

شكر و عرفان

بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين وعلى سيدنا محمد خير الأنام.

الحمد لله على نعمة المعرفة و الحمد لله حتى يرضى و الحمد لله بعد الرضا .
نحمده حمدا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه
حمدا لمن علم بالقلم فلو لا القلم لما وصل علم الاولين الى الاخرين.
الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات .

قوله تعالى في محكم تنزيله "وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ " صدق الله العظيم
يقول رسول الله ﷺ من لم يشكر الناس لم يشكر الله، من أسدى إليكم معروفا فكافؤه ، فإن لم
تستطيعوا فادعوا له .
أما بعد

انقدم بالشكر الجزيل و العرفان بالجميل و الامتتان الكثير الى كل من ساعدني في انجاز
هذا العمل المتواضع
و مد لي يد العون من قريب كان او من بعيد و اخص بالذكر:

الاستاذ المشرف: **أحمد رمانى** و الذي لم يبخل علي بنصائحه الغالية و توجيهاته التي
انارت لي الطريق ، جزاه الله عني احسن جزاء و رفعه بكل ما قدمه لي درجات في الجنة .
كما لا يفوتني ان اتوجه بخالص شكري الى المؤسسات المستخدمة : الوكالة الوطنية لتشغيل
و دعم الشباب ولاية بسكرة

كما نشكر أسرة التعليم العالي و البحث العلمي و على راسهم كل أساتذة معهد العلوم
الاقتصادية ، و علوم التسيير و العلوم التجارية بجامعة محمد خيذر بسكرة
الى كل اساتذتي في الدرب الدراسي من الابتدائي الى الجامعي .

الى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص مقاولاتية

دفعة 2014_2015

الى كل من لم يبخل علي و لو بنصيحة .

خوالة

حِكْمَاء :

﴿ من سلك طريقا يلج فيه علما سلك الله له به طريق الجنة إن
الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع ، و إن العالم لا يستغفر
له من في السموات و الأرض و الحيتان في جوفه الماء إن فضل العالم على
العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب ، و إن العلماء ورثة
الأنبياء . و إن الأنبياء لم يورثوا دينارا و لا درهما و إنما ورثوا العلم
فمن أخذه أخذ بحض وافر ﴾

حديثه رواه الترمذي و ابن حبان في صحيحه .

﴿ اللهم بنورك اهتدينا و بفضلك إستعنا ، و في كنفك أصبحنا و امسينا ،
انته الأول و انته الآخر ، فلا شيء بعدك ،

لك الشكر و حمدك ﴾

﴿ ربي لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا

أصاب بالياس إذا فشل ، بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح ﴾

قوله الزهيري

أهداء

أهدي هذا العمل إلى رسولنا وقدوتنا رسول الله ﷺ
أهديكم سلاما لو رفع إلى السماء لكان قمرا منيرا ، و لو نزل إلى الأرض لكساها سندسا و حريبا ، و
لو مزج بماء البحر لصار فزاتا عذبا سلسيلا
إلى التي بقله حبما اجتهدت و صوت دعائها في الدجى نجحت ، إليك يا من علمتني معنى الحياة
و مغزى النجاح و جوهر التحدي ، و لذة الانتصار
إلى صاحبة النبع الذي لا ينضب نوره و العجى الذي لا ينتهي عطاؤه
مني لك نجاحي أمي الأولى والثانية. . . .
إلى من تسجد له كلماتي و تمنيني له أحاسيسي إلى الرجل الذي لا يتكرر إلى من علمني أن الحياة
كفاح و وراء كل تعب نجاح
إلى الذي أظنني بظله و رسم طريق علمي بما لا يصح لأحد أن يتجاوزه . . .
إليك يا تاج رأسي و عنوان نجاحي . . . إليك أبي
إلى الذين ذاقوا الحلوة و المرة معي و الذين رافقتوني في هذه الحياة
إلى تونم روحي: أختي الغالية ايمان
إلى إخواني: محمد الطاهر ، حسام ، محمد
إلى العزيزتين التين كانتا معي طيلة إنجاز هذا العمل عائشة وهاجر
إلى العزيزات على قلبي سامية ، نور الهدى ، سمية ، نسرين ، لبنى ، ل ، لبنى ، ب ، مشرية ، ليلي
، صباح ، جارتنا ، ثريا ، وإلى كل من نسيهم قلبي لكن لم ينساهم قلبي أهدي هذا العمل
إلى جميع أقربائي وجيرانني في العي و كل من ساعدني لو بكلمة طيبة ، وإلى كل من يعرفه خولة

الزهايري خولة

و إلى كل الزملاء و الزميلات تخصص المقاولاتية 2015/2014 العلوم الاقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير

أهديهم نجاحي هذا

ملخص الدراسة

ملخص :

ان انشاء مشاريع استثمارية شيء مهم ، إلا أن نجاحها وبقائها واستمرارها أكثر أهمية لحاملي المشاريع والسلطات العمومية ، لذلك كان من الضروري وضع مخطط واضح للمشروع من بلورة الفكرة إلى إنطلاقه وكذا الهدف المراد تحقيقه.

ويعرف مخطط الأعمال على أنه ملف مرجعي والذي يوضح فيه المعلومات بصورة واضحة ودقيقة .
وعليه يمكن القول أن مخطط الأعمال أنه: أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع، إذ يمكنه تقديم المساعدة و أن يكون أداة تستعمل للاقناع للحصول على التمويل الخاص بالمشروع، بحيث ساعدني في إنشاء مخطط لمشروع حديقة ألعاب للأطفال بمدينة جامعة ولاية الوادي في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، بطريقة جيدة من خلال مكوناته المتعددة كالمخطط التنظيمي، والإنتاجي، والتسويقي، والمالي ، كذلك التحكم بصفة علمية موضوعية في إنشاء المشروع، لأن استعمال المخطط بشكل جيد ينعكس على مدى ضمان نجاحه واستمراره وذلك من خلال الصورة المستقبلية التي يعطيها مخطط الاعمال .

الكلمات المفتاحية : مخطط الأعمال، المشروع، المقاولاتية، المقاول، فكرة .

Résumé :

La création et établissement de projets d'investissements devient de plus en plus important. Cependant la garantie de la continuité de ces projets constitue le but principal auprès les Cefs des projets.

A cet effet la mise en place d'un plan bien précis est indispensable dès le début de l'idée et jusqu'à sa concertation.

Le business plan de projet est connu comme un fichier de référence permettant de spécifier toutes les informations d'une manière claire et lucide. Et pour cela on peut dire que le plan de projet est un utile nécessaire pour bien planifier les étapes du projet, il nous permet aussi de l'utiliser comme un outil de négociation a fin d'établir des projets ci tout entre autre et à titre d'exemple un jardin de jeux d'enfants.

En fait un plan est composé d'un schéma organisationnel, productif et financière ce qui permet de sien contrôler et suivre le projet ce qui ref... à long terme les réussites, la continuité de ce projet.

Les mots clés : business plan , entrepreneuriat, projet, idée, entrepreneur

قائمة

الجداول والأشكال

الفصل الأول

الإطار النظري لمخطط الأعمال

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال
لمشروع حديقة ألعاب للأطفال

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البيان
I	دعاء
II	الإهداء
III	التشكر
VII	الملخص
MI	قائمة المحتويات
MV	قائمة الجداول والأشكال
أ - ب	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
4	تمهيد
05	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
05	المطلب الأول: مفهوم وأهداف مخطط الأعمال
08	المطلب الثاني: مراحل مخطط الأعمال
08	المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال
11	المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال
11	المبحث الثاني: المكونات الأساسية لمخطط الأعمال
12	المطلب الأول: المخطط التنظيمي والإنتاجي
16	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
19	المطلب الثالث: المخطط المالي
38	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمخطط أعمال حديقة ألعاب للأطفال
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ملخص المشروع
41	المطلب الأول: فكرة المشروع
44	المطلب الثاني: الإطار القانوني
46	المطلب الثالث: هدف وتحليل موقع المشروع
47	المبحث الثاني: المكونات الأساسية لمخطط الأعمال
47	المطلب الأول: المخطط التنظيمي
49	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي
56	المطلب الثالث: المخطط التسويقي

48	المطلب الرابع: المخطط المالي
74	خلاصة الفصل الثاني
76	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول :

رقم وصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الفرص والتهديدات (التحليل الخارجي)	(1 - 1)
26	نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي)	(2 - 1)
41	يوضح ملخص حول المعلومات العامة للمشروع	(1 - 2)
48	يوضح احتياجات المشروع من الموارد البشرية وتكاليفها	(2 - 2)
49	جدول يوضح احصائيات سكان وأطفال في الولاية	(3 - 2)
51	جدول يبين سلسلة منتجات الألعاب	(4 - 2)
54	جدول يوضح طريقة التوزيع للمشروع	(5 - 2)
56	جدول يبين آلات ومعدات المشروع	(6 - 2)
57	جدول يوضح الآلات اللازمة للمشروع	(7 - 2)
58	قيمة الاستثمار	(8 - 2)
59	هيكل تمويل المشروع	(9 - 2)
61	جدول تسديد القرض البنك	(10 - 2)
62	جدول تسديد القرض الوكالة ANSEJ	(11 - 2)
63	اهتلاك معدات الانتاج	(12 - 2)
63	اهتلاك الاجمالي للمعدات والتجهيزات	(13 - 2)
64	الميزانية الافتتاحية	(14 - 2)
65	رقم الاعمال المتوقع	(15 - 2)
66	رقم الأعمال المتوقع ل8 سنوات	(16 - 2)
67	تكاليف المواد الأولية	(17 - 2)
68	تكاليف الخدمات	(18 - 2)
69	تكاليف الأجور	(19 - 2)
70	نفقات المؤسسة	(20 - 2)
72	جدول حسابات النتائج ل8 سنوات	(21 - 2)

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
(1 - 1)	عناصر المزيج التسويقي التقليدي	27
(2 - 1)	عناصر المزيج التسويقي الموسع للخدمات	28
(1 - 2)	شعار المشروع	43
(2 - 2)	الهيكل التنظيمي	48
(3 - 2)	نوع تقديم الخدمة	52
(4 - 2)	تصميم مبنى موقع المشروع	53

مقدمة عامة:

فكرة انطلاق أي مؤسسة جديدة وليدة ظروف زمنية معينة فقد تكون نتاج حدث أو رد فعل على حدث بذاته، حتى أن انطلاق أكبر المشاريع والمؤسسات والإنجازات البشرية كان أساسها فكرة مشروع تخطر ببال صاحبها. أي نجاح هذه الفكرة وتجسيدها لا يمكن أن يعتمد على إبداع الفكرة وحده بل يجب أن يتوافق مع دوافع قوية لصاحب المشروع وثقة كبيرة بنفسه و إرادة قوية مع وجود روح المبادرة والمخاطرة ، لأن تحقيق مشروع المقاول واستمراره والبقاء في ظل اقتصاد يتميز بالحرية والمنافسة القوية يتطلب كل ماسبق ذكره من دوافع، إرادة قوية وهمة عالية لأن مشروعه (مقاول) سيكون وسط محيط يتميز بالمنافسة الشديدة ويلزم المقاول بتلبية تفضيلات ورغبات السوق والتماشي مع متغيرات المتجددة في كل لحظة .

ان عملية انشاء مقاوله ليس بالأمر السهل والفوري بل انعكاس لصبر وجهد المقاول الذي يقوم بوضع دراسة لمشروعه دراسة جيدة شاملة تغطي مختلف الجوانب التي لها علاقة بالمشروع ويطلق على هذه الدراسة مصطلح مخطط الأعمال، اذ يعتبر اعداد مخطط الأعمال غاية في الأهمية كونه يغطي كل زوايا أو جوانب المشروع ويساعد المقاول صاحب المشروع على اتخاذ القرارات والتدابير التي من شأنها أن تضمن نجاح المشروع وبالتالي بقاءه واستمراره وذلك في بداية المشروع وأثناء نشاطه وحتى في نهاية حياته . ونظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع مخطط الأعمال في دراسة المشاريع سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على بعض أهم الأبعاد النظرية لإعداد مخطط الأعمال كما سنحاول إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء حديقة ألعاب للأطفال .

كمحاولة منا للإجابة على الإشكالية التالية التي تتمثل في :

كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع إنشاء حديقة للأطفال بمدينة جامعة ولاية الوادي ؟

الأسئلة الفرعية :

للإجابة على الإشكالية إرتأينا أن بنسبها إلى جملة من الأسئلة الفرعية :

- ماذا نقصد بمخطط الأعمال ؟
- ما الهدف من اعداد مخطط الأعمال ؟
- فيما تتمثل أهم المكونات الأساسية لمخطط الأعمال ؟
- ماهي متطلبات اعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة الألعاب؟



أولا أسباب اختيار الموضوع :

- التعرف على مخطط الأعمال الذي يساعد حاملي المشاريع في تقادي مخاطر الوقوع في مشاريع فاشلة وغير مجدية .
- ضرورة اختيار مواضيع تصب في محور المقاولاتية .
- زيادة الرصيد المعرفي في التخصص .
- هناك أسباب شخصية :
- ميول شخصي لإقامة مشروع أو مؤسسة خاصة .
- العمل على انشاء مشاريع تساعد على ترفيه الأطفال من جهة و إنعاش المنطقة من جهة أخرى.

ثانيا أهداف وأهمية المشروع :

- ✓ تعزيز ثقافة أصحاب المشاريع بأن مخطط الأعمال خطوة مهمة لنجاح المشروع وتحقيق بقائه .
- الهدف الأساسي هو توضيح الإطار النظري والتطبيقي لمخطط الأعمال للمشروعات والأساليب والطرق المستخدمة في تقييم الجوانب المتعلقة بالمشروع .
- ✓ معرفة كيفية قياس مدى نجاح أو فشل إنشاء مشروع .
- ✓ تقييم فكرة مشروع حديقة ألعاب للأطفال بمدينة جامعة بولاية الوادي .

ثالثا: هيكل الدراسة

- من أجل الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية ، تناولنا الموضوع ضمن فصلين :
- الفصل الأول:** تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين حيث يتمحور المبحث الأول حول ماهية مخطط الأعمال والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مكونات مخطط الأعمال .
- الفصل الثاني :** خصصناه للجانب التطبيقي حيث سنطرق فيه دراسة مشروع إنشاء حديقة ألعاب للأطفال بمدينة ولاية الوادي ، ولقد قسم إلى مبحثين كالتالي :
- المبحث الأول : الذي سنقوم فيه بتقديم فكرة المشروع وإعطاء ملخص عن المشروع.
- المبحث الثاني : سوف نتطرق فيه إلى مكونات مخطط الأعمال (مخطط تنظيمي، والإنتاجي و التسويقي والمالي).

تمهيد الفصل الأول :

تعتبر المشاريع الإستثمارية أحد مفاتيح النمو والتطور وعندما ننظر إلى انعكاساتها الإيجابية على الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي، وذلك لما يحققه من مساهمة في تخفيض نسبة البطالة، أما عن الجانب الاقتصادي فإن هذه المشاريع تعتبر العصب الرئيسي الذي يرتكز عليه الاقتصاد الذي يساهم هو بدوره بنسبة هامة في إنتاج السلع والخدمات سواء على الصعيد المحلي أو الدولي .

ولكي يلقى المشروع الاستثماري نجاحا يجب على المستثمر (صاحب المشروع) إخضاع الفكرة الاستثمارية للدراسة ووضع مخطط أعمال لضمان سير عملية التنفيذ بشكل جيد وتحقق من مردوديته واحتمالات نجاحه . في هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال

المبحث الثاني : المكونات الأساسية لمخطط الأعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم مخطط الأعمال بالإضافة إلى أهداف و مكونات وأنواع مخطط الأعمال و مراحل إعداد مخطط الأعمال .

المطلب الأول : مفهوم وأهداف مخطط الأعمال .

الفرع الأول : مفهوم مخطط الأعمال

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم مخطط الأعمال سوف نذكر البعض منها :

تعريف 01: « مخطط الأعمال هو الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة السابقة كما تساعد على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن هذا المخطط، حيث تستخدم من قبل الرياديين في البحث عن مصادر تمويل مشروعاتهم وتوضيح الرؤيا والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين، كما يمكن أن تستخدم أيضا من قبل المنظمات التي تحاول الحصول على العاملين من ذوي المهارات القيادية الحرجة وتطلعاتهم في تنفيذ الأعمال الجديدة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الموردين ...

وبمعنى آخر فإن مخطط الأعمال يساعد على الفهم الكامل للطريقة الأفضل في حسن إدارة المنظمة »¹.

تعريف 02: « هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة .

وفي مخطط الأعمال يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية ويسعى مخطط الأعمال إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

أين نحن الآن ؟

وأين سنذهب ؟

وكيف الوصول إلى نقطة ما ؟ »².

تعريف 03: « هو وثيقة يمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل و النشاط الذي يريد المستثمرون أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، و تقييمية، و يعد مخطط

¹- فايز جمعة النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،، الطبعة 1، عمان 2006 ص 333

²- بلال خلف السكارنة ، الريادة وإدارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، طبعة 1، عمان، 2000م ص111

الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة « . ويساعد مخطط الأعمال على ¹:

- التصدي والاستعداد للمفجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبل .
- تركيز الضوء على الأهداف .
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة .
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف .
- المساهمة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره .
- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة على مشروع العمل من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، التقييمية للمشروع.
- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.

تعريف 04: « هو وثيقة شاملة ومنكاملة يعطي صورة واضحة لمشروع، الأفراد، إدارة ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها ²».

تعريف 05: ويعرف من وجهة نظر أخرى :

«على أنه وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر المهمة والأساسية أو الرئيسية للمشروع، إضافة إلى فرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، والرؤية المستقبلية للمشروع ³».

