

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع فندق مدمج في قرية سياحية بشتمة ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

قشوط الياس

بوسكار ياسين

...../Master-GE/MAN -Entrep /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر والتقدير

يقول تعالى في محكم تنزيله وإذ تأذن ربكم لأن شكرتم لأزيدنكم "صدق الله العظيم"

لا شكر إلا بعد شكر الله ، لك الحمد ربنا يا من مننت علي بنعمة العلم ، ويسرت لي سبله وهيأت لي من يعينني على تحصيله ، ووفقتني لإتمام هذا البحث .
وصدق رسول الله حين قال : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى إليكم معروفًا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور وأخص بالذكر:

الأساتذ الفاضل: قشوط الياس ، شكرا على سعة صدره و تقبله الاشراف علينا ، ولن انسى اساتذتي في قسم التسيير و اخص بالذكر الاستاذة جودي حنان ، و الاستاذة منصورى رقية التي افادتنا من بعيد أتمنى لكم كل ما هو خير

كل الشكر لأساتذتنا بقسم التسيير

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود
إلى من تكد لأرتاح ومن نورت عقلي بدروب النجاح.....أمي الحبيبة.
إلى من علمني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح.....أبي الغالي.
إلى اخي الوحيد الذي ساعدني ومدني بالقوة و الحماس: حاتم.
و الى جدتي الغالية التي امطرتني بدعائها .
إلى كتاكت العائلة انايس و مهدي و خير الدين معاذ و فاروق
إلى كل أصدقائي و اخوتي الأعزاء : حمزة بن عمر، الخال فيصل ، البش
الدولة، البو جاكى شان، خيرو تريسيتي ، زينو الفا، نبيل الضو، امين
الباوس، مروان سونطراك، علاوة الباوس ، شهير الروبلة، سالم الزعيم، وليد
المطريال ، عاطف العم، اللودا باربخو، لمين الريكوس.
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.....
أهدي ثمرة جهدي هذا.

ملخص :

تناولنا في هذه الدراسة كيفية اعداد مخطط الاعمال لمشروع مقاولاتي ومكونات هذا المخطط الذي يمثل وثيقة تعريف بالمشروع و يساهم في اعطاء نظرة مستقبلية لطريقة تسيير و انعكاس المعطيات الحالية على مستقبل المشروع حيث قمنا بإعداد مخطط اعمال لمشروع انجاز فندق مدمج في قرية سياحية بشتمة ولاية بسكر ، و توصلنا الى ان الاعداد الجيد لمخطط الاعمال يقلل من الاخطار و يساعد على التسيير الجيد للمشروع .

كلمات مفتاحية : مخطط الاعمال، مشروع، المخطط التسويقي ، المخطط المالي ، المخطط التنظيمي، المخطط الانتاجي.

Résumé :

Cette étude à pour objectif de démontrer les différentes étapes d'élaboration d'un BP dans le cadre d'un projet entrepreneurial.

Ce dernier, représente une pièce d'identité pour tout projet, notamment à travers ces composants(plan MKG ,plan financier ,plan organisationnel , plan productif) .

À partir de ce travail, nous avons essayé de monter un BP d'un projet d'hôtel intégré dans un village touristique à chetma willaya de Biskra.

Nous somme arriver à déterminer que la bonne préparation du plan d'affaire minimise les risques et aide pour la bonne gestion du projet.

Mots clés : projet , business plan, plan marketing , plan financier, plan organisationnel et productif

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	اسم الملحق
01	عقد الأرض
02	شهادة تعمير
03	مخطط الكتلة
04	الميزانية (الأصل)
05	الميزانية (الخصم)
06	جدول حسابات النتائج

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	معلومات حول المشروع	(1-2)
53	الطلب السياحي الموسمي	(2-2)
54	الفجوة السوقية	(3-2)
55	مختلف المنافسين المباشرين للمشروع	(4-2)
56	مختلف المنافسين الغير مباشرين للمشروع	(5-2)
56	المنافسة المحتملة	(6-2)
59	قائمة مختلفة للمتعاملين الخارجيين	(7-2)
61	قائمة الاسعار الخاصة بالفندقة	(8-2)
62	قائمة الاسعار الخاصة بخدمة الاطعام	(9-2)
62	قائمة التسعير الخاصة بالخدمة المتعلقة بالمؤتمرات و الحفلات	(10-2)
63	قائمة التسعير الخاصة بالترفيه	(11-2)
65	التكلفة الاجمالية لتصميم الموقع الالكتروني للمشروع	(12-2)
65	قائمة التكاليف الخاصة بالترويج	(13-2)
68	ادوار كل قسم من هيكل المشروع	(14-2)
70	احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	(15-2)
72	اجور العمال خلال السنة الاولى	(16-2)
76	شبكة الطرق الموجودة عبر بلدية شتمة	(17-2)
78	التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بالفندق	(18-2)
78	التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بالاطعام و الترفيه	(19-2)
79	مستلزمات اخرى	(20-2)
79	صور لبعض التجهيزات	(21-2)
82	مخطط الطوابق المتبقية	(22-2)
90	التركيبية المالية للمشروع	(23-2)
91	اهتلاك المباني	(24-2)
91	اهتلاك التجهيزات	(25-2)

قائمة الجداول والأشكال

92	جدول حسابات النتائج التقديري	(26-2)
94	الميزانية الختامية	(27-2)
95	عتبة المردودية	(28-2)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
15	الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال	(1-1)
17	الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال	(2-1)
17	الوظائف الرئيسية لمخطط الاعمال	(3-1)
28	القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي	(4-1)
45	نقطة التعادل	(5-1)
64	موقع انترنيت خاص بالفندق	(1-2)
67	الهيكل التنظيمي حسب الوظائف الخاصة بالمشروع	(2-2)
74	خارطة توضيحية لموقع المشروع	(3-2)
75	مورفولوجيا الموقع	(4-2)
76	خارطة توضيحية للمنشات القاعدية المجاورة للمشروع	(5-2)
85	مخطط الكتلة لموقع المشروع	(6-2)

العنوان	الصفحة
البسمة	.II
شكر وتقدير	.III
الاهداء	.IV
ملخص	.V
قائمة الجداول و الأشكال	.VI
قائمة الملاحق	.VIII
قائمة المحتويات	.IX
مقدمة عامة	أ - ب - ت
الفصل الاول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
تمهيد الفصل	
المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال	
المطلب الاول: مفهوم و خصائص مخطط الاعمال	02
المطلب الثاني: أهمية مخطط الاعمال	07
المطلب الثالث: اهداف مخطط الاعمال	07
المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الاعمال	08
المبحث الثاني: دور و وظائف مخطط الاعمال	
المطلب الاول: دور مخطط الاعمال	11
المطلب الثاني: فوائد مخطط الاعمال	11
المطلب الثالث: انواع مخطط الاعمال	12
المطلب الرابع: وظائف مخطط الاعمال	15
المبحث الثالث: المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال	
المطلب الاول: المخطط التنظيمي	18
المطلب الثاني: المخطط التسويقي	24
المطلب الثالث: المخطط الانتاجي	34
المطلب الرابع: المخطط المالي	39

47	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مخطط اعمال لمشروع انجاز فندق مدمج في قرية ساحية
	تمهيد الفصل
	المبحث الاول: تقديم المشروع ومخططه التسويقي
49	المطلب الاول: تقديم المشروع
58	المطلب الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
	المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع
73	المطلب الأول: المخطط التنظيمي للمشروع
79	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي للمشروع
	المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع
96	المطلب الأول: تكاليف المشروع
97	المطلب الثاني: مكونات المخطط المالي
102	خلاصة الفصل
103	خاتمة عامة
106	المراجع
	الملاحق

المقدمة العامة

مقدمة:

عرف الاقتصاد الجزائري تحولات كثيرة كغيره من اقتصاديات العالم الثالث خاصة الانخفاض الحاد في سعر البترول مما ادى بالدولة الى التوجه الى تنويع الاستثمار خاصة في مجال الفلاحة و السياحة مما من شانها خلق الثروة و مناصب العمل ، و يلاحظ ذلك من خلال التسهيلات الممنوحة من طرف الدولة للنهوض بالقطاع السياحي و الفلاحي و من هنا جاءت فكرة مشروع انجاز فندق مدمج في قرية سياحية في مدينة شتمة ولاية بسكرة . بالاضافة الى تجربة العديد من الدول التي استطاعت النهوض باقتصادها وتنميته من خلال الاعتماد على هذه المشاريع، وإن أهميتها تكمن من خلال ما تحققه من أهداف اقتصادية، ذات أبعاد اجتماعية وهي تحقيق معدلات تشغيلية عالية في المجتمع.

قبل إنشاء هذه المشاريع أو بدأ انطلاق الأعمال لابد من وضع مخطط أعمال كامل ومناسب لهذه المؤسسة، حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال، كما يعطي معلومات واضحة ومنظمة للمؤسسة ويحدد ويعدد أعمالها، حيث نجد فيه تحليل لدراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

وعليه فإن مخطط الأعمال هو الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الأعمال وتطويرها من عدة جوانب بالنسبة للمؤسسة، فمخطط الأعمال يعد ترجمة لفكرة مشروع ما في شكل معطيات كمية وكيفية وهذا وفق لمجموعة من الخصائص: كالدقة و الوضوح و التكامل و الواقعية و الشمولية، بهدف النجاح والتطور والتأقلم مع المستجدات. والنظر إلى ما يحدث في السنة القادمة أو الخمس السنوات القادمة أو إلى أبعد من ذلك وفق ما يمكن توقعه والتنبؤ به في الأمد المتوسط و البعيد، ومن هنا يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنجاز فندق مدمج في قرية سياحية في شتمة -بسكرة-؟
من خلال هذا التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية ونوردها فيما يلي :

- ما المقصود بمخطط الأعمال، و ما هي أهميته؟
- ما هو دور مخطط الأعمال وما هي أهم أنواعه ؟
- ما هي المحاور الأساسية لإعداد مخطط الأعمال؟
- كيف يمكن تجسيد مخطط الأعمال تطبيقيا من خلال مشروع انجاز فندق مدمج في قرية سياحية ؟

أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب خاصة بالجانب النظري:
- ❖ موضوع مخطط الأعمال من بين المواضيع الجديرة بالدراسة، وذلك لأهميته في نجاح المشاريع.
- ❖ نقص المعلومات الخاصة بإنشاء المؤسسات في القطاع السياحي و الفندقي
- إعداد مخطط الأعمال لمشروع انجاز فندق مدمج في قرية سياحية بمدينة شتمة.
- أسباب خاصة بالجانب التطبيقي:
- ❖ توفير مناصب عمل بموقع انجاز المشروع.
- ❖ طابع الولاية السياحي .
- ❖ توفر ارض ذات ملكية خاصة .

أهمية الدراسة: يمكن توضيح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ إبراز الدور الذي تلعبه المشاريع السياحية و الفندقية في التنمية الوطنية.
- ❖ معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال، و تجسيده على المشروع.
- ❖ تحديد دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل.
- ❖ اختيار أحسن السبل والوسائل من أجل خلق وإنشاء مشاريع اقتصادية ناجحة.
- ❖ تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمشروع.

أهداف الدراسة : يمكن توضيح اهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع قبل إنشائه.
- ❖ محاولة إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مؤسسة في إطار مخطط الأعمال.
- ❖ إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المشروع الجديد.
- ❖ دور مخطط الأعمال في تطوير المشاريع و جعلها قطاعا قويا.

منهج الدراسة:

إن موضوع دراستنا هو إنشاء مخطط أعمال لمشروع خدمي ومن خلال ما تم ذكره في الإشكالية، فإن دراستنا سوف تدرج ضمن الدراسات الوصفية التي سوف تكون محصورة في الجانب النظري. أما بالنسبة للجانب التطبيقي وهذا باختيارنا لمشروع إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنجاز فندق مدمج في قرية سياحية بولاية بسكرة ، مدينة شتمة و التي سوف يتم تجسيد مخطط الأعمال من خلالها، سنستخدم اداة من الأدوات المنهجية و المتمثلة في الإحصائيات و تحليل المحتوى.

هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري و فصل تطبيقي

ستتناول في الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الأعمال : وقمنا بإبراز مفهوم مخطط الأعمال، دور ووظائف مخطط الأعمال، المحاور الأساسية لمخطط الأعمال.

أما الفصل التطبيقي إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنجاز فندق مدمج في قرية سياحية في مدينة شتمة فقمنا بتقديم المشروع، المخطط التسويقي و الانتاجي والتنظيمي للمشروع، وفي الأخير المخطط المالي للمشروع.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط

الأعمال

تمهيد:

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف المؤسسة ومؤسسيها لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر...)، وهو يعتبر وسيلة اتصال اتجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع، كما يسمح بتسجيل شتى المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومتابعتها لاحقا لتفادي حصول خلل في المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تفصيل مخطط الأعمال من خلال التطرق للمبشرين: حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال، أما في المبحث الثاني سنحاول فيه شرح كلا من المخطط التنظيمي والتسويقي والإنتاجي والمالي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دوراً فعالاً في حياة المؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية تكوينها و نشأتها أو خلال توسيعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال¹

أولاً: مفهوم مخطط الأعمال.

1- تعتبر خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة .

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

أ- أين نحن الآن؟

ب- وأين سنذهب؟

ج- كيف الوصول إلى نقطة ما؟

إن الكتابة خطة العمل تتم من خلال المحامين والمحاسبين والمستشارين المتخصصين في كافة مراحل تأسيس المشروع، وأن خطة الأعمال يتم قراءتها من قبل العاملين، المستثمرين، البنوك، المستهلكين، المزودون، المستشارين، وعلى المقاول أن يضع في اعتباره عند الكتابة خطة العمل ثلاثة أمور هي:

- معرفة آلية الابتكار والتكنولوجيا في المخاطرة

- كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك؟

- كيف ستكون من وجهة نظر المستثمر؟

ولا بد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بخطة العمل والمتعلقة بالمشاريع من حيث حجمه وطبيعة المنتج و الخدمات والتصنيع وحجم السوق والمنافسة ومستوى النمو، ولهذا تساعد المقاولاتية في توضيح ما يلي:

- في التعرف على طبيعة السوق؛

- في التعرف على التخطيط وتنظيم الأنشطة؛

- في التعرف على كيفية التمويل.

¹ - بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2008، ص ص 111-112.

وبعد أن يتم وضع خطة العمل يجب على المقاول أن يعرف من هم الموردين الذين سيتعاملون معهم، وكذلك الزبائن ورغباتهم، وكذلك المقرضين والمستثمرين وما هي الآلية التي سيحققون بها عائد مناسب من هذا الاستثمار، و ما هي مصادر التمويل الخارجي.

2_ هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ويعدد أعمالها وينشئ ملومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق¹.

3_ هو نموذج واقعية بشكل يتوافق ومدونات الميزانية للمصالح العمومية المختلفة، وهي أداة ضبط جوهرية سواء على الصعيد المحلي أو المركزي².

4_ هو أداة معترف بها و تستعين بها الأعمال التجارية الناجحة والأعمال التجارية المستقبلية بكافة أحجامها حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المؤسسة، واقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية ممددة، وهي وثيقة خطية تصف منشأ المؤسسة وتصف ما تنوي تحقيقه والمكان الذي ستقام عليه مؤسستك التجارية، و التاريخ المتوقع لبدأ المؤسسة وكيفية التغلب على المخاطر المصاحبة وتحقيق العائدات المتوقعة³

5_ مخطط الأعمال، هو من أشهر أدوات تسيير المؤسسة بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة⁴.

1_ برحومة عبد الحميد وبوظرفة صبرينة، دور نظم المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 افريل 2012، ص 8.

2_ بن عابد مختار وبوهنة علي، مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء و النظامية الميزانية و القانونية، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أفريل 2012، ص 1 .

3- جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أفريل 2012، ص 4 .

4- شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بحث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أفريل 2012، ص 10.

6_ هو وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات، الخدمات، السوق والتسويق، الإنتاج، التنظيم...)¹.

7_ يعتبر وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها(المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتوزيع...)².

8_ هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح للمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها ويغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك.³

9_ هو وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.⁴

10_ هو وثيقة تتضمن العناصر الأساسية للمشروع، وهدفها الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة والمواد اللازمة لإنجازه ورؤيته المستقبلي.⁵

ثانيا: خصائص مخطط الأعمال:

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية، وعليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص ويولونه الكثير من العناية، وفي هذا المجال، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية:

1- الإيجاز والتلخيص:

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية، إضافة إلى ذلك هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا

1_ علي فلاح الزغي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص 7.

2_ قبة فاطمة، الحاضنة كالية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل، 2012، ص 4.

3 - براهيم نوال، السيورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل، 2012، ص 8.

4- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 210.

5- Michal Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009, p 134

يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل، وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطبعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم:

تعددت المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع، وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد، وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد، وعلى هذا الأساس يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي،...).

3- الوضوح وسهولة الفهم :

يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف آخر، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق، كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موهلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير مخصصة).

كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي. تعتبر خاصية الوضوح جد هامة بالنسبة لوثيقة (مخطط الأعمال) تعني أطرافا عديدة، حيث يساعد عادة في تفادي التأويلات الخاطئة والمتعددة من طرف القارئ (المرسل إليهم)، حيث يكون الوضوح مساعدا على فهم ما يريده صاحب المشروع بدقة بشكل يساعد على زيادة التعاون حول تحقيق هذا المشروع.

4- العقلانية والواقعية :

تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد، يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع، وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها، كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي، وتزداد عقلانية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

5- المصداقية والدقة :

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع، وعلى هذا الأساس يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطبعا سلبيا حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش

والكذب والخداع، وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

6- الهياكل الجيدة :

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل، كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

7- التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب المصدقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها، أن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته، يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة انسجامه، طالما وجود تناقضات في هذا المخطط توحى إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته¹.

1- الطاهر لطرش، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية(مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 19/18/17، أبريل 2012، ص 11-13.

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال

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

أولاً: عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.

ثانياً: مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

ثالثاً: يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية¹.

رابعاً: إن مخطط الأعمال يحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.

خامساً: إن مخطط الأعمال يحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.

سادساً: إن خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عنك، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار جديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.

المطلب الثالث: أهداف مخطط الأعمال:

تهدف خطة الأعمال إلى:

أولاً: التشخيص الوظيفي والتشخيص الاستراتيجي للمشروع.

ثانياً: التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع.

ثالثاً: تقييم مردودية المشروع في المستقبل².

1- شوقي جباري، شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 11.

2- محمد جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

رابعاً: مساعدة المقاول على البناء(الإنشاء) ووضعه مشروعه قيد الانجاز: هنا بالأحرى معرفة مخطط الأعمال المعني. والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال

خامساً: إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

سادساً: التنسيق، النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين والتجارين.

سابعاً: خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع علة تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال. ثامناً: المرافقة والتسيير.

تاسعاً: إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.

عاشراً: تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لا سيما المالية وذلك يجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع؛ وتحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع، والتعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للعمل¹.

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال:²

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكار حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، وتأخذ دائماً شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن، وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطاً دقيقاً وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية :

أولاً: تحديد الزبائن والمستهدفين وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟

فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري(البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات...الخ)؟ وما هي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع؟ بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات إن تم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع .

ثانياً: التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى.

1- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 212

2- علي فلاح الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص 08- 10.

ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع .

ثالثا: ضبط قائمة بالموردين: وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمد عليها.

رابعا: إعداد دراسة السوق: بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين و ضبطك لقائمة المزودين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك، واتخاذ قرارات واعية لها، وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

1- تحديد بدقة من هم الزبائن.

2- التوقع في موقع المنافسة.

3- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

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

أ- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد؛

ب- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن؛

ج- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

خامسا: إعداد خطة التسويق: هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن و إقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

سادسا: إعداد تقديرات الموازنة : يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وعليه هي تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على :

1- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

2- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.

3- بيان الربح والخسائر.

سابعاً: إيجاد التمويل والمساعدات : هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

ثامنا: اختيار الشكل القانوني: هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد تؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي و المالي، ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات والمساوي فيما يخص المشروع ووضع الشخصيه.

تاسعا: تحليل وإدارة المخاطر: والتخفيف من حدتها.

عاشرا: إقامة المؤسسة: أو هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، وكذلك تزييل وتصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث، وليكون في مقام الحوار مع جميع الأطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية وإدارة المؤسسات.

المبحث الثاني: دور ووظائف مخطط الأعمال

سنوضح في هذا المبحث الدور الأساسي لمخطط الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة منها وأيضا الوظائف الأساسية له.

المطلب الأول: دور مخطط الأعمال

يمكن أن نستخلص دور مخطط الأعمال فيما يلي:¹

أولا: خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق؛

ثانيا: وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط والبعيد؛

ثالثا: توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع ألقاولاتي أو التجاري؛

رابعا: تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم؛

خامسا: يعتبر خريطة طريق « road map » مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع؛

سادسا: أداة للتنفيذ؛

سابعا: يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

المطلب الثاني: فوائد مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ومن فوائد مخطط الأعمال:²

أولا: تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته بنفسه أو بمساعدة المختصين في ذلك إذا اقتضى الأمر.

ثانيا: إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية، الفنية والمالية.

ثالثا: كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.

رابعا: يساعد مخطط الأعمال المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.

خامسا: تقديم الدعم لإعداد مخطط الأعمال مقنعة.

سادسا: يضمن للمستثمر نسبة عالية من النجاح.

¹: Jean-Philippe poisson: **rédiger son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, p 3.

²: علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره ، ص10.

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

يوجد لدى صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال و ذلك لاختلاف الظروف و الأحوال و المواقف التي تدعو إليها احتياجات مختلفة و لهذا توجد عدة تصنيفات لمخطط الأعمال والتي سنذكر منها:

1

أولاً: التصنيف الأول

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين:

1-مخطط مختصر: وهو مخطط قصير مركز يعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط الأهم منه للعمل الجديد، و يتم التركيز في هذا النوع على ثقل القضايا التسويقية مثل: الأسعار، المنافسة وقنوات التوزيع، ويعطي القليل للإجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الأعمال يكون ملائم في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل.

وعلى العموم فالمخطط المختصر يكون مرضي للممولين والمستثمرين خاصة عندما يحتوي على تنبؤات مالية للنتائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

2- مخطط شمولي: و يحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والدرجة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث ان هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيدا عندما:

أ- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

ب- بمواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

ج- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة مخطط الأعمال.

