباحة و الترفيه.
- الواصفون : الاصدقاء, حملات الاتصال.
- التوقعات : السباحة و الترفيه اطول وقت ممكن.
- المعوقات : الاسعار.

## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

- السلوكات : التوافد بكثرة.

- الوفاء : بطاقات الوفاء.

### • الزبائن المستهدفين :

- يمثل الشباب في الجزائر الشريحة الاكبر في المجتمع بنسبة تقدر ب اكثر من 65% و يمثلون

الافراد الاكثر طلبا لمثل هذه الخدمات.

- و بالنسبة للعائلات و الازواج فنرى ان هذه الخدمات لا تناسب تطلعاتهم.

لذا فالنادي يستهدف كل من الشباب من العمال و الطلبة و المراهقين في المواسم العادية و موسم الصيف و الذين يمثلون .

### • تقدير الطلب الاجمالي و حصة المشروع :

بالنسبة لولاية سطيف ايضا فان نسبة الشباب تبلغ حوالي 70% اي ما يقارب 1047305 شاب, فبالرغم

من ان نسبة البطالة مرتفعة الا ان معظم شباب المنطقة لديهم دخل حتى البطالين منهم و هذا بسبب السوق

الموازية. و على افتراض ان الافراد للذين يستهلكون هذه الخدمة يقدر بـ 55% من الشباب اي ما يقارب

576018 شاب لعام 2014. و نفترض لغاية هذه الدراسة نسبة تقدر بـ 1.5 % اي 11340 من الطلب

الاجمالي لسنة 2014.

### الجدول رقم(10) نسبة استهلاك الخدمات الزبائن المستهدفين:

الاعباب	المقهى	المطعم	الدخول	
100 دج	100 دج	500 دج	1000 دج	
30%	40%	30%	100%	نسبة الزبائن
3402	4536	3402	11340	عدد الزبائن
340200	453600	1701000	11340000	القيمة المتوقعة

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة.

### 2.1. دراسة العرض :

من خلال المعلومات السابقة نلاحظ بان عدد المشاريع السياحية المنجزة قليلة, و المجدودة منها تتركز في المدن الكبرى او المدن الساحلية, و هذا غير كافي لتغطية طلبات كل المستهلكين, فالطلب كبير لكن العرض الموجود من الخدمات التي يقدمها النادي ضئيل جدا.  
اذن فان فرصة الاستثمار في مجال السياحة و الترفيه قوية جدا.

### 3.1. المنافسة :

#### • المنافسين المباشرين :

المنافسين المباشرين هم قليلون جدا في المنطقة, و يمكن حصرهم في :

#### ✓ Firma club :

العائلات و الأزواج	الزبائن المستهدفين
موسم الربيع و الصيف	فترة العمل
800 دج	سعر اتفاق الفرد الواحد في اليوم (دج)

#### ✓ حديقة التسلية :

الاطفال و العائلات	الزبائن المستهدفين
طول السنة	فترة العمل
300/200 دج	سعر اتفاق الفرد الواحد في اليوم (دج)

✓ فندق الهضاب :

العائلات	الزبائن المستهدفين
موسم الصيف	فترة العمل
1000 دج	سعر اتفاق الفرد الواحد في اليوم (دج)

يسمح لنا موقع المشروع بالبعد عن المنافسة المباشرة بسبب بعده عن مواقع المشاريع المنافسة لنا حيث ان اقرب منافس لنا 5 كلم.

• المنافسين غير المباشرين :

بالنسبة للمنافسين الغير مباشرين فهم قلة يتمثلون فقط في بعض المطاعم الفاخرة و ايضا مسبحين, فهم ينافسون المشروع في بعض الخدمات فقط, يمكن حصرهم في :

- ✓ مسبح البلدية.
- ✓ مسبح عين عباسة.
- ✓ مطعم La HOTE.
- ✓ مطعم قلعة الشام.
- ✓ مطعم علي بابا.
- ✓ مطعم L'HASSIANDA.
- ✓ مطعم OKI DOKI.

#### جدول القوة التنافسية

قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	القوى
X					الموردين
	X				الزبائن
			X		المنافسين



## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

		X			الداخليين الجدد
			X		قوى الضغط
			X		منتجات الاحلال
	X				درجة القوة التنافسية

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة.