تعريف 06: « يعرف على أنه وثيقة تقديم لمشروع استثماري أو تطوير مشروع قائم ويهدف إلى تقدير للمشروع في اطار تختاره المؤسسة. ⁴»

¹ - شوقي جباري، شوقي خليل، فعالية مخطط اعمال التفاعلي في مرافقة مسيرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات ص وم في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 17/18/19 أبريل 2012م، ص08

² - براهمي نوال، السيرورة المقاولاتية (من توليد الافكار الى مخطط الاعمال)، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات ص وم في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، 17/18/19 أبريل 2012م ص 08

³ MICHEL COSTER, ENTREPRENEURIAT, PERSON Education, PARIS. France , 2009 . P134

⁴ MICHEL SION, AVEC LA COLLABORTION DE David BRAULT, RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN, 3 Edition DOUNd, paris , 2013 , p 13 .

بعد التطرق للعديد من التعاريف المختلفة يمكن أن نستنتج التعريف التالي لمخطط الأعمال :
أنه عبارة عن مخطط يقوم به صاحب المشروع يصف ويسهل الأعمال التي يجب القيام بها المتعلقة بالمشروع، ويعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع ، كما يعتبر استراتيجية تعتمد على سلسلة من الدراسات المتتابعة والمتكاملة للمشروع والتي تتعلق بالبيئة الخارجية (التسويقية، الفنية، المالية،) والداخلية بغية التحكم في المشروع ، والقدرة على التكيف مع التغيرات من أجل تحقيق نجاحه واستمراره، وبلوغ أهداف الموضوع خلال فترة زمنية ولأنه وسيلة للاتصال كذلك يساعد صاحب المشروع لإقناع مختلف الجهات التي تقوم بتمويل المشروع.

الفرع الثاني أهداف مخطط الأعمال:

أهداف مخطط الاعمال عديدة نذكر منها: ¹

- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الإلتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال .
- التنسيق والنجاح في إنشاء المشروع أو تطويره يتوقف على تناسق أعمال المقاول ، وعلى المستخدمين وعلى المشاركين الماليين ، الإداريين، المنتجين والتجاربيين.
- المراقبة والتسيير .
- إبراز القدرات والإمكانات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- تحفيز المحيط الخارجي، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع .
- تحديد وشرح الاستراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع .
- تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا .
- إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة .
- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - لعور أمينة ،اعداد مخطط الاعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسييرمذكرة منشورة،فرع ادارة اعمال،تخصص مقاولاتية ،جامعة محد خيضر بسكرة ،الجزائر،2014م ص06

المطلب الثاني: مراحل مخطط الأعمال

و تتمثل مراحل مخطط الأعمال في مايلي ¹:

الفرع الأول: بلورة الفكرة المقاولاتية بشكل جيد: إذ تنتقل من مفهوم واسع إلى أن تصبح أكثر دقة ، وهنا يجب الإشارة إلى أنه تتطلب حماية الفكرة وذلك بحماية الملكية الفكرية أو تطوير استراتيجيات لحماية السوق.

الفرع الثاني : اختبار الفكرة لمعرفة مدى إمكانية في خلق فرصة أعمال وذلك بدراستها في الإطار الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة وملائمتها له.

الفرع الثالث نمذجة العرض : يقوم المقاول بوضع نموذج للأعمال يوضح فيه جوهر الأعمال وكذا كيف ستتولد الأموال وكيف ستكون العلاقة التبادلية بين أصحاب المصالح ،هذا النموذج عبارة عن نموذج للإستراتيجية الاقتصادية التي تسمح للمؤسسة بتوليد العوائد وهو بذلك يسمح لها بامتلاك رؤية واضحة حول مصادر العوائد.

الفرع الرابع تصور حاضر ومستقبل الأعمال: يجب تعريف المكونات الأساسية للرؤية الجديدة يتعلق الأمر بتوضيح عوامل النجاح المؤثرة وكذا تصميم المشروع.

الفرع الخامس كتابة الرؤية في مخطط الأعمال: يجب أن يقوم مخطط الأعمال بإقناع أن نموذج الأعمال يستحق الدعم بفضل ملائمة الرؤية الإستراتيجية الموضحة في تفاصيله لأصحاب المصالح أو الفريق ،وهنا لا يجب النظر إليه على أنه عائق وإنما فرصة لتحديد الإستراتيجية.

المطلب الثالث : مكونات مخطط الأعمال

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقترضين والشركاء والمستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال المحاور الأساسية ²:

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

الفرع الثاني مواصفات المؤسسة :

وتتمثل فيما يلي :

○ نوع النشاط وما إذا كان يركز فقط على البيع،أو مقاول من الباطن... أو غير ذلك، والصناعة التي ينشط فيها .

¹- براهيم نوال، مرجع سابق، ص 08

²- صندرة سايبى، سيرورة إنشاء المؤسسة ،أساليب المرافقة،دار المقاولاتية ،جامعة منتوري، قسنطينة ،2009-2010 م ص 22

- إسم المؤسسة التجاري واسم منتجها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز .
- الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي .
- الشكل القانوني .
- الملاك والمساهمون.

الفرع الثالث وصف النشاط :ويكون ذلك كما يلي :

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

الفرع الرابع نتائج دراسة السوق : هي حصييلة لما تم التوصل اليه من خلال دراسة السوق وتشمل :

- تقسيم السوق الحالي (منتوج/المستهلك ،ومنتوج /المؤسسة) .
- المنافسة والمحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين ،السياسات الاقتصادية).
- الموردين (عددهم ، وموقعهم ، ونقاط قوتهم ، ونقاط ضعفهم ...) .
- قنوات التوزيع (بيع مباشر ،أو بيع بالجملة ..).
- سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم ،وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتمييزه عن منتجات المنافسين ...).
- إستراتيجية التسويق (المنتج ،وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، وسبل ترقيته، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة .

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

الفرع السادس المعطيات المالية : العناصر المالية لب مخطط الأعمال وتشمل بذلك العناصر التالية:

- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية .
- المر دودية المتوقعة .
- رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة .
- الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، التراخيص، الإشهار... وغيرها .
- التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي .

الفرع السابع إدارة الموارد البشرية : ويتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، وتحديد العلاقة بينها، وطرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف ان وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية ولاختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية و الخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

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

- ✓ **الأهداف :** وهنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، ومساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو، والتشغيل، و المنافسة الوطنية..) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع .
- ✓ **نوع الإستراتيجيات المتبعة :** والأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات والتي تتلائم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، والتوزيع والقيادة بالتكلفة، والتمايز... الخ.
- ✓ **طرق تحقيق الإستراتيجيات :** فالوصول إلى إستراتيجية يتطلب وضع إمكانيات، والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك.

الفرع التاسع الأخطار ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار :

- ✓ **الأخطار التي تنجم عن عدم الأكادة والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.**
- ✓ **الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفترض القيام بالتخطيط المستمر.**

الفرع العاشر الملا حق: تتمثل في كافة الوثائق المتعلقة بالمخطط مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودون.¹

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

إن اختلاف المواقف والظروف أدى إلى احتياجات مختلفة من وضع مخطط الأعمال ولهذا يوجد أنواع من مخطط الأعمال .

لكتابة مخطط العمل أمام الريادي خيارين:²

الفرع الأول مخطط مختصر :

وهو مخطط قصير مركز يعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد إن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي قليل الإجراءات و الطرق للمعلومات الداعمة وهذا النوع من مخطط الأعمال يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

الفرع الثاني مخطط الشمولي: هو مخطط عمل كامل ويحتوي على تحليل متعمق للعوامل المهمة الحرجة والذي يحدد ويؤشر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات . هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيد عندما :

- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد .
- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو بيئة الخارجية .
- توضيح المواقف المعقدة للعمل .

المبحث الثاني: المكونات الأساسية لمخطط الأعمال

سوف نتناول في هذا المبحث أهم المكونات الأساسية لمخطط الأعمال حيث سنتطرق بالتفصيل إلى

كل من المخطط التنظيمي والانتاجي والتسويقي وأخيرا المخطط المالي .

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 119

²- طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة استراتيجية الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2009م، ص 215

المطلب الأول : المخطط التنظيمي

الفرع الأول مفهوم التنظيم :

يعرفه الأستاذ "تيونر" و"كينج" و"كالوس" التنظيم على أنه: عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالمنظمة ... مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم.¹

الفرع الثاني تعريف المخطط التنظيمي :

يحدد المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية والإحتياج إليها في إطار المشروع تطويره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات و المسؤوليات.²

الفرع الثالث تعريف تخطيط الموارد البشرية :

عرف بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الإحتياجات.³

ويعرف أيضا تخطيط الموارد البشرية :

على أنه في هذه المرحلة يتم القيام بعملية تحليل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتخطيط للحصول عليها وتتضمن هذه المرحلة خطوات ضرورية من أجل بناء المخطط التنظيمي:⁴

- ✓ تحديد أهداف المنظمة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية.
- ✓ تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.
- ✓ وضع الخطة الهادفة إلى تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية .
- ✓ متابعة تنفيذ الخطة والتقييم المستمر لكل عملية يتم انجازها.

¹ - د نفيد العجرودي، إدارة منظمات الاعمال الخاصة، ناشر المكتب العربي للمعارف ،الطبعة 1 ،مصر، 2011م ص117

² - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 210

³ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية ،كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر

⁴ - أحمد عريقات، وآخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية،المجاد

10،العدد الثاني، 2010 م ص ص 51، 52

وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعنى أساسا بتحديد العمالة المطلوبة أعدادا ونوعيات خلال فترة المخطط.¹

الفرع الرابع استقطاب الموارد البشرية

أولا تعريف استقطاب الموارد البشرية:

هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية

لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة ، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون ويبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل وطالبي الوظائف والمؤسسات العارضة لشواغرها.²

ثانيا العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية :

هنا الكثير من العوامل نكر منها:³

➤ حجم المؤسسات :

حيث كلما كانت المؤسسات الكبيرة سيكون لديها القدرة على استقطاب وبحث عن مرشحين بمعدل يفوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

➤ ظروف أسواق العمل :

ويقصد بها العرض الكلي من الموارد البشرية من كافة المصادر ،والطلب الكلي على الموارد البشرية في الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة .

➤ الظروف الداخلية للمؤسسة :

حيث ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل لمن الأسباب التي تضع المؤسسات أمام حاجتها لاستقطاب الموارد البشرية باستمرار لمواجهة مقتضيات الأداء.

➤ المنافسة بين المؤسسات : إن الاتجاه نحو شرعية جذب الموارد البشرية من المؤسسات المنافسة (بنوك

ومستشفيات....واستخدام وسائل إغراء يجعل عملية الاستقطاب مسألة أساسية وضرورية ملحة لتأمين المرشحين للوظائف .

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 210

² - كامل بربر، ادارة موارد بشرية اتجاهات وممارسات، دار النهل اللبناني، الطبعة 1، بيروت 2008م ص 112

³ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 114

الفرع الخامس الهيكل التنظيمي :

أولا تعريف الهيكل التنظيمي : يعبر عن تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة لوظائف الإدارات ، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال ، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها ، وخطوات السلطة والمسؤولية ، ومصادر اتخاذ القرار ، وقياس وتقدير معدلات الانجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة .¹

- ويعرف أيضا الهيكل التنظيمي : بأنه ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع الموارد وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بها.²

ثانيا خصائص الهيكل التنظيمي : وتتمثل فيمايلي:³

الملائمة : يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة .

الواقعية: أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.

المرونة : إمكانية التغير والتعديل وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة .

الوضوح : يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية ، وتسلسل وعلاقات السلطة والمسؤوليات والمستويات عن الأنشطة المختلفة.

البساطة وعدم التعقيد : يساعد على سهولة التدفق و الاتصالات راسيا وأفقيا ، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارة والأقسام وغيرها .

ثالثا مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :

وتتمثل مراحل الهيكل التنظيمي في مايلي :⁴

1_ تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة : أن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بوحدة ، حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب .

2_ تحديد ما يجب عمله : الخطوة التالية في عملية التنظيم هي الدراسة المهمة الخاصة بوحدة ما فهذا المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف .

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهيكل التنظيمي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، مصر، 2013م ص ص 27_34

² - جلال ابراهيم العبد ،ادارة الاعمال ،مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات ،دار الجامعة الجديدة،دون بلد نشر،دون سنة نشر، ص 145

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 29

⁴ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص 29-31

3_ **تخصيص وتوزيع الأعمال** : تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكاناتها وظروفها .

4_ تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية، وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق

الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير، فإذا كان عدد المؤسسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه .

5_ **تقرير السلطة اللازمة** : في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل .

6_ **الخريطة التنظيمية** : هي أحد المراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

رابعا أهمية الهيكل التنظيمي :

رغم بعض الاختلاف حول تعريف الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجتمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة، وتكمن أهميته في النقاط التالية:¹

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- يحدد ادوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفادي الازدواجية في الأعمال.
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى حد أدنى درجة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معه.

¹ - شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض مؤسسات ص وم بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ص وم جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2009م، منشورة، 2010م ص

المطلب الثاني : المخطط الإنتاجي

الفرع الأول تعريف المخطط الإنتاجي :

هو الذي يعنى بوضع إستراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع وبالكم اللذان يسمحان بامتزاجهما للترتيب الهندسي أو الفني للعمليات التصنيعية من جهة ،وبما يسهل من عملية تدفق مخرجات الإنتاج (من سلع ،خدمات إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى.¹

ويعرف أيضا المخطط الإنتاجي :

أنه الوعاء الذي يضم خطوط المنتج وفيها يتحدد مستوى كل من الناتج والمخزون والعمالة ،ومن ثم يتحدد مستوى قدرة المنظمة على خدمة العملاء (من حيث مواعيد التسليم، الجودة ،الخدمات المصاحبة لبيع المنتجات (من ناحية أخرى فإن مخطط الإنتاج يقوم على تخطيط أو تحديد مسبق لمزج الموارد اللازم استخدامها في عمليات الإنتاج.²

الفرع الثاني تعريف تخطيط الإنتاج :

يعرف بأنه القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل من المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا واحد أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.³

الفرع الثالث إدارة الإنتاج :

سوف نقوم بتعريف إدارة الإنتاج بالإضافة الى أهداف إدارة الإنتاج:⁴

أولا تعريف إدارة الإنتاج : هي إدارة تهتم بالدرجة الأولى بتصنيع منتج معين (سلعة أو خدمة معينة) بالكمية المناسبة ،وفي الوقت المناسب وبالجودة المضبوطة.

ثانيا أهداف إدارة الإنتاج:تهدف إدارة الإنتاج إلى توفير سلعة أو خدمة معينة، ذات منفعة بمواصفات وكميات محدودة في وقت معين ،بأكبر قدر من الكفاءة ،وعليه فإنه يمكننا أن نشق مجموعة من الأهداف في صورة كمية ونوعية :وتتمثل في الآتي :

1_ الأهداف الكمية :

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 181

² - أحمد سيد مصطفى، ادارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، كلية التجارة جامعة بنها، الطبعة 4، 1999 ص 99

³ - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2011 م ص98

⁴ - المرجع السابق، ص، ص 42، 43

- ✓ _تحقيق أهداف الخطة الانتاجية للمؤسسة بإنتاج الكميات المحدودة.
- ✓ _العمل على تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة بما يساعد على تحديد أسعار ملائمة للسلعة النهائية .
- ✓ _زيادة الكفاءة الانتاجية الجزئية والكلية للمؤسسة .وتتمثل في انتاجية العمالة ،وانتاجية الآلات والمعدات ، وكذا انتاجية المواد المستخدمة في النتاج ،في حين تتمثل الكفاءة الكلية للمؤسسة في مدى الاستخدام الامثل لمختلف عوامل الانتاج مجتمعة ومدى مساهمتها في تحقيق المخرجات .
- ✓ _تحقيق أكبر عدد من الانتاج ،ومن الآلات الموجودة ومن العمال الذين يعملون عليها ومن المواد المستخدمة ،إذ أن اختلاف كمية الانتاج التي تحصل عليها باستخدام أعداد معينة من الآلات وأعداد معينة من العمال وكميات محددة من المواد الخام مما تؤثر على إيرادات المشروع وعلى تكلفة إنتاج الوحدة .

2- الأهداف النوعية :وتتمثل في التالي :

- ✓ تطبيق المواصفات للجودة وبالتالي إذا أراد المنتج أن تباع سلعته فلا بد أن يقدمها بمواصفات التي يتوقعها المستهلك .
- ✓ تطوير طرق ووسائل الانتاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة .
- ✓ رفع الروح المعنوية للأفراد وإعطاء حوافز للعاملين الممتازين الذين يحققون معدلا معيناً من الانتاج.
- ✓ تنظيم العمل داخل الوحدات وحل المشاكل المرتبطة بالعمل لتحقيق الاهداف المنظمة.

الفرع الرابع نظام العمليات والإنتاج :

تتمثل عناصر نظام العمليات في يلي :¹

- ***المدخلات :** وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع وخدمات ،الموارد المادية ،البشرية ،المالية ...) وتأخذ هذه الموارد أشكال الآتية :المواد كالحبيبات البلاستيكية التي تصنع منها الأواني البلاستيكية . الطاقة ،كالنفط الأبيض والكهرباء ،العمال الذين يديرون .
- موارد مادية :آلات ،معدات ،مواد أولية طاقة أثاث ...
 - موارد مالية : الأموال وتتمثل في دفع أجور وتسديد قيم المشتريات .
 - موارد بشرية :العمال الذين يديروا الآلات ...
 - موارد معنوية :معلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج .

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 186 - 189

* **عمليات التحويل** : نعني بها مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلعة أو خدمة . إن هذه العمليات يمكن إن تجري داخل وحدات الإنتاج كالمعامل مثلا أو بواسطة الآلات كما يحدث في عملية الخراطة ، أو سلسلة من العمليات كما هو الحال في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب الالكتروني .