ثانياً: التصنيف الثاني

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية:²

1-مخطط قصير أو مخطط مصغر: حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية ومخطط التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية، العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد الحذر من الإساءة في استخدام المخطط الصغير لأن ليس بديلا عن المخطط التفصيلي للمشروع.

2-مخطط طويل: وهو عبارة عن الأدوات المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل.

¹: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص212.

²: طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع نفسه، ص214.

3- مخطط التقديم: وهو مخطط الأعمال من دون اللمسات والانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط الأعمال مع بعض الاختلافات المحددة.

4- المخطط الإلكتروني: وهو عبارة عن مخطط لأعمال للبرامج التي تجرى بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر، ويتم طبعه على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له للاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من مخططته، ويستخدم العرض المستند على الحاسوب في تقديم المخطط الإلكتروني وأخيرا فإن كل مخطط من المخططات الأربعة تحتاج إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، بحيث لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع.

ثالثا: التصنيف الثالث

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى تسعة أنواع رئيسية، وهذا حسب الهيكل والمحتوى وعمق مخطط الأعمال الذي يعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:

- 1- الهدف الرئيسي لمخطط الأعمال.
- 2- المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- 3- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- 4- الوضعية المالية .
- 5- حجم المؤسسة..... الخ.

و سنناقش بعض الأمثلة المتعلقة بهذه العوامل ذات الصلة فيما يلي:

أ- نوع الأعمال (تجارية أو صناعية): إذا كان النشاط الممارس تجاري فان مخطط الأعمال الواجب القيام به لا يتعامل مع قضايا مثل التصنيع أو الاستثمارات في الآلات، بل يركز الحصول على الأموال اللازمة من أجل شراء وبيع السلع، كما أن مزيج المنتجات والخدمات التي يتم عرضها يمكن أن تؤثر أيضا على محتوى العمل، في حين أن القضايا المتعلقة بالتخزين وإدارة المخازن تصبح أقل أهمية مثل: مزيج المنتج، الخدمة نحو خدمة الأعمال التجارية.

ب- الملكية الفردية: يكون مالك وحيد لهذه المؤسسة الصغيرة، فإنه يقوم بصياغة مخطط الأعمال لوحده،

للأعمال التجارية الصغيرة، وحجم التعقيد والجهد المبذول في إعداد مخطط الأعمال.

في مثل هذه الحالة مخطط الأعمال يركز على المالك الشخصي للمشروع.

ج- المؤسسات العالمية: إن مخطط الأعمال لهذه المؤسسات العالمية، والتي يبلغ حجم مبيعاتها السنوي ما يعادل الملايين من الدولارات، لا تركز على نفس قضايا مؤسسة متوسطة الحجم التي لها رقم أعمال سنوي ما يعادل بضعة ملايين من الدولارات.

وتتمثل المسائل الواردة في مخطط الأعمال للمؤسسات العالمية فيما يلي:

- الاستراتيجيات العالمية لتعزيز الصورة
- التوسع من خلال الاستحواذ على مؤسسات أخرى كالاندماجات وغيرها .
- تحليل تطورات الاقتصاد الكلي العالمي والسياسة الدولية التي من المحتمل أن تؤثر على الأعمال التجارية التنبؤ على المدى الطويل للاتجاهات والتطورات في السلوكيات وأذواق المستهلكين.
- تطوير المنتج على المدى الطويل لمخطط الأعمال (من 5 إلى 10 سنوات أو أكثر).
- بينما القضايا الأقل أهمية بالنسبة لمخطط أعمال هذه المؤسسات تتمثل فيما يلي:
- تقنيات الإنتاج (عندما تكون لهذه المؤسسات العديد من أنواع المنتجات).
- التكتيكات البيعية (وهذه يمكن أن تختلف باختلاف القارات والبلدان) .

6- مخطط أعمال الأقسام (الوحدات): إن مخطط تقسيم الأعمال (الوحدة) من مؤسسة كبيرة لا يختلف كثيرا عن مخطط الأعمال لمؤسسة مستقلة، بالإضافة إلى القضايا المشمولة في مخطط الأعمال (الإنتاج، المبيعات، الموارد، وما إلى ذلك)، فإنه يجب أن تشمل جميع القضايا من واجهات والتآزر مع غيرها من وحدات المؤسسة.

7- مخطط الأعمال الجديد (البدء في الأعمال): إذا كان المنشأ قد بدأ للتو، فإنه سيواجه تحديا من نوع خاص لأنه لم يكن لديه سجل حافل، ولهذا يجب التركيز بشكل كبير على قدرته على البيع بنفسه واختيار شركاء ناجحين. بينما في حالة عمل منشأ (موجود) فهو بحاجة كذلك إلى تقديم أرباح المشروع وتقييم النتائج المتوقع تدفقها من خلال عمليات المشروع، ومما لا شك فيه أن أي بداية لمشروع لها العديد من التكاليف، ومن بين هذه النفقات الأكثر شيوعا نذكر:

أ- الرسوم الفنية (القانونية أو المحاسبية).

ب- النفقات التنظيمية (التراخيص وتكاليف سجل الشركات وغيرها).

ج- الودائع للمساحة المستأجرة.

د- دراسة السوق.

8- التنظيم المستمر للأعمال: هناك أيضا بعض مخططات الأعمال التي لا تتوقع نموا كبيرا أو استثمارات كبيرة، وبالتالي لسنا معنيين هنا بقضية جمع أموال إضافية، ففي مثل هذه الحالات يتم إعداد مخطط الأعمال للبلوغ أو الحصول على موافقة هيئات صنع القرار والمستثمرين الحاليين أو فريق المسيرين أنفسهم من أجل التوصل إلى فهم مشترك لتحقيق أهدافهم وتحديد أولوياتها وأنشطتها في المستقبل (مخطط الأعمال)، وإنه من الواضح في مخطط الأعمال

يتم التركيز بدرجة أقل على تبرير إمكانيات السوق لاستيعاب النمو، وهذا النوع من المخططات تقوم بإعدادها الكثير من المؤسسات كل عام .

9-مرحلة التمويل: كما ذكرنا سابقا أن الأهداف الرئيسية لإعداد مخطط الأعمال هو إقناع الجهات المقرضة والمستثمرين، فإذا كان المنشأ لا يسعى للحصول على أموال جديدة بل يحاول فقط الحفاظ على المال الخاص وإبقاء الممولين على علم، فإنه يحتاج إلى التركيز أكثر على تطوير الأعمال الجديدة، و إن كان يقترب من المقرضين

الجدد/المستثمرين وهو ما يسمى (بالجولة الثانية والثالثة/ أو في سوق الأوراق المالية)، فإن مخططه يجب أن يحتوي على وصف أكثر تفصيلا من خلفية عمله (بما في ذلك الأسواق والمنتجات).

10-المشاريع المحددة(الخاصة): قد يريد المنشأ أن يعد مخطط الأعمال ليس لكل الأعمال في وحدته، بل فقط لمشروع استثماري يكون في شكل منفرد مثل:

أ- فتح فرع/مركز في بلد معين في الخارج.

ب-بدأ وحدة تجارية جديدة لمجموعة من المنتجات أو الخدمات الجديدة.

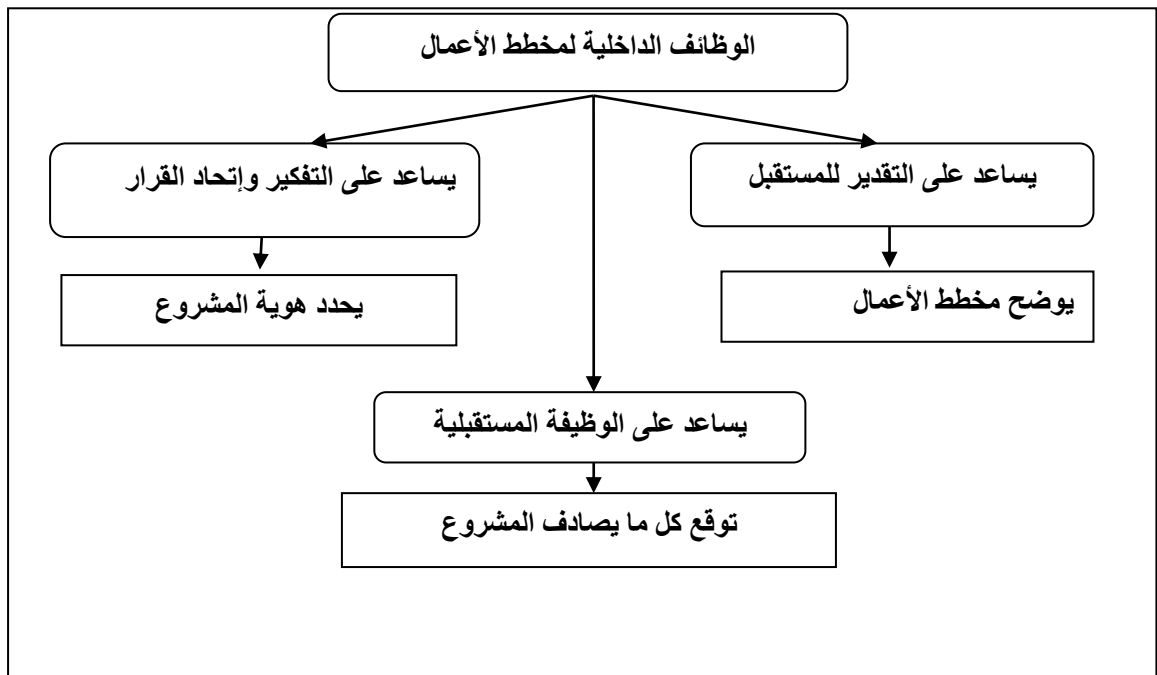
إن مخطط الأعمال يحتاج إلى تقديم معلومات عامة عن المجموعة بأكملها، وينبغي عليه أن يركز على أعمال جديدة محددة.

المطلب الرابع: وظائف مخطط الأعمال

أولاً: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال (الوسيلة الإستراتيجية)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster,op-cit, p 137.

ان الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة كيما يلي:

1- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.

2- تساعد على التنبؤ بالمستقبل: يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.

3- يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير المخطط تسمح للمنشأ توقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه.

ثانيا: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

تتسم هذه الوظيفة لمخطط الأعمال بأكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته على الإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث. بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

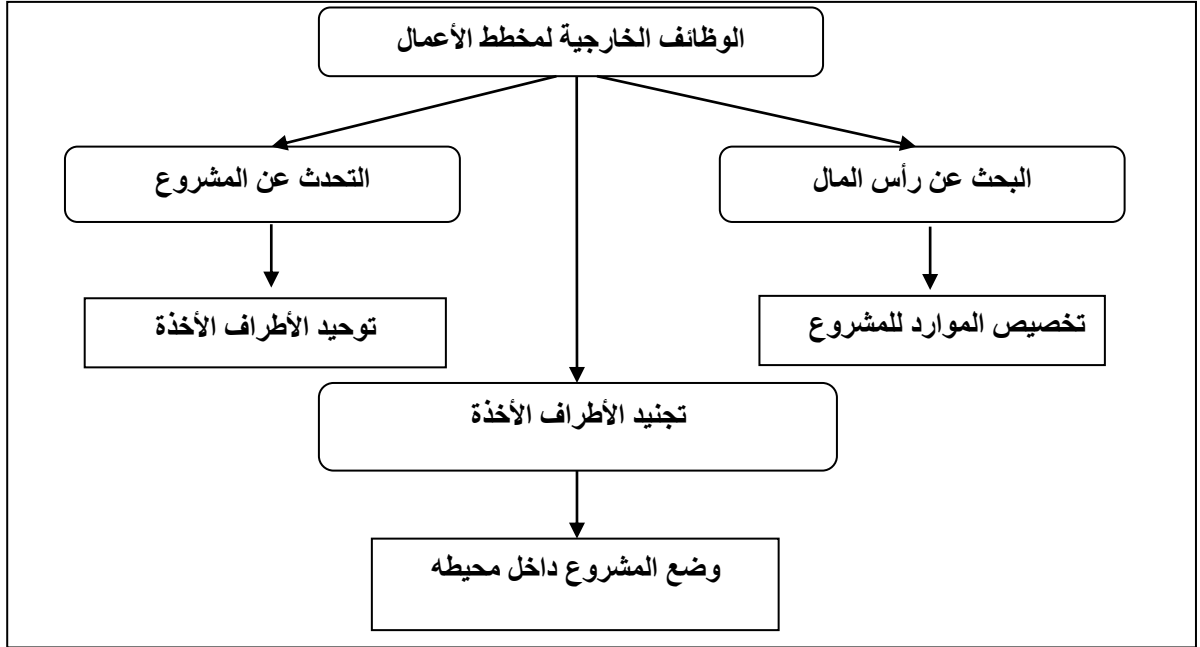
إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي :

1- التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.

2- البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعته جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.

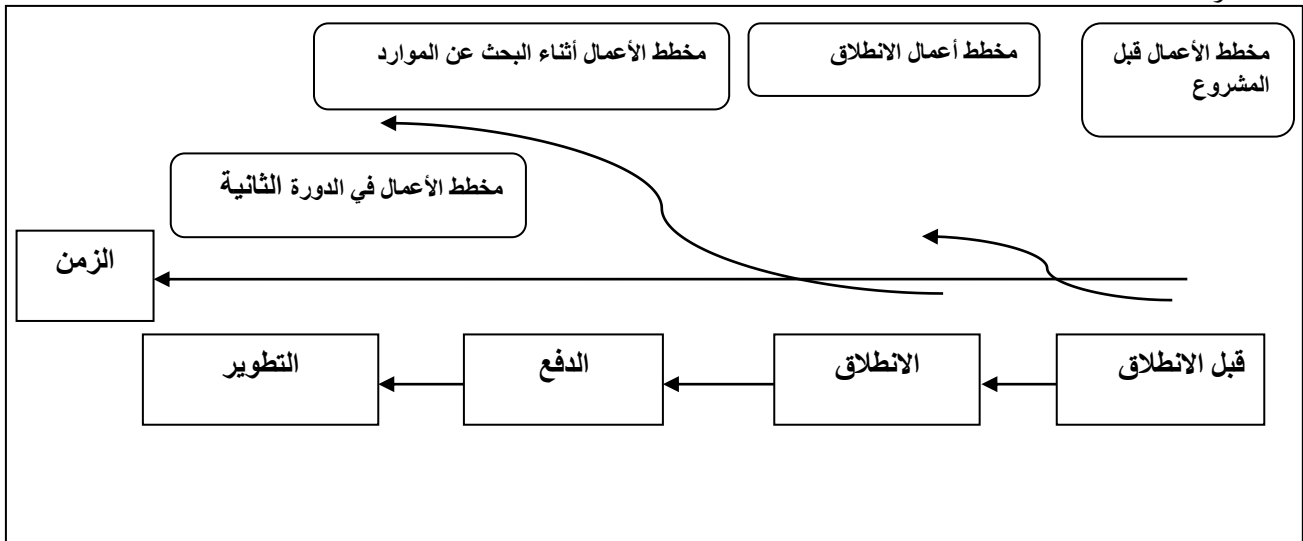
3- التجنيد(جلب المنخرطين): أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

والشكل الموالي يوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: ¹
 الشكل رقم (1-2): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source: Michel Coster, Ibid, p 14.

وفيما يلي سنستعرض الشكل رقم (1-3) الذي يوضح مجمل الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال المجددة أثناء
 مراحل المتابعة: ²



Source: Michel Coster, Ibid, p 143.

¹ : Michel Coster, op. cit, p140.

²: Michel Coster, op. cit, p143.

المبحث الثالث: المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

إن في بداية تنفيذ مخطط الأعمال لابد من مراقبة كافة الأنشطة الموجودة في المشروع والتأكد من سلامة تنفيذ كافة إجراءات مخطط الأعمال من إنتاج وتمويل وتنظيم لضمان نجاح المشروع، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال.

المطلب الأول: المخطط التنظيمي¹.

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

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته:

1- تعريفه:

أ- يعرف Blau الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.

ب- أما Robbins فيرى للهيكل التنظيمي معنى محددًا ولكنه معقد، فيقول أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

ج- ويعرفه Robert Appleby بأنه إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، وحيث أن أي مؤسسة يتم إنشاؤها لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فلكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ويشير hall إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسة وهي:

1- أن أول وأهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق ومخرجات/ منتجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

¹ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2000، ص 45-49.

2- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة وليس العكس.

3- تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة،(والهياكل أيضا تقرر وتحدد ماهي الوظائف التي تمتلك القوة في المؤسسة قبل كل شيء)، ويتم في ضوء هذه الأطر إتخاذ القرارات(تدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل)، فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المؤسسة.

أما Peter Drucker فيعتمد بأن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجالات رئيسة وهي:

- أ- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح... من خلال الهيكل الأساسي للمؤسسة؛
 - ب- تحديد الأنشطة/الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة لها، وتوفير سبل ووسائل التنسيق فيما بينها؛
 - ج- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة - هياكل التنظيم التشغيلية - وما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات والإجراءات والمعايير؛
 - د- المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- ويندرج تحت كل هذه المجالات الرئيسة مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة ومن هذه المجالات:
- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة؛
 - تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات؛
 - تجنب الاختناقات في العمل؛
 - تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار؛
 - تمكين المؤسسة من الاستجابة في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات
- ثالثا: خصائص الهيكل التنظيمي ومراحل بنائه.

1- خصائص الهيكل التنظيمي:

- أ- مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الأفراد والوحدات للاستفادة من فوائد التخصص؛
- ب- توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والآراء والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب؛
- ج- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية الثانوية؛

د- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف، فأحداث مستويات إدارية متعددة لا حاجة لها يؤدي إلى الإسراف وزيادة التكلفة على المؤسسة؛

ه- تفويض مبدأ السلطة اللازمة بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه؛

و- أن يعرف للأفراد ماهو مطلوب منهم وعلاقتهم مع الآخرين بوضوح تام؛

ز- العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله؛

ح- التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني¹.

2- مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

أ- مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية التي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها؛

ب- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات وكذلك الأقسام؛

ج- إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية، وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة؛

د- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى؛

ه- تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري؛

و- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي².

رابعا: تصميم الهيكل التنظيمي وأهدافه.

1- تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على احد الاتجاهات الثلاثة التالية التي

يعبر كل منها عن مدخل محدد.

أ- الهيكل التنظيمي التنفيذي: وهو ما يسمى بالتنظيم الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو أقدم الهياكل

ويعتمد التنظيم التنفيذي على مركزية السلطة وتسلسل علاقاتها الرأسية، التي تربط المستويات الإدارية

بعضها البعض ضمن الهيكل التنظيمي، في هذا الهيكل يملك كل رئيس سلطة كاملة في توجيه عمل

مرؤوسه، والسلطة تتناسب من القمة إلى قاعدة الهرم بشكل مباشر ومتصل، ومن خلاله تصدر الأوامر

والتعليمات للمرؤوسين، ويكون هذا النوع من الهياكل التنظيمية حاليا من الاستشاريين، والمدير العام يكون

ملما بكل الأمور،

¹ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 119.

² - موسى اللوزي، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، ص 49-50.

يناسب المؤسسات صغيرة الحجم، ويتميز هذا النوع بالبساطة، سرعة اتخاذ القرارات، التحديد الواضح للواجبات، وحدة القيادة، التوجيه، وضوح قنوات الاتصال الرسمي وعلاقات السلطة.

أهم المشاكل التي يعاني منها الهيكل التنظيمي التنفيذي:

- إرهاق الرؤساء بالواجبات لعدم وجود استشاريين.
- لا يعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص.
- لا يناسب المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على مبدأ اللامركزية.

ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تطبيق مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية، وتستند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها، وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصص، حتى لو كان يعمل في إدارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتميز هذا النوع في أنه يتيح الفرصة لاستخدام التخصص وتحقيق فوائده ولكن يؤخذ عليه أنه يحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر.

ج- الهيكل التنظيمي الاستشاري: يعتمد هذا النوع على قيام التنظيم التنفيذي بالاستعانة بمستشارين كالمستشار الحالي أو القانون أو الفني، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، بهدف تقديم النصح والمشورة للإدارات أو المديرين التنفيذيين، كما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أحسن ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت، ويجعلهم يتخذون قرارات أفضل، ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً في الحياة العلمية من النوعين السابقين¹.

2- أهداف الهيكل التنظيمي:

- أ- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المؤسسة؛
- ب- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى؛
- ج- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- د- توضيح خطوط السلطة؛
- هـ- توضيح العلاقات الرسمية؛
- و- توضيح نطاق الإشراف؛
- ز- تقليل الازدواجية؛

1- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 117-119

ح- توضيح خطوط الاتصال.

ط- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

ي- تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات¹.

خامسا: أبعاد الهيكل التنظيمي

لقد قام عدد من الباحثين بتحديد أبعاد الهيكل التنظيمي بأربعة أبعاد أساسية التي يمكن بواسطتها قياس أي هيكل تنظيمي والتعرف على خصائصه هي:

1- التعقيد complexity: والذي يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، ويعني التعقيد درجة تقسيم

وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة، ويشير باحثون آخرون إلى أن التعقيد يشير إلى عدد

التخصصات المهنية والتدريب المطلوب لكل منها في منظمة الأعمال في حين هناك من أشار إلى أن

التعقيد يشير إلى عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف في مؤسسة ما، ويشار أن أوجه

التعقيد يمكن إجمالها بالآتي:

أ- التقسيم الأفقي: والذي يشير إلى تقسيم المؤسسة إلى أقسام على وفق المهام التي تقوم بها المؤسسة.

ب- التقسيم العمودي: والذي يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في منظمة الأعمال.

ج- التوزيع الجغرافي والذي يبين مدى تغطية منظمة الأعمال للمساحة الجغرافية التي تعمل بها.

د- نطاق الإشراف: والذي يشير إلى عدد الرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو رئيس واحد، أو عدد الرؤوسين الذين يستطيع مدير واحد إدارتهم بفاعلية.

2- التخصص specialization: ويشير إلى الطريقة التي يجرى بها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في

منظمة الأعمال وهو يعكس خيارات مديري المؤسسة بشأن تقسيم العمل في منظمة الأعمال، ومن أبرز

طرق التخصص

ما يلي:

أ- التخصص على أساس العمل.

ب- التخصص على أساس العامل.

ج- التخصص على أساس توفيق.

1- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- 3- الرسمية أو المعيارية formalization ,standardization: وتبين مدى اعتماد منظمة الأعمال على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.
- 4- المركزية centralizatio: والتي تقسم درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار من المؤسسة، فاتخاذ القرار يمكن أن يحدث في أي مستوى من المستويات التنظيمية، وكلما كان اتخاذ القرار في المستويات العليا في المؤسسة كلما أشار ذلك إلى درجة عالية من المركزية والعكس صحيح، وتعد المركزية من أفضل الطرق لتقييم الهيكل التنظيمي لكونها تشير إلى مدى توزيع السلطات ضمن المؤسسة¹.
- سادسا: العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي.
- 1- حجم المنظمة: عندما يكون حجم المؤسسة صغيرا، ونشاطها ليس واسعا، يكون من الصعب جعل الهيكل التنظيمي كبيرا، حيث يصعب تقسيم نشاطها إلى أنشطة فرعية، وإحداث إدارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء يرأسونها، لذلك لا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير فالتكلفة هنا ستكون كبيرة، أما في حالة كون حجم المؤسسة وعملها كبير فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر ليكون قادرا على تنفيذ حجم العمل والنشاط الواسعين.
- 2- طبيعة الإنتاج أو الخدمة: يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسات حسب طبيعة الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها، فالهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية يختلف عن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإنتاج، والتي تختلف أيضا فيما بينها حسب تنوع منتجاتها أو خطوط إنتاجها، فالتنوع يتطلب هيكلًا تنظيميًا واسعًا وكبيرًا والعكس من ذلك صحيح.
- 3- المستوى التكنولوجي: المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا على نطاق واسع، غالبًا ما يكون عدد العاملين فيها قليل نسبيًا حيث أن معظم العمل ينفذ إليها، وبالتالي لا ضرورة لوجود هيكل تنظيمي كبير وواسع.
- أما عندما يكون مستوى التكنولوجيا أو الآلية منخفضًا ستظهر الحاجة إلى قوى عاملة أكثر وبالتالي هيكل تنظيمي أوسع، بداخله إدارات متعددة ومتنوعة، تفي باحتياجات العمل.
- 4- التوزيع الجغرافي: المؤسسة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة، من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المؤسسة التي تمارس عملها في منظمة واحدة، حيث في حالة التوزيع يكون حجم المؤسسة أكبر وبالتالي هيكلها التنظيمي أكبر.
- 5- توقيت العمل: بعض المؤسسات يستمر العمل فيها على مدار الساعة بحيث يكون هناك أكثر من وردية تغطي هذه الاستمرارية.

1- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 76-

6- تقسيم العمل والتخصص: تقسيم العمل والتخصص فيه يستوجبان تجزئة العمل إلى جزئيات، وتخصيص إدارات أو أفراد أكثر للقيام بأداء كل جزئية لذلك عندما تكون درجة التقسيم والتخصص عالية، تحتاج المؤسسة إلى إدارات أكثر وهذا ما يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيراً، والعكس صحيح.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي:

يعتبر عملية إعداد الخطة التسويقية الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل والنجاح في العمليات التالية، ولذلك أصبح إعدادها في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم، وساعد على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها من تقييم الحاجة لتملك الخطر ومواجهته.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي: لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي:

- 1- يعرفه فايول: بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لها في المستقبل.
- 2- عرفه جورج تيري بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.
- 3- هو أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته.
- 4- ويعرف أيضاً على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

ثانياً: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي:

- 1- ربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات ترتب الأولويات.
- 2- يوضح مسار المؤسسة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي تمكنها من الوصول؟
- 3- تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- 4- تحديد المسؤوليات والمهام، والبرنامج الزمني.
- 5- يحث المؤسسة على التفكير بإستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.
- 6- العمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتهدداته وأخطاره وتقلباته.

7- تقديم منهج لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية¹.

ثالثا: مراحل المخطط التسويقي:

1- دراسة البيئة الكلية:

أ- العناصر العامة للبيئة.

- البيئة الاقتصادية - البيئة الاجتماعية والديمغرافية

- البيئة القانونية - البيئة التكنولوجية.

- البيئة الثقافية والبيئة الطبيعية - البيئة التكنولوجية.

ب- تقييم المخاطر والفرص.

2- دراسة السوق على مستوى الطلب:

أ- نمو وتطور حديث، ميول مستنتجة، نمو متوقع على مستوى الأحجام وأرقام المبيعات.

ب- دراسة خصائص الطالبين.

ج- دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح و مختلف المؤثرات على قرار الشراء.

3- دراسة السوق على مستوى العرض:

أ- هيكليات الأسواق، وأجزاء الأسواق (احتكار القلة ، التنافس...).

ب- خصائص المنافسين (حجم/الوزن/سمعة/قدرات اقتصادية...).

ج- استراتيجيات المنافسين.

4- دراسة الموردين.

5- دراسة مفصلة للمؤسسة: دراسة معمقة للمؤسسة حسب المهام (التسويق، الإنتاج، المحاسبة، الموارد البشرية...).

6- تشخيص الوضع:

أ- لتذكير بالقيود البيئية الخارجية، وإظهار القيود الداخلية.

ب- لتذكير بتوقعات وتنبؤات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة والمؤسسة نفسها.

ج- التذكير بالأخطار والفرص.

د- إعداد تشخيص مفصل لكل مهمة، يظهر نقاط القوة والضعف، للمؤسسة².

رابعا : دراسة السوق (المفهوم، الأهمية، الأهداف)

1- مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاوالاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 18/17/16 افريل 2012، ص ص 7- 8.

2- نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 272- 273.

- 1- تعريف دراسة السوق: تجميع وتسجيل وتحليل وتقدير لكل الأعمال المتعلقة بنقل وبيع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.
- 2- أهمية دراسة السوق: تكمن تبرير أهمية دراسة السوق من خلال ما تصل إليه من النتائج التالية:
 - أ- إن دراسة السوق تفيد في اختيار مواقع المؤسسات أو التوسعات المقترحة وذلك في ضوء عوامل التموظن. دراسة السوق تؤدي إلى ترشيد في التكاليف مما يحقق زيادة ربحية المؤسسة أثناء التشغيل.
 - ب- أي إهمال أو مبالغة في تقدير مدخلات الدراسة الخاصة بحجم وطبيعة السوق، وتقدير طاقته الاستيعابية، و طرق جمع المعلومات وأساليب تبويبها وتنظيمها، سوف يؤدي حتما إلى حدوث أخطاء في تقييم مخرجات الدراسة في التنبؤ بمستوى الطلب المتوقع على مخرجات المشروع المقترح.
 - ج- إن قصر دراسات السوق وعدم التحقق من وجود سوق محلي أو خارجي ودراسة قدراتها الاستيعابية قد يكون أخطر بكثير من قصور رأس المال والعملات الأجنبية اللازمة لإنشاء المؤسسة.
- 3- أهداف دراسة السوق:
 - أ- دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كانت السلعة مبتكرة (منتج جديد)، ولم يكن المستهلكون على دراية كبيرة بأهميتها وباستعمالها، فبدون الدراسة لا تستطيع المؤسسة تحديد كمية الإنتاج المطلوبة أو تكاليف الإنتاج الإجمالية، أو حتى وضع سياسات البيع والتوزيع.
 - ب- دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة لتحديد حصة كل منها من المبيعات، وتحديد مواقع محلات التجزئة التي تملكها المؤسسة، وعدد رجال البيع و منافذ التوزيع الواجب استخدامها في كل منطقة.
 - ج- دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بعددهم (زبائن فعليين أو محتملين، نوعهم، صفاتهم، طبيعتهم، دخولهم، دوافعهم، عاداتهم الشرائية).
 - د- دراسة مركز السلعة بالنسبة للسلع المنافسة في السوق، أي معرفة درجة المنافسة التي تواجهها السلعة محل الدراسة من السلع البديلة ومعرفة خصائص هذه السلع.
 - هـ- دراسة تقلبات الموسمية لمبيعات السلعة لمعرفة مدى حساسية السلعة (حسب الأيام، الأشهر، المواسم و الأعياد...)، ويمكن تخطيط عملية الشراء، والإنتاج والتخزين والبيع.
 - و- محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة، والمبيعات الخاصة بالصناعة في القطاع والحالات التجارية و الاقتصادية في السوق تمهيدا لرسم السياسات العامة للمؤسسة.
 - ز- دراسة أثر سياسات التسعير المختلفة على رقم الأعمال، بإقامة الأسواق الاختيارية المعروفة (المعارض) و تجريبها سياسات سعرية مختلفة في جهات مختلفة من السوق بغية الحصول على السعر المربح وفي نفس الوقت العادل الذي يقبله المستهلك.
 - ح- دراسة النتائج العامة للحملات الاشهارية المختلفة على رقم الأعمال، وإجراء مقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها من الإعلان في الوسائل الإعلامية المختلفة لمعرفة الأحسن منها والأجود.

ط- تخفيض في المخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة¹.

خامسا: استراتيجيات المخطط التسويقي:

1- إستراتيجية التكلفة المنخفضة: على وفق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، ولتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين، فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.

2- إستراتيجية التمايز: تنصب صياغة هذه الإستراتيجية على تنويع مجالات عمل وأنشطة المؤسسة ودخولها بأسواق أو منتجات جديدة، مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للمستهلكين وبما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة أو البديلة، وهذا ما يقودهم إلى الاستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر، ويمكن أن تأخذ حالة التمايز أشكال مختلفة كأن تكون في مجال التصميم للمنتج (صناعة السيارات مثلا) أو في المجال النوعية والقدرة على التفوق على المنتجات المماثلة ودرجة الاعتمادية عليها.

3- إستراتيجية التركيز: صياغة هذه الإستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة أو التمايز، ولكن وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق) والعكس مما سبق من الإستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل)².

سادسا: تحليل SWOT :

1- نقاط القوة: وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية، والقدرات الموجودة في الماركة السلعية أو الخدمة الخاصة بمؤسسة ما وغير الموجودة إطلاقا أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.

2- نقاط الضعف: وتشير كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بماركة سلعية أو خدمة ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.

3- الفرص المتاحة: وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تتمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.

4- التحديات أو المشاكل: وتشير إلى كافة التحديات، أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة.

¹ - يجه عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص 42-47.

² - ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 128-129.

على سبيل المثال: دخول مؤسسات جديدة إلى سوق السلعة الكلي يمثل تحديا كبيرا للمؤسسة والمؤسسات الحالية، كما أن التباطؤ في معدلات النمو في السوق يعتبر تحديا لا بد من مواجهته من قبل المؤسسة، وأخيرا ارتفاع أسعار المواد الخام والطاقة والتطور التكنولوجي الأعلى في المؤسسات المنافسة يعتبر تحديا لا بد من مواجهته بالدراسة والتعمق واتخاذ القرارات المناسبة¹.

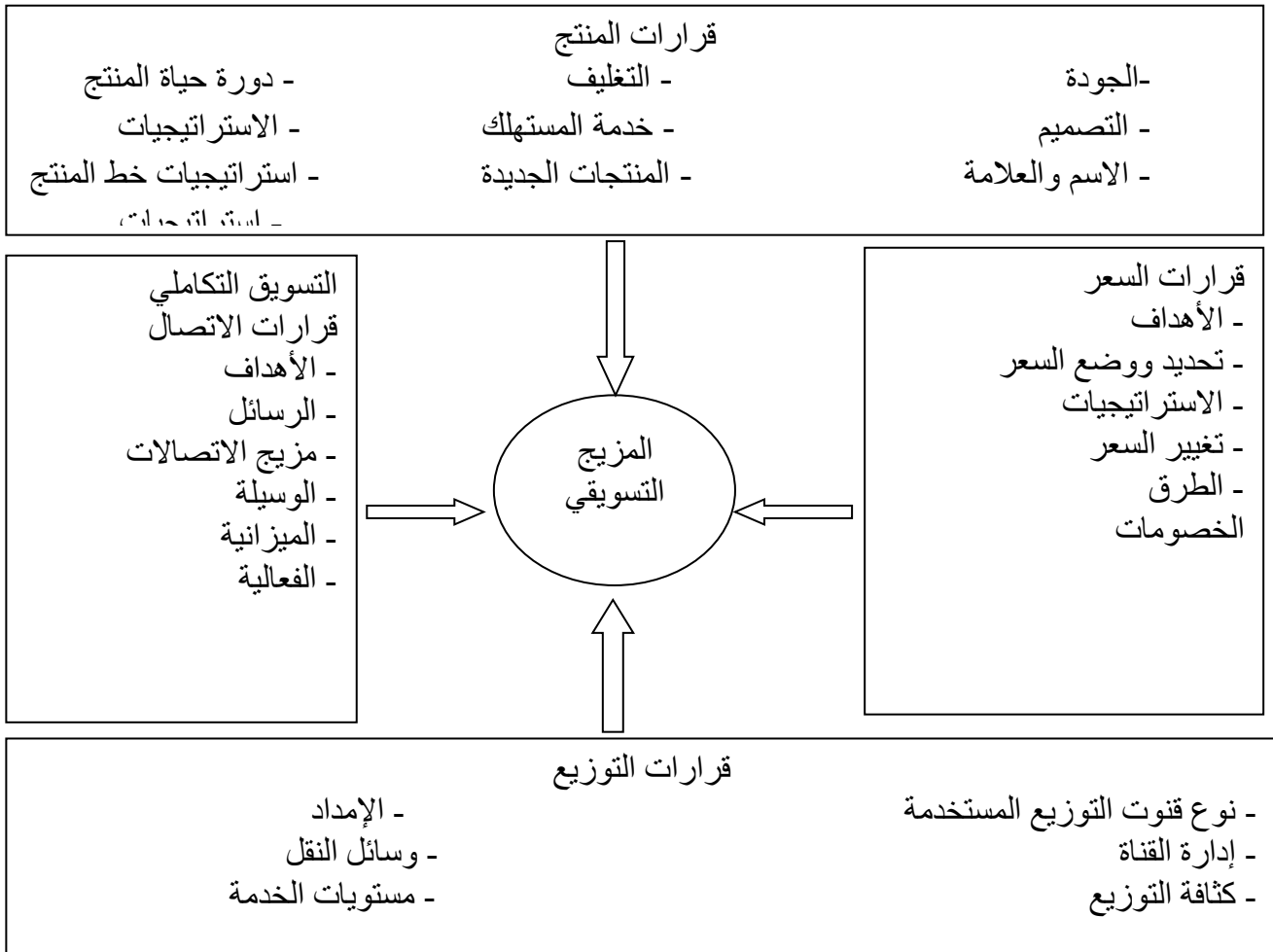
سابعاً: المزيج التسويقي: Marketing Mix فهو يثير إلى العرض التسويقي الكلي الذي سوف يقدم إلى السوق المستهدف، وتتمثل مكوناته في العناصر التي تقع تحت السيطرة المباشرة لرجال التسويق، حيث أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في القرارات إلا أنها لا يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة.

ومن بين هذه العوامل التشريعات والقوانين، والعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية...

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج Product والتسعير Pricing والتوزيع Place والترويج Promotion وتعرف مكونات المزيج التسويقي بـ 4P لبدأ كل مكون منها بحرف P.

ويلخص الشكل التالي مكونات المزيج التسويقي متضمنا القرارات التي تتخذ بشأن كل مكون منها².

الشكل رقم (1-4): القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي



1- محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط1، القاهرة، مصر، ص ص 127-128.

2- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 24-25.

1- المنتج : وهو عبارة عن سلعة، خدمة، فكرة مؤلفة من خدمة من خواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفضلاً للسوق المستهدف، وتتضمن الخواص المحسوسة الخواص المادية مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الوجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها¹.

أ- مستويات المنتج : لقد طرح ثيودور ليفيت مصطلحاً أطلق عليه المنتج الشامل وهذا المفهوم يتألف من جوهر محاط بثلاث دوائر متحدة المركز، فالجوهر يمثل المهارات والموارد الأساسية المطلوبة للدخول في السوق، أما الطوق الداخلي الذي يحيط بالجوهر فهو المنتج المتوقع الذي يمثل الحد الأدنى لتوقعات المستهلك أو المستفيد وهو يشتمل على السعر، المظهر، طريقة التسليم وهكذا، أما الطوق الداخلي الآخر فهو يسمى المنتج المضاف وهو يتضمن منافع أخرى تضاف إلى الجوهر لكي تعزز جاذبية المنتج².

ب- تصنيف المنتجات:

- السلعة : وتنقسم:

- السلع الاستهلاكية: تمثل السلع الاستهلاكية فئة السلع الملموسة، وهي التي يقوم المستهلك بشراؤها بغرض الاستهلاك النهائي.

- السلع الصناعية : يمكن تقسيم هذه السلع إلى عدة أنواع أهمها :

- المواد الخام: هي مواد تدخل بشكل جزئي أو كلي في إنتاج السلعة النهائية مثل البترول، القطن، الحديد.
- المواد المصنعة والأجزاء: فهي كذلك تدخل بشكل جزئي أو كلي في إنتاج سلعة ما، ولكنها على عكس المواد الخام فقد يكون قد دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية المعدلة سواء في اللون أو الشكل أو التكوين مثل الجلود...

- مهمات التشغيل والخدمات: وهي التي لا تدخل في إنتاج السلعة التامة النهائية، ولكنها تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج مثل الوقود، والزيوت، والورق...

- التجهيزات الآلية: وهي الآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة ولكن تساعد على إنتاجها وعادة تستهلك هذه السلع على فترات زمنية طويلة.

- الأجهزة المساعدة: وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل مثل الجرار والآلات الكاتبة والحاسبة.

¹ - علي فلاح الزغي، التسويق السياحي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 51.

² - حميد الطائي، العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص 153-

- الخدمات: تتميز هذه المنتجات أساساً بأنها منتجات غير ملموسة فهي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع حاجة مثل السياحية وشركات التأمين...¹

ج- دورة حياة المنتج :

- مرحلة التقدم: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية مرحلة ابتكار المنتجات الجديدة ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة.

- ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض كمية الإنتاج؛
- المنتج غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بالمنتج الجديد من أجل معرفة ردود فعلهم عنه؛
- عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية؛
- عدم التوسع في حجم الإنتاج والاكتفاء بالشكل أو الأشكال الرئيسية من المنتج؛
- تميل أسعار المنتج للارتفاع بسبب الكلف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة؛
- عدم التوسع في قنوات التوزيع والاكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة.

- مرحلة النمو: إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة، ما يلي أهم مؤشرات هذه المرحلة :

- تتوسع في إنتاج المنتج كما إضافة إلى قيام المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم أشكال جديدة له؛
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة؛
- تبقى الأسعار ثابتة أو تميل نحو الانخفاض؛
- المحافظة على نفس مستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلان تنافس.
- ازدياد الأرباح.

- مرحلة النضوج : في هذه المرحلة تنبسط نسبة نمو المبيعات للمنتج ويدخل المنتج في مرحلة النضوج السليبي، تتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس إلى المراحل الثلاث الأخرى، مما تخلق الكثير من المشاكل و التهديدات أمام إدارة التسويق.

- مرحلة التدهور: من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع من ما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطوراً².

1- إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق(مدخل نظري وكمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 220- 223

2- محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 183- 185.

2- السعر:

أ- مفهوم السعر: هو انكماش لقيمة الشيء في فترة معينة، هذه القيمة قد تكون ملموسة مثل النقود، والسلع العينية الأخرى، وقد تكون غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك منتج معين¹.

ب- سياسات التسعير:

- سياسة كشط السوق: وتكون هذه السياسة متبعة في تحديد أقصى سعر للمنتج بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن في الأجل القصير، وتستخدم هذه السياسة عادة في حالة المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة أو في حال السلع المعدلة جوهريا أو في حال تقديم الأزياء الجديدة (Fashion).

أو في حال السلع المتميزة عن سلع المنافسين، ولكن يلاحظ هذه السياسة قصيرة الأجل إذ يضطر المسوق بعد مضي فترة زمنية إلى تخفيض السعر بسبب دخول المنافسين إلى السوق.

- سياسة اختراق السوق: على تحديد السعر المنخفض للمنتج بما يمكن المؤسسة من تحقيق حجم مبيعات كبير، وتفترض هذه السياسة مرونة الطلب على السلعة حيث يؤدي تخفيض الأسعار إلى زيادة كبيرة في حجم المبيعات وتصلح هذه السياسة إذا كان الطلب مرن السوق كبير نسبيا واستعداد المشروع بتحمل عواقب حرب الأسعار، وأخيرا إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج أي العمل باقتصاديات الحجم والإنتاج الواسع.

- سياسة التسعير المهني: يحتاج المستهلك في بعض الأحيان إلى سلعة أو خدمة لا يعرف عنها الكثير و بالتالي فإنه لا يعرف أسعارها على وجه التحديد، ونظرا لعدم مقدرة المستهلك الاستغناء عنها فإنه قد يضطر إلى دفع أي سعر للحصول عليها ومن الأمثلة على ذلك الحمامة، الاستشارات المالية، الطبيب...

يشترىها المستهلك كمجموعة واحدة، وقد تستخدم هذه الطريقة لتصريف منتجات بطيئة الحركة مع منتج سريع الدوران².

ج- أهداف التسعير: تعد أهداف التسعير ذو أهمية خاصة لارتباطها المباشر في أهداف المؤسسة ككل و يمكن إجمال الأهداف التسعيرية كما يلي :

- البقاء في السوق: إن هدف البقاء في السوق يعد من أهم الأهداف التسعيرية وخاصة للمؤسسات التي تمتلك علامات تجارية مميزة وتعمل في ظل منافسة سعرية حادة وتغيرات ملحوظة في رغبات وأذواق المستهلكين وترى هذه المؤسسات بأن الربح أقل أهمية من البقاء في السوق.

- تعظيم الربح: تحاول المؤسسات وضع أسعار لمنتجاتها وخدماتها سعيا في تعظيم أرباحها الجارية وذلك من خلال حجم الطلب والتكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح الجاري أو التدفق النقدي أو العائد على الاستثمار.

¹ - غوشي أمال، مبادئ التسويق، مستوى جامعي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 24.

³ - زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 277-282.

- زيادة الحصة السوقية: تؤمن المؤسسات المتميزة في السوق بأن كلما كان حجم مبيعاتها في السوق كبيرا فهذا سيؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض ربحية على المدى البعيد في السوق حصتها فيه عالية.
- قيادة جودة المنتج: تقوم بعض المؤسسات ذات جودة عالية جدا وبأسعار خيالية لتحقيق هدف قيادة جودة المنتج في السوق وهذا ناتج عن الاستثمار العالي في تكلفة إنتاج السلعة.
- هدف الوضع الراهن المنافسة غير التسعيرية : نجد أن بعض المؤسسات في بعض الحالات تكون في وضع مرغوب ولا تطمح بما هو أكثر من ذلك، ولهذا فهي تحدد هدفها بالمحافظة على الوضع الراهن والذي يركز على عدة أبعاد وهي:

- المحافظة على حصة سوقية معينة؛
- مواجهة المنافسين بدون صراع؛
- تحقيق استقرار في الأسعار وأخيرا المحافظة على صورة ايجابية لدى عامة الناس¹.