### 2.تحليل SWOT :

بعد تحليلنا للسوق , المنافسين و البيئة سنقوم الآن بوضع جدول الفرص/التهديدات و جدول نقاط القوة/نقاط الضعف.

الفرص	التهديدات
سكان المنطقة يتحولون بشكل ملحوظ الى استغلال اوقات فراغهم.	خطر الوافدين الجدد للاستثمار في نفس القطاع.
قرض دعم الشباب ENSEJ بنسبة فوائد ضئيلة.	مستهلكين جد متقلبين.
الاعفاء من الضرائب	عدم انتظام الطلب في جميع فصول السنة.
قلة المشاريع في قطاع السياحة و الترفيه.	
البحث عن شيء جديد و مختلف بالنسبة للمستهلك.	

نقاط القوة و الضعف :

نقاط القوة	نقاط الضعف
كثرة الخدمات التي يقدمها النادي	ضيق مساحة النادي قد لا تسمح باستيعاب كل الزبائن
كثرة الحملات التسويقية	

	الاتصال المباشرة بالزبائن
	الابتكار في الخدمات المقدمة

### 3. استراتيجية التمييز :

بعد الانتهاء من دراسة السوق , استطعنا الحصول على المعلومات الاساسية من اجل وضع اتراتيبيتنا على الاجل القصير , الاجل المتوسط و الاجل الطويل من اجل الحصول على افضل رؤية , من هنا سنقوم بتطويرها عن طريق خطة تسويقية تضم المزيج التسويقي 5P.

فالاستراتيجية التي ستعتمد عليها المؤسسة هي استراتيجية التمييز وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر حتى و لو كان مرتفع<sup>8</sup>.

### 4. المزيج التسويقي

#### 1.4. التموقع :

يحدد التموقع مدى القوة التنافسية للمؤسسة, و يقصد به تموقع المؤسسة من خلال ( علامتها التجارية, الخدمات التي تقدمها و اسمها التجاري) في ذهن المستهلك. او الدخول إلى عقول الناس، من خلال نظام بحث دقيق للعثور على نافذة في العقل يمكن الدخول منها، وأما أسهل طريقة للدخول فهي أن نكون أول من يدخل من هذه النافذة. يذكر الناس أول رجل سار على القمر وأول رجل عبر المحيط بطائرته، وأعلى قمة جبل في الأرض وأعلى مبنى، لكن من يذكر الثاني في أي ترتيب<sup>9</sup>؟

و ستعمل المؤسسة من خلال استراتيجيتها الى الحصول على تموقع جيد لها من خلال تتميز به من خدمات.

<sup>8</sup> موقع الانترنت: <http://forum.arjwana.com/t1074179.html> 2013/05/23

<sup>9</sup>موقع الانترنت: <http://www.shabayek.com/blog/2012/02/22/> 23/05/2013

## 2.4. المنتج :

هذا الجزء جد مهم, سيسمح لنا بتحديد استراتيجية المنتج بدقة عن طريق تحقيق التوافق بين طلب الزبائن و الزبائن المستهدفين. و فيه :

- الاسم التجاري : تم اختيار **IRINA CLUB** كاسم تجاري للمشروع بعناية و لانه اسم جذاب سهل النطق و الحفظ.
- العلامة التجارية : تم اختياره الوانه و اشكاله بعناية و التي تعبر عن المرح و الراحة و الاستمتاع. تم المزج بينها لتكون العلامة التجارية جذابة, معبرة و سهلة التذكر.



- الشعار : **ان ارضيناك فتحدث عنا و ان لم نرضك فتحدث معنا.**
- الخدمات التي يقدمها المشروع :

يقدم النادي مجموعة من الخدمات الاساسية و التي تتمثل في المسبح , المطعم , المقهى و قاعة الالعاب. و كذا خدمات ثانوية تتمثل في تنظيم الاعراس , مأدوبات العشاء و تنظيم حفلات نهاية الأسبوع.

### - المطعم :

يضم النادي مطعم يقدم اشهى المأكولات من الفن المطبخى الشرقى و الغربى , و اشهى المأكولات البحرية , و يطل على واجهة ذات منظر جميل من حديقة النادي و المسبح.