* **المخرجات** : هي حصيلة التحويل وتتمثل في السلع و الخدمات . إن السلعة المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيادي الزبائن على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها ، وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها ، وذلك ببعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها وتشكل عبئا على البيئة مثل نفايات معامل الطاقة النووية .

* **الزبائن** : وهي الفئة التي تنتج من اجلها السلع والخدمات .

ويمكن وضع الزبائن في ثلاث مجموعات :

مجموعة تشتري السلع الاستخدام المباشر وتطلق عليها تسمية مستهلكين ، ومجموعة ثانية من ضمن الشركة تتلقى السلع لاستخدامها في تجميع منتج آخر وتسمى بالزبون الداخلي ، مجموعة ثالثة تتلقى المنتجات بقصد بيعها وتسمى بالزبون الخارجي . وإدراك رغبات الزبائن شئ ضروري .

* **التغذية العكسية** : وهي المعلومات المرتدة عن المخلات ، عمليات التحويل ، المخرجات ، الزبائن تساعد المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعال في اتخاذ إجراءات تصحيحية في عناصر النظام الإنتاجي إذ تطلب ذلك .

الفرع الخامس أنواع خطط الإنتاج :

على أساس فترة التخطيط للخطة الإنتاجية يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط وهي:¹

خطة طويلة الأجل ، خطة متوسطة الأجل ، خطة قصيرة الأجل .

أولا الخطة الإنتاجية طويلة الأجل :

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر ، وغالبا ما توضع للنشاط الإنتاجي والعمليات ، في المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف ، اختيار موقع المنظمة ، والترتيب الداخلي وتصميم المباني ، والمستوى التكنولوجي ، وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل .

¹ - محمد ابيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبه، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2004 م ص51

ثانيا الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل :

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي ،مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من السنة .

وتتضمن كذلك خطة الإنتاج متوسطة الأجل وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام . ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

ثالثا خطة الإنتاج قصيرة الأجل : وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات .

المطلب الثالث :المخطط التسويقي

الفرع الأول :مفهوم المخطط التسويقي

قبل التطرق لمفهوم المخطط التسويقي سنقوم بتعريف التسويق وتوضيح أهدافه والعوامل المؤثرة في توزيع السلعة:

أولا مفهوم التسويق : هو ذلك النشاط الذي يتضمن خلق وتوصيل السلع المرغوبة للزبائن ، وكل مايتعلق بعملية جذب والمحافظة على ولاء الزبون.¹

ويعرف أيضا :التسويق هو وظيفة فنية ،يقتضي القيام بها الإلمام بمجموعة من المهارات الدقيقة ، لامكانية انسياب السلع والخدمات من مكان انتاجها إلى مكان استهلاكها كذلك توفير الادوات لاتمام عملية الشراء (الرغبة في الشراء والقدرة على دفع الثمن).²

ثانيا الأهداف التسويقية:

الهدف التسويقي هو صياغة لما تريد المؤسسة الوصول اليه مستقبلا والهدف التسويقي شأنه شأن الاهداف الاخرى يجب أن يكون محددًا ،و قابل للقياس ، فضلا عن ارتباطه بمدة زمنية معينة .

ويعتبر وضع الاهداف من الامور الضرورية سواء لتنفيذ الاعمال داخل المؤسسة ولتحديد هوية المؤسسة أمام الغير . وتحدد الاهداف بطريقة واضحة ماذا تفعله المؤسسة وأين يمكن ،تنفذ ذلك ومن الذي يمكن أن يعهد إليه بالتمام هذه الاعمال ،والكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب ، والوقت الذي يمكن أن تتم فيه تفصيلا وفقا

¹ - ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014 الطبعة 5، الأردن، ص 121

² - محمد ابيدوي الحسين ،مرجع سابق، ص 51

للمستوى الإداري . ولا يعني الأهداف فقط النتائج المتوقعة بل أنها تعني أيضا الطريقة التي يمكن بها أن تربط الأهداف سويا لتحقيق أغراض المؤسسة.¹

ثالثا تعريف المخطط التسويقي :

لقد تعددت التعاريف نذكر منها :

تعريف 1 0: هو عبارة عن الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ إستراتيجية التسويق.²

تعريف 02: هي وثيقة مكتوبة لا تزيد عن ال 10 صفحات في الغالب تحدد الإستراتيجية ، وبيئة التسويق ، والزيائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة لأهداف الموضوعة للمبيعات والربح للعام القادم كما يتم فيها تفصيل وتوضيح للإعمال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية .

أن أهم عاملين في الاعداد الناجح للمخطط التسويقي هما المرونة التي تسمح بالتغيير ، وقابلية التعامل مع الأقسام (المالية ، الانتاج ، البحث والتطوير ...) .³

تعريف 04 : يمكن القول بأنه المخطط التسويقي هو خطة عمل تتركز بشكل أساسي على المبيعات والتسويق ، لكن هذا التعريف البسيط لا يعكس الأهمية والتعقيد اللذان يميزان المخطط التسويقي، إذا لا بد لإي مخطط تسويقي الإجابة على الأسئلة التالية :

_ أين هو موقع المؤسسة ؟

_ أين تريد أن تصل ؟

_ ما هو السبيل للوصول الى هناك ؟ .⁴

الفرع الثالث أسباب أعداد مخطط الاعمال التسويقي :

للتسويق دور مهم في تحقيق ونجاح الأهداف التي تسطرها المؤسسة ،فهو أداة للتعريف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة كما يحدد طبيعة المنتجات و الخدمات التي يطلبها الزبون و يشرح الاجراءات والمتطلبات التي تسمح بالاحتفاظ بالزبون ،فالمخطط التسويقي يعمل على:⁵

¹ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات قرن 21؟، دار الفجر للتوزيع والنشر، دار النهضة العربية، 2002م ص ص 185،189

² - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 1، الأردن، 2008، ص 152

³ - لعور أمينة ، مرجع سابق، ص 12

⁴ - مراد اسماعيل ،شلفاغ بن عمر :أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاوماتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،16/17/18 أبريل

2012م ص 05

⁵ - نبيل جواد ،التسويق في خدمة المشروع ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة 1، لبنان،2008م ص ص 272، 273

- ✓ الربط الواضح بين الاهداف والاجراءات .
 - ✓ توضيح مسار المؤسسة وهذا عن طريق الاجابة عن التساؤلين:
 - ✓ إلى أين نريد الوصول ؟
 - ✓ ماهي الوسائل التي ستمكننا من الوصول ؟
 - ✓ تحديد المسؤوليات والمهام والبرامج الزمنية .
 - ✓ تحديد الموارد المطلوبة وأفضل طرق توزيعها .
 - ✓ تقليل المخاطرة عن طريق التنبؤ بمخاطر السوق .تهديدات، مشاكله، تقلباته.
- الفرع الرابع خطوات اعداد مخطط التسويق: وتتمثل في :
- أولا دراسة السوق :

1-تعريف دراسة السوق :تعرف على أنها مجموعة من الأدوات والتقنيات ، التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة،وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق .¹

2-أهداف دراسة السوق :

يمكن إبراز أهداف دراسة السوق من خلال دراسة التساؤلات ضمن المحاورالتالية²:

- ✚ دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة،لتحديد حصة كل منها من المبيعات ،وتحديد مواقع محلات التجزئة التي تملكها المؤسسة، ومنافذ التوزيع الواجب استخدامها في كل منطقة .
- ✚ دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بعددهم (زبائن فعليين ،أو محتملين ،نوعهم ،صفاتهم ،دخولهم ، دوافعهم ،عاداتهم الشرائية .
- ✚ دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كانت السلعة مبتكرة ولم يكن المستهلكون على دراية كبيرة بأهميتها وباستعمالاتها فبدون الدراسة لا تستطيع المؤسسة تحديد كمية الانتاج او تكاليف الانتاج الاجمالية ،او حتى وضع سياسات البيع أو التوزيع.
- ✚ دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات السلعة لمعرفة مدى حساسية السلعة (حسب الايام ،الاشهر، المواسم والاعیاد...)ويمكن تخطيط عملية الشراء والتخزين البيع .
- ✚ محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة.

¹ - يحه عيسى ،لعلاوي عمر، بلحمير ابراهيم، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة القديمة،الطبعة1، الجزائر ص ص 42 ، 43

² المرجع السابق، ص 45

ثانيا تعريف البيئة التسويقية : تعرف بأنها كافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تعمل ضمنه وتمارس أعمالها فيه وتلعب هذه البيئة دورا مهما في التأثير على القدرة التسويقية للمنظمة .¹

1-عناصر البيئة التسويقية: تتكون من العملاء، والمنافسين، والعامه، المؤسسة وهم كما يلي.²

1-1 العملاء المستهدفون :يعتبر العملاء المستهدفين أو ما يطلق عليهم الزبائن مفتاح النجاح للمنظمة ،ولهذا فإن الإستراتيجية التسويقية لمنظمة الأعمال تحتاج إلى دراسة وتحليل أسواق العملاء بشكل متكامل بهدف إشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء، وعلى منظمات الأعمال معرفة العملاء وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها وتشير الدراسات إلى وجود خمسة أنواع من العملاء المستهدفين:

- عملاء الاستهلاك الصناعي : وهي كافة المنظمات التي تقوم بشراء السلع والخدمات لإدخالها في عمليات إنتاجية بهدف تحقيق أهداف المنظمة .
- عملاء الاستهلاك النهائي:وهي الفئات التي تقوم بشراء السلع والخدمات بهدف الاستهلاك الشخصي مثل الاستهلاك العائلي، أو الفوري .
- عملاء الاستهلاك الدولي: وهم الفئة التي تقوم بالشراء من خارج حدود الدولة (العملاء الأجانب) مثل البائعون في دول أخرى .
- العملاء الحكوميون: وهم الذين يقومون بشراء السلع والخدمات لتقديمها الى جمهور المواطنين في الدولة .
- عملاء اعادة البيع مرة ثانية :وهم كافة المنظمات التي تقوم بشراء السلع والخدمات ليس لاستهلاكها بل بهدف إعادة بيعها مرة ثانية للحصول على هامش ربح معين.
- 2-3 المنافسون: تحتاج منظمات الأعمال إلى اشباع حاجات أسواقها المستهدفة، ولكي يتحقق هذا المطلب فإنه لا يقف عند هذا الحد بل لا بد من السعي نحو تمييز المنظمة لمنتجاتها عن المنافسين كونها تعيش في بيئة تنافسية قد تكون حادة ،وقلا بد من تمكين الوضع التنافسي، ومعرفة آلية المنافسة، ومن هم المنافسون ؟ ماهي وسائل الإتصال الفعالة في المنافسة؟...الخ.

¹ - ايداد عبد الفتاح النصور ، استراتيجيات تسويق ،مدخل نظري وكمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2012م ص 129

² - محمود عواد الزيادات ،محمد عبد الله العوامره، إستراتيجيات التسويق ،منظور متكامل ، ط 1 ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن،2012 م ، ص ص

2-3 العامة (ذوي المصالح)(الجماعات المستفيدة) :قد يطلق البعض على هذا المصطلح اسم (الجمهور العام ايضا):هو يعبر عن مجموعة من الهيئات والجماعات التي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء كانت إيجابية أو سلبية ،وتختلف هذه المجموعات من منظمة الى أخرى .

2-4 المؤسسة: (أو ادارة المنظمة) :على الادارة التسويقية في منظمات الأعمال مراعاة جميع القوى المحتمل تأثيرها على أداء الإستراتيجية التسويقية ،حيث يتطلب هذا مراعاة الادارة المالية والادارة الاستراتيجية وادارة البحث والتطوير والتسويق والانتاج والموارد البشرية ،وضرورة انسجام هذه الأهداف مع الهدف العام .كما يجب على الادارة العليا أن تأخذ التسويق كإستراتيجية لتحقيق أهداف وغايات المنظمة ، كما تضمن هذه الفكرة صياغة رسالة ورؤية المنظمة ونشرها مما يعزز وضع المنظمة التنافسي.

الفرع الخامس تحليل swot :

أولاً تعريف تحليل swot :هو وسيلة جيدة لتحليل و تشخيص الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة و الضعف والفرص والتحديات .¹

بالنسبة للمؤسسة تشكل البيئة مصدر تهديدات وفرص:

1- تعريف التهديدات:تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة،وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

2- تعريف الفرص :هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية،وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتوقع أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية .²

¹ - سعد غالب ياسين ،الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر ،الطبعة 1 ، الأردن،1998، م، ص69

² - ثامر البكري ،مرجع سابق، ص 221

الجدول رقم (1-1) يوضح الفرص والتهديدات (التحليل الخارجي):

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> • الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. • تكنولوجيا واعدة. • تنوع المنتجات و الخدمات . • نمو أسرع في السوق. • العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان. 	<ul style="list-style-type: none"> • احتمال دخول منافسين جدد. • زيادة مبيعات المنتجات البديلة. • نمو بطيء في السوق. • سياسات سعرية مناوئة. • زيادة الضغوط التنافسية.

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، ط 1، الأردن، 1998، ص 69

أ - تتمثل التهديدات: في التغيرات التي تحدث في البيئة التي تتميز ب: ¹

- بانها ظرفية: لأن إحتمال حصولها متغير و بحسب الحالة.
- بأنها قد تكون عابرة أو مزمنة: كونها تتعلق بعناصر حالتها دورية أكثر مما هي هيكلية.
- بأنها في غير مصلحة المؤسسة: مما يعني أنه في حالة عدم التحرك السريع والمتلائم من قبل المدراء، فإن المؤسسة يخشى عليها من الإفلاس و السقوط.
- مثلا زيادة سعر المحروقات لوسائل النقل البرية.

ب- تتمثل الفرص: في احتمالات لنشاطات مقدمة من البيئة إلى المؤسسة وهي تتناغم مع تطور إنتاجها.

إن أهمية الفرص تتبع من ثلاثة عوامل: ²

- منفعية المؤسسة، والمحددة من ناحية المردودية ب: الحصة السوقية والحماية والسيطرة..... إلخ
- إحتمال النجاح المحدد عبر: ردة الفعل المحتملة للسوق و البيئة العامة .

¹ - نبيل جواد مرجع سابق، ص 31

² - نبيل جواد، مرجع سابق، ص 31

- خبرة ومعرفة المؤسسات المقيمة :من خلال الطاقات النوعية مقارنة مع المنافسة ,والقادرة على تحقيق النجاح للمشروع المرتقب.

عناصر القوة والضعف (التحليل الداخلي):

3- عناصر القوة : تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها

بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

4- عناصر الضعف: هو النقص في الإمكانيات و القدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه

قياسا بالمنافسين ,وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

والجدول التالي يوضح بعض عناصر القوة والضعف اللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة والتي

يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.¹

الجدول (1-2) يوضح عناصر القوة والضعف (التحليل الداخلي):

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
✓ استخدام تكنولوجيا جديدة	✗ محدودية الموارد التمويلية ومصادرها
✓ اتفاقات وعقود طويلة الأمد	✗ نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحى الخبرة
✓ موارد مالية متميزة	✗ قصور في الأجهزة والمعدات
✓ مهارات بشرية مرتفعة	✗ عدم انتظام عمليات التجهيز
✓ حملات ترويجية مكثفة و ناجحة	✗ محدودية ميزانية الترويج
✓ انخفاض واضح في كلف العمليات	✗ ضعف السيطرة على حركة المخزون
✓ علامة تجارية قوية	✗ مهارات تسويقية ضعيفة
✓ خدمة المستهلك	

¹ - ثامر البكري المرجع السابق، ص 220، 221

عوامل أخرى <input type="checkbox"/>	منافذ توزيعية مباشرة <input checked="" type="checkbox"/>
-------------------------------------	--

المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 1، الأردن، 2008، ص 221

الفرع السادس المزيج التسويقي: يعرف على أنه مجموعة من الوسائل التي يستخدمها مديرو التسويق لتحقيق أهدافهم.¹

حيث تم تقسيم المزيج التسويقي الى نوعين : الأول هو المزيج التسويقي التقليدي ويشمل كل من (المنتج ، التسعير، التوزيع ،الترويج) والثاني المزيج التسويقي الموسع للخدمات ويشمل كل من (الدليل المادي ،الناس ، العمليات) .²

أولا المزيج التسويقي التقليدي:

1- المنتج :هو عبارة عن خدمة ،سلعة ،فكرة،مؤلفة من خواص محسوسة وغير محسوسة ،تشبع حاجات ورغبات المستهلكين ،يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أي وحدة نقدية.³

2-السعر: هو مبلغ نقدي يدفع لقاء السلعة أو الخدمة أو هو تلك القيم التي يعطيها المستهلك لقاء حق اقتناء أو استخدام السلعة أو الخدمة.ويعتبر احد العناصر الهامة في المزيج .⁴

الترويج :هو الوظيفة المتعلقة بالاطار والاقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك.⁵

وبصفة عامة الترويج عبارة عن عملية اتصال مبرمجة وهادفة ترمي لاطار المؤسسة أو أحد منتجاتها بصورة مقنعة لدى مختلف الأطراف التي يجري التعامل معها خلال العملية التسويقية .⁶

4-التوزيع :هو عبارة عن المكان أو القنوات التسويقية.⁷

¹ - بلال خلف السكارنة ،مرجع سبق، ص 141

² - محمود جاسم الصمديدي ،ردينة ، عثمان يوسف ،تسويق الخدمات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة 1 ، عمان ،2010م ص 78

³ - علي فلاح الزعبي ،تسويق سياحي وفندقي ،مدخل صناعة سياحية وضيافة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الطبعة 1 ،الأردن 2013م ص 51

⁴ - بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق،ص 142

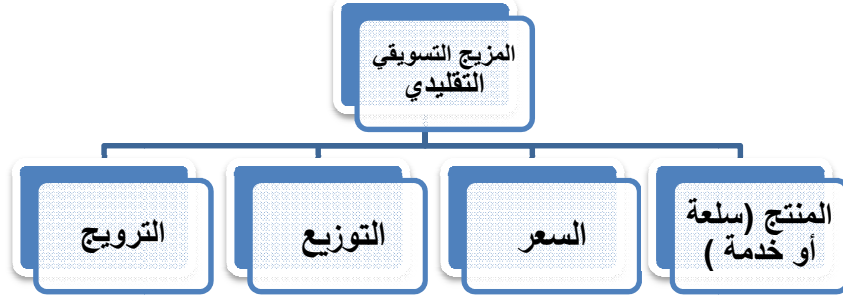
⁵ - كوسة ليلى، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية علوم

الإقتصادية، وعلوم تسيير، منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007م-2008م، ص 28

⁶ - بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق، ص 151

⁷ - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 52

الشكل (1-1) يوضح عناصر المزيج التسويقي التقليدي:



المصدر: علي فلاح الزعبي، مرجع سابق ص 52

ثانيا المزيج التسويقي الموسع للخدمات :

يتضمن ثلاثة عناصر مضافة للمزيج التسويقي التقليدي وهي:¹

1. الأفراد (الناس): يحتل الأفراد عنصر أساسي في إنتاج و تقديم الخدمات.