د- تحديد طرق التسعير:

- وهي الطريقة التي سوف تتبعها إدارة التسويق في تحديد الأسعار لمنتجاتها (كسلع/الخدمة) وطريقة التسعير هي عبارة عن الإجراءات التي يتم إتباعها لتحديد الأسعار على أساس قاعدة معروفة والتي أهمها:
- التسعير على أساس التكلفة المضافة : وهي تسعير الوحدة الواحدة من المنتج بسعر يساوي تكلفة الوحدة الواحدة، مضافا إليه نسبة الربح المرغوب بها.
- عيوبها:

- أنها لا تأخذ الطلب بعين الاعتبار.
- تخضع للتقدير الشخصي.
- تتطلب وجود نظام فعال وسليم لحساب التكاليف.

- التسعير على أساس نقطة التعادل والأرباح المستهدفة : تحاول المؤسسة تقدير السعر الذي يحقق لها أرباحا، ويمكن احتساب الأرباح المستهدفة أو المرغوب فيها باستخدام نقطة التعادل، ونقطة التعادل هي الكمية التي تتساوى عندها الإيرادات مع إجمالي التكاليف وعليه يكون هناك نقاط تعادل متعددة عند مستويات أسعار مختلفة لنفس المنتج.

التكاليف الثابتة

نقطة التعادل التسعير بالوحدات =

¹- زكريا عزام، مرجع سبق ذكره، ص ص 269- 270.

سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

- التسعير على أساس القيمة/المنفعة المدركة: تسعر الكثير من المؤسسات منتجاتها على أساس المنفعة/ القيمة المدركة إذ يجاري السعر المنفعة التي يراها المستهلك من اقتنائه للسلعة وليس على أساس التكلفة للسلعة/الخدمة.
- التسعير على أساس السوق/المنافسة: يتحدد السعر بمقتضى هذه الطريقة في ضوء طبيعة الطلب على المنتجات في السوق أو في ضوء تقديم السوق للسلعة/ الخدمة، وليس في ضوء اعتبارات التكلفة فقط، وتظهر أهمية الاعتماد على هذه الطريقة في حالة ازدياد المنافسة في السوق وحيث تلعب إستراتيجية التسعير دروا أساسيا في نجاح السلعة/الخدمة تسويقيا من عدمه ويبدو هذه الطريقة مناسبة في الحالات الآتية:
- في حالة السلع المتجانسة: مثل المواد التموينية.
- السلع ذات مرونة الطلب المرتفعة حيث يؤثر التغير البسيط في السعر على المبيعات بدرجة كبيرة¹.

3- التوزيع:

- أ- مفهوم التوزيع: هناك عدة تعاريف تناولت التوزيع نذكر منها.
- (Procter, 1996) فقد حدد التوزيع بأن يتضمن القرارات والنشاطات المتعلقة بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع المادي الذي يتضمن الخزن والنقل وإدارة المخازن.
- (McCarthy, 1989) فإنه عرف التوزيع على أنه " جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك وقت ما يطلبه وفي المكان الذي يرغبه، أو أنه عمليات انسياب السلع و الخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من الشركة المنتجة إلى المستهلك.
- تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع أو مناطق التوزيع.

ب- أهداف التوزيع:

- هناك عدة أهداف تؤثر في رسم السياسات التوزيعية يمكن إيجازها بما يلي:
- توفير السلع والخدمات حيث حدوث الطلب عليها بالأسعار والنوعيات المطلوبة.

¹ - زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 282-286.

- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين.
- تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات.
- خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك وإدامة صلة المؤسسة وذلك من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع وخدمات).
- الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

-الصمود أمام المنافسة¹.

4- الترويج:

أ- مفهوم الترويج:

هو التنسيق الفعال بين جميع نشاطات التسويق المتعلقة بإنجاز وظيفة البيع.

ويعبر عن الترويج بكونه اتصال بين البائع والمشتري، حيث يهدف إلى تغيير اتجاهات وسلوك المشتري.

ب- أنواع الترويج:

-ترويج مباشر: الإعلان، الدعاية، البيع الشخصي، العرض داخل المحل والواجهات، العرض في المناسبات الخاصة.

-ترويج غير مباشر: الخدمات المقدمة للزبائن، العلاقات الطيبة معهم، العلاقات العامة الجيدة.

-من الوسائل الترويجية الأخرى: الغلاف، العينات المجانية، الهدايا...

ج- أهداف الترويج:

- تقديم المعلومات للمستهلكين الحاليين والمحتملين في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة بالاعتماد على وسائل ملائمة.

- محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين بالمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة وقدرتها على إشباع حاجاتهم و رغباتهم.

العمل على تركيز المستهلكين بالسلعة أو الخدمة من وقت لآخر، وخاصة المستهلكين ذوي المواقف والآراء الايجابية وذلك لتعميق الولاء لديهم نحو السلعة أو الخدمة.²

المطلب الثالث: مخطط الإنتاج

لا شك أن جميع السلع التي نستعملها او نستهلكها والخدمات التي نطلبها تتكون من عدة أنواع من المدخلات، وقد مرت هذه المدخلات بعملية تحويل حتى وصلت اليها كمنتجات في هيئة سلع او خدمات، عن طريق عمليات وتشير هذه الأخيرة إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد الى سلع وخدمات.

1- حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251-264.

2_ جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2004، ص184 - 186.

أولاً: مفهوم المخطط الانتاجي: هو القيام بتحديد الكميات المطلوب انتاجها من كل من المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً او اسبوعاً او شهراً واحداً، اي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدماً لجميع خطوات تتابع العمليات الانتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الاهداف الانتاجية.

ولتحقيق هذه الاهداف نجد تخطيط الانتاج يحدد المتطلبات الرئيسية من الامكانيات الانتاجية التي تقوم مباشرة بإنتاج هذه الكمية وتشمل هذه الامكانيات المباشرة:

1- زمن تتابع العمليات اي الوقت اللازم أداؤه للإنتاج (متى؟)

2- مكان العمل المراد انجازه (اين؟)

3- المنفذ (من؟) من العمال بمختلف تخصصاتهم¹.

ثانياً: اهداف المخطط الانتاجي:

تقوم ادارة الانتاج بالعمل على:

1- تحديد الكميات المراد انتاجها لكل مجموعة من المنتجات خلال الدورة الانتاجية القادمة.

2- تحديد مستويات المخزون الضرورية.

3- تحديد الموارد الضرورية من العمالة والمعدات والمكائن والموارد اللازمة لكل دورة انتاجية.

4- كميات الموارد المتاحة².

ثالثاً: تصنيف مخطط الإنتاج

1- التخطيط الطويل المدى: يتعلق هذا النوع من التخطيط بمحاولات ذات أفق أبعد من تلك الأعمال والأنشطة

الإنتاجية المتكررة في المدى القصير، ومن أبرز مجالات ممارسة هذا النوع من التخطيط:

أ- إنشاء المرافق والتسهيلات الإضافية وتزويدها بالمعدات والأجهزة الآلية.

ب- تحديث وتطوير العمليات الإنتاجية المتبعة حالياً لمواكبة التطورات التقنية المستحدثة.

ج- تصميم المنتجات وتحديد مواصفاتها الشكلية والتقنية.

د- رفع مستويات القدرة المهنية والتخصصية للعاملين لتمكينهم من الاستجابة والتعامل مع الأساليب والوسائل

الإنتاجية التي أفرزتها التطورات التقنية.

1- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011، ص 98.

2- عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الاردن، 2007، ص 147.

2-التخطيط المتوسط المدى: يرتبط هذا النوع من التخطيط بتأمين التوازن والتوافق المناسب بين مستلزمات ومتطلبات الانتاج، والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

3-التخطيط قصير المدى (التشغيل، التنسيق، الجدولة): يركز هذا النوع من التخطيط على تلك الاعتبارات المتعلقة بضرورة العمل على مواجهة الاحتياجات معه من الانتاج، على ضوء الظروف والأوضاع المالية للطاقت الإنتاجية.¹
رابعا: مكونات النظام الإنتاجي:

1- المدخلات: يتكون أي نظام من عناصر وموارد داخلية، ترد من مصادر مختلفة وتمثل مدخلات النظام الإنتاجي بمجمل عوامل الانتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة، والمخصصة لأداء العملية الإنتاجية المنوطة بهذه الأخيرة، نذكر منها:

أ- المواد الخام والموارد الداخلة في الإنتاج.

ب- الطاقة المستخدمة في تشغيل النظام الإنتاجي.

ج- الموارد البشرية المتاحة.

د- مستلزمات أخرى كالبيانات والمعلومات.

2- المخرجات: هي التي ينتجها النظام الإنتاجي ويصدرها للمجتمع فهي تمثل نتائج عمليات المزج والمعالجة للمدخلات، بعد إجراء سلسلة من العمليات الإنتاجية عليها، وتحويلها إلى منتجات نهائية ملموسة أو غير ملموسة، ويتمثل نتاج النظم الإنتاجية في تلك المنتجات النهائية الصالحة للاستعمال والاستهلاك البشري، فيمكن أن تتنوع إلى أنواع كثيرة منها:

أ- سلعة معينة ذات مواصفات محددة بكميات معينة في زمن محدد.

ب-رضا العاملين وإشباع رغباتهم ورفع معنوياتهم وتمتعهم بمستوى معيشي طيب.

ج- إشباع حاجات المستهلكين في منطقة معينة.

د- بناء الثقة في الصناعة الوطنية لتوفير الجودة التي يرتاح إليها المستهلكون.

هـ-المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني بأداء نصيب المؤسسة في الخطط الشاملة.

و-التنمية والتطوير في المجالات المختلفة:

- السلطة المنتجة أو الخدمة المؤداة.

أ- لأفراد، تدريبهم وتنمية مهاراتهم.

- الأساليب التكنولوجية المستخدمة.

1- بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 99.

3- العمليات التحويلية: يمارس النظام الانتاجي عمليات وأنشطة معينة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وتنقسم هذه الأنشطة حسب الوظائف الإدارية، فهي متعددة ومتنوعة¹.

خامسا: متطلبات تخطيط الإنتاج: يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للتخطيط الجيد للإنتاج على النحو التالي:

1- الرسم التخطيطي للإنتاج: ويظهر الحدود والطاقات، ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.

2- بيانات عن الالة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحميل.

3- بيانات الادوات: توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والمناشير والقوالب والتركيبات.

4- بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد التي تصل والمواد الممكن تبديلها.

5- بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.

6- بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة في الاعتبار.

سادسا: العوامل المؤثرة في التخطيط الإنتاج: توجد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على تخطيط الإنتاج من حيث اختيار وسائله وهي:

1- تعقيد الإنتاج الحديث.

2- الحاجة الى تحديد أوقات الإنتاج.

3- الحاجة الى تنسيق، كافة العناصر التي تؤثر في التكاليف.

4- الحاجة الى المرونة بسبب تعرض العمليات للتغيير.

وتظهر مشكل التنسيق بسبب التخصص الكبير في العمل، وتحديد دورة الإنتاج مهمة لتحديد الأزمة اللازمة للإنتاج، لأن لها علاقة مباشرة بطلبات المستهلكين، فإذا كان الطلب لا يمكن احتسابه فإن المخزون سيزيد والآلات ستبقى عاطلة والتنسيق التام يؤثر على العمال وتتأثر به المواد والآلات ويعمل على تخفيض التكاليف.

وأخيرا المرونة مطلب مهم في التخطيط إذ يجب أخذ التغيرات الفصلية في الطلب في الاعتبار سواء في الإنتاج المستمر أو في الإنتاج على حسب الطلب².

سابعا: أساليب تخطيط الإنتاج

1- الأساليب الكمية: ويقصد بذلك اعتماد الأساليب الكمية المختلفة التي تساعد متخذ القرار في تحديد معالم خطة الإنتاج المستقبلية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأساليب الرياضية.

¹ - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره، ص 67-69.

² - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع السابق، ص 80

2- الأساليب النوعية: وهي تلك الأساليب التي لا تعتمد على أي أداة أو وسيلة، بل تعتمد على الإمكانيات الذاتية للمخطط.

3. أسلوب دلفي: إن فكرة هذا الأسلوب قائمة على أساس الاستفادة من التنبؤات الجماعية التي يقدمها مجموعة من الخبراء أو لجان متخصصة في مجال دراسة السوق واستطلاع الرأي وذلك من أجل الحد من تأثير الأسلوب الوارد في الفقرة الأولى وهي الحدس والتخمين الشخصي للمخطط واستبدال ذلك برأي مجموعة الخبراء أو اللجان الذي يضمن قاعدة أوسع للمصداقية في استقراء المستقبل¹.

ثامنا: دورة حياة النشاط الإنتاجي

تأخذ دورة الإنتاج في حالة المنشأة القائمة المراحل التالية :

1- التنبؤ حجم مبيعات المنتج المعني، وذلك من خلال جهود إدارة التسويق، والذي على ضوء هذا الحجم يتحدد حجم الإنتاج الواجب توفيره خلال فترة التنبؤ (أسبوع، أو شهر، أو سنة).

2- تصدر التوجيهات للأقسام الفنية المختصة لإعداد كل من التصميمات والرسومات، وقوائم المواد والطاقات المطلوبة للعملية التصنيعية.

3- تقدير التكلفة الكلية للإنتاج الوحدة، والتي على ضوءها يتقرر تحديد الكمية الكلية الممكن توفيرها، وذلك من خلال معاونة الأجهزة الإدارية بالمؤسسة كإدارة المالية، وإدارة المشتريات، هذا بالإضافة الى إدارة الإنتاج.

4- حصر حجم المخزون المتاح من الإنتاج التام عن هذا المنتج (معرفة إدارة المشتريات والمخازن لتقدير حجم الإنتاج النهائي المطلوب تصنيعه فعلا خلال الفترة).

5- في ضوء تقرير حجم الإنتاج المطلوب يتولى قسم تخطيط الإنتاج وضع كل من خطة الإنتاج الأساسية وملحقاتها من الجداول التفصيلية بشأن اتمام العملية الإنتاجية بكافة عناصرها المتمثلة في كل من أنواع وأحجام المنتجات، وأنواع وخطوات العملية التصنيعية، وأنواع وأحجام المتطلبات من القوى العاملة، والمواد والأدوات.

6- يقوم قسم الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته لقسم الإنتاج على المواد والمستلزمات البشرية والمادية الواجب استخدامها من خلال قراراته التفصيلية التي تصبح بمثابة المعايير الرقابية التي يستند عليها فيها بعد في متابعة الأداء الفعلي تبعا لما جاء بالخطة المعتمدة للتصنيع.

1_ مؤيد عبد الحسين الفضل، تخطيط ومراقبة الانتاج(منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص

7- وأخيرا يرسل الإنتاج التام الصنع الى المخازن تمهيدا لتسويقه للمستهلك¹.

المطلب الرابع: المخطط المالي

الهدف من إعداد مخطط الأعمال للمؤسسات في حصر التقديرات والإحصاءات المالية التي تحتاجها المؤسسة وكذا طبيعة الموارد، بالإضافة إلى تحديد طبيعة المواد التي ستعتمدها في عملية تمويلها ويكون هذا عن طريق المخطط المالي. أولاً: تعريف المخطط المالي: يمثل التخطيط المالي ذلك القسم الذي يوفر الحساب للاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للفوائد والأرباح فهو يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها حتى يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار².

ثانياً: أهمية وأهداف المخطط المالي:

1- أهمية المخطط المالي:

أ- المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتوفير المرونة، إذ أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته، ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية الحاجات والرغبات.

ب- المساهمة في تحسين اتجاهات الفعل، إذ أنه يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضى على الذات.

ج- تحسين عملية التنسيق، يتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل لربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة.

د- تحسين إدارة الوقت، حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل.

هـ- تسهيل عملية الرقابة وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت.

2- أهداف المخطط المالي:

أ- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجات المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قوة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.

ب- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة.

ج- التصميم الفاعل للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد الميزج الأمثل من مصادر التمويل، وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المؤسسة (ثروة حملة الأسهم).

¹ - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص، 180-181.

² - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

د- أطر السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

ثالثاً: محتويات الخطة المالية

1. التنبؤ المالي: تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلبات الحالية والمستقبلية، وان استخدام التقنيات المالية لتهيئة قائمة التدفقات النقدية والموازنات، يمكن أن يساهم في تحسين التنبؤ.

2. هيكل رأس المال: حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقرض والتمويل الممتلك.

3. قرار رأس المال: تحديد هيكل رأس المال، استناداً إلى الحقائق والظروف القائمة، والمتوقعة بالإضافة إلى كل من الربحية، السيولة، الرافعة المالية، طبيعة القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمنه.

4. استخدام الأموال: من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد المؤسسة وبالتالي تعظيم قيمتها.

5. صنع القرار الاستراتيجي: إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة، ونقاط الضعف في المؤسسة، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جداً مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

6. الرقابة المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، كل هذه الأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية.

رابعاً: مراحل التخطيط المالي

1- تحليل الأداء السابق للمؤسسة: تساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

2- تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: هذه الخطوة تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمن إطارها، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل.

3- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله: وفيها يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.

¹ - عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 169-173.

4- التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها: وتعتمد على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.

5- تحليل البدائل المالية: ويقصد بها أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.

6- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب وتحديد انعكاساتها على بقاء المؤسسة واستمرارها على المدى البعيد.

7- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف خطة المؤسسة.

خامسا: مكونات المخطط المالي

1- تقدير إجمالي التكاليف الاستثمارية: يتكون إجمالي التكاليف الاستثمارية لرأي مشروع استثماري من مكونين رئيسيين هما التكاليف الرأسمالية ورأس مال العامل والذي يتكون كل منهما بدوره من مجموعة من البنود، وقد يتم تصنيف إجمالي تكلفة المشروع إلى ثلاثة مكونات هي التكاليف الاستثمارية في الأصول الثابتة والمصروفات الرأسمالية المرحلة ما قبل الإنتاج ورأس المال العامل، بصفة عامة تمثل التكاليف الاستثمارية كافة ما ينفق على المشروع في مراحل دراسته وتشييده وتجهيزه وتجاريه حتى نهاية دورة التشغيل الأول للمشروع، وقد يطلق عليها تعبير الاستثمار المبدئي¹.

2- الموازنة التقديرية: هي عبارة عن تنبؤ يتعلق بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التي ستتم في المستقبل على مدى فترات مختلفة من الزمن فهي عبارة عن تبويب يهدف إلى التنبؤ بتاريخ كل من المقبوضات والمصروفات النقدية وكمياتها، ويكشف للمدير المالي مواعيد التدفقات النقدية الداخلة وكمياتها والتدفقات النقدية الخارجة خلال الفترة تحت الدراسة، فيصبح أكثر قدرة على التخطيط لهذه الحاجات وأكثر قدرة على ممارسة الرقابة على نقدية المؤسسة وسيولتها².

وتساعد الميزانية التقديرية المؤسسة في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير، ومن الطبيعي أن يتم

تركيز الجهود في التخطيط الاستثمار الفئاض النقدي أو التخطيط لتدبير العجز في النقدية، فإذا توقعت الشركة وجود فائض في

¹ - أمين السيد أحمد لطفى، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية الراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 47.

² - زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص 196.

النقدية، فيجب أن يخطط الاستثمار هذا الفائض في استخدامات قصيرة الأجل، بينما إذا توقعت وجود عجز في النقدية، فعليها أن تخطط لتمويل هذا العجز من المصادر القصيرة الأجل¹.

تعريف آخر: هي عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة².

3-الميزانية: هي عبارة عن صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم مجتمعة، أي أن لكل شخص (طبيعي أو معنوي) ذمة تتألف من عناصر موجبة وعناصر سالبة وتتكون الميزانية من:

أ-الأصول: ترتب بحسب سيولتها من الأقل سيولة إلى الأكثر سيولة وتتألف من:

-الاستثمارات: تتضمن العناصر التالية:

- المصاريف الإعدادية: المبالغ التي تصرف من أجل تأسيس المؤسسة لمصاريف الدعاية والإشهار، الدراسات، والبحث والتنقيب، تكوين اليد العاملة.
- القيم غير المادية (شهرة المحل، حقوق الملكية الصناعية والتجارية).
- الأراضي: بمختلف أنواعها(أراضي البناء والورشات، الأراضي المنجمية، أراضي أخرى...).
- تجهيزات الإنتاج(مباني، مركبات صناعية، معدات وأدوات، تجهيزات مكتب...).
- استثمارات قيد الإنتاج(المشاريع الاستثمارية قيد الإنجاز).

-المخزونات: وتتضمن

- مخزون البضائع، مخزون المواد واللوازم، مخزون المنتجات.

- الحقوق: وتتضمن

- الأسهم والسندات التي اشترتها المؤسسة من أجل توظيف الأموال والحصول على فوائد.
- حقوق المؤسسة اتجاه الشركاء.
- الأموال الجاهزة بالصندوق، والحسابات الجارية.

- الخصوم: ترتب بحسب تواريخ استحقاقها من الأقل استحقاق إلى الأكثر استحقاق، فهي تتألف من مجموعتين جزئيتين هما:

¹ - عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 178.

² - فركوس محمد، الموازنات التقديرية(أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4.

- الأموال الخاصة: الأموال أو الحصص المقدمة عند التأسيس، وتركت تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة والأرباح المحققة، والتي تركت تحت تصرف المؤسسة، أو التي في انتظار التوزيع...

الديون بأنواعها المختلفة (طويلة متوسطة وقصيرة الأجل)، وهي عبارة عن أموال وضعت تحت تصرف المؤسسة بصفة مؤقتة، وأصحابها الموردون، والدائنون المختلفون، والبنوك¹.

4- جدول حسابات النتائج:

جدول حسابات النتائج وثيقة رئيسية تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات، كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة.

ويكمن إعداد هذا الجدول كما يلي:

أ- الأعباء:

- أعباء الاستغلال العادي

- الحسابات 60 و 61 يتم الحصول عليهما من موازنات المخزونات.
- الحسابات من 62 إلى 66 يتم الحصول عليها من موازنات الأعباء حسب كل وظيفة.
- الحساب 68 ويحصل عليه من موازنة الأعباء والتي نتحصل عليها بدورها من بطاقات الإهلاكات للاستثمارات المتوقعة.

- أعباء خارج الاستغلال

- الحساب 69: وهي الأعباء التي تخرج عن نطاق الاستغلال العادي كالديون المدومة المتوقعة، الإهلاكات الاستثنائية للاستثمارات، القيمة المتبقية للاستثمارات المتنازل عليها.