### - المقهى :

يضم النادي ايضا مقهى يقدم جميع المشروبات و الثلجات , يوفر مكان مريح للجلوس و الاسترخاء .

- المسبح :

و يضم ايضا مسبح بمساحة 50 متر مربع , و هو مكان مثالي للسباحة و الاستمتاع .

- قاعة الالعاب :

توجد في النادي قاعة العاب تحتوي اجهزة play station et xbox و طاولات البiardو .

3.4. التسعير :

سنعتمد في تسعير منتجاتنا على استراتيجية كشط السوق : skimming strategy وتعني هذه الاستراتيجية تحديد سعر مرتفع للمنتج الجديد لحصاد أقصى عائدات طبقة تلو طبقة من قطاعات السوق التي ترحب بدفع سعر مرتفع ، وتحقق الشركة مبيعات أقل لكنها أكثر ربحية<sup>10</sup>.

و هذا لعدة اسباب منها :

- الخدمة مبتكرة و لكنها سهلة التقليد.
- الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة و هي استراتيجية التمييز.
- ضيق مساحة النادي لا يسمح لنا باستيعاب كل فئات الزبائن.

• أسعار الخدمات :

سنوضح اسعار الخدمات المقدمة. و هي كما يلي :

- ✓ سعر الدخول الى النادي ( السباحة طول اليوم + تذكرة لعب) هو 1000 للفرد.
- ✓ سعر وجبة كاملة هو 500 دج للفرد.
- ✓ سعر الاستهلاك في المقهى هو 100 دج للفرد.
- ✓ سعر تذكرة لعب هو 100 دج.

<sup>10</sup> موقع انترنت: <http://stst.yoo7.com/t1440-topic> 2013/05/23

#### 5.4. الاتصال :

ان انطلاق النادي الترفيهي يحتاج الى عملية الاتصال بدرجة كبيرة بسبب كثرة الخدمات التي يقدمها وهذا للحصول على وفاء الزبائن و تحقيق استراتيجية المؤسسة على المدى الطويل. لذا خصصنا ميزانية معتبرة لعملية الاتصال.

سندقق في وسائل الاتصال التي نستعملها في عملياتنا الاتصالية, منها الاتصال عن طريق الميديا و الاتصال خارج الميديا, وسنشرح ايضا كيف سننفق هذه الميزانية في انجاح عملية الاتصال.

#### • الاتصال بالميديا :

لن نستعمل الكثير وسائل الميديا في عملية الاتصال بسبب تكلفتها الكبيرة :

#### موقع انترنت :

نعلم ان الانترنت هي اكبر شبكة اتصال في العالم و ذو تكلفة صغيرة تقدر بـ 12000 دج في السنة لذا سنضع موقع الكتروني في ايدي الزبائن ويكون كموقع للتعريف بالنادي.

#### الشبكات الاجتماعية :

نستعمل ايضا الشبكات الاجتماعية مثل twiter و facebook اذ ان الاتصال فيها مجاني و لا يكلف المؤسسة شيئاً.

#### • الاتصال خارج الميديا :

و هي الاكثر استعمالا في مؤسستنا بسبب نقص تكلفتها مقارنة بوسائل الميديا, و سنستعمل منها ما يلي :

#### حملات الترويج :

ان الحملات الترويجية تعتبر ضربة ضعيفة لانها تستعمل منتجات المؤسسة في تحريك المبيعات. لذا سنستعملها بكثرة. منها :

#### ✓ العلاوة (المكافئة) المباشرة :

العلاوة المباشرة تكون بـ بعض الاطباق و المشروبات المهداة, تخفيضات في المواسم العادية, تخفيضات لفائدة العائلات و الطلبة و بعض الهدايا للاطفال.

### ✓ المشاركة السحب الشهري :

القيام بعملية سحب شهرية بالنسبة للزبائن الاكثر زيارة للنادي, و ذلك بتخصيص يوم في الشهر مجاني كهدية لهؤلاء الزبائن و يتم عنها عن طريق الملصقات.

### النشاطات :

من اجل احياء النادي و تحفيز الزبائن على العودة اكثر من مرة, سنقوم بتنظيم سهرات ليلية و تنظيم حفلات الاعياد مثل اعياد راس السنة. هدف هذه السهرات و الحفلات هو تنشيط النادي, خلق الترفيه و الحصول على زبائن جدد.