إن لكل من مقدم الخدمة و المستفيد منها دورا في استمرار إنتاجها وتقديمها، فمقدم الخدمة دور مهما من البراعة والمهارة، و لصدق بالتزام بالوعود والإيفاء بها و الذي ينعكس على الأداء الجيد والفعال الذي يحقق رضا المستفيد و جعله يشكل حلقة ترويجية للمؤسسة، من خلال الرضا المحقق له يقوم بإخبار مجاميع أخرى من الزبائن عن المؤسسة و العاملين فيها وذلك تلك المجاميع تقوم بإخبار مجاميع أخرى عن الأداء الجيد و المميز للمؤسسة و على هذا النحو يتم انتقال المعلومات و بذلك تمثل تلك المعلومات المنقولة عن المؤسسة وخدماتها عن طريق المستفيدين تشكل عنصر مضاف لعناصر المزيج التسويقي للخدمات .

2. الدليل المادي :

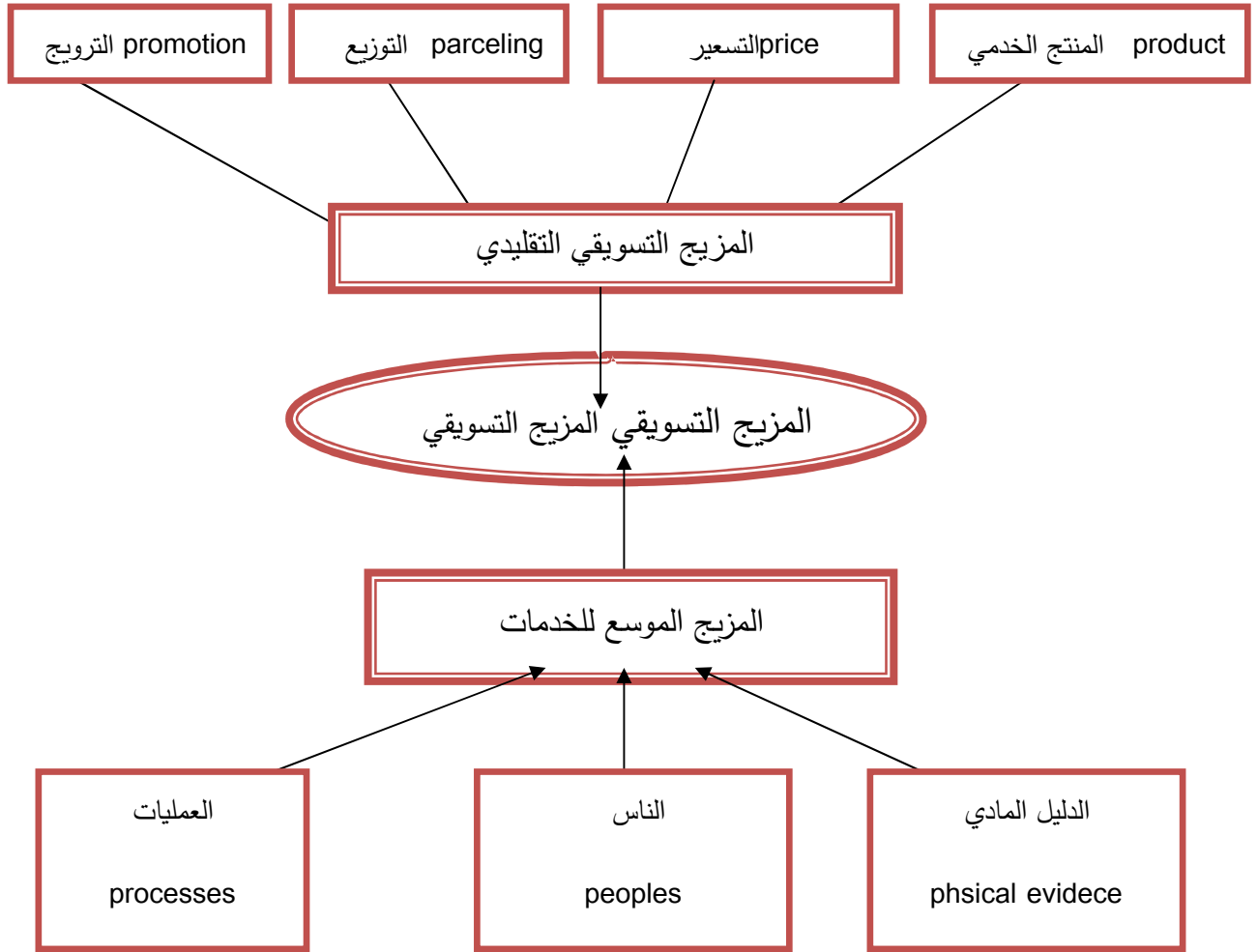
يمثل المستلزمات المادية الداعمة و المساعدة في تقديم الخدمات (المباني، الأثاث، المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة) والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلا غرفة العمليات، المعدات الطبية.....) لذا فالدليل المادي يلعب دورا تأثيريا في عملية تسويق الخدمة كذلك يحكم المستفيد من الخدمة على الخدمة ومستوى رضائه عنها.

3. العمليات :

الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، لذلك فإن الإحتواء المباشر للزبون فيها يتعلق بإنتاج أعلى الخدمات و الإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضم خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة كمثال على ذلك (الصدق، المودة والعلاقة الطيبة) بين مقدمي الخدمة و المستفيدين. مما يؤثر إيجابيا في إدراك المستفيد للخدمة.

¹ - محمود جاسم الصمديدي، مرجع سابق، ص ص 82، 83

الشكل (1- 2) يوضح عناصر المزيج التسويقي الموسع للخدمات:



المصدر: محمود جاسم الصمديدي، ردينة ، عثمان يوسف ،تسويق الخدمات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة 1 ، عمان ،2010م ص 79

ثالثا الإستراتيجيات التسويقية :

وتتمثل في ما يلي:

✓ إستراتيجية المنتج وتنقسم إلى: ¹

1- إستراتيجية قيادة التكلفة : تتكون هذه الاستراتيجية عدد من العناصر تساعد المشروع من الإستفادة من وفورات الحجم الكبير ومن ثم تخفيض التكاليف مقارنة بمشاريع المنافسة الأمر الذي يمكنه من زيادة حصته النسبية في السوق.

¹ - عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT،الدار الجامعية، الطبعة 2، مصر، 2001، ص 38

2- استراتيجية التركيز : تهدف استراتيجية التركيز على منطقة جغرافية محددة، أو قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، بدلا من المنافسة على نطاق واسع، وعادة ما تتجسّد مثل هذه الاستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالمية .
وعندئذ قد تنطوي هذه الدراسة على البيع عند سعر مرتفع هذه العناصر تتمثل في تبين نظام توزيع منخفض التكلفة وتطوير المنتج بما يحقق الإنتشار الواسع.

3- استراتيجية التمييز : يقوم المشروع في وجود هذه الاستراتيجية على تمييز منتجاته وتوزيعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكنه إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته وتضم هذه الاستراتيجية عدد من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات وتوزيعها وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة .

✓ الإستراتيجيات التسعيرية للخدمات الجديدة.¹

1 - استراتيجية اختراق السوق (التغلغل) :

تستخدم عند تقديم الخدمات الجديدة للسوق والهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة ممكنة واستمالة الطلب بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل عن طريق وضع أسعار منخفضة للخدمات موضوع الاهتمام، وبعدها يرفع السعر بشكل تدريجي كلما سمحت الظروف بذلك.
ويتطلب نجاح هذه السياسة في التسعير إنتاج أو عرض أكبر كمية ممكنة من الوحدات المنتجة وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تستخدم هذه الاستراتيجية لا تستطيع بسهولة تطبيقها بشكل تلقائي بل عليها اتخاذ سلسلة من الخطوات المتدرجة -تطوير نوعي في المواصفات الخاصة الخدمة مع ترويج كثيف في أسواق جديدة - والهادفة لإنجاح هذه الاستراتيجية السعيرية.

إن هذه الاستراتيجية تعمل على النقيض تماما من سياسة قشط الأسواق وبالتالي قد تختلف إشكالات الانطباع غير الجيد عن الخدمة منخفضة السعر وهنا يجب تكثيف الحملات الترويجية للخدمة قبل تقديمها بشكل يكون لدى العمل موقف إيجابي قبل الحصول على الخدمة .

2- إستراتيجية قشط السوق :

يميل السعر في هذه الحالة لأن يكون غير مرّن وخاصة في مرحلة التقدّم للماركة الخدمية وترتكز هذه الإستراتيجية التسعيرية على وضع أسعار عالية على الخدمات الجديدة والتي سيدفعها المبادرون أو المبتكرون

¹ - حفصة دقة، إعداد مخطط الأعمال حديقة ألعاب مانية الأطفال - الوادي - مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، فرع إدارة أعمال، تخصص مقاولاتية، منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014م، ص 33 ، 34

من المشترين مقابل حصولهم على خدمات جديدة والهدف من ذلك تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير .

وهناك صعوبة كبيرة في تطبيق هذه الاستراتيجية لفترة زمنية طويلة هذا يعود إلى أن المنافسين بإمكانهم التأثير بشكل سريع على ردود فعل المستفيدين من خلال طرح أسعار تنافسية.

إستراتيجيات التوزيع :

وتتمثل في ثلاثة استراتيجيات وهي كما يلي:¹

1- استراتيجية طول قناة التوزيع :

يجب على المنتج - بداية اختيار الاستراتيجية العامة للتوزيع ، بشأن طول القناة التوزيعية والذي يشير إلى عدد حلقات التوزيع في القناة - وبصفة عامة يستطيع المنتج - في هذا الشأن المفاضلة ، والاختيار بين بديلين وهما : التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر.

1-1 التوزيع المباشر :

ويشير إلى قيام المنتج بتوزيع منتجاته مباشرة إلى المشتري ، سواء كان مستهلكاً نهائياً أو مستخدماً صناعياً دون الإعتماد على الوسطاء .

1-2 التوزيع غير المباشر :

ويشير إلى اعتماد المنتج على وسيط أو أكثر لتوزيع منتجاته إلى العملاء (مستهلكين / منظمات مشتريه .) ويمكن التمييز بين نوعين من الوسطاء وهما : الوسطاء التجار الذين تنتقل إليهم ملكية المنتجات التي يتعاملون فيها كتجار الجملة وتجار التجزئة، والوسطاء والوكلاء الذين لا تنتقل إليهم ملكية المنتجات كالممارسة .

2- استراتيجية التغطية السوقية :

ينبغي على المنتج عند تحديد قنوات التوزيع المستخدمة خاصة عند الإعتماد على الوسطاء اتخاذ القرار المتعلق بتحديد كافة التوزيع . ويعنى ذلك تحديد عدد الموزعين بكل منطقة بيعية أو سوق، وهوما يطلق عليه كثافة تغطية الأسواق بواسطة الموزعين ويرتبط بالبعد الأفقى لقناة التوزيع . هذا ويستطيع المنتج المفاضلة بين ثلاث استراتيجيات بديلة ، لتحديد كثافة تغطية السوق وهى التوزيع المكثف والتوزيع الانتقائي والتوزيع الوحيد .

¹ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، برنامج مهارات التسويق والبيع، التوزيع بالقنوات البديلة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها ص [بتصرف]

2-1 التوزيع المكثف : تشير استراتيجية التوزيع المكثف إلى قيام المنتج بعرض وتوزيع منتجاته في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع بكل منطقة بيعية، مما يهيئ للمنتج التغطية الشاملة للسوق ويضمن للعملاء سهولة الحصول على المنتجات .

2-2 التوزيع الإنتقائي : تشير هذه الاستراتيجية إلى اعتماد - المنتج - في توزيع منتجاته، على عدد محدود من الموزعين في المنطقة البيعية يخضع اختيارهم لمعايير معينة كالسمعة التجارية وتوافر الموارد المالية وحجم المبيعات وغيرها .

2-3 التوزيع الوحيد :

تشير هذه الاستراتيجية إلى اعتماد المنتج - في توزيع منتجاته على موزع وحيد في المنطقة البيعية الواحدة بهدف إحكام سيطرته ورقابته على عملية توزيع منتجاته ويتم ذلك بموجب عقد كتابي بين الطرفين المنتج والموزع الوحيد . هذا وينبغي أن تكون بنود وشروط العقد واضحة خاصة من حيث حدود المنطقة البيعية وأسعار البيع وعدم توزيع منتجات أخرى منافسة وغيرها .

3- استراتيجيات التكامل في التوزيع :

على الرغم من أن الهدف الأساسي هو التوصل إلى قناة التوزيع التي تضمن تدفق المنتجات من المنتج إلى العملاء بكفاءة وفاعلية، إلا أنه غالباً ما نجد أن مؤسسات كل قناة توزيع (أعضاء القناة) تعمل ، مستقلة عن بعضها البعض بل قد تكون منافسة لبعضها البعض أحياناً . مما يفرز تناقض وخلافات ونزاعات بين بعض أو كل أعضاء القناة التوزيعية .

ويظهر التناقض والنزاع في قناة التوزيع من عدة مصادر منها رغبة المنتج في توزيع سلعته بطريقة معينة لا تتفق مع رغبات الحلقات الأخرى في القناة أو قد يريد المنتج الحصول على معلومات من تاجر تجزئة الذي يرفض إمداده بها أو قد يريد المنتج اتباع التوزيع الكثيف، ويرغب الوسيط في الوكالة الحصرية فضلاً عن الخلافات بين حلقات التوزيع بخصوص الأسعار والخدمات وشروط الدفع والتسليم وغيرها .

وبصفة عامة ، يمكننا التمييز بين النزاع الرأسي والذي ينشأ بين ، أعضاء قناة التوزيع عبر مستويات التوزيع المختلفة في القناة كالنزاع بين تاجر جملة وتاجر تجزئة .

✓ إستراتيجية الترويج:

يمكن الاختيار بين أنواع أساليب الترويج لكل نوع الانتاج كما يلي: ¹

■ الميزانية لكل عنصر من عناصر الترويج.

¹ - مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،ص، 2007، ص ص 145 -148

- أهداف الترويج لكل نوع من أنواع الانتاج .
- خصائص السوق .
- طبيعة المنتج.

إن أنشطة الترويج لها أهداف متعددة ،ومن أهمها :

- ✓ جذب العملاء الجدد وتشجيع الناس على التعامل مع المشروع .
- ✓ الرد على الاشاعات وعلى المنافسين.
- ✓ توفير السمعة الطيبة للمشروع.
- ✓ ذكر شيء من الانشطة والفعاليات والمناسبات التي يقوم المشروع بها مثل طرح منتج جديد أو إنتاج نوع جديد أو تخفيض أسعار وغيرها.

المطلب الرابع : المخطط المالي :

الفرع الأول تعريف المخطط المالي : يمثل القسم الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر

التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد،والكف والأرباح في مخطط العمل.¹

ويعرف أيضا : على أنه عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال تتضمن مجموعة من الجداول المالية و المحاسبية تبين رأس المال العامل واحتياجاته ومؤشرات المر دودية بالإضافة إلى الخزينة وهذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان استمراريتها وتقديمها حجة الأطراف الممولة علما أن هذه الجداول تكون تتميز بالدقة والوضوح.²

إضافة إلى ماسبق يمكن تعريف المخطط المالي كذلك:المخطط المالي كذلك يسمى المخطط التمويل وهو مخطط يتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كمورد ، كما يتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد ،ويستخدم مخطط التمويل لوضع خطط جزئية خاصة بالمؤسسة لفترات طويلة وتمثل أداة للتخطيط العام للمؤسسة وأداة للرقابة على إدارتها الفرعية كذلك يبرز مستوى التنسيق الداخلي بين العمليات³.

ومما يمكن استنتاجه أن التخطيط المالي له أهمية في الربط بين القرارات الاستثمارية وقرارات التمويل التي تتفاعل بشكل كبير، وتقوم العملية التخطيطية على تحديد الهدف والتنبؤ . وادا كان الهدف هو تحقيق مستوى معين من الأرباح ،فإن التنبؤ هو أداة التي تستخدم في تحديد كل من حجم المبيعات اللازم لتحقيق هذا الهدف والاحتياجات اللازمة لتحقيق هدف المبيعات .

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 227

² - علي محمد خضر وآخرون ،أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية ، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء ، ليبيا ص 187

³ - مبارك لسولس ،التسيير المالي ،تحليل نظري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة 2 ، 2012م ص 169

و لتحقيق ذلك يمكن تحديد خطوات عملية التخطيط كما يلي¹ :

- * تحليل كافة البدائل المتاحة أمام المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل واختيار أنسب البدائل .
- * التنبؤ بالنتائج المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية.
- * وضع خطة مالية متكاملة مجالات الاستثمار والتمويل الخاصة بالمؤسسة وتتطوي هذه الخطة على مجموعة القرارات التي يتم اختيارها في ضوء الخطوات السابقة .
- * تقييم الأداء الفعلي في ضوء أهداف الخطة المالية السابقة إقرارها.