ب- النواتج:

- الحسابات 70، 71، 74 وتحصل من واقع الموازنة التقديرية للمبيعات وأداءات الخدمات.
- الحساب 72 ويحصل من جداول المخزونات الخاصة بالمنتجات التامة، والمنتجات النصف المصنعة والأعمال قيد التنفيذ.
- الحساب 73 ويحصل من موازنة الأعباء (62-68) والمواد المستهلكة (61) لانجاز الأعمال لصالح المؤسسة.

¹ - محمد بوتين، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1998، ص 8-10.

-نواتج خارج الاستغلال:

- الحساب 79 نواتج خارج الاستغلال وتمثل في الديون المدومة المحصلة، نواتج التنازل عن الاستثمارات وإيرادات سندات التوظيف.

بعد استخراج أرصدة الحسابات السالفة الذكر نقوم بإعداد جدول حسابات النتائج ابتداء من الهامش الإجمالي إلى غاية نتيجة الدورة، وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسيير التي تعتبر جد هامة للمسيرين والمراقبين الداخليين وكذلك الهيئات الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة.

ج- الهامش الإجمالي : هو مؤشر هام فمن خلاله يمكن حساب بعض النسب التي نقيم بها أداء ودرجة التحسن للنشاط التجاري للمؤسسة كنسبة: الهامش الإجمالي/المبيعات، أو نسبة: الهامش الإجمالي/تكلفة البضاعة المستهلكة. وتقرن هاتين النسبتين مع النسب المحققة في المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط.

د- القيمة المضافة: يستعمل هذا المؤشر في عدة ميادين في التسيير بحيث يمكن استعمالها كمعيار لقياس حجم المؤسسة إلى جانب المعايير الأخرى المستعملة في هذا الميدان كمعيار عدد العمال المشغلين أو معيار النتيجة المحققة أو المبيعات، كما يمكن استعمال القيمة المضافة لقياس درجة التكامل الداخلي للمؤسسة عن طريق حساب نسبة: القيمة المضافة/الإنتاج، وتكون هذه النسبة أقل من الواحد وكلما اقتربت من الواحد نقول أن المؤسسة قد حققت تكاملا جيدا ولا يتحقق ذلك إلا بارتفاع مبلغ القيمة المضافة.

ه- النتيجة الصافية: تستعمل كمؤشر لقياس مردودية الأموال الخاصة ومردودية الأصول الثابتة¹.

5- النقطة الميتة (نقطة التعادل):

أ- تعرف النقطة الميتة: هي مستوى الذي تكون فيه مجموع الإيرادات يغطي مجموع التكاليف، وعندها تكون النتيجة حيادية، أي وضعية لا ربح ولا خسارة.

وتعرف: أنها رقم الأعمال الذي تكون عنده التكاليف الثابتة تعادل الهامش على التكاليف المتغيرة المثلة في الفرق بين رقم الأعمال والتكاليف المتغيرة².

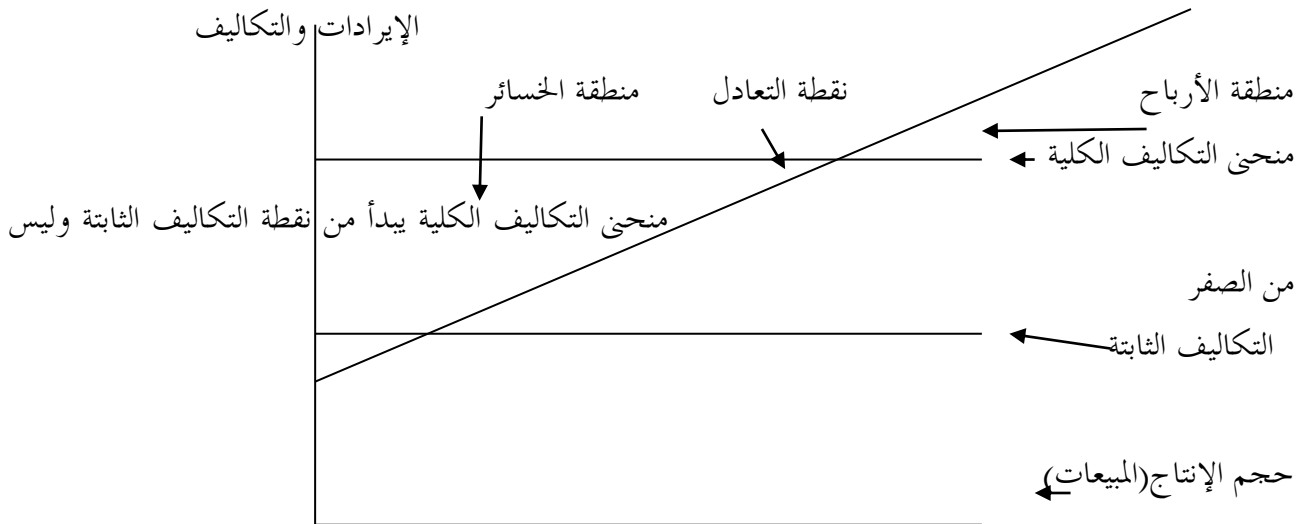
ب- طرق تحليل نقطة التعادل: يمكن التوصل إلى نقطة التعادل إما بيانيا أو باستخدام الطرق الجبرية، من خلال الاعتماد على المعلومات لسنة معينة من حيث مستويات المدخلات والمخرجات والأسعار وتوليفة المخرجات.

¹ - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 243-245.

² - إلياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص 168.

- الطريقة البيانية: وذلك بجعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات ثم يتم رسم منحني الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحني التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحني التكاليف الثابتة ومنحني التكاليف المتغيرة. ويمكن توضيح تلك المنحنيات ونقطة التعادل من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (1-5): نقطة التعادل



المصدر: إلياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2006، ص 168.

ومن أجل تحليل نقطة التعادل بيانياً لا بد من الإفتراضات التالية:

- ثبات سعر بيع الوحدة.
- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

ويمكن توضيح هذه العلاقات بما يلي:

- ✓ في نقطة التعادل يكون الإيراد الكلي يساوي التكاليف الكلية (لا ربح ولا خسارة)
- ✓ قبل (على يسار) نقطة التعادل تكون التكاليف الكلية أكبر من الإيراد الكلي (خسارة)

✓ بعد (على اليمين) نقطة التعادل يكون الإيراد الكلي أكبر من التكاليف الكلية (ربح)¹.

- الطريق الجبرية: من اجل الوصول إلى تحديد نقطة التعادل جبريا، لابد من الاستفادة من العلاقات السابقة والتعبير عنها بصيغ أو معادلة جبرية والتي تمثل بالآتي:

الإيراد الكلي = كمية المبيعات × سعر بيع الوحدة الواحدة.

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + (كمية الإنتاج × كلفة الوحدة المتغيرة).

• أما في نقطة التعادل فيكون²:

الإيراد الكلي = التكاليف الكلية

وعند التعويض نجد

كمية التعادل = التكاليف الثابتة / (سعر بيع الوحدة - كلفة الوحدة المتغيرة).

1- كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (تحليل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 188-190.

2- كاظم جاسم العيساوي، نفس المرجع، ص 191.

خلاصة الفصل

مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء سيرورة المؤسسة، من خلال التقييم الدوري للمؤسسة الذي يتم بالاعتماد على مختلف المؤشرات الكمية والنوعية، التي تتعلق بالمؤسسة وسيرورتها وآفاقها مستقبلا وهذا بالأخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي والخارجي الذي تنشط المؤسسة من خلاله وإبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتحديات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة.

وعليه فمخطط الأعمال يسمح بالإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة من تنظيم وتسويق وإنتاج ومالية بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن...، بالإضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

الفصل الثاني: مخطط أعمال

لمشروع انجاز فندق مدمج في قرية

سياحية

تمهيد :

تعتمد اقتصاديات الكثير من الدول اليوم على قطاع السياحة، نظار لما له من أثر بالغ الأهمية على الكثير من المستويات الاقتصادية، الاجتماعية أو الثقافية وذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ضمن هذا السياق ركزت الدولة جهودها مؤخرًا على تنمية المناطق السياحية، لا سيما المناطق الواحاتية و الصحراوية و التي تمثل فيها ولاية بسكرة احد اهم الوجهات.

إن مدينة بسكرة التاريخية بموقعها الاستراتيجي تشكل نقطة قوة لأي مشروع سياحي كان، طالما انها تزخر بتاريخ مجيد وتراث متنوع بين سحر الطبيعة و ثراء الثقافات، هذا بالإضافة إلى استفادتها من مناطق التوسع السياحي، لكن ومع ذلك لازالت تعاني من ضعف السياحة .

نتعرض في هذا الفصل الى تقديم مخطط أعمال لمشروع فندق مدمج في قرية سياحية في مدينة شتمه ولاية بسكرة حيث قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

- تقديم المشروع ومخططه التسويقي
- المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع
- المخطط المالي للمشروع

المبحث الأول : تقديم المشروع و مخططه التسويقي

سنتطرق في هذا المبحث الى مطلبين الأول نقدم فيه المشروع اما المطلب الثاني نعرض فيه المخطط التسويقي للمشروع.

المطلب الأول : تقديم المشروع

أولاً : فكرة و أسباب اختيار المشروع

منشأ الفكرة : تعتمد الفكرة الرئيسية التي تم من خلالها تقديم هذا المشروع في الدعم المعنوي والمالي من طرف العائلة وروح المقاوله السائدة فيها ، حيث يتمحور نشاط اغلب افراد العائلة حول النشاط المقاولاتي و الذي هو نشاط تقليدي ايضا .

ومن بين اهم الاسباب كذلك ، نذكر :

-امتلاك صاحب المشروع للارض(انظر للملحق رقم 01-02)

-طبيعة النشاط العائلي .

-قرب العقار من المقر الاجتماعي .

-الامام و الدراية بالمتطلبات خاصة الادارية لمثل هذه المشاريع .

-مشروع الفندقية هو من المشاريع التي تفتقر اليها المنطقة .

-اعتبار الولاية كأهم الوجهات السياحية في الداخل .

الاسباب الموضوعية لاختيار الموضوع :

- 1- الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع نظرا للطاقة الاستيعابية الضعيفة مقارنة بحجم الطلب .
- 2- مناخ المنطقة يساعد بدرجة كبيرة في نجاح المشروع خاصة في فصل الشتاء حيث يكون معتدل مقارنة مع مناطق اخرى .
- 3- اعتبار المنطقة سياحية لذا يعتبر مشروع داعم للسياحة في المنطقة .
- 4- الامتيازات و التسهيلات المقدمة من طرف الدولة للنهوض بقطاع السياحة كبديل للموارد التقليدية و هذا لخلق ثروة خاصة في ظل الازمة الاقتصادية الراهنة .

- 5- احتضان المعارض و الصالونات و المهرجانات ، والتجمعات الثقافية مثل مهرجان سيدي زرزور ، معرض التمور، معرض الصناعة التقليدية و الحرف و ذلك لاستقطاب السياح.
- 6- تنوع فئات السياح الوافدين للولاية نظرا لتوفرها على سياحة متنوعة و دينية و ثقافية و جبلية و تاريخية.
- 7- قلة الفنادق في المناطق الصحراوية وما يتلخص عنه ضعف في السياحة الصحراوية.

ثانيا : وصف المشروع

1- اسم المشروع : HOTEL DELUXE

2- مجال المشروع : يقوم هذا المشروع على نشاطين رئيسيين هما :

أ- النشاط الأول : يتمثل النشاط الأول لهذا المشروع في الفندقية.

ب- النشاط الثاني : يتمثل النشاط الثاني في الترفيه و الاطعام.

3- رسالة المشروع: السكنينة و الراحة في عالم الواحة.

4- الأهداف الاستراتيجية:

أ- تنويع الخدمات المقدمة مثل الايواء ، الترفيه ، الاطعام ، مطبخ عصري تقليدي (restauration gastronomique)

ب- بناء شبكة علاقات كبيرة و اعتماد سياسات تسويقية فعالة بحجم مكثف على المدى المتوسط.

ت- تكثيف الحملات الترويجية و التعريفية و خلق عروض خاصة متنوعة و مستمرة من شأنها المساهمة في جعل بسكرة كوجهة سياحية للاجانب و السياح المحليين .

5- الطبيعة القانونية للمشروع : يأخذ الشكل القانوني للمشروع صيغة (EURL) مؤسسة الشخص

الوحيد ذات المسؤولية المحدودة، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب أو الميزات التالية :

أ- قائمة على فكرة الشخصية المعنوية.

ب- تحديد المسؤولية : تحديد مسؤولية صاحب المشروع بالقدر الذي خصصه من الذمة المالية لإنشاء هذا المشروع (بعيد عن مخاطر ملاحظته من قبل الدائنين في أمواله الشخصية).

ت- تخضع لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على الأرباح.

ث- تسهيل وتشجيع عملية الانتقال من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي و العكس : سهولة الانتقال دون أن يستلزم منها القانون إتباع إجراءات شكلية معينة سوى التنازل عن بعض حصص الشركة، أو بزيادة رأسمالها بانضمام شريك أو شركاء جدد (الشركة المتعددة الشركاء).

الجدول رقم (1-2): معلومات حول المشروع

المشروع	
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)	نوع المؤسسة
بوسكار ياسين	اسم صاحب المشروع
607023	رقم النشاط CNRC
مؤسسة الخدمات الفندقية و الاطعام	اسم النشاط
HOTEL DELUXE	الاسم التجاري
بلدية شتمه- ولاية بسكرة	العنوان
32 عمال	الأيدي العاملة

المصدر: من إعداد الطالب

7- شعار المشروع: اقترحنا هذا الشعار المعبر عن المشروع .



المصدر: من إعداد الطالب

تم اختيار اسم هذا المشروع بناء على التشاور مع افراد العائلة حيث يعتبر سهل للنطق و الحفظ.

المطلب لثاني: المخطط التسويقي للمشروع

يتضمن المخطط التسويقي للمشروع كل من دراسة السوق، تقدير الطلب، تحليل المنافسة و المزيج التسويقي حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة على مشروعنا.

أولاً: دراسة السوق

لدراسة السوق يجب علينا أولاً التعرف على مختلف الزبائن المحتملين وذلك ما يسمح لنا بتحديد الاتجاه العام للطلب و كذا نوعيته و مصدره و لتوضيح هذه العناصر يتوجب علينا تجميع كل البيانات حولها ، و يكون ذلك من خلال دراسة الطلب السياحي الموسمي في ولاية بسكرة.

-الطلب الموسمي:

جدول رقم (2-2) : يمثل الطلب السياحي الموسمي

المواسم		السنوات							
		2014		2013		2012		2011	
		اجانب	جزائريين	اجانب	جزائريين	اجانب	جزائريين	اجانب	جزائريين
موسم 1		760	23088	561	19187	392	18776	738	20518
موسم 2		851	18306	671	18844	515	10384	742	18110
موسم 3		610	10469	577	10472	292	40926	2382	8572
موسم 4		776	21419	750	24599	2094	20078	652	20858
المجموع		2997	73282	2559	79102	3293	90164	4514	6808

المصدر : من اعداد الطالب بناء على معطيات مديرية السياحة بسكرة.

ثانيا: تقدير الطلب

تم دراسة الطلب عن طريق حساب الفجوة السوقية بين اجمالي عدد السياح المتوافدين على المنطقة خلال 2014 و الطاقة الاستيعابية للفنادق و الجدول الموالي يوضح الفجوة السوقية التي سوف يتم من خلالها تقدير طلب الزبائن المستهدفين.

جدول رقم (2-3): جدول يوضح الفجوة السوقية.

البيان	السياح المحليين و الاجانب	الفترة المستهدفة
عدد السياح المتوافدين في 2014	9805	
الطاقة الاستيعابية للفنادق	1453	
الفجوة السوقية	8352	

المصدر : من اعداد الطالب بناء على الاحصائيات المقدمة من طرف مديرية السياحة.

- يمكن ملاحظه الفجوة السوقية لا جمالي السياح الأجانب و المحليين خلال سنة 2014 قدرت بـ 8352 سائح ، ومن هذا يمكن القول ان يصل الطلب في السوق الى 696 سائح شهريا حسب المواسم .

ان المنافسة المتواجدة في الاسواق تعبر عن قاعدة اساسية للمقارنة بين المؤسسة و نظيراتها في السوق ، بالإضافة الى دورها الكبير في دفع المدراء الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

-ولهذا وجب علينا دراسة اهم المنافسين و تحليل نقاط قوتهم و ضعفهم.

1- المؤسسات الفندقية المنافسة:

يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من المنافسة ، مباشرة ، غير مباشرة ، محتملة.

أ- المنافسة المباشرة

جدول رقم (2-4): يوضح مختلف المنافسين المباشرين للمشروع

النشاط	المنافس	عدد الغرف	عدد الاسرة
الفندق	فندق الزيبان	91	182
	فندق نسيب	20	51
	فندق الصحراء	133	356
	فندق سلامي	24	48
	فندق عابدي	20	40
	فندق ذياب	30	60
	فندق رويال	28	57
	فندق القدس	20	47
	المجموع		366
المطاعم	مطعم حمام الصالحين		
	مطعم الصحراء		
	مطعم الزيبان		

المصدر : من اعداد الطالب بناء على احصائيات مديرية السياحة

ب- منافسة غير مباشرة:

جدول رقم (2-5): يوضح مختلف المنافسين غير مباشرين للمشروع

النشاط	المنافس	عدد الغرف	عدد الاسرة
الفندق	فندق الواحة	20	36
	مراقد	الشاوي	74
		الراحة	77
		فيكتوريا	34
		مركز	118
		الراحة	65
	دار المعلم	24	
المجموع		146	405
المطاعم	جميع المطاعم التي تقدم خدمة الاطعام لجميع الفئات		

المصدر: من اعداد الطالب

جدول رقم (2-6): يوضح المنافسة المحتملة.

الحالة	طبيعة المشروع	الموقع	عدد الغرف	عدد الاسرة	محتوى المشروع	نسبة تقدم الاشغال
في طور الانجاز	فندق	بسكرة	23	46	مقهى	90%
	فندق	طولقة	26	52	قاعة حفلات	65%
	فندق	بسكرة	41	82	مطعم	75%
	فندق	القنطرة	9+45	100	موقف سيارات+2 كافتريا+قاعة شاي+حمام+مطعم	05%
	فندق	بسكرة	14	28	محلات تجارية	80%

فات	بسكرة	3+33 اجنحة	75	مطعم+قاعة+مقهى+انترنت+مغسلة	%40
فندق	بسكرة	44	100	مقهى+محلات تجارية+مطعم+مراب	%60
فات	بسكرة	21	58	مطعم	%60
نزل+ محطة خدمات	اوماش	30	60	مطعم+مقهى+محطة خدمات	%10
قرية سياحية	بسكرة	208	416	مطعم+16 جناح+11 اقامة+2 دار ضيافة+حديقة+تسليية+موقف سيارات	%10
فندق	بسكرة	8+70 اجنحة	140	قاعة شاي+مطعم+قاعة محاضرات+مسبح+موقف سيارات	%50
فندق القدس الكبير	بسكرة	76	152	مطعم+قاعة رياضية+حفلات+مقهى+ موقف سيارات+قاعة محاضرات	%50
فندق بسكرة	بسكرة	6+55 اجنحة	122	مطعم+مقهى+محلات تجارية+مراب+قاعة مناسبات	%05
فندق	بسكرة	3+55 200		مقهى+2 مطاعم+صونا+قاعة خدمية	%10

مسبحين وفضاء معالجة+ فضاء للاستحمام

نزل الطريق	مزيرة	56	112	مطعم-مقهى+ادارة+مسبح+محلات تجارية+مراب+مسكن وظيفي	%05
فات	بسكرة	30+18 اجنحة	40	مطعم+قاعة شاي+قاعة متعددة الخدمات	%60
مركب سياحي	بسكرة	20	96	مطعم+مقهى+بنغالو+قاعة حفلات+ادارة+مراب+حمام	%35

%00	مطعم+مقهى+مقر وكالة سياحية	42	21	بسكرة	ف إ ت
			1921	941	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

بالإضافة الى المشاريع السابقة هناك 34 مشروع محتمل في مدينة بسكرة نذكر من بينها:

- 07 مشاريع متوقفة لا سباب مختلفة
- 05 مشاريع لم تنطلق في انتظار رخصة البناء
- 05 مشاريع متوقفة على مستوى الادارة
- 17 مشروع تحصلت على الموافقة على مستوى * (calpiref).

* (comité d'assistance à la localisation et à la promotion des investissements et de la régularisation du foncier)

رابعاً: الموردون

يعمل الفندق على توفير خدماته في احسن الظروف دون تأخير بالمقاييس المناسبة لذا يجب تحديد متعاملين خارجيين و الجدول التالي يوضح مختلف المتعاملين الخارجيين .

جدول رقم (2-7): قائمة مختلفة للمتعاملين الخارجيين .

متعامل المواد الغذائية	اذ يكون توريد المواد الغذائية ذو اهمية كبيرة في مشروعنا هذا حيث ان هذه الخدمات سوف يضمن لنا سير جيد للمشروع
متعامل المعدات و التجهيزات المكتبية و اجهزة الاعلام الالي	يكون توريد مثل هذه التجهيزات حسب الطلب و حسب القوة التفاوضية كما يكون ايضا ناتج عن قرارات المسؤولين عن الصيانة في الفندق
النقل	بحكم الموقع الذي يتواجد فيه المشروع سيلجأ الفندق الى عقد اتفاقية مع وكالة النقل الحضري و ذلك لتأمين خدمة النقل للزبائن

المصدر: من إعداد الطالب

خامساً: تحليل SWOT

قمنا بتحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمشروع بناءً على تحليل SWOT. ونلخص مضمون هذه الدراسة من خلال تقييم البيئة الخارجية والداخلية فيما يلي:

1- الفرص :

أ- هنالك العديد من القوانين والتشريعات المشجعة للقطاع السياحي والفندقي يمكن الاطلاع عليها بالرجوع الى الجريدة الرسمية و نذكر منها:

● مرسوم تنفيذي رقم 130-2000 مؤرخ في 8 ربيع الاول عام 1421 موافق 11 يونيو سنة 2000 يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية الى رتب و شروط ذلك. (ج ر عدد 35-2000)

• المعدل ب : مرسوم تنفيذي رقم 05-457 مؤرخ في 22 شوال عام 1426 الموافق 24 نوفمبر سنة 2005
يعدل المرسوم التنفيذي رقم 2000-130 مؤرخ في 8 ربيع الاول عام 1421 الموافق 11 يونيو سنة
2000 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية الى رتب و شروط ذلك (ج ر عدد 77-2005) .