### الحملات الترويجية في مكان البيع :

تستعمل فقط داخل النادي, نذكر منها :

### ✓ لافتات الانشطة :

لافتة تظهر كل نشاطات النادي توضع في كل من المقهى, المطعم, قاعة الالعاب و مقابل المسبح. تتغير حسب تغير النشاط و في الوقت المناسب.

### ✓ ملصقات الطاولات :

ملصقات توضع على الطاولات تظهر قيمة بعض المنتجات, كل ما هو جديد في النادي و اظهار النشاطات. تتغير هذه الملصقات باستمرار.

### النشرات الاعلامية و الملصقات :

نستعمل النشرات الاعلامية و الملصقات من اجل الاتصال على نطاق واسع, تكون في الاماكن العامة و النشرات تقدم مباشرة و هي الاقل تكلفة, هدفها ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن المستهلك و استهداف مستهلكين جدد.

## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

تقدر تكاليف الحملة التسويقية ككل بـ 170000 دينار جزائري مقسمة على الاتصال بوسائل الميديا و الاتصال خارج الميديا.

### V. الخطة المالية

استفاد صاحب هذه المؤسسة من برنامج الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب من خلال إقامته لمشروع

الخاص بإقامة نادي ترفيهي، حيث بلغ قيمة المشروع بـ: 6930780 دج، كما تحمل شكل القانوني: الشخص معنوي.

سوف نقوم بتوضيح دراسة الخطة المالية لهذه المؤسسة .

#### 1. جدول الاستثمار:

#### الجدول رقم (11) جدول الاستثمار

الموضوع	التكاليف
اراضي	0
معدات وأدوات	3317000
التأمينات	300780
تجهيزات مكتبية	180000
البناء	320000
تكلفة الاصول الثابتة	4117780
مصاريف التأسيس	20000
رأس المال العامل	2793000
المجموع	6930780

## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة.

❖ راس مال العامل قدر وفق التكاليف التشغيل السنوية و المقدرة حوالي 2793000 دينار لدورة

تشغيل 3 اشهر من تاريخ التأسيس و الجدول التالي يوضح تكاليف التشغيل السنوية.

### 2. تكاليف الاستغلال:

#### جدول رقم (12) تكاليف الاستغلال

التكاليف	البيان
2160000	مواد الخام للمطبخ
1080000	مواد خام للمقهى
3342000	الاجور
2160000	الاستئجار
2260000	الخدمات الضرورية
170000	حملات تسويقية
11172000	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة.

### 3. الخطة التمويلية:

سنستغل في تمويل المؤسسة فرصة دعم الدولة للشباب عن طريق وكالة دعم الشباب ENSEJ اما بالنسبة

لمصاريف الكراء فهي تدفع مسبقا عن طريق تمويل ذاتي.

و سنشرح كيفية توزيع قرض دعم الشباب.

استفادة المؤسسة من التمويل الثلاثي:



## مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

الموضوع	النسب الأولية	المبالغ بـ: دج
المساهمة الشخصية	1%	69307,8
سلفة الوكالة	29%	2009926,2
القرض البنكي	70%	4851546
المجموع	100%	6930780

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

\*إعانات مالية مباشرة و المتمثلة في السلفة بنسبة 29%

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

فيما يخص سلفة الوكالة فهي بدون فائدة يتم سدادها بعد 8 سنوات من التأسيس المؤسسة أي بعد تسديد القرض البنكي.

الجدول رقم (13) تسديد القرض البنكي.

								4851546	مبلغ القرض
								8	مدة القرض
								6.50%	معدل الفائدة
								80%	معدل التخفيض
الموضوع	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8	
اصل القرض	-	-	-	970309.2	970309.2	970309.2	970309.2	970309.2	
الديون الباقية	4851546	4851546	4851546	4851546	3881236.8	2910927.6	1940618.4	970309.2	
الفوائد البنكية	0	630701	315350.5	315350.5	252280.4	189210.3	126140.2	63070.1	
مزاياعن الفوائد	0	504560.8	252280.4	252280.4	201824.32	151368.24	100912.16	.....	

مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

								البنكية
.....	25228.04	37842.06	50456.08	63070.1	63070.1	126140.2	0	فوائد واجبة الدفع

4. اهتلاك الاصول الثابتة:

الجدول رقم (14) اهتلاك الاصول الثابتة

البيان	قيمة الاصل (دج)	العمر الانتاجي (سنوات)	نسبة الاهتلاك	قسط الاهتلاك (دج)
معدات و ادوات	3317000	7	14.28	473857.15
تجهيزات مكتبية	226000	5	20	45200
المجموع	3543000	/	/	519057.15

5. رقم الاعمال المتوقع لخمس سنوات:

مع العلم ان معدل النمو هو 6%

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
رقم العمال	13834800	14664888	15544781.28	16477468.16	17466116.25

6. جدول حسابات النتائج:

الجدول رقم (15) جدول حسابات النتائج

مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

2018	2017	2016	2015	2014	البيان
17466116.25	16477468.16	15544781.28	14664888	13834800	المبيعات
4090425.35	3858891.84	3640464	3434400	3240000	مواد اولية
3342000	3342000	3342000	3342000	3342000	مصاريف العمال
2160000	2160000	2160000	2160000	2160000	الايجار
226000	226000	226000	226000	226000	خدمات
170000	170000	170000	170000	170000	حملات تسويقية
80000	80000	80000	80000	80000	مصاريف اخرى
300780	300780	300780	300780	300780	تأمينات ض ا
519057.15	519057.15	519057.15	519057.15	519057.15	اهتلاك
<b>6577853.75</b>	<b>5820739.17</b>	<b>5106480.13</b>	4432650.85	3796962.85	ارباح قبل الضرائب
50456.08	63070.1	63070.1	126140.2	0	فوائد القروض

مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

970309.2	970309.2	0	0	0	القروض
1249792.21	1105940.44	970231.22	842203.66	721422.94	فوائد على الارباح
<b>4307296.26</b>	<b>3681419.43</b>	<b>4073178.81</b>	<b>3464306.99</b>	<b>3075539.90</b>	الارباح الصافية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة.

من خلال الجدول نلاحظ ان مشروع IRINA CLUB هو مشروع ناجح في السنوات الخمسة الاولى, و فترة استرداد راس المال قصيرة و تبلغ حوالي سنتين تقريبا رغم دفع اقساط البنك كل سنة.

#### الخاتمة:

في ختام هذا الجزء نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض في دراستنا من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الاعمال الخاص بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا في إطار ا لوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب من خلال الدراسة التقنية الاقتصادية المتبعة بهذا نكون قد انهينا اول خطوة, وهي وضع مخطط فكرة المشروع على الورق في انتظار تقييم لجنة الاسانذة, و بعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة قبل الانطلاق في الخطوة الثانية و هي عرض هذا العمل على الادارات الوطنية و وكالات دعم الشباب, لكي تصبح هذه الفكرة حقيقة و مشروع مجسد في ارض الواقع.



قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	هيكل المخطط التمويلي	1
38	الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية	2
53	المخطط الهندسي للنادي	3
57	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	4

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	جدول حسابات النتائج	1
46	الشكل القانوني للمشروع	2
51	توزيع المشاريع الاستثمارية مذكورة حسب نوع النشاط	3
54	المعدات و الماكينات	4
55	الخدمات الضرورية	5
55	المواد الاولية و التكلفة المتوقعة	6
56	اليد العاملة للمشروع	7

59	توزيع المستخدمين في القطاع السياحي.	8
60	توزيع المشاريع قيد الانجاز حسب نوع المنتج بداية 2007	9
66	نسبة استهلاك الخدمات الزبائن المستهدفين:	10
75	جدول الاستثمار	11
76	تكاليف الاستغلال	12
77	تسديد القرض البنكي	13
78	اهتلاك الاصول الثابتة	14
78	جدول حسابات النتائج	15



## قائمة المحتويات

### خطوات انشاء مشروع

- 1.....مقدمة عامة.
- 2.....I- مفاهيم اساسية حول المشاريع الصغيرة
- 1.....1. تعريف المشاريع الصغيرة.
- 4.....2. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 5.....3 . خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- 6.....II - مدخل الى مخطط الأعمال
- 6.....1. مفهوم مخطط الأعمال
- 8.....2. مكونات مخطط الأعمال
- 11.....3. وظائف مخطط الأعمال
- 13.....III- المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال
- 13.....1. المخطط التسويقي
- 21.....2. الخطة التنظيمية
- 27.....3. المخطط التمويلي و المالي