الفرع الثاني مصادر التمويل :

يقصد بعملية التمويل الحصول على الأموال اللازمة للمشروع حسب الحاجة إليها وبالقدر المطلوب واستغلالها احسن استغلال للعوائد والكلف وفيها يلي :

بايجاز مصادر التمويل هي :

أولاً مصادر التمويل طويلة الاجل :

- 1- أموال الملكية : تمثل اهم مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويل انفاقها الاستثماري وتتشكل مصادر التمويل الذاتي مصادر الملكية من العناصر التالية :
 - * الأسهم العادية : تمثل الاسهم العادية صكوكا متساوية القيمة .
 - * الاسهم الممتازة : وهي اوراق مالية تجمع بين الاسهم العادية والسندات .
 - * الارباح المحتجزة : هي احد المصادر الهامة للتمويل الذاتي تلجأ إليه المؤسسة لتغطية احتياجاتها طويلة الاجل .

* الإحتياطيات : هي مبالغ يتم تجنبها من الارباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمؤسسة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع .

- 2- التسهيلات الائتمانية : تتمثل في سداد قيمة مشترياتهم وفقاً لشروط يحددها المورد الدائن ، وترتبط قيمة المشتريات الآجلة ومن ثم قيمة التمويل عن طريق الائتمان التجاري بمستوى المبيعات المتوقعة للمؤسسة².

ثانياً مصادر التمويل قصيرة الاجل :

وتتمثل في :¹

¹ - عاطف وليم أندراوس ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ص 147

² - عاطف وليم أندراوس ، مرجع سابق ، ص 368

***الإئتمان التجاري** : يمكن تعريفه بأنه نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين ، ويتمثل في قيمة المتشريات الأجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية .وتعتمد المؤسسات على هذا المصدر في التمويل بدرجة أكبر من اعتمادها على الإئتمان المصرفي وغيره من المصادر الأخرى قصيرة الأجل ،بل وقد يكون المصدر الوحيد -قصير- المتاح لبعض المؤسسات .

➤ ويطلق عليه الإئتمان التجاري التلقائي نظرا لأنه عادة ما يزيد وينقص مع التقلبات في حجم النشاط ، بمعنى أنه يتاح بالقدر الملائم وفي الوقت المناسب وتعد هذه واحدة من أهم مزايا الإئتمان التجاري ، يضاف إليها أنه يتم دون إجراءات أو تعهدات رسمية .

➤ أما بالنسبة لتكلفة هذا النوع من التمويل فإنها تعتمد على شروط الموردين. ففي غياب الخصم النقدي يعتبر الإئتمان التجاري في حكم التمويل المجاني، غير أنه قد ينقلب إلى تمويل مكلف للغاية إذا لم تحسن المؤسسة استخدامه.

الإئتمان المصرفي :

يقصد به في هذا الصدد القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك وشركات الأموال، وذلك من أجل تغطية احتياجاتها من الأموال لتمويل دورة استغلالها، وذلك نتيجة لتكرار العمليات خلال هذه الدورة .²

ويأتي هذا النوع من الإئتمان المصرفي من حيث درجة اعتماد المؤسسة عليه كمصدر للتمويل قصير الأجل ويتميز الإئتمان المصرفي بأنه أقل تكلفة من الإئتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها المؤسسة في الإستفادة من الخصم، كما يعتبر مصدرا مقبولا لتمويل الأصول الدائمة في المؤسسات التي تعاني من صعوبات في تمويل تلك الأصول من مصادر طويل الأجل، ويضاف إلى ذلك أنه أكثر مرونة من الإئتمان التجاري، إذ يأتي في صورة نقدية وليس في صورة بضاعة. غير أنه أقل مرونة منه في ناحية أخرى، ذلك أنه لا يتغير تلقائيا مع تغير حجم النشاط .³

¹ - منير ابراهيم الهندي ،سلسلة الفكر الحديث في مجال الادارة المالية (2) الفكري الحديث في مجال مصادر التمويل ،منشأة المعارف، مصر 1991 م

ص 07

² - محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستيركلية العلوم الاقتصاديةوالعلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة بسكرةغير منشورة، الجزائر ،2006-2007 م ص 44

³ - منير ابراهيم الهندي ،مرجع سابق، ص ص 08، 09

الفرع الثالث القوائم المالية :

أولاً مفهوم القوائم المالية : هي عبارة عن بيان محاسبي تتعكس عليه صورة للكائن الاقتصادي الذي تعبر عنه الوحدة المحاسبية ووظيفتها توصيل المعلومات للغير عن التغيرات التي طرأت على الموارد الاقتصادية نتيجة عن استخدامها خلال السنة .¹

ثانياً عناصر القوائم المالية :

1- الميزانية : وهي عبارة عن جدول يظهر في جانبه الايمن مجموعة الأصول وفي جانبه الأيسر مجموعة الخصوم التي تمتلكها المؤسسة ،حيث يحافظ على تساوي الطرفين .
1-1 تتألف المجموعة الأصول من مجموعات جزئية ثلاثة .²

المجموعة الاولى: تسمى الاستثمارات وتدخل ضمن الأصول الثابتة، وتتضمن العناصر التالية :

المصاريف الاعدادية (نفقات التأسيس) نفقات ضخمة المبالغ صرفت من أجل تأسيس المؤسسة كمصاريف الدعاية والاشهار للتعريف بالمؤسسة كمصاريف الدراسات والبحث والتتقيب ،مصاريف الدعاية والاشهار للتعريف بالمؤسسة ومصاريف تكوين اليد العاملة ،يدخل هذا العنصر ضمن ما يسمى بالاصول الوهمية اذ هي عبارة عن نفقات لا يمكن تغطيتها مرة واحدة لذا تظهر بالميزانية وتغطي في أجل أقصاه (05سنوات) .

_ القيم غير المادية (شهرة المحل ،حقوق الملكية الصناعية والتجارية

_ الاراضي بمختلف انواعها (اراضي البناء والورشات ،الاراضي المنجمية اراضي اخرى) .

تجهيزات الانتاج مباني معدات وادوات نقل تجهيزات مكتب غلاقات قابلة للارجاع
_ **المجموعة الثانية:** الأصول المتداولة :تستعملها المؤسسة في دورة واحدة وتتمثل في:³

قيم الاستغلال او المخزونات: نظرا للمدة التي تستغرقها للوصول إلى سيولة وتنتمي إلى المجموعة رقم 3.

- **المجموعة الثالثة :** قيم قابلة للتحقيق : وتشمل مجموع حقوق المؤسسة لدى الغير من زبائن وسندات المساهمة التي لا تتجاوز مدة استثمارتها السنة .

قيم سائلة : تكون تحت تصرف المؤسسة وتشمل الصندوق الحساب الجاري البنك.

1-2 جانب الخصوم :وتقسم بدورها الى مجموعتين:⁴

¹ - عمر اسماعيلي، دور القوائم المالية في تدعيم التدقيق الداخلي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية ،كلية العلوم التجارية وعلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص فحص محاسبي جامعة محمد خيضر بسكرة غير منشورة،الجزائر ،2013-2014 م ص 12

² - محمد بوتين ،المحاسبة العامة للمؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية بن عكنون الجزائر طبعة 1999 ص 8

³ - مبارك لسوس، المرجع السابق،ص ص 23،22

⁴ - زغيب مليكة ، بوشنقير مليود ،التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ،ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2 ،الجزائر، 2011، ص 23

1-2-1/أموال دائمة: وتضم كل الموارد التي تتعدى درجة استحقاقها السنة، سواء كانت أموال خاصة كالاحتياجات أو موارد اجنبية كالديون متوسطة الاجل .

1-2-2 ديون قصيرة الاجل: ويدير تحت هذه المجموعة جميع الديون التي تقل درجة استحقاقها عن سنة كديون الموردون.

2 - موازنة الخزينة: تمثل القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة وتحسب بالعلاقة التالية:¹

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

= رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

= (أموال دائمة - أصول ثابتة) + (مجموع الديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية) - (قيم

الاستغلال + قيم جاهزة) .

كما يعبر عنها كذلك بالعلاقة: الخزينة = مجموعة المداخل - مجموع النفقات

* هناك ثلاثة حالات لوضعية الخزينة هي:²

:وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاني ($0 <$ الخزينة موجبة

الخزينة معدومة ($= 0$): يعني تشغيل كافة الأموال النقدية .

يعني وجود عجز في أن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة ($0 >$) الخزينة سالبة

إلى زيادة الديون أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة.

3- الموازنة التقديرية :

تعريفها: معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بانجترا يعرف الموازنة كما يلي: خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو /والنفقات المنتظرة تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين .

¹ - اسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 13

² - داند عبد الوهاب، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي، الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

وتعرف كذلك على أنها : أداة تخطيطية ورقابية تساعد المديرين على اتخاذ القرار بناء على ماتحويه من تقديرات الإيرادات والمصروفات لكل نشاط .¹

4- التدفقات النقدية :

تعريفها: تتمثل التدفقات النقدية لأي مشروع في مقدار التدفق النقدي الإضافي الذي ينتج عن تنفيذ المشروع فالهدف من كل مشروع هو الحصول على إيرادات عبر فترات زمنية مختلفة. بعد حدوث تدفقات متمثلة في التكاليف ، كما تعتبر أساس قياس ربحية المشروع الاستثماري وتمثل حركة النقود من وإلى المشروع.²

إن الكشوفات للتدفقات النقدية تمثل مستندات مالية توضح المبالغ النقدية التي بحوزة المشروع في بداية الفترة ، والمبالغ المستلمة من قبل المشروع وكذلك المبالغ النقدية التي يدفعها المشروع خلال نفس الفترة . إن اعداد كشف التدفقات النقدية يفضل أن يكون شهريا للسنة الأولى من بدء العمل ثم يصبح فصلي في السنة الثانية والثالثة.³

-جدول حسابات النتائج :

تعريف جدول حسابات النتائج: هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كتم للميزانية المحاسبية ، الغرض منه تحليل نتيجة السنة ، فجدول حسابات النتائج يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة هذا النشاط ينتج رؤوس أموال ويستهلك رؤوس أموال وفي الخير نتحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحا أو خسارة.⁴

¹ فركوس محمد ، الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة مزيدة ومنقحة ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ، 2001م ص 4-6

² بن مسعود نصر الدين ، دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية مع دراسة حالة شركة الاسمنت ببني صاف ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، تخصص بحوث عمليات وتسيير مؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، منشورة، الجزائر، 2009-2010م ص 45

³ - طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق، ص 227

⁴ مبارك لسوس ، مرجع سابق ، ص 24، 25

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل حوصلة لأهم عناصر التي راينا لزوم عرضها في بحثنا هذا والتي تتعلق بمخطط الاعمال حيث يعتبر ضروري لنجاح المشروع الاستثمارية وضمان فاعلية في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الاخرى ،وذلك من خلال التخطيط الجيد للعمليات التنظيمية الانتاجية والتسويقية والمالية .

بإنتهاج استراتيجيات تلائم المنتجات (سلعة أم خدمة) المسوقة من طرق المؤسسة .

ويمكن القول أن مخطط الاعمال وسيلة تغطي نوايا التي ينوي المقاول القيام بها بترجمة الفكرة من الكتابة إلى الواقع ،والتفكير في كيفية تحويل الفكرة إلى مؤسسة في الواقع ،فمخطط الاعمال يمثل وثيقة إقناع للمستثمر عن طريق توضيح كافة الجوانب المتعلقة بالانتاج والتنظيم والتسويق والجوانب المالية .

تمهيد:

بعد اتمام الفصل الأول الذي قد تطرقنا فيه إلى الجانب النظري للمشروع الذي تم اختياره ، يخص تقديم مخطط الأعمال المقترح لمشروع حديقة ألعاب للأطفال، حيث تعتبر مثل هذه الخدمات التي تلقى قبولا من طرف المجتمع مما يمد لنا انطباع متقائل لمدى امانية تجسيد مثل هذا المشروع على ارض الواقع و تحقيق حاجات ورغبات الفئة المستهدفة في هذا المشروع من اجل الترفيه عن أنفسهم في أوقات الفراغ .

سوف يتم التطرق في الجانب التطبيقي إلى إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالمشروع .لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين حيث يمثل المبحث الأول في تقديم المشروع أما المبحث الثاني في مكونات مخطط الأعمال .

المبحث الأول : ملخص المشروع

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى فكرة المشروع بالإضافة إلى توضيح خصائص ومواصفات المشروع المتمثل في حديقة ألعاب للأطفال بمدينة جامعة ولاية الوادي والجدول التالي يوضح ملخص عن معلومات المشروع بصفة عامة .

جدول رقم (1_2) يوضح ملخص حول المعلومات العامة للمشروع:

اسم صاحب المشروع	خولة الزهاري
البريد الإلكتروني	Rayan-kokoz39@yahoo.com
إسم المشروع	حديقة البراعم
نوع النشاط	ترفيهي
الطبيعة القانونية	مؤسسة فردية
الشكل القانوني	مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة
منتجات المشروع	خدمات للتسلية والترفيه
موقع المشروع	حي الجهة الغربية دائرة جامعة
الايدي العاملة	09 عمال
التصاريح المطلوبة (المستخرجة)	تصريح من البلدية بإنشاء المشروع
رقم النشاط	605 011
نوع النشاط	مؤسسات التسلية

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الأول :فكرة المشروع

تتمثل فكرة المشروع في انشاء حديقة العاب للاطفال ، في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فرع جامعة ولاية الوادي حيث يضم المشروع مجموعة من الخدمات للترفيه والتسلية ،كما تقدر مساحة المشروع 1000م² ، حيث يقوم المشروع بتلبية حاجات الافراد على مدار السنة من خلال خدماته التي يقدمها وبأسعار معقولة تكون في متناول الجميع ويستمد المشروع هنا الكفاءة التقنية من مؤهلات العمال وخبراتهم . وسيتم الترويج للمشروع من خلال الملصقات في الاماكن الاكثر تجمع للأفراد، لوحات إعلانية، مواقع التواصل الاجتماعي

الفرع الأول : مصدر الفكرة

نتيجة للتطور الاقتصادي والاجتماعي وتحسن مستوى دخل المواطنين يضاف لذلك التغير الثقافي

والفكري الذي أصبح من مميزات العصر حيث ظهرت مفاهيم وأساليب اجتماعية ونظريات فلسفية ونفسية لم تكن في الماضي ذات أهمية حيث شهدت مختلف المجتمعات أنماط معيشية للأسرة وتعدد الأدوات التي تحتاجها وتستعملها سواء لمستلزمات المعيشة أو قضاء أوقات الفراغ. والأسرة في العادة تهتم بتربية ورعاية أطفالها والمحافظة عليهم، وكما هو معروف فإن الطفل في بداية عمره يكون لديه شغف ومحباً للعب وحيث أن وسائل التسلية والترفيه أصبحت من المتطلبات الضرورية والأساسية للأطفال حتى ان كثير من علماء النفس يضعون ضمن نظرياتهم فيما يتعلق بأسلوب تربية الأطفال وتعليمهم وتنمية مواهبهم ببرامج تتيح للطفل ان يقضي جزءا من وقته في اللعب واللهو والتسلية، حتى انه نتيجة لضغط العمل والإرهاق الفكري والجسدي الذي يرتبط بمسيرة الفرد للحصول على مستلزمات الحياة ان أصبحت وسائل التسلية والترفيه من ضروريات الحياة ويلاحظ ان كثير من الأسر تقضي وقت فراغها بمرافقة أطفالها في الرحلات أو النوادي أو الذهاب إلى مدن الملاهي.

الفرع الثاني : مواصفات المشروع

أولا الخدمات التي يقدمها المشروع :

يقدم المشروع جملة من الخدمات ويمكن تفصيلها كما يلي :

• خدمة الالعاب :

وتمثل الخدمة الرئيسية التي يقدمها المشروع وتحتوي الحديقة على ألعاب مختلفة عن بعضها البعض تمنح المتعة والترفيه للأطفال وهم يلعبون فيها .

• خدمة مقهى :

• سوف يتم توفير مرفق لخدمة الزبائن والمتمثل في قاعة مقهى التي يتم فيها تناول بعض الوجبات

الخفيفة مثل (سندوتشات) أو المشروبات الساخنة والمرطبات أو بيع بعض أنواع الحلويات والتسالي

المغلقة (مثل الشوكولاتة والشيبسو الفوشار) والمكسرات وبعض أنواع المثلجات للصغار أو مراقبيهم.

ثانيا نوع النشاط والإسم التجاري للمشروع :

1- نوع النشاط :

مشروع حديقة الالعاب هو مشروع خدمي المهام التي يقدمها هي الترفيه والتسلية .

2- الاسم التجاري:

- المشروع تحت "اسم حديقة البراعم ش ذ ش و ذ م م " وبالاحرف اللاتينية كما يلي :

(GARDIN THE CHEULLEREN) EURL GC

1-2 شعار المشروع: مبين في الشكل التالي :

شكل رقم (1-2) يوضح شعار المشروع :



يمكن أن نبين رؤيتنا كما يلي بالاضافة إلى رسالة المشروع :

1-2 رسالة المشروع :

دعي طفلك يتمتع بطفولته فنحن نسعى لتلبية حاجاته من
خلال جودة خدماتنا

2-2 رؤية المشروع :

نسعى لسعادة أطفالنا بتوفير أحسن خدمات للترفيه عنهم
وراحتهم .