ب- ضعف القدرة الاستيعابية للفنادق الحالية وضعف تصنيفها.

ت- ديناميكية وحركة النمو الاقتصادي بشكل عام، وخاصة فيما يتعلق بقطاع البناء و الأشغال العمومية وتنامي معدلات الاستثمار في المنطقة.

2- التهديدات :

أ- دخول منافسين جدد للقطاع السياحي نتيجة لقوانين تشجيع الاستثمار السياحي والتنمية الاقتصادية.

ب- تذبذب السوق السياحي (حيث شهد انخفاضا ما بين سنوات 2013-2014 الا انه سنة 2014 شهدت
قفزة نوعية ترجع ربما لعقود الشركات المحلية و الاجنبية خاصة في مجال البناء ، مما ترتب عليه توافد العمالة
المتخصصة من الخارج).

ت- الإدارة البيروقراطية و الاستهلاك الكبير للوقت يعد حاجزا كبيرا امام انشاء المشاريع .

ث- نقص في الحصول على الموارد البشرية المؤهلة و المتخصصة في مجال الفنادق و السياحة

3- نقاط القوة :

أ- الموقع الاستراتيجي للفندق من بين مميزات المشروع حيث يتواجد بمحاذات الطريق الوطني رقم 31 ، و هو
قريب من المناطق الحيوية بالولاية.

ب- تنوع الخدمات المقدمة بما يسمح بتموقع سوقي جيد للفندق كما يسمح بمواجهة التحدي المتمثل في
التذبذب السياحي بالمنطقة.

ت- اعتبار الأرض ملكية خاصة يعتبر حافز جيد لإنشاء المشروع من خلال توفر السيولة الكافية.

4- نقاط الضعف :

أ- نقص عدد السياح المحليين في فصل الصيف نظرا لطبيعة المنطقة الحارة.

ب- ضعف التأهيل فيما يخص موظفين و المختصين في الفنادق و السياحة مع العلم انه يوجد معهد بطريق طولقة
يتخرج منها طلبة في هذا المجال لكن بدون خبرة كافية .

ج- معدل القدرة الشرائية في المنطقة المنخفض نسبيا و الذي قد لا يتوافق مع أسعار الفندق.

خامسا: المزيج التسويقي

1- السياسة التسعيرية:

ان الاستراتيجية الواجب تبنيها من خلال هذا المشروع هي استراتيجية التمييز خاصة في السنوات الاولى من عمر المشروع بهدف تعظيم الربح و تسريع الانتشار او تعزيز مستويات الادراك فيما يخص الخدمات المقدمة وذلك نظرا لـ:

- أ- مرونة سعرية مرتفعة غير مفسرة حيث ان المعروف هو انه كلما زاد الطلب ارتفع السعر .
- ب- حجم التهديدات الناتجة عن المنافسين خاصة المحتملين منهم.
- ج- نوعية الطلب السياحي و الفندقية .

● قائمة الأسعار المقترحة

- الفندقية :

يمكن التعرف على قائمة الأسعار الخاصة بالفندقة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم:(2-8): يوضح قائمة الأسعار الخاصة بالفندقة

نوع الغرفة	العدد	المحتوى	المساحة	السعر
غرفة لشخصين	80	ثلاجة+تلفاز+ميرد+انترنت+دوش مجهز	49 متر مربع/كل غرفة	6200 دج
جناح VIP	8 اجنحة	كل جناح يحتوي على 3 غرف و صالة و كل غرفة تحتوي على: ثلاجة+تلفاز+ميرد+انترنت+دوش+مجهز+مدفأة	122 متر مربع/كل جناح	7200 دج

المصدر: تم تحديد الأسعار من خلال دراسة أسعار المنافسين

حيث قدرة متوسط السعر: 6700 دج للغرفة مقارنة مع اقرب المنافسين (فندق الزيبان)

- متوسط اسعار المأكولات و المشروبات

جدول رقم (2-9) : قائمة التسعير الخاصة بخدمة المطاعم

متوسط السعر دج	معدل الاستخدام اليومي	القدرة الاستيعابية	المطاعم و المقاهي
1600 دج	75 شخص	180 مقعد	مطعم الفندق
500 دج	180 شخص	100 مقعد	كافيتيريا
1050 دج	255 شخص	280 مقعد	المجموع

المصدر: تم تحديد الأسعار حسب قائمة اسعار المنافسين

- قاعات المؤتمرات و الحفلات

الجدول رقم (2-10) : قائمة التسعير الخاصة بالخدمة المتعلقة بالمؤتمرات و الحفلات

متوسط السعر/ اليوم	القدرة الاستيعابية	المساحة	القاعة
75000 دج	100 مقعد	110 متر مربع	قاعة المؤتمرات
50000 دج	80 مقعد	500 متر مربع	قاعة الحفلات

المصدر : حسب قائمة اسعار المنافسين

د-خدمة الترفيه:

الجدول رقم (2-11): قائمة التسعير الخاصة بالترفيه

السعر	الصنف	نوع التسلية
1000 دج	شخص	المسبح
1500 دج	شخصين	
800 دج	شخص	درجات الكواد
1200 دج	شخصين	

المصدر: من اعداد الطالب من خلال دراسة أسعار المنافسين

2-الاتصال و الترويج:

ان بناء استراتيجية اتصالية يعد حجر الاساس لتحديد توقع المؤسسة على اختلاف نوعها ، حيث تكون عادة من خلال وكالات خاصة وذلك من خلال التعاون و التنسيق معها ، و يعتمد المشروع في بناء استراتيجيته الاتصالية على النقاط التالية:

الشكل رقم (2-1): موقع انترنت خاص بالفندق



المصدر : من اعداد تقني في الإعلام الألي

جدول رقم (2-12): يوضح التكلفة الاجمالية لتصميم الموقع الالكتروني للمشروع

الموقع	التكلفة
WWW.DELUXE.H.DZ	*150000 دج
اعلان و ترويج: Twitter Facebook Ouadkniss	مجانا

المصدر : من اعداد الطالب

*150000 دج هي تكلفة انشاء موقع حسب مكاتب الاعلام الالي و مصممي المواقع.

ب - الترويج: و يكون من خلال ملصقات و بطاقات و هدايا تذكارية ... الخ و الجدول التالي يلخص التكاليف الاجمالية للترويج.

جدول رقم (2-13): قائمة التكاليف الخاصة بالترويج:

النوع	العدد	سعر الوحدة دج	الإجمالي دج
اجندة مكتب	400	30	12000
أقلام	400	20	8000
بطاقات و ملصقات	1000	25	25000
اجندة حائط	600	60	36000

المصدر: حسب اسعار السوق

3-التوزيع: و نجد هناك نوعين من التوزيع:

أ- التوزيع المباشر: و ذلك من خلال :

- الهاتف : يوفر امكانية الحجز من خلال الهاتف الخاص بالاستقبال و الحجز و ذلك على مدار اليوم 24/24 سا.
- البريد الالكتروني: حيث يتيح البريد الإلكتروني ايضا امكانية الحجز و التأكيد.
- الموقع الالكتروني: و الذي يوفر امكانيات الحجز في الفندق او لحجز طاولة في المطعم و في المقابل يتحصل الزبون على جواب الكتروني يتضمن تأكيد الحجز.
- الفاكس: هي ايضا وسيلة للحجز.

ب - التوزيع الغير المباشر: يتم التوزيع الغير مباشر و يتم من خلال عقد مجموعة من الاتفاقيات مع مجموعة من الوكالات السياحية و الاسفار ، وذلك يكون بعد تحديد الفئات المستهدفة بدقة ، اضافة الى ما قد يسهم فيه المتعاملون في القطاع من مديرية السياحة و الديوان المحلي للسياحة و اطراف اخرى.

4- الخدمة : يعتمد هذا المشروع على تقديم خدمتين (الفندقة، الإطعام والترفيه) حيث نعمل على تقديمهم بطريقة متميزة على المنافسين ويمكن تقديم خصائص الخدمتين على النحو التالي:

أ- خصائص الفندقة:

- تقديم غرف بديكور حديث يعطي الهدوء والسكينة
- وكذلك أجنحة ذات إطلالة بانورمية
- توفير جميع سبل الراحة والإسترجاع في بيئة واحاتية.
- ب - خصائص الإطعام والترفيه:
- تقديم مأكولات بحرية وتقليدية تعكس ثقافة المنطقة.
- كافتيريا ذات مجالين داخلي وخارجي.
- توفير مسيح مكشوف .
- مضممار خاص بدرجات الكواد رباعية الدفع وهذه الخدمة تعتبر من مميزات المشروع.

بالإضافة الى هاتين الخدمتين يوفر الفندق قاعتين للحفلات والمؤتمرات.

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع

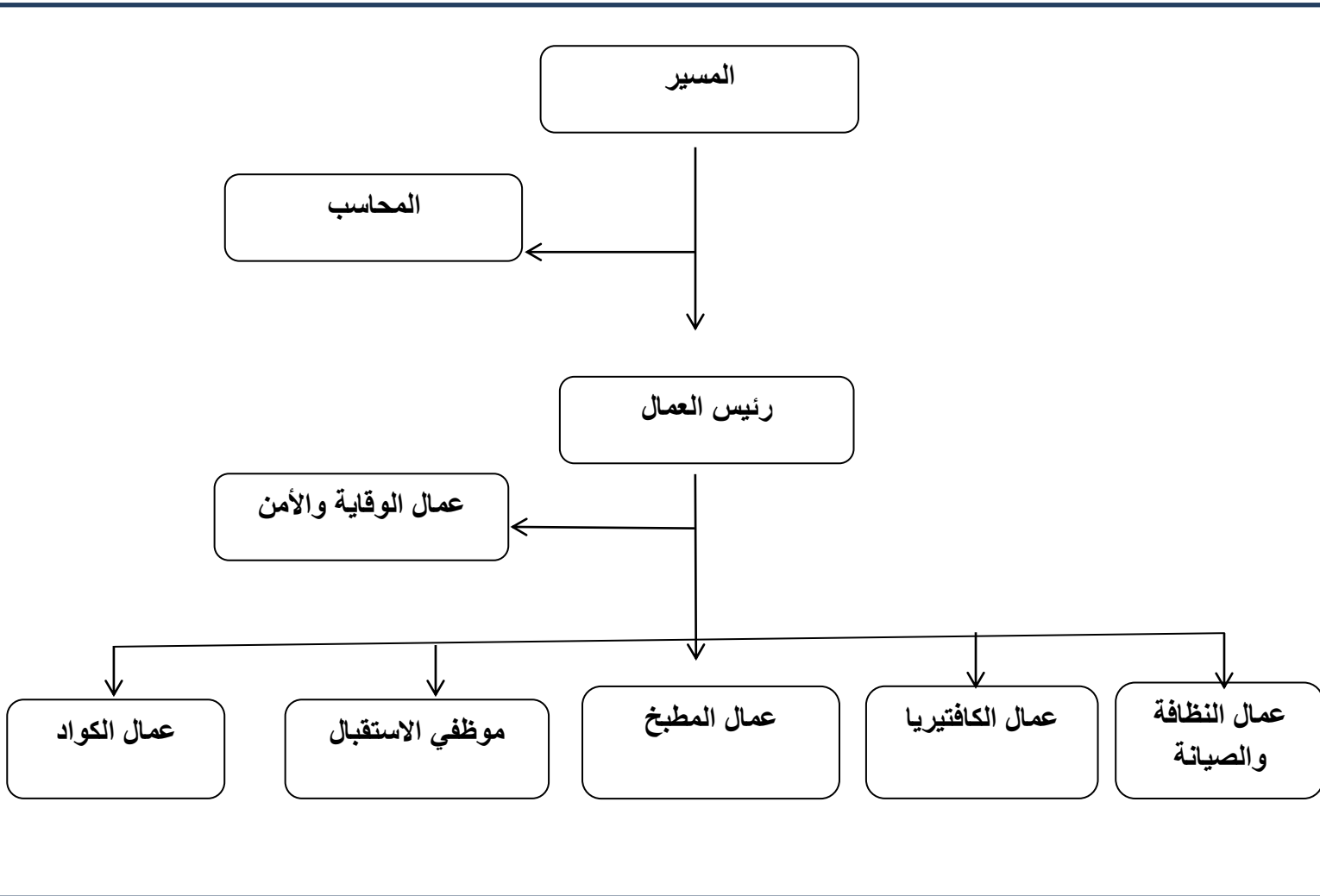
خصص هذا المبحث لمطالبي الأول يدرس المخطط التنظيمي للمشروع والثاني ندرس فيه المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: المخطط التنظيمي

أولاً: الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع

إن التعريف بأي مشروع لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المشروع ، فهو يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي حسب الوظائف الخاصة بالمشروع



المصدر: من اعداد الطالب

ثانياً: أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة

نعرض في الجدول الموالي المناصب المتعلقة بكل قسم مع توضيح المهام والمسؤوليات الخاصة بهم.

الجدول رقم (2-14): أدوار كل قسم من هيكل المشروع

عدد العمال	المنصب	المهام والمسؤوليات
1	المسير	<ul style="list-style-type: none"> ✓ هو صاحب المشروع والمسؤول عن التعامل مع الموردين ✓ العمل على وضع الأهداف والمخططات في المؤسسة ✓ التفاوض مع المؤسسات حول العقود التي سيتم إبرامها وذلك بالشكل الذي يضمن أفضل مردودية للمؤسسة مراقبة مدى جودة الخدمات
1	المحاسب	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المراقبة المالية للمشروع ✓ تسديد أجور العمال ✓ تسديد المستحقات (الموردين و الفواتير)
1	رئيس العمال	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مسؤول عن توجيه العمال و مراقبتهم ✓ تقديم تقارير عن مختلف الاقسام ✓ تقسيم العمل و منح العطل
1	الطباخ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مسؤول عن اعداد الوجبات ✓ مسؤول عن جودة الاطباق المقدمة ✓ إعطاء التوجيهات للمساعدين
5	مساعد الطباخ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 03 من العمال هم مسؤولين عن خدمة الزبائن و توصيل الطلبات ✓ 02 من العمال مكلفين بمساعد الطباخ في اعداد الوجبات
6	عمال الكافتيريا	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 04 من العمال مسؤولين عن خدمة الزبائن و توصيل الطلبات

<p>✓ اما العاملين المتبقين فتوكل لهما مهمة اعداد المشروبات و الشاي و العصائر</p>		
<p>✓ الرد على الاتصالات و تدوين الحجوزات ✓ إعطاء المعلومات و توجيه الزبائن ✓ استقبال الزبائن</p>	موظفي الاستقبال	2
<p>✓ إعطاء التعليمات اللازمة للزبائن ✓ السهر على متعة الزبون ✓ الحرص على السير الجيد للعبة</p>	عمال الكوادر	2
<p>✓ خدمة الغرف ✓ التنظيف الدوري للغرف ✓ تنظيف مختلف المرافق و الأقسام من مطبخ و كافيتريا الخ ✓ أما فيما يخص عمال الصيانة يقومون بتصليح الأعطاب التي تكون فجائية ✓ التفقد الدوري للتجهيزات داخل الفندق</p>	عمال النظافة والصيانة	9
<p>✓ السهر على حماية الزبائن و توفير الامن اللازم اهم ✓ التدخل في حالة وجود اسعافات اولية ✓ الحراسة الدورية للفندق ككل</p>	عمال الامن و الوقاية	4

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والكفاءة اللازمة لكل منصب.

الجدول رقم(2-15): احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

المنصب	الكفاءة
المسير	متحصل على شهادة ماستر في المقاولاتية وهو صاحب المشروع
المحاسب	✓ شهادة محاسب معتمد ✓ شهادة اعلام الي
رئيس العمال	✓ متحصل على شهادة ليسانس في الموارد البشرية ✓ لديه خبرة في التعامل مع العمال
الطباخ	✓ شهادة معتمدة من المعهد العالي للطبخ و الفندقية ✓ لديه خبرة في الطبخ
عمال المطبخ	✓ شهادة تكوين مهني في الطبخ ✓ خبرة كافية 03 سنوات فاكثر
عمال الكافتيريا	✓ شهادة باكالوريا ✓ الخبرة الكافية
عمال الكواد	✓ رخصة سياقة ✓ خبرة جيدة في سياقة الدراجة النارية كواد
عمال الاستقبال	✓ الاتقان الجيد للغات الأجنبية فرنسية و انجليزية ✓ شهادة فندقية ✓ شهادة ليسانس

عمال النظافة	✓ خبرة كافية
عمال الصيانة	✓ تقني سامي تصليح الآلات
عمال الوقاية و الامن	✓ شهادة بكالوريا ✓ الخبرة الكافية في تقديم الإسعافات الأولية ✓ الياقة البدنية المناسبة

المصدر: من اعداد الطالب

رابعا: الاجور: الجدول التالي يوضح الاجر السنوي للعمال.

الجدول رقم(2-16): اجور العمال خلال السنة الاولى الوحدة(دج)

الوظيفة	العدد	الراتب الشهري دج	التكلفة السنوية دج
صاحب المشروع (المسير)	1	80000	960000
المحاسب	1	60000	720000
طباخ	1	50000	600000
عمال المطبخ	5	20000	1200000
عمال الكافتيريا	6	20000	1440000
المسؤول عن الدراجات النارية	2	20000	480000
عمال النظافة	7	20000	1680000
عمال الصيانة	2	25000	600000
عمال الوقاية و الامن	4	20000	960000
موظفي الاستقبال(الفندق)	2	20000	480000
رئيس العمال	1	50000	600000
المجموع — دج	32	-	9720000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من المعلومات المتحصل عليها من المنافسين

* سيتم التعاقد مع شركة التأمين (سلامة) فرع بسكرة لتأمين المباني و النشاط.

* يكون حساب الاجر الخام بعد اضافة نسبة الضمان الاجتماعي بالنسبة للعمال CNAS و CASNOS بالنسبة

لصاحب المشروع كالاتي:

الاجر الخام = الاجر الصافي + 1.35 % (الاجر الصافي)

خامسا: برنامج العطل

يرمجت مدة العمل اليومية 8 ساعات أي وردية واحدة في اليوم بالنسبة للاداريين ، مع العلم ان راحة الاداريين و

باقي العمال تكون بالتتابع أي يقسم العمال و الموظفين الى أفواج مع توفير الإقامة لهم. تم احتساب العطل

السنوية(تكون على شهرين جويلية ،أوت)، و حددت هذه الأشهر لعدة عوامل وهي:

1- القيام في هذا الشهر بصيانة الآلات والترميم إن وجد.

2- توجه معظم السياح الى المناطق الساحلية.

3- عدم توقف الخدمات المعمول عليها .

ملاحظة:

قدرت مدة تنفيذ المشروع بـ ثلاثة سنوات حيث تكون بداية الأشغال سنة 2017 وتنتهي في حلول سنة 2019 .

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

أولاً: موقع المشروع

يتوقع المشروع على مساحة تقدر بـ : 200578 متر مربع حيث تبعد عن مقر الولاية بسكرة بـ 08 كلم على الطريق الوطني 31 بسكرة .

تربع مدينة شتمة على مساحة اجمالية تقدر بـ : 110.03 كم مربع و يسكنها قرابة 15699 نسمة حسب احصائيات المكتب الوطني للإحصاء سنة 2013 و بكثافة سكانية تقدر بـ: 125 نسمة /كم المربع

الشكل رقم (2-3) : خارطة توضيحية لموقع المشروع



المصدر : google MAPS.com le 12/03/2014

ثانيا :مورفولوجيا الموقع:

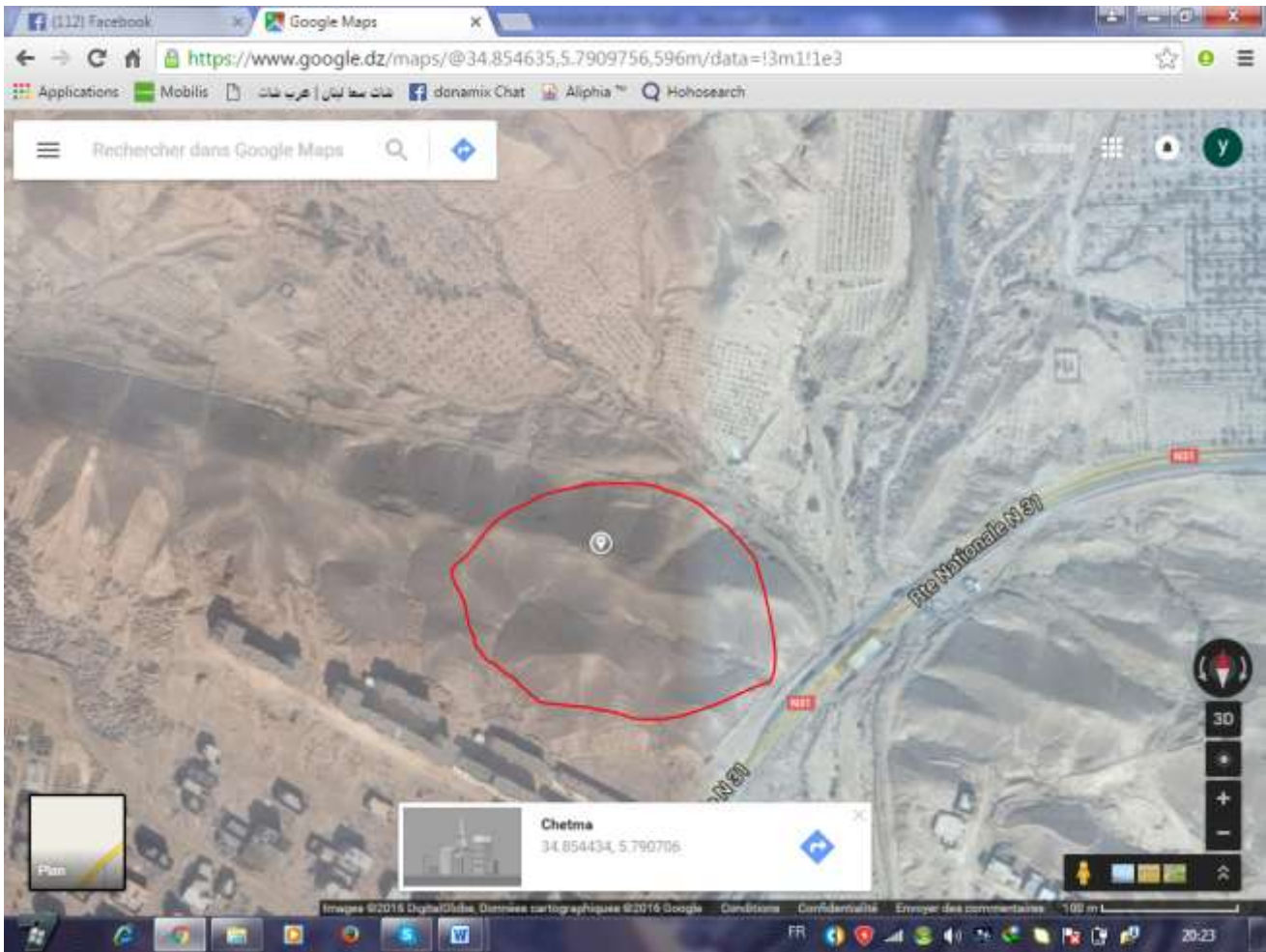
-يتميز مجال الدراسة بوجود وادي صغير في الجهة الشمالية الشرقية

-تتميز المنطقة غابات وواحات

-يتميز الموقع بربط جيد عبر الطريق الوطني 31

-يعكس موقع المشروع مناخ الصحراوي.