### مخطط اعمال لمشروع نادي ترفيهي

- 44.....I- وصف المشروع و اهدافه.
- 44.....1. وصف المشروع
- 44.....2. مبررات المشروع
- 44.....3. اهمية المشروع
- 45.....4. الخدمات التي يقدمها المشروع
- 45.....5. الشكل القانوني للمشروع
- 46.....6. تحليل الموقع
- 52.....7. المخطط الهندسي للنادي

54..... II- احتياجات المشروع

1. المعدات و الماكينات ..... 54
2. الاثاث و التجهيزات المكتبية ..... 54
3. الخدمات الضرورية ..... 55
4. المواد الاولية ..... 55

56..... III- الخطة التنظيمية

1. القوى العاملة و الاجور السنوية ..... 56
2. الهيكل التنظيمي ..... 56
3. المهام ..... 57

59..... IV- الخطة التسويقية

1. دراسة السوق ..... 59
2. تحليل SWOT ..... 69
3. استراتيجيات التمييز ..... 70
4. المزيج التسويقي ..... 70

75..... V- الخطة المالية

1. جدول الاستثمار ..... 75
2. تكاليف الاستغلال ..... 76
3. الخطة التمويلية ..... 76
4. اهتلاك الاصول الثابتة ..... 78
5. رقم الاعمال المتوقع لخمس سنوات ..... 78
6. جدول حسابات النتائج ..... 78

81..... الخاتمة

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- ✓ جمال بوتلجة، دور التسويق الدولي في بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2012/2011، ص85.
- ✓ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال(المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010
- ✓ طاهر محسن الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009
- ✓ فايضة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005
- ✓ محمد حلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص و حدود مخطط الاعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/14 أفريل 2012
- ✓ خلف سكارنة: الريادة إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008
- ✓ لعور محمد، دور مخطط الاعمال في استمرارية المشاريع
- ✓ سعاد نائف برنوطي "ادارة الاعمال الصغيرة ابعاد الريادة"
- ✓ عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الجديدة
- ✓ طاهر محسن الغالبي ، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة
- ✓ موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007
- ✓ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن
- ✓ ماجد محمد عبدالسلام الفراء، نبيل شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)المجلد15، غزة، فلسطين، 2007
- ✓ سمير عزيز العبادي، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2005

## قائمة المراجع

- ✓ محمد عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، غير منشورة، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2003
- ✓ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان ، الأردن
- ✓ على الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم و الإدارة،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،بيروت، لبنان، 1989
- ✓ مهدي حسن زويلف و آخرون، التنظيم و الأساليب و الاستشارات الإدارية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999
- ✓ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005
- ✓ خليلى أحمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، بدون ذكر السنة
- ✓ إلياس عفال، تمويل المؤسسات المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008
- ✓ حمزة الشخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1998
- ✓ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008
- ✓ محمد شفيق حسين طيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997
- ✓ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- ✓ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 2011/2012
- ✓ سمير عبد العزيز ؛ دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات؛ مؤسسة شهاب الجامعية -1994
- ✓ ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة

## قائمة المراجع

- ✓ محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999
- ✓ بوشاشي بو علام ، التحليل المالي ، دار همومة ، الجزائر ، 2000
- أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الادارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط، 2007
- ✓ كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط، 2011
- ✓ سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات ومشروعات B.O.T، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2006
- ✓ بربيش السعيد، حابي حليلة ملتقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة
- المراجع باللغة الفرنسية:

Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France ,2009.

DJITLI Mohamed Séghir, marketing stratégique, edition Djitli

Richard Daft ,Organization.Theory and Design. 8th Ed.، Thomson. South-Western. USA.2004

Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd : Démos, 1997

### Les sites internet :

[/http://namaa.gov.eg](http://namaa.gov.eg) ✓

<http://www.ahewar.org> ✓

<http://mentouri.ibda3.org>

[http://www.elmouwatin.dz/spip.php?page=imprimer&id\\_article=5043](http://www.elmouwatin.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=5043)