المطلب الثاني : الإطار القانوني

أولا الشخصية القانونية للمشروع: المؤسسة ملكية فردية ذات طابع خدمي (مؤسسة ذات مسؤولية محدودة)

ثانيا التسهيلات التي تمنحها الدولة :

عملت الدولة على تشجيع المشاريع الفردية وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها حيث سخرت عدة هيئات المتمثلة في وكالات لتشجيع أصحاب الأفكار الإستثمارية لإقامة مشاريعهم للنهوض بالإستثمار في جميع المجالات، من بين هذه الوكالات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل السباب (ANSEJ) والتي اعتمدنا عليها في مشروعنا هذا ، وذلك من خلال الإستفادة من العديد من المزايا التي تقدمها نذكر منها:¹

1- الامتيازات الجبائية :

بالإضافة للإعانات المالية التي تقدمها الوكالة، فهي تقدم كذلك إعانات جبائية متعلقة بمرحلتى الإنجاز و الاستغلال.

بالنسبة للتمويل الثنائي و الثلاثي :

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات التالية :

1-1 مرحلة الإنجاز المشروع : تتمثل الامتيازات في :

- تطبيق معدل مخفض نسبته 5 % من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار .
- الإعفاء من دفع رسوم الملكية على الاكتسابات العقارية .
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

1-2 مرحلة الاستغلال : و تشمل الامتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة (لمدة 3) سنوات بداية من انطلاق

النشاط، أو (06) سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة أو الهضاب العليا، أو 10 سنوات لمناطق الجنوب).

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات و الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على النشاطات المهنية.

- الاعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن تنفيذ بالنسبة للنشاطات لحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الامر بترميم الممتلكات الثقافية .

- الاعفاء الكلي من الضريبة الجزائرية الوحيد (IFU) ابتداء من تاريخ الاستغلال، (لمدة 03 سنوات ابتداء من تاريخ بداية النشاط ، أو (06) سنوات للمناطق الخاصة ، أو 10 سنوات لمناطق الجنوب) .

¹الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2015/03/25 ولاية بسكرة.

- تمديد فترة الاعفاء من الضريبة الجزافية الوحيد (IFU) لمدة عامين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة .
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و إضافات البناءات.
- عند نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي ب :
- 70 % خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي .
- 50 % خلال السنة الثانية من الإخضاع الضريبي .
- 25 % خلال السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي .

ثانيا مهام اللجنة CALPIREF:

- تكلف بناء على أساس مجموعة من المعلومات التي تقدمها مصالح أملاك الدولة والصناعة الأجهزة المكلفة بالعقار والذي حددها المرسوم التنفيذي رقم 20/10 المؤرخ في 12 جانفي 2010 بما يلي²:
- اقتراح منح الامتيازات الغير قابل للتنازل .
 - تحديد سياسة الاستثمار على مستوى الولاية.
 - المساهمة في الاستعمال الرشيد للعقار الموجه للإستثمار في اطار الإستراتيجية التي تحددها الولاية.
 - مساعدة المستثمرين في تحديد موقع الأراضي التي سيتم إقامة المشاريع عليها.
 - وضع المعلومات المتعلقة بتوفير العقارات الموجهة للإستثمار تحت تصرف المستثمرين بواسطة وسائل الاتصال.
 - اقتراح إنشاء مناطق صناعية جديدة على الحكومة .
 - متابعة إقامة المشاريع وتقييمها .
- ثالثا السلطات المكلفة بمنح الامتياز :

- يمنح الامتياز من طرف الوالي المخصص إقليميا على أساس قرار يتخذ من طرفه وباقتراح :
- لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الإستثمار وضبط العقار "CALLPIREF" عندما يكون الملك المبنى أو غير المبنى تابع للأملاك الخاصة للدولة أو تابع لمنطقة صناعية .
- من الهيئة المسيرة للمدينة الجديدة وبعد موافقة الوزير المكلف بتهيئة الإقليم عندما تكونالقطعة الأرضية واقعة بداخل محيط مدينة جديدة .
- من الوكالة الوطنية لترقية السياحة وبعد موافقة الوزير المكلف بالسياحة عندما تكون القطعة الأرضية تابعة لمنطقة توسع سياحي.

² مديرية الصناعة الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، ولاية الوادي 2015/03/22 .

المطلب الثالث: هدف وتحليل موقع المشروع

الفرع الأول : الهدف من المشروع

يهدف المشروع الى جملة نذكر منها :

-توفير مرفق ترفيهي من نوع جديد يلبي رغبات الأطفال في قضاء بعض الأوقات الفراغ وتغيير نمط الألعاب التقليدية.

-توفير أقصى درجات الحماية والأمان بمثل هذه الألعاب المقترحة للمشروع .

- خلق فرص استثمارية جديدة في المنطقة وتوفير فرص عمل.

- تحقيق عائد لصاحب المشروع .

- المساهمة في التنمية الإقتصادية .

ولقد تم اختيارونا لهذا النشاط لجملة من المبررات يمكن حصرها في ما يلي :

عدم وجود وافتقار المنطقة لمثل هذه المشاريع .

الحاجة إلى مرافق للترفيه من قبل الاطفال والعائلات .

الفرع الثاني : تحليل الموقع

أولا تقديم الولاية :

المساحة : 44586.80 كلم² .

عدد السكان : 670000 نسمة .

معدل السكان 12,3 شخص /كلم² .

ثانيا التقسيم الإداري :

تضم ولاية الوادي 22 بلدية تابعة ل 12 دائرة .

ثانيا الموقع الجغرافي للولاية :

من الشمال :ولايات تبسة وخنشلة وبسكرة .

من الشرق : الجمهورية التونسية .

من الجنوب : ولاية ورقلة .

من المغرب : ولاية الجلفة ، بسكرة ، ورقلة .

ثالثا تقديم مدينة جامعة :

○ المساحة: 72 كلم²

○ عدد السكان 51077 نسمة .

رابعا أصل التسمية:

يقال لأنها جمعت العديد من الأقوام والعرقيات وهي مدينة حديثة النشأة، كما تعد جامعة واحدة من أكبر دوائر ولاية الوادي مساحة وأكثر المناطق التي تعرف تجمعا سكانيا بالوادي ومن أجل النهوض بالجانب الاقتصادي قطاع الخدمات بمنطقة جامعة وفي إطار وكالة دعم وتشغيل الشباب سوف نسعى من خلال مشروعنا هذا المساهمة في التنمية الاقتصادية .

الموقع الجغرافي لجامعة :

يحد بلدية جامعة كل من :

- شمالا : دائرة لمغير ولاية الوادي .
- جنوبا : دائرة تقرت ولاية ورقلة .
- شرقا : بلدية طبيبات ولاية ورقلة .
- غربا : بلدية المرارة ولاية الوادي .

المبحث الثاني : المكونات الأساسية لمخطط الأعمال

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم مكونات مخطط الأعمال لمشروع حديقة ألعاب للأطفال من خلال عرض الجانب التنظيمي والانتاجي والجانب التسويقي وأخيرا الجانب المالي .

المطلب الأول : المخطط التنظيمي

يحتوي هذا المطلب على جزئين ، الجزء الأول يتعلق بإحتياجات المشروع من الموارد البشرية (اليد العاملة) والجزء الثاني يتعلق بالهيكل التنظيمي للمشروع .

الفرع الأول : إحتياجات المشروع من الموارد البشرية :

يحتاج مشروع حديقة ألعاب للأطفال إلى 08 عمال إضافة إلى صاحب المشروع والجدول التالي يوضح ذلك كما يلي :

جدول رقم (2-2) يوضح احتياجات المشروع من الموارد البشرية وتكاليفها :

المنصب	العدد	الكفاءة	الاجر الصافي	القاعدي	قيمة الضمان الإجتماعي
مسير المشروع	01	شهادة	25000		6500
عمال الألعاب	03	مؤهل	45000		4050
عامل التذاكر	01	_	15000		135,
عمال الكافي شوب	02	مؤهل	30000		2700
الحراس	02	_	30000		2700

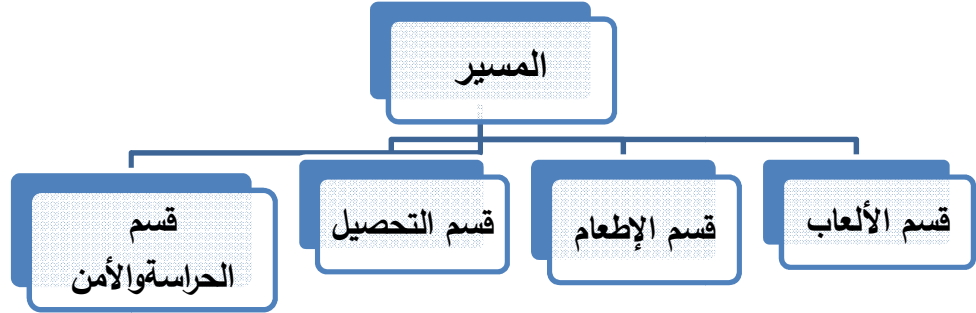
المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات ووثائق محصلة من الدورة التكوينية و ANSEJ

لقد تم احتساب قيمة الضمان الإجتماعي الخاصة بالعمال وصاحب المشروع من الأجر كما يلي : حيث نسبة التأمين بالنسبة لصاحب المشروع هي 26% أما بالنسبة للعمال هي 9% .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمشروع حديقة ألعاب للأطفال سيتم توضيح شكل الهيكل التنظيمي

للمشروع كما يلي وتحديد مسؤوليات ووظائف كل عامل كما يلي :

ش كل رقم (2-2) يوضح هيكل الهيكل التنظيمي للمشروع:



المصدر : من اعداد الطالبة

ثانيا تحديد مسؤوليات ووظائف كل عامل كما يلي :

1- مسير المشروع : نجد أن المسير في أعلى الهرم على رأس الهيكل التنظيمي وهو مالك المشروع

ويعتبر مركز القيادة، وهو المكلف بتسييره وله عدة وظائف نلخص أهمها في مايلي :

✓ يقوم بالاشراف على جميع المهام الرئيسية ودوره مراقبة السير الجيد للعمل سواء كان داخل المشروع أو

خارج المشروع وله علاقة بالمشروع .

✓ التنسيق بين المصالح واتخاذ القرارات اللازمة .

- ✓ التخطيط للأهداف الإستراتيجية ومراقبة مدى تحققها .
- ✓ تسديد المصاريف والأعباء .
- ✓ استلام المداخل سواء في صورة نقدية أو حسابات جارية.

2- عمال الألعاب :

وينتمون لقسم الألعاب ويتمثل دورهم في إدارة الألعاب وتقديم الخدمات للأطفال وتعرفهم بهذه الخدمة وتوجيههم ويجب أن يتوفر لديهم الخبرة في التعامل مع الأطفال .

3- عمال المقهى :

وينتمون إلى قسم الإطعام حيث يكمن دورهم في تقديم خدمات للزبائن وتقديم مختلف المشروبات والحلويات والأكل الخفيف التي يطلبها الزبائن سواء الأطفال أو مرافقيهم .

4- عمال الحراسة :

يدخلون ضمن قسم الحراسة والأمن مهمتهم حماية موقع المشروع أي الحديقة والحفاظ عليها، ويجب أن يتمتعون بصحة جيدة ولا يتجاوز عمرهم 55 سنة .

المطلب الثاني : المخطط التسويقي

الفرع الأول :دراسة السوق

أولاً : الزبائن المستهدفين

تمثل فئة الأطفال والشباب في الجزائر الفئة الأكبر والتي تقدر بأكبر من 65 % وهم الذين يمثلون الفئة الأكثر استهدافا لمثل هذه الخدمات الترفيهية .

وتمثل فئة الاطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 4- 12 سنة في الولاية في الجدول الموالي :

جدول رقم(2-3) :يوضح إحصائيات السكان والاطفال في الولاية:

مجموع	العدد	الاطفال بمدينة جامعة	الاطفال بولاية الوادي
	من 4 الى 12 سنة	11997 نسمة	150000 نسمة

المصدر : من اعداد الطالبة

ثانياً تقدير الطلب:

سوف نقوم بتقدير الطلب المتوقع للأطفال الذين سوف يستهلكون هذه الخدمة بنسبة تقريبية 20% من مجموع الكلي للأطفال بمدينة جامعة ولاية الوادي، ونسبة 5% من مجموع الكلي للأطفال الولاية، أي ما حوالي 5101 طفل، والطلب المتوقع في الشهر 4000 طفل في الشهر من الطلب الإجمالي . لهذا فإن إنشاء حديقة ألعاب للأطفال الصغار يعتبر مشروع جد مهم كونه سيساهم في الترفيه عن الأطفال وعن نفسياتهم من الضغوطات .

الفرع الثاني تحليل المنافسة :

مدينة جامعة لا تتوفر على مرافق للترفيه مثل حديقة ألعاب للأطفال . المنافسة المباشرة : يمكن تحديدها في المؤسسات أو المشاريع التي تقدم نفس الخدمات وبالنسبة لمشروعنا لا يوجد منافسين مباشرين في المنطقة .

المنافسة غير المباشرة : وهي المؤسسات التي تقدم خدمات مشابهة مثل :

- ✓ بيت الشباب .
- ✓ قاعة الرياضة .
- ✓ دار الحضانة.
- ✓ قاعة الأنترنت.

الفرع الثالث : تحليل SWOT

أولاً : نقاط القوة

- الموقع الجغرافي للمشروع قريب من وسط المدينة ومحاذي للطريق الوطني الرئيسي رقم 03.
- معدات الألعاب جديدة .
- وجود خدمات متنوعة يقدمها المشروع .
- الإعفاء الضريبي للنشاط لمدة 03 سنوات وذلك نتيجة الحصول على تمويل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب .
- توفر مصادر الكهرباء والطاقة.
- توفر خدمة النقل .
- الاتصال المباشر مع الزبائن يسمح لنا بمعرفة تفضيلاتهم ورغباتهم والإستفادة منها في خدمة المشروع .

ثانياً نقاط الضعف :

- نقص خبرة مسير في تسيير المشروع
- مؤسسة جديدة في السوق يمكن ان تجد صعوبة في دخول السوق.

ثالثاً الفرص :

- لا يوجد منافسين يقدمون نفس الخدمة في المنطقة .
- تحسن المستوى المعيشي ومتوسط دخل الأفراد.
- عدد السكان في زيادة دائمة خاصة نسبة الأطفال في المنطقة .
- قلة المشاريع في قطاع التسلية والترفيه في المنطقة، و في ولايات الجنوب بالاحص .
- البحث عن تفضيلات جديدة وتقديمها للمستهلك .

رابعاً التهديدات :

- هناك طلب غير منتظم في السنة .
- هناك منافسين محتمل دخولهم في المنطقة في مثل هذه المشاريع .

الفرع الرابع :المزيج التسويقي

أولاً : استراتيجية المنتج (الخدمة)

يعتمد المشروع على استراتيجية التركيز من خلال تركيزه على فئة معينة في السوق وهم الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 4_12 سنة.

حيث يقدم المشروع مجموعة متعددة من الخدمات سنقوم بتوضيحها في الجدول التالي :

جدول رقم (2- 4) يبين سلسلة منتجات الألعاب :

المنتج أو الخدمة أو سلسلة الخدمات				
الخصائص	1-لعبة النفخ	2- لعبة سيارة صغيرة الكهربائية	3- لعبة هزاز الحصان	4- لعبة أرجوحة الميزان
النوعية	ألعاب أطفال	ألعاب ملاهي	الألعاب	ألعاب أطفال
اللون	مزج الألوان	مختلف الألوان	كل لون متاح	كل لون متاح
التغليف	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
قطع غيار	-	-	-	-
الحجم	متوسط	صغير	صغير	صغير

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا استراتيجية السعر :

تحديد السعر يعتبر عنصر حساس وأساسي لأنه يمثل الميزة التمييز بها المشروع على منافسيه الآخرين، حيث يتبع المشروع لتسعير 160 دج لكل طفل لجميع الألعاب .

ثالثا:استراتيجية التوزيع (المكان)

1- الموقع :عندما قررنا أن نختار هذا الموقع للمشروع قمنا قبل كل شيء بالبحث عن متطلبات التي يحتاجها المشروع متوفرة أم لا كي نختار الموقع، وخلال بحثنا في عدة مواقع لم تكن تتوفر على متطلبات التي نريدها في المشروع، حيث أن الموقع هو في حي الجهة الغربية قريب من وسط المدينة بدائرة جامعة ولاية الوادي وتقدر مساحة الموقع ب 1000 م² وهو ملكية للدولة أي للبلدية في اطار الاستثمار، كما للموقع المختار قوة تنافسية للمشروع وذلك من خلال الإسم التجاري للمشروع والعلامة التجارية

2- أسباب اختيار الموقع :

- ✓ ويفضل اختيار هذا الموقع للعديد من الأسباب منها :
- ✓ توفر كهرباء والماء، وشبكة الهاتف والمواصلات ...
- ✓ مقابل لطريق الرئيسي .
- ✓ القرب من أماكن أو مجمعات السكانية .
- ✓ توفر وسائل النقل.