الشكل رقم (2-4):مورفولوجيا الموقع.



المصدر : google earth .com

ثالثا: المنشآت القاعدية :

الشكل رقم (2-5): خارطة توضيحية للمنشآت القاعدية المجاورة للمشروع.



المصدر : MAPS.GOOGLE.COM consulter le 12/03/2014

تتلخص شبكة الطرق الموجودة عبر بلدية شتمة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-17): شبكة الطرق الموجودة عبر بلدية شتمة.

الطرق الوطنية	الطرق الولائية	الطرق البلدية	ولاية بسكرة
647 كلم	689.5 كلم	1.119.9 كلم	

بلدية شتمة	22 كلم	-----	12 كلم (RN 31)
------------	--------	-------	-----------------

المصدر: مديرية الاشغال العمومية .

- اذ تمثل نسبة الطرق البلدية عبر بلدية شتمة مقارنة بالولاية قرابة 1.9% اما الطرق الوطنية فيبلغ طولها 12 كلم ، و المتمثلة في الطريق في الطريق الوطني رقم 31 .
- شبكة المياه الصالحة للشرب : قدرت نسبة الاستفادة من المياه الصالحة للشرب قرابة 79% و بطول اجمالي يقدر بـ: 19589 متر طولي ، اما التوفير اليومي للمياه الصالحة للشرب فبلغ 120 لتر للسكان يوميا.
- شبكة الصرف الصحي : بلغ طول شبكة الصرف الصحي عبر مختلف تجمعات بلدية شتمة 28536 متر طولي و بنسبة استفادة تقدر بـ: 82% (87% معدل ولائي).
- الكهرباء : حيث بلغت نسبة الربط بشبكة الكهرباء 78.66 (91.05 معدل ولائي).
- الهاتف: يقدر عدد المراكز الهاتفية الالية بمركز واحد على مستوى بلدية شتمة يقدر بـ: 422 خط ، لكن وجود محطات الهاتف النقال تقلص الهاتف الالي و قدرت نسبة التغطية بالهاتف النقال 100%
- النقل : النقل من و الى بلدية شتمة مضمون بواسطة حافلات خاصة بالإضافة الى كونها منطقة عبور فهي تستفاد من الحافلات العابرة الى البلديات المجاورة منها.
- السياحة بالموقع : تتمثل اهم مكونات السياحة ببلدية شتمة فيمايلي:
-المناطق الاثرية المجاورة للموقع في مدينة تمودي و قرطة .

-واحات النخيل

- السد المجاور للمنطقة

رابعاً: التجهيزات الضرورية

يحتاج المشروع في نشاطه الى مجموعة من التجهيزات كما هي موضحة في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (2-18): التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بالفندقة

التجهيزات	الكمية(وحدة)	سعر الوحدة دج	السعر الاجمالي دج
دوش مجهر	84	100000	8400000
مكيفات هوائية	150	32000	4800000
سريرين	150	12000	1800000
طاولة	120	5000	600000
خزانة	120	10000	1200000
ثلاجة	90	40000	3600000
تلفاز	120	30000	3600000
انترنت(ويفي)	-	-	200000
أحواض لأسمك الزينة	100	11400	1140000
المجموع	-	-	21740000

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات المتحصل عليها حسب متوسط سعر السوق.

الجدول رقم (2-19): التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بالإطعام والترفيه

التجهيزات	الكمية	سعر الوحدة دج	السعر الاجمالي دج
مطبخ مجهر	1	3500000	3500000
كافيتريا مجهزة	1	7500000	7500000
درجات لكواد	6	250000	1500000
قاعة مؤتمرات مجهزة	1	2800000	2800000
قاعة حفلات مجهزة	1	5200000	5200000
تجهيز الفضاء الخارجي	1	600000	600000
المجموع	-	-	20500000

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات المتحصل عليها من السوق

أما المستلزمات الخاصة بالإدارة فهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(2-20): مستلزمات اخرى

التجهيزات	الكمية	سعر الوحدة	السعر الاجمالي
جهاز كمبيوتر	6	42000 دج	252000
تجهيزات مكتب	-	-	200000
تجهيزات أخرى	-	-	2000000
المجموع	-	-	2452000

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات المتحصل عليها من السوق

الجدول رقم(2-21): صور لبعض التجهيزات

المورد	الصورة	الالة
Opérateur VENIS		حمام مجهز
DAHMOUCHE IMMOBILIER		خزائن

DAHMOUCHE
IMMOBILIER



طاولات

<p>SARL BOUSSEKAR ATEF ELECTROMENAGER</p>		<p>التلفاز</p>
<p>BADI AQUACULTURE</p>		<p>احواض الاسماك</p>

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات المتحصل عليها من السوق

خامسا: وصف الخدمات المتنوعة:

يتضمن الفندق 80 غرفة بالإضافة الى مطعم وكافيتيريا، مضمار خاص بدراجات الكواد الرباعية الدفع، والجدير بالذكر ان ولاية بسكرة تعاني من ضعف في البنية التحتية الجاذبة والمستقطبة بالأساس للمورد البشري الباحث عن الراحة و الترفيه ، فمن هنا انطلقت فكرة البحث عن ما يحتاجه الوافد الى المنطقة او الفندق و على هذا الاساس سوف يتم وصف المشروع حتى تكون جميع ابعاده مبررة.

-فندق ثلاث نجوم بقدرة استيعابية تصل الى 80 غرفة +8أجنحة خاصة VIP

-مطعم يقدم مأكولات بحرية وتقليدية

- كافيتريا داخلية مدعمة بسطح خارجي به مضلات

-مسبح مكشوف

-قاعة حفلات

-قاعة مؤتمرات

1-الفندق:

أ- مخطط الطابق الارضي:

-بجو الاستقبال و المصعد 120 م²

-قاعة الانتظار 90 م²

-قاعة المؤتمرات 110 م²

-اقامة الموظفين 150 م²

- الادارة 100 م²

-مخزن خاص بالمطعم والكافيتيريا 110م².

ب- مخطط الطابق الأول:

✓ مطعم 160م²

✓ قاعة حفلات 500 م²

✓ كافيتيريا 320 م²

ت- مخطط الطوابق المتبقية :

جدول رقم (2-22): يوضح الطوابق المتبقية

المساحة	المكونات	الطابق
830 م ²	10 غرف	الطابق الثاني
830	10 غرف	الطابق الثالث
830	10 غرف	الطابق الرابع
490	10 غرف	الطابق الخامس
490	10 غرف	الطابق السادس

الطابق السابع	10 غرف	490
الطابق الثامن	10 غرف	490
الطابق التاسع	10 غرف	490
الطابق العاشر	4 اجنحة خاصة VIP	كل جناح 120 متر مربع
الطابق الحادي عشر	4 اجنحة خاص VIP	كل جناح 120 متر مربع

المصدر: مكتب الدراسات صولي عبد الرحمان

- المساحة الخارجية + المرب = 9460 م² (حوالي 300 سيارة).

-المساحات الخضراء 3200 م²

-المسبح 300 م²

-المرب 600 م² خاص بالموظفين (حوالي 28 سيارة).

-مساحة خاصة بالمقهى على الهواء الطلق 360 م²

-مضمار خاص بالكواد 5000 م²

- إن الطلب السياحي المتذبذب يشكل أكبر خطر بالنسبة للمشاريع السياحية، لكن مع تطور الوعي لدى فئة المستثمرين سوف يجعل من مدينة بسكرة قطبا سياحيا هاما في السنوات المقبلة، لكن هذا لن يكون فقط من خلال و زيادة حجم الاستثمارات في القطاع السياحي و انما يجب تتبع سياسات واستراتيجيات خاصة في مراحل الاستغلال.

فمن خلال هذا المشروع نود أولا أن نقلل من أخطار التذبذب السياحي وذلك من خلال تنويع الخدمات والتي تعتبر هي الأخرى داعمة لبعضها البعض، يتم عرضها وشرحها كالتالي:

- بداية بالغرف نجد أن الفندق يحتوي على (80) غرفة بالإضافة الى(8) اجنحة خاصة بالشخصيات المهمة ، حيث يتوفر كل منها على تجهيزات حديثة و تكنولوجيا متطورة فضلا عن خدمة الانترنت و خدمة الاتصال.

-يتوفر الفندق على كافيتيريا داخلية و خارجية الاولى في الطابق الاول و الثانية على الهواء الطلق محاذية للمسبح مع تنصيب مضلات شمسية و طاوولات ، حيث يقدمان مختلف المشروبات و المرطباتالخ

- اما المطعم فيتواجد هو كذلك في الطابق الاول و يقدم مأكولات ووجبات متنوعة منها البحرية و التقليدية للتعريف بثقافة المنطقة كما يوفر ايضا المشويات لا رضاء اذواق جميع الزبائن الوافدين الى الفندق .
 - كما يتوفر الفندق على مسبح مكشوف صالح للاستخدام من طرف المقيمين في الفندق و الغير مقيمين من فئات شبانية و عائلية و ذلك من خلال اعتماد بعض السياسات التسعيرية الخاصة
 - كما يتوفر الفندق على مضمار خاص بدرجات الرباعية الدفع (QUAD) بمساحة تقدر ب 5000 متر مربع
 - بالإضافة الى المساحات الخضراء المحيطة بالفندق.
- اما فيما يخص باقي الخدمات فهي كالتالي :
- ساعات الاستقبال 24/24
 - خدمة الغرف 24/08
 - قاعة الحفلات والمؤتمرات تجهزان عند الطلب.

الشكل رقم (2-6): مخطط الكتلة الخاص بالمشروع.



المصدر : مهندس معماري معتمد صولي عبد الرحمان (انظر للملحق رقم 03).

صور لبعض مكونات المشروع:

المطعم:



المصدر : من اعداد مكتب دراسات صولي عبد الرحمان

الكافتيريا:



المصدر : من اعداد مكتب الدراسات صولي عبد الرحمان

قاعة المؤتمرات:

:



المصدر : من اعداد مكتب الدراسات صولي عبد الرحمان.

قاعة الحفلات:



المصدر : من اعداد مكتب دراسات صولي عبد الرحمان

صورة توضيحية للمضمار و دراجة (QUAD) النارية:



المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: الميزانية الافتتاحية

الجدول رقم (2-23): التركيبة المالية للمشروع

المبالغ "دج"	الخصوم	المبالغ "دج"	الأصول
172692000	رأس مال الخاص		تثبيات عينية:
77308000	راس مال غير مستعان به	110000000	مباني
		10000000	اراضي
		44692000	تجهيزات
		800000	تثبيات معنوية
		77308000	الخزينة
250000000	المجموع	250000000	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (04-05)

المطلب الثاني:مخصصات الاهتلاك و جدول حسابات النتائج و الميزانية الختامية

جدول رقم (2-24): اهتلاك المباني

السنة	قيمة الاستثمار	قسط الاهتلاك	القيمة الصافية
السنة 1	110000000	5500000	104500000
السنة 2	104500000	5500000	99000000
السنة 3	99000000	5500000	93500000
السنة 4	93500000	5500000	88000000
السنة 5	88000000	5500000	82500000

المصدر : من اعداد الطالب

ملاحظة: تملك المباني خلال 20 سنة.

جدول رقم(2-25) : اهتلاك التجهيزات (5 سنوات)

السنة	قيمة الاستثمار	قسط الاهتلاك	القيمة الصافية
السنة 1	44692000	8938400	35753600
السنة 2	35753600	8938400	26815200
السنة 3	26815200	8938400	17876800
السنة 4	17876800	8938400	8938400
السنة 5	8938400	8938400	8938400

المصدر : من اعداد الطالب

● الخدمات المباعة سنويا:

الايواء : 8820 شخص * 6700 دج = 59094000 دج

المطاعم: 6240 شخص * 1600 دج = 9984000 دج

الكافتيريا: 15600 اشخص * 500 دج = 7800000 دج

قاعة الحفلات: 40 حفلة * 50000 دج = 2000000 دج

قاعة المؤتمرات: 20 مؤتمر * 75000 دج = 1500000 دج

درجات الكوادر: 1440 شخص (معدل 4 اشخاص * اليوم * 360) * 1000 دج = 1440000 دج

المسبح: 1500 شخص * 1250 دج = 1875000 دج

رقم الاعمال: 83693000 دج.

المصاريف:

(32 عامل) = 9720000 دج سنويا.

الصيانة و الاصلاح: 3000000 دج

اهتلاكات: التجهيزات (8938400) + المباني (5500000) = 14438400 دج.

مصاريف اشهارية: 800000 دج

المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج و الميزانية الختامية.

الجدول رقم (2-26) : جدول حسابات النتائج التقديري

البيان	2019
الخدمات المباعة	83693000
إنتاج السنة المالية ⁽¹⁾	83693000
المشتريات المستهلكة	10000000
الخدمات خارجية	2500000
استهلاك السنة المالية ⁽²⁾	12500000

71193000	القيمة المضافة للاستغلال (3) = (1-2)
9720000	أعباء المستخدمين
61473000	إجمالي فائض الاستغلال (4)
14438400	مخصصات الإهلاكات
47034600	النتيجة التشغيلية (5)
0	المتوجات المالية
0	أعباء مالية
0	النتيجة المالية (6)
47034600	النتيجة العادية قبل الضرائب (7) = (5+6)
-	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية IFU
47034600	النتيجة الغير العادية
3292422	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج 7 %
/	التدفقات النقدية المحدث
43742178	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (06)

جدول رقم (2-27): الميزانية الختامية

المبلغ "دج"	المبلغ الصافي "دج"	إهتلاكالمؤونات	المبلغ إجمالية "دج"	الأصول
258365022	104500000	5500000	110000000	تثبيتات عينية
43742178	10000000	-----	10000000	مباني
	35753600	8938400	44692000	اراضي
	800000	-----	800000	تجهيزات
	151053600	-----	151053600	تثبيتات معنوية
				الصندوق
302107200	302107200	14438400	316545600	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (04-05).

● فترة الاسترداد و عتبة المردودية

✓ فترة الإسترداد

من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال كالتالي:

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث: متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية

$$5.7 = 43742178 / 250000000$$

✓ يتم استرداد راس المال خلال 5 سنوات و 7 اشهر.

● عتبة المردودية (نقطة التعادل):

تمثل عتبة المردودية ما يلي:

الجدول (2-28): يوضح عتبة المردودية

عتبة المردودية بالوحدات = التكاليف الثابتة / سعر البيع المتوقع - التكلفة المتغيرة للوحدة	
	التكلفة المتغيرة
	التكلفة الثابتة
	التكلفة المتغيرة للوحدة = التكلفة المتغيرة الإجمالية / الكمية المنتجة
	عتبة المردودية بالوحدات

المصدر: من إعداد الطالب

✓ توضح عتبة المردودية النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف، حيث يبدأ المشروع بعد هذه النقطة بتحقيق الأرباح.

✓ اقتصرنا في هذا العمل على حساب فترة الاسترداد فقط نظرا لايفائها بالعرض و لكون حساب عتبة المردودية

يتضمن حساب التكاليف الثابتة و المتغيرة لكل نشاط على حدى مما يشكل صعوبة في الجهد و الوقت و لا

يتماشى مع الاطار الزماني الممنوح لمذكرة التخرج.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الجزء نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بمشروع إنجاز فندق مدمج في قرية سياحية ، وكذلك مختلف الجوانب التي يتطلبها المخطط من الدراسة التنظيمية والسوقية، الى اعداد المخطط الانتاجي وكذلك توقع رقم الاعمال من خلال المعطيات المتوفرة، وفي الاخير توصلنا الى الاهمية التي يلعبها مخطط الاعمال في انشاء مؤسسة من اجل التعرف على النجاح او الفشل.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن مخطط الأعمال هو أداة استراتيجية ومرآة عاكسة لما في المؤسسة، فنجد فيه الدراسة التسويقية والدراسة الانتاجية، والتنظيمية، والدراسة المالية، بغية الوصول الى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة والوسائل المستخدمة.

وعليه فإن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو إدخال حملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات تتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ بالإضافة الى إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية.

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا ان مخطط الاعمال هو وثيقة ضرورية لانشاء المشاريع في الجزائر

ومن شأنه ان يساهم في :

- تقليل الوقت.
- تنظيم الجهد.
- توضيح الفرص و المخاطر.
- تقليل تكاليف الدراسة.
- تحديد المستويات و الرؤى.

نتائج الدراسة

توصلنا من خلال بحثنا الى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

● النتائج النظرية:

❖ إن مخطط الأعمال هو وثيقة توضح المسار الاستراتيجي سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المشروع، هذا من جهة ومن جهة أخرى توصلنا الى المسار الاستراتيجي لمختلف الأطراف الاخذة (أصحاب المصالح)، من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع.

❖ مخطط الأعمال له أهمية كبيرة، فهو يوضح لنا امكانية نجاح أو فشل المشروع.

❖ يدرس لنا المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع.

❖ يساعد مخطط الاعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.

من أهم نتائج المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال:

❖ يعتبر المخطط التسويقي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك لنتيجة التغير الكبير في ميول وأذواق الزبائن لصالح الخدمات.

❖ يعد المخطط الإنتاجي الركيزة في المؤسسة، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية الخدمية.

❖ المخطط المالي له دور فعال في ضمان استمرارية المشاريع وتحليل انحرافاتها.

● النتائج التطبيقية:

بعد إنجاز مخطط الأعمال للمشروع والذي تضمن الدراسة التنظيمية والتسويقية والإنتاجية والدراسة المالية توصلنا إلى أن المشروع ذو مردودية اقتصادية، بالإضافة الى ذلك :

❖ اختلاف مخطط الأعمال من مؤسسة إلى أخرى (حسب نشاطها، حجمها،...)

❖ قلة المشاريع الفندقية في المنطقة التي سيقام عليها المشروع .

❖ مشروع ذو مردودية.

❖ المشروع يتطلب التركيز على الجهد الترويجي لاستمالة و جذب الزبائن.

❖ المشروع يعتمد في نجاحه بشكل كبير على باقي المتعاملين في قطاع السياحة كالكالات و المديريات و المهرجانات.

❖ مخطط الاعمال يوضح بان صاحب المشروع لابد له من اجراء اتفاقيات مع متعاملين خارجيين كمؤسسات سوناطراك ، لان المنافسين المباشرين يعتمدون على هذه السياسة كفندق الزيبان لديه اتفاقيات مع الجامعة و سوناطراك.

التوصيات

● تسهيل عملية الحصول على قروض حيث يمثل هذا أكبر عائق.

● البحث عن أنشطة اقتصادية تملك فيها الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان الاخرى، والعمل على تشجيعها وتطويرها وتسخير الموارد المالية اللازمة لها، حتى لا تضيع الموارد في قطاعات غير مربحة.

- توفير دليل يساعد المستثمر في اتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه.
- تعميم الثقافة المقاولاتية لدى المستثمرين، و دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في عمل المستقبل.
- ضرورة إنشاء مكاتب خاصة تقوم بإعداد مخطط الأعمال، وتحتوي على مختصين في جميع المجالات.
- على الهيئات العمومية القيام بإحصائيات في جميع المجالات التي تساعد على الدراسة في إعداد مخطط الأعمال.
- يجب إعداد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع و حصولهم على شهادة التأهيل.

افاق الدراسة

- اعداد مخطط اعمال للانجاز سلسلة فنادق على كافة التراب الوطني
- إعداد مخطط الأعمال للانجاز سلسلة مطاعم على كافة التراب الوطني .
- الاستمرارية و النجاح و الريادة في المجال الفندقي و السياحي.

قائمة المراجع

الكتب بالعربية

- 1- إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 2- بلال خلف سكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 الأردن 2008 .
- 3- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الانتاج في المنشئات الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011.
- 4- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- علي فلاح الزغبي، التسويق السياحي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 7- فرкос محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 8- كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (تحليل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 9- محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 10- محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 1998 ، بن عكنون ، الجزائر.
- 11- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2000، ص 45-49.
- 12- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 119.

- 13- موسى اللوزي، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، ص ص 49-50.
- 14- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 76-77.
- 15- نبيل حواد، التسويق في خدمة المشروع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 272-273.
- 16- يجه عيسى وآخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص ص 42-47.
- 17- محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ط1، القاهرة، مصر، ص ص 127-128.
- 18- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 24-25.
- 19- حميد الطائي، العلمية للتسويق الحديث(مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص ص 153-154.
- 20- نموشي أمال، مبادئ التسويق، مستوى جامعي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 24.
- 21- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث(بين النظرية والتسويق)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 277-282.
- 22- جهاد عبد الله عفان، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2004، ص ص 184-186.
- 23- عبد الستار محمد العلي، التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الاردن، 2007، ص 147.
- 24- مؤيد عبد الحسين الفضل، تخطيط ومراقبة الانتاج(منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 51-57.

- 25- عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 169-173.
- 26- أمين السيد أحمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية البراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 47.
- 27- زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص 196.
- 28- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 178.
- 29- إلياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص 168.

الملتقيات

- 1- بن عابد مختار و بوهنة علي , مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء و النظامية الميزانية و القانونية، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ), كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر, 17_18_19 أفريل 2012 .
- 2- شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17/18/19 أفريل 2012.
- 3- علي فلاح الزغي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أفريل 2012.