3- طريقة التوزيع :

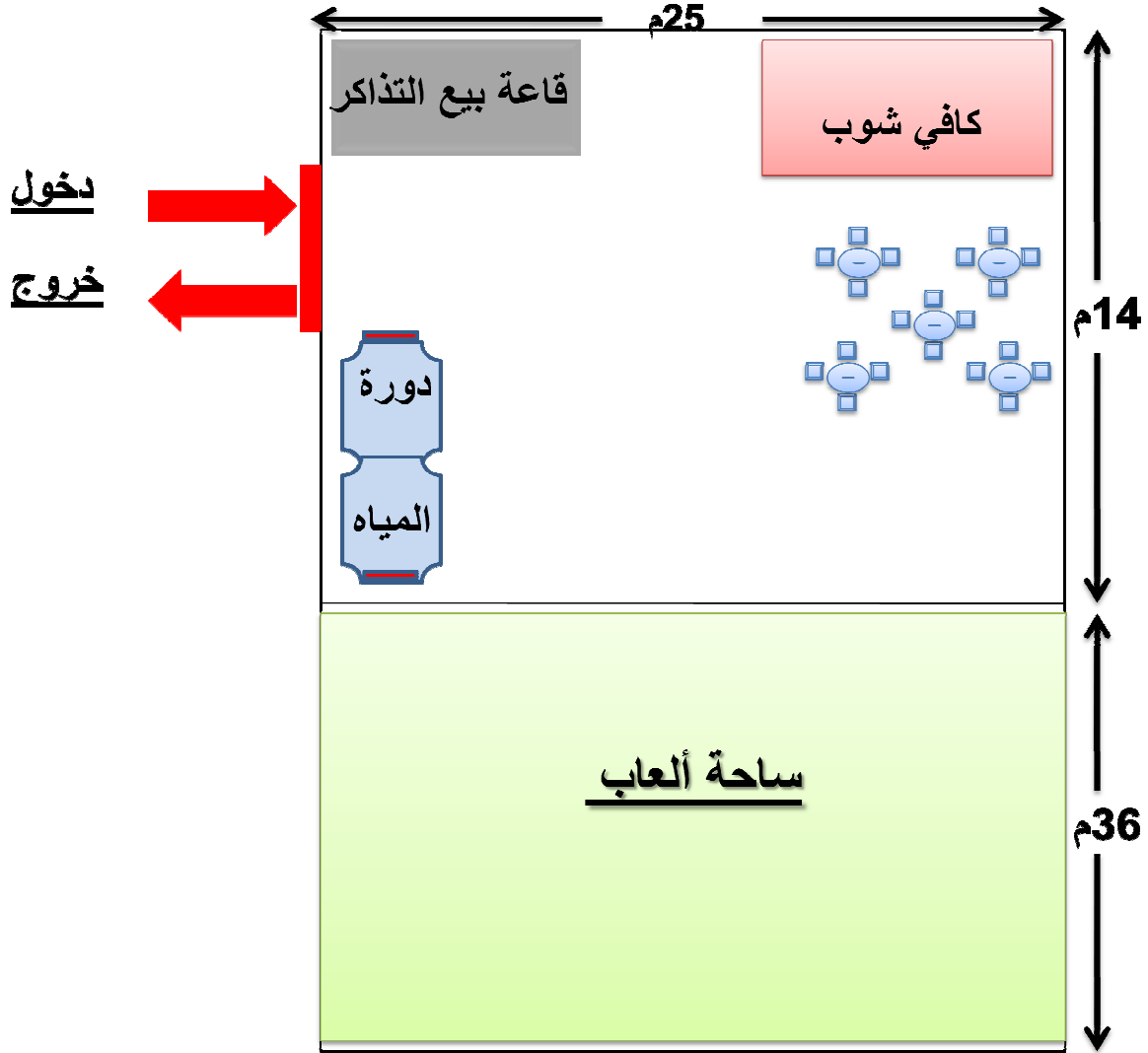
- تم اختيارنا لطريقة التوزيع المباشر لأن طبيعة النشاط خدمي لدى تقدم مباشرة للزبون دون وسيط والشكل التالي يوضح نوع تقديم الخدمة :

شكل رقم (2- 3) يوضح طريقة التوزيع :



المصدر : من اعداد الطالبة

شكل رقم (2 - 4) يوضح تصميم مبنى موقع المشروع:



المصدر: من اعداد الطالبة

4- استراتيجية الترويج :

يعتبر الترويج من الأنشطة الهامة والفعالة التي تساهم في التعريف بالخدمات وزيادة المبيعات وبذلك تزيد نسبة استهلاك الزبائن لهذه الخدمات سنعمد في هذا المشروع الترويج بوسائل التالية، والجدول التالي يوضح لنا هذه الوسائل.

جدول رقم (2-5) يوضح تحديد طريقة الترويج للمشروع :

1- الإشهار:

المنتج أو الخدمة أو سلسلة المنتجات			
نوع الإشهار	التفاصيل	الكمية	التكاليف
إعلانات	لصقها في الأماكن الأكثر تجمعا بالأفراد (محلات ، مقهى)	-	2000 دج
ملصقات	لصقها في الأماكن المخصصة لها.	1000 ملصقة	3250 دج
المجموع			5250 دج

المصدر : من اعداد الطالبة

-ترويج المبيعات :

نوع الترويج	التفاصيل	الكمية	التكلفة ب دج
وسائل الإتصال	الأنترنت+الراديو(الإذاعة)وادي سوف (+نشر فيديو مؤثر	-	30000 دج
البطاقات	يتم توزيعها في المدارس ودور الحضانة الخاصة ، محلات	1000 بطاقة	3250 دج
المجموع			33250

المصدر : من اعداد الطالبة

تنشيط المبيعات :

الهدف من تنشيط المبيعات هو خلق حافز فعال ورغبة لدى الزبائن للتأثير عليهم نحو إتخاذ قرار الشراء أو طلب الخدمة باستخدام العديد من الطرق منها : تخفيض سعر السلعة أو الخدمة في المواسم والمناسبات بالإضافة إلى نشاطات ثقافية متنوعة والمشاركة مقابل جوائز وهدايا وغيرها .

خامسا الدلائل المادية :

يتخذ الدليل المادي العديد من الأشكال نذكر منها :

- المعدات والآلات المستخدمة .
- تجهيزات المستخدمة،تشكيلة الملصقات، الألوان .
- المظهر الخارجي والداخلي للمبنى ومدى نظافة المكان .
- شكل تذاكر الدخول .
- مظهر الهيئة الإدارية للمشروع، كذلك العمال وملابسهم.

سادسا الأفراد (الناس) :

نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسات الخدمية وخاصة في مؤسسات خدمات التسلية و الترفيه بسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها ولأن هدف المؤسسة (المشروع) هو تلبية احتياجات الزبائن والسعي لتحقيق رضاهم والمحافظة عليهم وكسب أكبر عدد، فإن دور العمال لا يقتصر فقط على تقديم الخدمة، بل إعطاء صورة حسنة وجيدة عن المؤسسة . تعتمد المؤسسة(المشروع) على عمال دائمين منهم المسير (صاحب المشروع) وعمال الألعاب، وعمال كافي شوب وعامل التذاكر والحارس، كلهم لهم أهمية في المؤسسة لأن كل فرد له دوره في المؤسسة في تأدية الخدمات للزبائن ، لذا يجب عليهم دائما الإهتمام بالمظهر العام ونظافة مكان تقديم الخدمة والنظافة الشخصية وحسن المعاملة مع الزبائن من خلال اللباقة في التعبير .

سابعا العمليات والإجراءات :

تتمثل أهل العمليات والإجراءات الخاصة بتقديم الخدمة على مستوى المؤسسة (المشروع) كالاتي :الترتيب الداخلي ويتم من خلال التنسيق الداخلي بين أفراد (العمال) والمسير (صاحب المشروع) بما يضمن درجة عالية من الإنسياب في العمل، وذلك من خلال التنسيق القائم الذي يحدد برنامج عمل الموظفين ومسؤوليات كل فرد، كذلك ترتيب الخارجي عن طريقة المعاملة مع الزبائن وكيفية إرشادهم وتوجيهه.

المطلب الثالث : المخطط الانتاجي

يعتبر المخطط الانتاجي أهم مرحلة قبل العملية الانتاجية وذلك لانه يتضمن ما يلي :

الفرع الأول : المعدات والآلات :

تضم حديقة الالعب مجموعة من المعدات والجدول التالي يوضح احتياجات المشروع من المعدات والآلات وتكلفتها:

جدول رقم (2-6) يوضح آلات ومعدات المشروع :

الاسم	المواد	الاشخاص	العمر
لعبة نفخ		غير محدد	12-3
لعبة سيارة صغيرة كهربائية		08	الاطفال والشباب
لعبة هزاز الحصان		02	الأطفال
لعبة أرجوحة الميزان		04	-

المصدر : من اعداد الطالبة

الفرع الثاني: تخطيط احتياجات ومستلزمات المشروع

تحتاج العملية الانتاجية للمشروع لانجازها مجموعة من المدخلات نذكر منها :

أولا القدرة الانتاجية :

تقدر القدرة الانتاجية للمشروع بعدد الساعات التي يعمل بها في السنة، وبما أن المشروع يعمل في اليوم 10 ساعات ، و عدد أيام العمل 26 يوم شهريا ، أي 312 يوم في السنة .
أي يعمل المشروع 3120 ساعة في السنة.

ثانيا مستلزمات أخرى:

بما أن موقع المشروع عبارة عن أرضية غير مهينة أي يحتاج إلى تهيئة كالسياج و بعض الأشجار إضافة إلى عشب إصطناعي والربط بشبكة الماء والكهرباء والهاتف ، و الانارة فقد قدرت تكاليف التهيئة للمشروع بما يقارب : 1405000 دج

• . اضافة الى ذلك سيكون شراء الأرض موقع المشروع عن طريق البلدية بمبلغ 100000 دج ل1000م²

• يتم جلب الألعاب الأطفال من المورد في الجزائر أو سطيف الذي هو بدوره يأتي بها من إحدى شركات الألعاب الصينية ، نظرا لكثرتها وانخفاض سعرها ورعة تصاميمها و التي تلبي حاجيات المطلوبة.

• كما يحتاج المشروع إلى تجهيزات مكتبية تتمثل في مكتب وكريسيين وغيرها من التكاليف الاخرى وتقدر ما يقارب : 14500 دج

• أما تجهيزات المقهى فيتم احضارها من المحلات المخصصة لها محليا .

ثالثا مستلزمات من الآلات :

جدول رقم (2-7) يوضع الآلات اللازمة للمشروع وتكلفتها :

الآلة	المصدر	عدد	تكلفة الآلة دج
لعبة النفخ	محلية	1	240000
لعبة الحصان هزاز	محلية	1	7950
لعبة الصغيرة سيارة	محلية	4	160000

			الكهربائية
40000	1	محلية	لعبة أرجوحة الميزان
447950	7		المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الرابع: المخطط المالي

الفرع الأول : قيمة الاستثمار المشروع

تكاليف السنوية للمشروع :

قيمة الاستثمار :

والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (2-8) يوضح قيمة الإستثمار :

المبلغ دج	نوع الإستثمار
100000	شراء الارض
36750	رسوم الضمان
4224961 .	التأمينات
50000	مصاريف أخرى
447950	معدات الإنتاج
1433850	معدات وأدوات أخرى
1405000	تهيئة
14500	تجهيزات مكتبية
20000	مصاريف النقل
1700000	رأس المال العامل
3762300	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثاني مصادر تمويل المشروع :

أولا الهيكل المالي للمشروع :

تمويل المشروع: يحتاج رأس مال كبير وبالتالي سيكون تمويل المشروع تمويل ثلاثي ، معتمدين في ذلك على فرصة دعم الدولة من خلال هيئة الدعم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ . والجدول التالي يبين التمويل الثلاثي للمشروع كما يلي :

جدول رقم (2- 9) يبين الهيكل التمويل :

المبلغ ب: دج	النسبة المئوية	البيان
37623	1 %	المساهمة الشخصية لصاحب المشروع
1091067	29%	قرض الوكالة
2633610	70%	قرض البنك
3762300	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

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

إعانات مالية مباشرة والمتمثلة في القرض ANSEJ بنسبة 29 %.

أما إعانات غير مباشرة فتتمثل في توفير القرض البنكي بنسبة 70% من قيمة المشروع ، ويتم تسديدها بعد 3 سنوات من التأسيس للمشروع ، أما فيما يخص قرض الوكالة فهي بدون فائدة يتم تسديدها بعد 8 سنوات من التأسيس .

وفي مشروعنا هذا اعتمدنا على التمويل الثلاثي مما يضمن لنا الإعفاء من الضرائب لمدة ثلاثة سنوات إبتداء من سنة بدء النشاط .

جدول رقم (2- 10) يوضح مخطط تسديد القرض البنك :

اسم المقرض : البنك
 الوحدة : 1 دج
 مبلغ القرض : 2633610
 مدة التسديد : 03 سنوات
 معدل التسديد : %0
 فترة السماح : 08 سنوات
 فترات التسديد : كل سداسي

فترة التسديد	راس المال المتبقى المستحق	مبلغ الفائدة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد
2024	2633610	0	263361	263361
2024	2370249	0	263361	526722
2025	2106888	0	263361	790083
2025	184527	0	263361	1053444
2026	1580166	0	263361	1316805
2026	1316805	0	263361	1580166
2027	1053444	0	263361	184527
2027	790083	0	263361	2106888
2028	526722	0	263361	2370249
2028	263361	0	263361	2633610

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على ANSEJ

جدول رقم (2- 11) يوضح مخطط تسديد القرض ansej :

اسم المقرض : ANSEJ الوحدة: 1 دج
 مبلغ القرض: 1091067 مدة التسديد: 05 سنوات
 معدل التسديد : %0 فترة السماح: 08 سنوات
 فترات التسديد : كل سداسي

فترة التسديد	راس المال المتبقى المستحق	مبلغ الفائدة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ المسدد	الكلي
2024	1091067	0	109106,7	109106,7	
2024	872853,6	0	109106,7	218213,4	
2025	872853,6	0	109106,7	327320,1	
2025	654640,2	0	109106,7	436426,8	
2026	654640,2	0	109106,7	545533,5	
2026	545533,5	0	109106,7	654640,2	
2027	436426,8	0	109106,7	654640,2	
2027	327320,1	0	109106,7	872853,6	
2028	218213,4	0	109106,7	872853,6	
2028	109106,7	0	109106,7	1091067	

المصدر من اعداد الطالبية

من الجدول نلاحظ مايلي :

أنه يتم تسديد قرض البنك من السنة الرابعة بعد الحصول عليه، أما بالنسبة لقرض الوكالة فيكون ابتداءا من السنة الثامنة ومدة التسديد تكون خمسة سنوات، حيث يتم دفعه على أقساط متساوية كل 6 أشهر.

ثالثا اهتلاكات :

جدول رقم (2- 12) يبين اهتلاك معدات الانتاج :

نوع الاستثمار	العدد	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	معدل الإهلاك	قسط الإهلاك دج
لعبة النفخ	1	240000	5	%20	81600
لعبة هزاز الحصان	1	7950	5	%20	270,3
لعبة السيارة الصغيرة الكهربائية	4	100000	5	%20	20000
لعبة الأرجوحة	1	350000	5	% 20	7000
المجموع	7	382950	-		108870,3

المصدر من اعداد الطالبة.

جدول رقم (2- 13) يبين الاهتلاك الاجمالي :

نوع الاستثمار	العدد	تكلفة الشراء	العمر الانتاجي	معدل الاهتلاك	قسط الإهلاك
معدات الإنتاج	7	447950	5	%20	89590
تجهيزات مكتب	-	14500	3	% 33,33	4833,33
معدات وأدوات أخرى	-	1568350	10	%10	156835
المجموع	-	2030800	-	-	161668,33

المصدر: من اعداد الطالبة

القوائم المالية :

أولا الميزانية الإفتتاحية :

جدول رقم (2-14) يبين الميزانية الإفتتاحية :

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
37623	أموال خاصة:		الاستثمارات :
		171000	مصاريف الاعدادية
		447950	تجهيزات الانتاج
		1568350	معدات وأدوات
		1405000	تهيئة
	قروض:		مدينون :
2633610	قرض البنك	170000	الصندوق
1091067	قرض الوكالة		
3762300	المجموع	3762300	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة

ثانيا رقم الأعمال المتوقع خلال ستة سنوات :

حساب رقم الأعمال المتوقع للسنة الاولى :

رقم الأعمال المتوقع للسنة الأولى يساوي الطلب المقدر وهو 4000 شهريا مضروب في سعر الخدمة 160 دج.

- بافتراض أن المشروع ينمو بمعدل 10% سنويا فإن رقم الأعمال المتوقع ل 6 سنوات القادمة في :

الإيرادات المتوقعة: والإيرادات الخاصة بالمشروع تتكون من مبيعات المنتج الرئيسي .

جدول يبين رقم (2-15) الاعمال المتوقع :

النتيجة	دينار جزائري	عدد الايام	
0.00	0	312	بضاعة مبيعة
312000.00	1000	312	انتاج مبيع
7679880.00	24615	312	خدمات مقدمة
7991880.00			رقم الاعمال

المصدر: من اعداد الطالبة بالمساعدة من ANSEJ.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال لمشروع حديقة ألعاب للأطفال

وسنوضح في الجدول رقم (2-16) التقدم في المبيعات لمدة ثمانية سنوات، حيث نجد ان قيمة الانتاج المباع في اليوم الواحد هي 1000 دج

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العامل 4	العام 3	العام 2	العام 1	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	بضاعة مباعه
607999.74	552727.03	502479.12	456799.20	415272.00	377520.00	343200.00	312000.00	انتاج مباع
14965913.48	13605375.89	12368523.54	11244112.31	10221920.28	9292654.80	8447868.00	7679880.00	خدمات مقدمة
15573913.22	14158102.92	12871002.66	11700911.51	10637192.28	9670174.80	8791068.00	7991880.00	رقم الاعمال
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نسبة التطور

المصدر من: اعداد الطالبة بالمساعدة مع وكالة ANSEJ .

المطلب الثاني: احتياجات المؤسسة وتكاليفها:

أولاً : تكاليف المواد الأولية :

الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية

الجدول رقم(2- 17) :تكاليف المواد الاولية

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
مواد ولوازم مستهلكة	278000.00	291900.00	306495.00	321819.75	337910.74	354806.27	372546.59	391173.92
نسبة التطور	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

ثانياً: الخدمات

الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة

الجدول رقم (2-18) تكاليف الخدمات:

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
خدمات	523500.00	544440.00	566217.60	588866.30	612420.96	636917.79	662394.51	688890.29
النقل	10000.00	10400.00	10816.00	11248.64	11698.59	12166.53	12653.19	13159.32
الايجار ومصاريف الايجار	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الصيانة, التحصيلات	25000.00	26000.00	27040.00	28121.60	29246.46	30416.32	31632.98	32898.29
الخدمات الاخرى	488500.00	508040.00	528361.60	549496.06	571475.91	594334.94	618108.34	642832.67
نسبة التطور	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ثالثاً: تكاليف أخرى

الجدول التالي يوضح تكاليف الاجور :

الجدول رقم (2-19) : تكاليف الاجور

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
الأجور المرتبطة	2500.00	30000.00	30600.00	31212.00	31836.24	32472.96	33122.42	33784.87
المستخدمين بأجر	226800.00	231336.00	235962.72	240681.97	245495.61	250405.53	255413.64	260521.91
التطور السنوي	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
تكاليف الموظفين	229300.00	261336.00	266562.72	271893.97	277331.85	282878.49	288536.06	294306.78

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال لمشروع حديقة ألعاب للأطفال

بالإضافة للمصاريف الأولى فان المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزاماتها اتجاه العمال من ضمان الإجتماعي واتجاه كل من التأمينات بإضافة لمصاريف الحملة الدعائية والممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-20) نفقات المؤسسة:

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التأمينات	4224961.00	3802464.90	3422218.41	3079996.57	2771996.91	2494797.22	2245317.50	2020785.75
اقتطاعات الضمان	9217.64	9217.64	9217.64	9217.64	7374.11	5530.58	3687.05	1843.53
مصاريف اخرى	50000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المجموع	4284178.64	3811682.54	3431436.05	3089214.20	2779371.02	2500327.80	2249004.55	2022629.28

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال لمشروع حديقة ألعاب للأطفال

الجدول التالي يبين جدول حسابات النتائج لـ 08 سنوات:

جدول رقم (2- 21) يبين جدول حسابات النتائج كما يلي :

ANNEE 8	ANNEE 7	ANNEE 6	ANNEE 5	ANNEE 4	ANNEE 3	ANNEE 2	ANNEE 1	
								بضاعة مبيعة
								بضاعة مستهلكة
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الهامش الاجمالي
607999.74	552727.03	502479.12	456799.20	415272.00	377520.00	343200.00	312000.00	انتاج مباع
14965913.48	13605375.89	12368523.54	11244112.31	10221920.28	9292654.80	8447868.00	7679880.00	خدمات
391173.92	372546.59	354806.27	337910.74	321819.75	306495.00	291900.00	278000.00	مواد ولوازم مستهلكة
688890.29	662394.51	636917.79	612420.96	588866.30	566217.60	544440.00	523500.00	خدمات
13159.32	12653.19	12166.53	11698.59	11248.64	10816.00	10400.00	10000.00	نقل
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	ايجار ومصاريف الايجار
32898.29	31632.98	30416.32	29246.46	28121.60	27040.00	26000.00	25000.00	الصيانة, التحصيلات
642832.67	618108.34	594334.94	571475.91	549496.06	528361.60	508040.00	488500.00	الخدمات الاخرى
14493849.01	13123161.83	11879278.59	10750579.81	9726506.23	8797462.20	7954728.00	7190380.00	القيمة المضافة
294306.78	288536.06	282878.94	277331.85	271893.97	266462.72	261336.00	229300.00	اعباء المستخدمين
2022629.28	2294004.55	2500327.80	2779371.02	3089214.20	3431436.05	3811682.54	4284178.64	مصاريف مختلفة
2020785.75	2245317.50	24494797.22	2771996.91	3079996.57	3422218.41	3802464.90	4224961.00	تامينات
1843.53	3687.05	5530.58	7374.11	9217.64	9217.74	9217.64	59217.64	مصاريف اخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسم على النشاط المهني
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسوم الجمركية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم الاخرى

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لمخطط أعمال لمشروع حديقة ألعاب للأطفال

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الاعباء المالية
348230.00	348230.00	348230.00	348230.00	348230.00	348230.00	348230.00	348230.00	الاهتلاكات
2665166.06	2885770.61	3131436.29	3404932.87	3709338.18	4046228.77	4421248.54	4861708.64	مصاريف الاستغلال
11828682.96	10237391.22	8747842.30	7345646.94	6017168.05	4751233.44	3533479.47	2328671.37	النتيجة الاجمالية للاستغلال
591434.15	511869.56	437392.11	367282.35	300858.40	0,00	0,00	0,00	الضريبة على الدخل و الارباح
11237248.81	9725521.66	8310450.18	6978364.59	5716309.65	4751233.44	3533479.47	2328671.73	النتيجة الصافية للاستغلال
11585478.81	10073751.66	8658680.18	7326594.59	6064539.65	5099463.44	3881709.47	2676901.37	السيولة الصافية
55367119.15	43781640.43	33707888.69	25049208.50	17722613.91	11658074.27	6558610.83	2676901.37	السيولة الاجمالية
8260286.27	7182445.71	6173519.30	5223760.69	4626608.26	4162681.18	3390435.38	2501776.98	السيولة الحالية
							37759213.76	القيمة الحالية الصافية

المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة ANSEJ

بافتراضنا أن نسبة الزيادة كالتالي :

رقم الأعمال : 10%.

مصاريف العمال 2 %

خدمات : 4 %.

سوف نوضح كيف تم حساب النتائج في الجدول :

خدمات = خدمات ضرورية + مداخيل أخرى.

القيمة المضافة = (رقم الأعمال + مداخيل أخرى) _ خدمات .

أعباء الإستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + التأمين + مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم + اهتلاكات .

RBE : القيمة المضافة _ أعباء الإستغلال .

نتيجة الاستغلال الصافية = RBE _ IBS .

التدفق النقدي الصافي = نتيجة الإستغلال الصافية + اهتلاكات .

التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي / (1.07) ، حيث n تمثل السنة .

VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية _ قيمة الاستثمار .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل والذي تم فيه تقديم مخطط أعمال مقترح لإنشاء مشروع حديقة ألعاب للأطفال بمدينة جامعة ولاية الوادي، تبين لنا أنه مشروع بالإمكان تجسيده على أرض الواقع . إذ تعتبر فكرة المشروع جيدة بالنسبة للمنطقة كونها تفتقر لمثل هذه المشاريع، ومن جهة أخرى يمكن الإستفادة من الدعم والمرافقة المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ولكي يبقى الحصول على التمويل اللازم الأمر الصعب للمشروع و الأكثر تعقيد وذلك لما يشوب الإدارة من بعض المظاهر و السلوكات السلبية: (المحسوبية، المحاباة،...) كما يبقى أن يتم تسجيل المشروع لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ANSEJ بدائرة جامعة ولاية الوادي لأجل استكمال الاجراءات المتبقية لتنفيذ المشروع، وذلك بعد قبول المشروع من طرف الوكالة تستكمل بقية الشروط المتمثلة في التالي :

- ✓ التسجيل في البلدية .
- ✓ الحصول على شهادة التأهيل .
- ✓ التسجيل في السجل التجاري .
- ✓ التسجيل لدى غرفة الصناعة والتجارة.
- ✓ التسجيل لدى مصلحة الضرائب والأملاك بغرض الحصول على بطاقة الضريبة.

خاتمة عامة:

إن لمخطط الأعمال دورا محوريا ومهما في إنشاء المشاريع الإستثمارية ونجاحها حيث يتم دراسة المشروع من كافة الجوانب و بذلك تحديد العوامل الأساسية للنجاح المستقبلي لذا وجب أن يحضى بالإهتمام وذلك من حيث الإعداد الشامل والدراسة المعمقة ويجب أن يكون النقطة التي من خلالها ينطلق المشروع نحو نشاطه وليس مجرد مجموعة من الأوراق لتكملة الوثائق المطلوبة من أجل إجراءات وخطوات الإنشاء . فالمشاريع الجديدة تتطلب منا تفكير عميق وتحليل مسبق لجميع العوامل المحيطة بالمشروع سواء كانت متعلقة بالمحيط الداخلي و المتمثلة في (الموارد البشرية، المالية، وغيرها) أو العوامل الخارجية التي تتمثل في الطلب، المنافسة ، المحيط القانوني . لهذا من الأفضل للمشروع الجديد أو المشروع الذي هو في طور الإنشاء أن يقوم بإعداد مخطط أعمال خاص به لأن هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المميزات في مختلف الجوانب المتعلقة بتحويل الفكرة إلى واقع ملموس، وعلى هذا الأساس فإن مخطط الأعمال يعتبر القاعدة والركيزة المتينة التي يستطيع صاحب المشروع أن يستند عليها في دخول السوق من أجل بناء انطلاقة موفقة وجيدة وصحيحة يضمن بها استمرارية المشروع وبقائه في السوق ومنافسة مشاريع قائمة .

ومن خلال دراستنا التطبيقية التي كانت عبارة عن إعداد مخطط أعمال لمشروع إنشاء حديقة ألعاب للأطفال والذي سينشط في قطاع الخدمات وهو مشروع حديقة البراعم الساحرة ،وقفنا على أهم النقاط التي يجب أن يحتويها هذا المخطط والمتمثلة في الدراسة أو المخطط التنظيمي ومن أهم ما جاء فيه أهم الموارد البشرية التي يحتاجها المشروع ، من إدارة وعاملين ، والهيكل التنظيمي المناسب للمشروع . إضافة إلى المخطط الإنتاجي الذي يتم فيه التعرف على أهم التجهيزات والمستلزمات التي يحتاجها المشروع ، والموقع الذي اخترناه من أجل مزاوله النشاط بالإضافة إلى التصميم الداخلي للموقع و تحديد ساعات العمل و أيام العمل . أما المخطط التسويقي تم فيه التعرف على الزبائن المستهدفين، تقدير الطلب، تحليل المنافسة، من خلال معرفة المنافسين المباشرين وغير المباشرين إضافة إلى التعرف على تحليل SWOT أي تحليل الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف ، وكذلك المزيج التسويقي للخدمات ، في الأخير قمنا بإعداد المخطط المالي كونه يبين الجدوى التفصيلية للمشروع حيث يسمح هذا الأخير بخصر التوقعات وإعداد التقديرات المفترضة والتي يجب أن توضع على أسس صحيحة ودقيقة بحيث هي مرتبطة برؤية واقعية حول نشاط المشروع المستقبلي مما يساعد على الإستعداد الجيد والمسبق لأي تغيير و ذلك من خلال إعداد مختلف القوائم المالية ،(التمثلة في الميزانية الافتتاحية ،جدول حسابات النتائج وغيرها من العناصر.)

وبعد الدراسة التي قمنا بها يمكن إستنتاج النتائج التالية:

- نجاح المشروع الجديد لا يعتمد على مخطط الأعمال الجيد فقط بل يعتمد أيضا على روح المقاوم ومدى رغبته في تجسيد المشروع.
- إن الدراسة التي قمنا بها وهي إعداد مخطط أعمال لمشروع حديقة البراعم ، أثبت أنه مشروع قابل للتجسيد بإذن الله ولكن هذا يتوقف على مدى رغبة صاحب الفكرة في ترجمتها على أرض الواقع .
- إن التقديرات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة ليست بتلك الجودة التي يعتقدونها البعض ذلك لأننا وجهنا مشاكل عديدة، وخاصة فيما يتعلق بالحصول على احصائيات دقيقة حول السوق نظرا لنقص المرافق الترفيهية في الجنوب .
- هناك عدم اهتمام واضح من طرف مؤسسات قائمة في السوق والتي تمتلك حصة سوقية منه بمخطط الأعمال وبالذور الذي يلعبه في نجاح وبقاء المشاريع .
- يساهم المشروع بإعتباره مشروع ترفيهي بتنشيط قطاع الخدمات في المنطقة كما يعتبر متنفس للأطفال للتخفيف من الضغوطات خاصة بعد فترة الدراسة .
- من أجل إعداد مخطط أعمال سليم يجب أن تكون المعلومات و المعطيات ذات مصداقية ، مما يساعد على القيام بتحليل موضوعي لفرص المشروع ومعرفة نقاط ضعفه وتحديد نقاط قوته وزيادتها ومعرفة تهديدات التي يمكن أن تواجهه وتجنبها أو البحث عن حلول لها.

التوصيات :

- دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في العمل المستقل وإنشاء مشاريع وتحرير الأفكار المقيدة في عقول الشباب الذين لديهم مؤهلات لذلك، إضافة إلى تنظيم معارض خاصة بتشجيع الشباب على الاستثمار من خلال عرض أمثلة لأصحاب مشاريع ناجحة في عدة مجالات للتحفيز .
- فتح مكاتب للإستشارة (إدارية ، تقنية، اجراءات قانونية) يستعين بها أصحاب المشاريع كي لا يقعوا في أخطاء لا يعرهم عليها القانون .

قائمة المراجع :

الكتب بالعربية :

- 1- أحمد سيد مصطفى، ادارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، كلية التجارة جامعة بنها، الطبعة 4، 1999 .
- 2- أحمد عبد المنعم محمد شفيق، برنامج مهارات التسويق والبيع،التوزيع بالقنوات البديلة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها.
- 3- اسماعيل عرباجي ،اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 4- اياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات تسويق، مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2012م.
- 5- بلال خلف السكارنة ، الريادة وادارة الأعمال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،طبعة 1،عمان،2000م.
- 6- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1 .
- 7- بن مسعود نصر الدين، دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية مع دراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث عمليات وتسيير مؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010م .
- 8- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 1، الأردن،2008.
- 9- طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة استراتيجية الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن،2009م.
- 10- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات قرن 21؟، دار الفجر للتوزيع والنشر،دار النهضة العربية ،2002م.
- 11- عاطف وليم أندراوس ،التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ،دار الفكر الجامعي 30 شارع سوتير- الاسكندرية.
- 12- عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT،الدار الجامعية، الطبعة 2، مصر، 2001.
- 13- علي فلاح الزغبى ،تسويق سياحي وفندقي، مدخل صناعة سياحية وضيافة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الطبعة 1 ،عمان 2013م .
- 14- علي محمد خضر وآخرون ،أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية ،منشورات جامعة عمر المختار البيضاء ، ليبيا.

- 15- فايز جمعة النجار ، عبد الستار محمد العلي ،الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة 1،عمان 2006.
- 16- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2014 الطبعة 5، الأردن.
- 17- محمد ابيوي الحسين، تخطيط الانتاج ومراقبه، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن،2004م .
- 18- محمود جاسم الصمديدي ،ردينة ، عثمان يوسف ،تسويق الخدمات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة 1 ،عمان ،2010م.
- 19- زغيب مليكة ، بوشنقىر مليود ،التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ،ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2 ،الجزائر، 2011 .
- 20- سعد غالب ياسين ،الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر ،الطبعة 1 ، الأردن،1998 م .
- 21- مروة أحمد،نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،دون طبعة،مص،2007.
- 22- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، كلية علو اقتصادية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر .
- 23- جلال ابراهيم العبد ،ادارة الأعمال ،مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات ،دار الجامعة الجديدة .
- 24- ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الاعمال الخاصة، ناشر المكتب العربي للمعارف ،الطبعة 1 ،مصر الجديدة، 2011م.
- 25- فركوس محمد ،الموازنات التقديرية،أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ،طبعة مزيدة ومنقحة، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ،2001م
- 26- كامل برير، ادارة موارد بشرية اتجاهات وممارسات، دار النهل اللبناني،الطبعة 1، بيروت 2008م.
- 27- مبارك لسوس ،التسيير المالي ،تحليل نظري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة 2 ، 2012م.
- 28- محمد بوتين ،المحاسبة العامة للمؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية بن عكنون الجزائر طبعة 1999 .
- 29- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهيكل التنظيمي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة1، مصر، 2013م.
- 30- محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق ،منظور متكامل، ط 1 ،دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن،2012 م .
- 31- منير ابراهيم الهندي ،سلسلة الفكر الحديث في مجال الادارة المالية (2) الفكري الحديث في مجال مصادر التمويل ،منشأة المعارف، مصر 1991 م .
- 32- نبيل جواد ،التسويق في خدمة المشروع ،المؤسسة الجامعية ،للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة 1، بيروت لبنان،2008م.

33- يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحمير ابراهيم، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة القديمة، الطبعة 1، الجزائر .

الرسائل الجامعية:

1- بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر، 2006-2007 .

2- حفصة دقة، إعداد مخطط الأعمال حديقة ألعاب مائية الأطفال - الوادي - مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، تخصص مقاولاتية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014 م .

3- درحمون سليمان، المحاسبة التحليلية (نظام معلومات للتتير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية) - دراسة مقارنة -، اطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية - فرع نقود مالية -، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004م / 2005م .

4- شاوي صباح، أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض مؤسسات ص وم بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ص وم جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2009-2010م .

5- عمر اسماعيلي، دور القوائم المالية في تدعيم التدقيق الداخلي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص فحص محاسبي جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014 م .

6- كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية، وعلوم تسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008م .

7- لعور أمينة، اعداد مخطط الاعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، فرع ادارة اعمال، تخصص مقاولاتية، جامعة محد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014م .

الملتقيات:

1- براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية (من توليد الافكار الى مخطط الاعمال) الملتقى الوطني حول اتراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات ص وم في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، 19/18/17 أفريل 2012م .

2- شوقي جباري، شوقي خليل، فعالية مخطط أعمال التفاعلي في مرافقة مسيرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات ص وم في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 19/18/17 أفريل 2012م .

3- مراد اسماعيل، شلغاف بن أعر :أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر، 18/17/16 أفريل 2012م .

المجلات :

- 1- أحمد عريقات ،ناصر جردات ،محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية،المجلد 10،العدد الثاني، 2010م .
- 2- دادن عبد الوهاب، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي، الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،العدد 04 ، 2006م.

المراجع بالأجنبية :

1. MICHEL COSTER, **ENTREPRENEURIA**, PERSON Education, PARIS.
France, 2009 .
2. MICHEL SION, AVEC LA COLLABORTION DE David BRAULT, **RéUSSIR SON BUSINESS PLAN**, 3 Edition DOUNd, paris 2013.