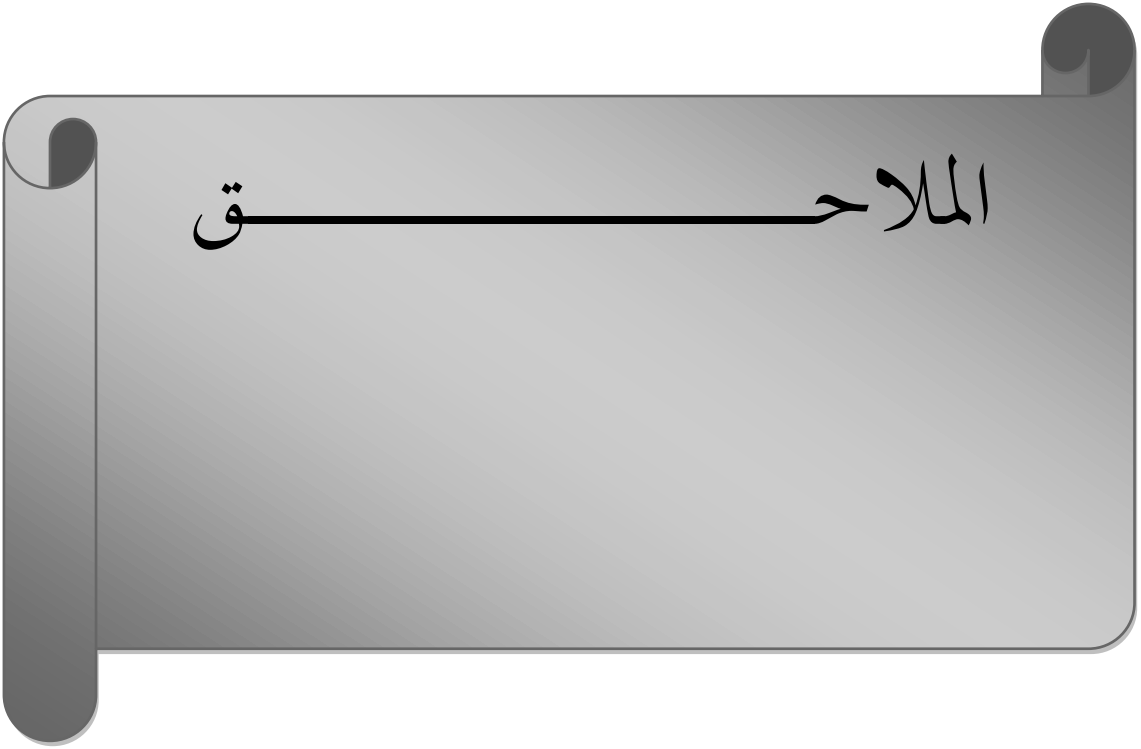
- 4- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية(مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أفريل 2012.
- 5- مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 16-17-18 أفريل 2012.
- 6- قبة فاطمة، الحاضنة كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أفريل، 2012، ص 4.
- 7- براهيمي نوال، السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أفريل، 2012، ص 8.
- 8- برحومة عبد الحميد وبوطرفة صيرينة، دور نظم المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17/18/19 أفريل 2012، ص 8.
- 9- جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17/18/19 أفريل 2012، ص 4 .

الكتب بالفرنسية

- 1- Michal Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009
- 2- Jean-Philippe poisson: **rédigier son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, p 3.

المواقع الكترونية

- 1- WWW. CNRC. Org.dz
- 2- WWW.GOOGLE EARTH.COM
- 3- WWW.GOOGLE MAPS.COM



الملاحق

سلسلة إيع نموذج رقم 6

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية
المديرية العامة للأموال الوطنية
مديرية الحفظ العقاري لولاية بسكرة

إجراء إشهار عقاري

رسم
مجانا

في: 19 جويلية 2014
مجلة: 133 رقم: 19

إيداع: 18
حجم:
رقم: 1227

إطار مخصص للمحافظ العقاري	مراجع مسح الأراضي (في حالة عقار مسوح)	بلدية:..... قسم:.....	مجموعة ملكية رقم:..... حصة رقم:.....
	مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة مكتب العقود الإدارية والمنازعات عقد رقم: 879 من فهرس العقود لسنة: 2014 بتاريخ: 25 أوت 2014.		
	عقد يتضمن المالك عن قطعة أرض فلاحية في إطار مسح المنشور الوزاري رقم: 108 المؤرخ في: 2011/02/23		
	- نحن الممضي أسفله مدير الحفظ العقاري لولاية بسكرة المفوض لإمضاء هذا العقد بموجب المقرر الصادر من السيد وزير المالية تحت رقم: 27 بتاريخ: 2014/05/26 المتصرف باسم ولحساب الدولة قمنا بتحرير هذا العقد طبقا لتصوص القرار الوزاري المؤرخ في 20 جانفي 1992 المتضمن تفويض السلطات لمدير أملاك الدولة لإعداد وإمضاء العقود المتعلقة بالأملاك الخاصة بالدولة الرسمية والسهر على ضمان شهرها بالمحافظة العقارية. - بمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في فاتح ديسمبر 1990، المعدل والمتمم، المتضمن قانون الأملاك الوطنية. - وبمقتضى القانون رقم 08-16 المؤرخ في أول شعبان عام 1429 الموافق 3 عشت سنة 2008 والمتضمن التوجيه الفلاحي. - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-87 المؤرخ في 6 شوال عام 1416 الموافق 24 فبراير سنة 1996، المعدل والمتمم والمتضمن إنشاء الديوان الوطني للأراضي الفلاحية. - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-97 المؤرخ في 20 شعبان عام 1418 الموافق 20 ديسمبر سنة 1997 والذي يحدد شروط تجزئة الأراضي الفلاحية. - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-427 المؤرخ في 16 ديسمبر 2012 الذي يحدد شروط وكيفيات إدارة وتسيير الأملاك العمومية الخاصة التابعة للدولة. - وبمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 15 رجب عام 1412 الموافق 20 يناير 1992 المتضمن منح تفويض لمديري أملاك الدولة في الولاية إعداد العقود التي تهم الممتلكات العقارية التابعة لأملاك الدولة الخاصة. - وبمقتضى المنشور الوزاري المشترك رقم: 108 المؤرخ في: 2011/02/23. - وبمقتضى المنشور الوزاري المشترك رقم: 402 المؤرخ في: 2011/06/08. - بناء على التعلية الوزارية المشتركة رقم: 162 المؤرخة في: 2013/02/13. - وبناء على تعلية المديرية العامة للأموال الوطنية رقم: 12305 المؤرخة في: 2011/12/19.		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

من رئيس المجلس الشعبي البلدي
تمديد الخاص بالمصلحة الإدارية
مسالك العقارية
الأموال

الصفحة الأخرى

- بناء على القرار الولائي رقم : 722 المؤرخ في : 11/04/2011 المتضمن إنشاء اللجنة الولائي لتوجيه وتنفيذ التنمية الفلاحية والريفية.
 - بناء على محضر معاينة لتسوية وضعية قطعة أرض فلاحية مستقلة بتاريخ : 25/09/2012 الصادرة عن دائرة سيدي عقبة.
 - تبعا لاجتماع اللجنة الولائية لتوجيه وتنفيذ التنمية الفلاحية الريفية المنعقد بمقر ولاية بسكرة يوم : 19/05/2013 تحت رقم 07 تحت رئاسة الأمين العام للولاية لدراسة ملفات تسوية وضعية أراضي فلاحية قيد التنقل بها في إطار الامتياز.
 - بناء على دفتر الشروط رقم 13 04 02D 01 01224 07 04 المؤرخ في: 29/10/2013.

نص

يمنح حق امتياز بمقابل على قطعة أرض فلاحية لفائدة السيد بوسكار محمد بن ابراهيم المولود في: 09/06/1952 بـ: مشولش حسب شهادة ميلاده رقم: 01311 الساكن بـ: 500 مسكن عمارة 24 شقة 246 بسكرة الحامل لرخصة التنقل رقم: 07/55534 الصادرة بتاريخ: 12/26/1988 عن دائرة بسكرة من جنسية جزائرية.

تحسين العقار و الاملاك السطحية موضوع الامتياز

الأرضية: قطعتا أرض فلاحيتان مساحتهما تقدر بـ: خمسة وعشرون هكتار وواحد وسبعون أر واربعة وثمانون سنتيوار (25 هـ 71 أر 84 سا) تقع بالمكان المسمى الهماج بلدية شتمة حسب المخطط الطبوغرافي المتجز من طرف الخبير العقاري: فكاني علي بتاريخ: 07/03/2007 بدون رقم تبين بعد إعداد عيديات مسح الأراضي أنها تمثل مجموعات ملكية تقدر مساحتهم الإجمالية بـ: 25 هـ 71 أر 84 سا وهي معونة كالتالي:

القطعة الأولى: عبارة عن قطعة أرض فلاحية تمثل مجموعة الملكية رقم : 23 من القسم 19 الأيالة من تقسيم القطعة 08 إلى قطعتين تحمل الأرقام : 24 - 23 تقع بالمكان المسمى : الهماج بلدية شتمة. مساحتها تسعة عشرة هكتار وثمانية وأربعون أر وسبعة وثلاثون سنتيوار (19 هـ 48 أر 37 سا) حسب ملخص العقد ملخص المسح رقم : 147 الصادر عن مديرية مسح الأراضي لولاية بسكرة بتاريخ: 11/02/2014. ووثائق المسح - document d'arpentage - رقم : 03 بتاريخ: 01/02/2014.

القطعة الثانية: عبارة عن قطعة أرض فلاحية تمثل مجموعة الملكية رقم : 09 من القسم 19 تقع بالمكان المسمى : الهماج بلدية شتمة. مساحتها واحد هكتار وثلاثون أر (01 هـ 30 أر 00 سا) حسب ملخص العقد ملخص المسح رقم : 148 الصادر عن مديرية مسح الأراضي لولاية بسكرة بتاريخ: 11/02/2014.

القطعة الثالثة: عبارة عن قطعة أرض فلاحية تمثل مجموعة الملكية رقم : 26 من القسم 19 الأيالة من تقسيم القطعة 12 إلى 3 قطع تحمل الأرقام : 25 ، 26 ، 27 بذات القسم تقع بالمكان المسمى : الهماج بلدية شتمة. مساحتها اثنان هكتار وواحد وخمسون أر وسبعة وخمسون سنتيوار (02 هـ 51 أر 57 سا) حسب ملخص العقد ملخص المسح رقم : 146 الصادر عن مديرية مسح الأراضي لولاية بسكرة بتاريخ: 11/02/2014. ووثائق المسح - document d'arpentage - رقم : 02 بتاريخ: 01/02/2014.

القطعة الرابعة: عبارة عن قطعة أرض فلاحية تمثل مجموعة الملكية رقم : 25 من القسم 23 الأيالة من تقسيم القطعة 08 إلى 3 قطع تحمل الأرقام : 25 ، 26 ، 27 بذات القسم تقع بالمكان المسمى : الوجة بلدية شتمة. مساحتها اثنان هكتار وواحد وأربعون أر وتسعون سنتيوار (02 هـ 41 أر 90 سا) حسب ملخص العقد ملخص المسح رقم : 145 الصادر عن مديرية مسح الأراضي لولاية بسكرة بتاريخ: 23/10/2014. ووثائق المسح - document d'arpentage - بدون رقم بتاريخ: 01/02/2014.

أصل الملكية

القطعة الأولى: والتي تمثل مجموعة الملكية رقم : 23 من القسم 19 بلدية شتمة هي جزء من قطعة كبير مساحتها 55 هـ 87 أر 50 سنتيوار تحمل رقم : 08 من ذات القسم مسجلة بسجل ترقيم العقارات بموجب المرسوم رقم : 63/76 المؤرخ في : 25/03/1976 المتعلق بالسجل العقاري . ضمن أملاك الدولة الخاصة وفقا للدفتر العقاري المشهور بالمحافظة العقارية سيدي عقبة بتاريخ : 18/10/2003 إيداع: 07 رقم : 495.
القطعة الثانية : والتي تمثل مجموعة الملكية رقم : 09 من القسم 19 بلدية شتمة من قطعة مساحتها 01 هـ 30 أر 00 سنتيوار مسجلة بسجل ترقيم العقارات بموجب المرسوم رقم : 63/76 المؤرخ في : 25/03/1976 المتعلق بالسجل العقاري . ضمن أملاك الدولة الخاصة وفقا للدفتر العقاري المشهور بالمحافظة العقارية سيدي عقبة بتاريخ : 18/10/2003 إيداع: 07 رقم : 496.

المنطقة البلدية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

شعبة في: 11 أكتوبر 2015

ولاية مسكوة

القرية سيدي عقبة

بلدية شعبة

صلاحة التعمير والاحتياطات العقارية

قرار يتضمن شهادة التعمير

المرسوم التنفيذي رقم 19/15 المؤرخ في: 2015/01/25 الذي يحدد كفاءات تحضير عقود التعمير ونسائليها)

رقم: 324

المجلس الشعبي البلدي للبلدية شعبة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية شعبة

والطالب الذي تم ابداعه بتاريخ 2015/09/29 من طرف السيد: بوسكار محمد

بموضوع المواصفات العمرانية والمعمارية للقطعتين الارضيتين الواقعتين بـ: منطقة الهماح المسم: 23 و 19 القطعة 25 و 26

مقتضى الأمر رقم: 58/75 المؤرخ في: 1975/09/20 المتضمن القانون المدني المعدل و المنصم .

مقتضى القانون رقم: 11/10 المؤرخ في: 2011/06/22 المتعلق بالقانون البلدي.

مقتضى القانون رقم: 29/90 المؤرخ في: 1990/12/01 المتعلق بالتهيئة و التعمير.

مقتضى القانون رقم: 25/90 المؤرخ في: 1990/11/18 المتضمن التوجيه العقاري المعدل بالأمر .

بقرار ما يأتي:

1- الأولى: نسلم شهادة التعمير طبقا لتوجيهات المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير والذي يبين أن القطعة محل طلب

زيادة التعمير تقع خارج المحيط العمراني.

2- يجب احترام المواصفات العمرانية الآتية :

تأجيل شغل الأراضي (COS) :

إمارة مساحة البناء على الأرض (CES) :

ارتفاع الأقصى :

حماط الطبيعية: (الاحطار الزلزالية والجيوولوجية وصعود المياه والفيضانات) يجب احداها بعين الاعتبار. لان القطعتين يمر

بينهما وادي.

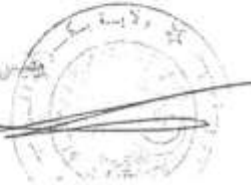
حماط التكنولوجيا: محطة ضخ الغاز الطبيعي للانبوب الذي يمتد منطقة مشوش و التجمعات التي يعبرها كتجمع الدروع

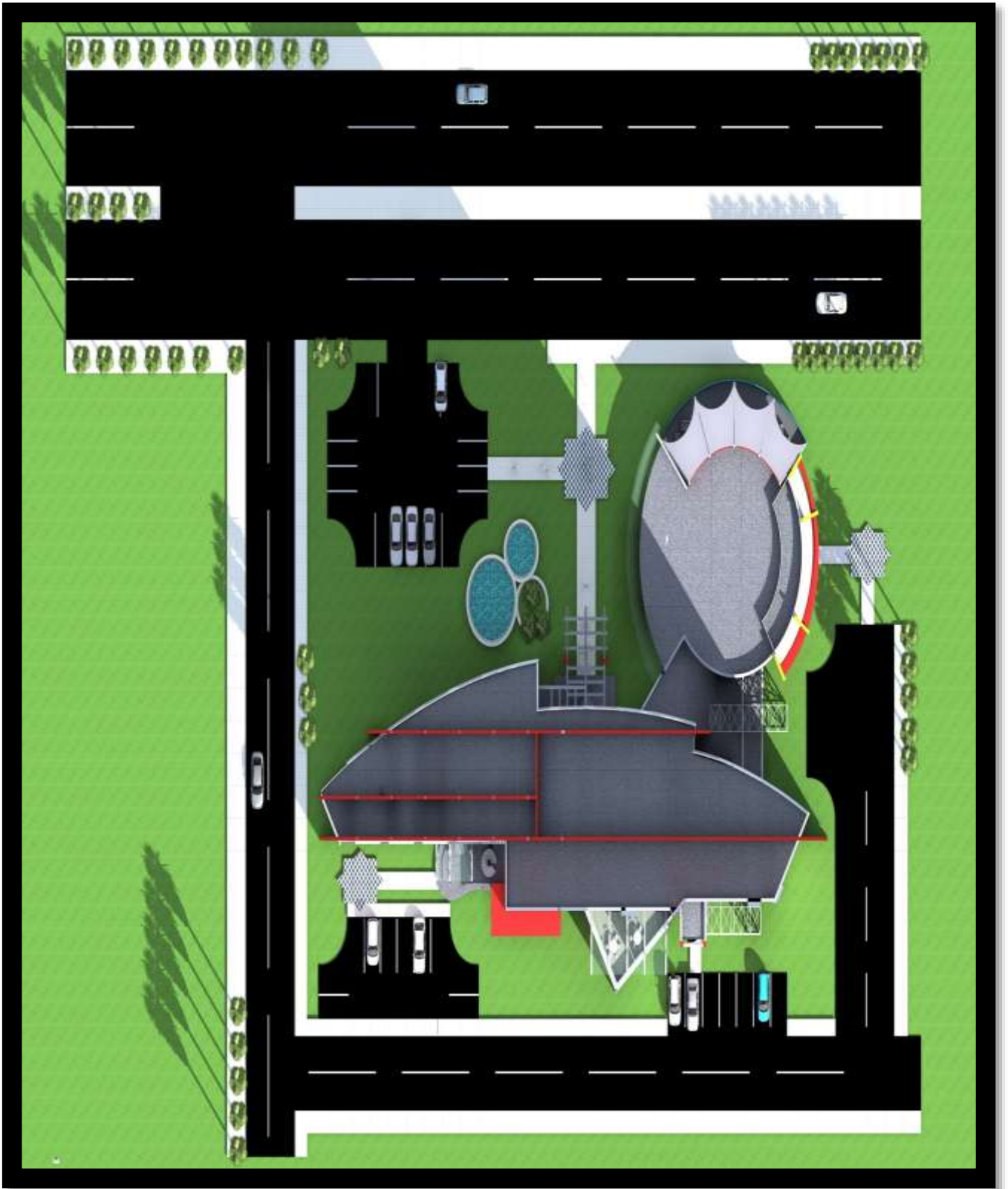
في تقع شمال الطريق الوطني رقم 31 و جنوب المشروع بحوالي 60 م .

ددة 3: ترتبط مدة الصلاحية بمدة صلاحية أداة التعمير المعمول بها (المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير).

رئيس المجلس الشعبي البلدي

مجلس البلدية شعبة





رقم التعريف الحسابي	وثيقة موجهة للإدارة
تعيين المؤسسة : النشاط : العنوان :	
السنة المالية المغلقة في	
الميزانية (الأصل)	

Série G, n°2 (2011)

N - 1	N		الأصل
صالي	صالي	الإعلاجات ، المؤنات وخصائر القيمة	
			أصول غير جارية
			فارق بين الإقتناء - المنتوج الإيجابي أو السلبي
			تثبيتات معدوية
			تثبيتات عينية
			أراض
			مباني
			تثبيتات عينية أخرى
			تثبيتات مجموع امتيازها
			تثبيتات يجري إنجازها
			تثبيتات مالية
			سندات موضوعها موضع معادلة
			مساهمات أخرى وحسابات دائنة متعلقة بها
			سندات أخرى مشتقة
			قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
			ضرائب مؤجلة على الأصل
			مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
			مخزونات ومنتجات قيد التصيد
			حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
			الزبائن
			المدبتون الآخرون
			الضرائب وماشابهها
			حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
			الموجودات وما شابهها
			الاموال الموظفة والأصول مالية الجارية الأخرى
			الحزينة
			مجموع الأصول الجارية
			المجموع العام للأصول

رقم التعريف الجبائي	وثيقة موجهة للإدارة
تعيين المؤسسة : النشاط : العنوان :	
السنة المالية المغلقة في	
الميزانية (المخصوم)	

N - 1	N	المخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
		رأس مال تم إصداره
		رأس مال غير مستعان به
		علاوات واحتياطيات - احتياطيات مدمجة (1)
		قوارق إعادة التقييم
		قارق المعادلة (1)
		نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة الجمع) (1)
		رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد
		حصة الشركة المدمجة (1)
		حصة ذوي الأقلية (1)
		المجموع I
		المخصوم غير الجاري
		قروض وديون مالية
		ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
		ديون أخرى غير تجارية
		مؤنات ومنتجات ثابتة مسبقا
		مجموع المخصوم غير الجاري II
		المخصوم الجاري
		موردون وحسابات ملحقه
		ضرائب
		ديون أخرى
		خزينة سلبية
		مجموع المخصوم الجاري III
		مجموع تمام للمخصوم III + II + I

(1) لا تستعمل إلا لتقديم اكتشاف المالية المدمجة

وثيقة موجهة للإدارة	رقم التعريف الحسابي
---------------------	---------------------

تعيين المؤسسة :
النشاط :
العنوان :

الفترة من	إلى
-----------	-----

حساب النتائج

N-1		N		المسؤول
المدين (د.ج)	الدائن (د.ج)	المدين (د.ج)	الدائن (د.ج)	
				البيعات من النشاط
				البيعات من المنتجات التامة الصنع
				البيعات من المنتجات
				تقديم الخدمات
				مبيعات الأشغال
				منتجات الأنشطة الملحقة
				التخفيضات والتزيلات والمخسومات المترتبة
				رقم الأعمال الصافي من التخفيضات والتزيلات والمخسومات
				الإنتاج المحزون أو المتدقن من المخزون
				الإنتاج الملبت
				إحالات الإستغلال
				I. إنتاج السنة المالية
				مشتريات البضائع البسيطة
				المواد الأولية
				التموينات الأخرى
				تغيرت المخزونات
				مشتريات الدراسات والخدمات المؤقتة
				مشتريات الأخرى
				التخفيضات والتزيلات والمخسومات التحصيل عليها من مشتريات
				التقاول العام
				الإيجارات
				الصيانة والتصليلات والرعاية
				أقساط التأمينات
				العاملون الخارجين عن المؤسسة
				أجور الوسطاء والأتعاب
				الإستهلاك
				تلفلات والمهمات والإستغلات
				الخدمات الخارجية الأخرى
				لتزيلات والتخفيضات المخسومات التحصيل عليها عن خدمات خارجية
				II. إستهلاك السنة المالية
				III. القيمة المضافة للإستغلال (II-I)
				أعباء المستخدمين
				الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
				IV. إجمالي فائض الإستغلال

وثيقة موجهة للإدارة

رقم التعريف المحاسبي

تعيين المؤسسة :

النشاط :

العنوان :

				المنتجات العملياتية الأخرى
				الأعباء العملياتية الأخرى
				مخصصات الإهلاكات
				المؤونات
				خسائر القيمة
				إسترجاع على خسائر القيمة والمؤونات
				V . النتيجة العملياتية
				المنتجات المالية
				الأعباء المالية
				VI . النتيجة المالية
				VII . النتيجة العادية (VI + V)
				عناصر غير عادية (منتجات) (*)
				عناصر غير عادية (أعباء) (*)
				VIII . النتيجة غير العادية
				الضرائب الواجب دفعها عن النتائج
				الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن نتائج
				IX . صافي نتيجة السنة المالية

(*) لتوضيح في جدول يلحق في هذا التصريح.