

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز ترفيهي "karting & paint-ball"

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

الأستاذ المشرف:

براهيم نوال

إعداد الطالب:

بوهالي محمد

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

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله الذي مكّنني من إتمام هذه المذكرة.

فالحمد لله أول الأمر وآخره.

يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أمانني

على إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الأستاذة

المشرفة "براهيمي نوال" على ما قدمته لي من نصائح

وتوجيهات وإرشادات قيمة طول فترة إنجاز هذا العمل.

وإلى كل من قدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة

وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث الأستاذة "

جودي حنان"

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

إلهي لا يطيب الليل إلا بيسرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك...

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... وإلى نبي الرحمة ونور العالمين...

إلى من كلفه الله بالصبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار... وإلى من أحمل اسمه

بكل إفتخار... إلى من أثار دربي وكان نعم الناصح... إلى من كان معي في كل خطوة

أخطوها بتشجيعاته ودعمه... إلى من كان ولا يزال سندي في الحياة... إلى الذي كان لي

القدوة الحسنة وعلمني أن ركيزة الحياة المحبة والإخلاص... إلى الذي لم يبخل عليا بكل ما

يملك في سبيل نجاحي

أبي أطل الله عمرك.

يا من افتقدك منذ الصغر، يا من يرتعش قلبي لذكرك، يا من أودعتني لله أهديك هذا

البحث أهي الغالية.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البرينة أخواتي و ابنائهم.

إلى من علمني علم الحياة، إلى من اظهر لي ما هو أجمل من الحياة أخي وسندي

الان تفتح الأشرطة و ترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة

وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم

وأحبوني "عزیز، طاہر، نانہی، العربی، صہیب، اسلام، سراج، محمد، ابراہیم....."

و إلى كل من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي.

ملخص الدراسة

الملخص:

من أجل انطلاقة ناجحة لأي مشروع يجب إعداد مخطط أعمال لأنه أساس نجاحه و استمراره، وهذا من خلال الدراسة الجيدة و شاملة التي تخص كل من الجوانب التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية والمالية، وكذا معرفة نقاط قوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهه، بوضع استراتيجية المناسبة تأخذ بعين الاعتبار كل هذه الجوانب، وهذا ما يرفع احتمال نجاح المشروع بعد انطلاقه.

بعد دراسة مشروع (التحدي الكبير) من كل جوانبه دراسة مفصلة توصلنا إلى انه يمكن تجسيده وتطبيقه على ارض الواقع في ولاية بسكرة.

من هنا نستنتج أن مخطط الأعمال ضرورة حتمية لنجاح المشاريع، و توسيعها و كيفية إدارتها و معالجة المشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، الجوانب التسويقية، الجوانب الإنتاجية، الجوانب التنظيمية، الجوانب المالية.

résumé

Pour un démarrage réussi de tout projet on doit travailler un système parce que il est la base de son succès et la continuité, et que grâce à une bonne étude détaillé qui se rapporte à chacun des aspects de la commercialisation, de la productivité, réglementaires, financiers, et ainsi que la connaissance des points de force et les points de faiblesse et les opportunités et les menaces qui peuvent faire face, pour développer la stratégie appropriée pour tenir compte de tous ces aspects. ce qui augmente la probabilité de succès du projet après son lancement.

Après avoir étudié le projet (le grand défi) dans tous ses aspects étude détaillée, nous avons déterminer que nous pouvons le réalisé et l'applique sur le terrain de Biskra.

De là, nous concluons que le plan de projet impératif pour et la réussite de ce dernier, et de l'expansion et de la façon de gérer et de traiter les problèmes qui peuvent confrontés au projet.

Mots-clés: plan d'affaires, la commercialisation, la productivité, réglementaires, financiers.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	البسملة
-	شكر وتقدير
-	إهداء
I	ملخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
-أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
5	المبحث الأول: مخطط الأعمال
5	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهدافه
7	المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال و أهميته
9	المطلب الثالث: محتويات مخطط الأعمال
10	المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال و دوره.
12	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
12	المطلب الأول: مفاهيم المخطط التسويقي
13	المطلب الثاني: طرق إعداد المخطط التسويقي
14	المطلب الثالث: عناصر المخطط التسويقي
26	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
26	المطلب الأول: المخطط الإنتاجي
26	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المخطط الإنتاجي.
27	المطلب الثالث: العناصر الأساسية وأنواع المخطط الإنتاجي
29	المطلب الرابع: أساليب ومراحل إعداد المخطط الإنتاجي

فهرس المحتويات

32	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
32	المطلب الأول: تعريف المخطط والهيكل التنظيمي
33	المطلب الثاني: أهمية المخطط التنظيمي
33	المطلب الثالث: مراحل وخصائص إعداد الهيكل التنظيمي
35	المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات
38	المبحث الخامس: المخطط المالي
38	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته
39	المطلب الثاني: محتوى المخطط المالي
39	المطلب الثالث: مصادر التمويل الطويلة وقصيرة الأجل
40	المطلب الرابع: الكشوفات المالية
الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمركز التحدي الكبير	
45	المبحث الأول: تقديم المشروع
45	المطلب الأول: صفحة الغلاف والملخص التنفيذي
47	المطلب الثاني: أهداف وأسباب اختيار فكرة المشروع
47	المطلب الثالث: تقديم المؤسسة
49	المطلب الرابع: الشكل القانوني للمؤسسة:
50	المبحث الأول: المخطط التسويقي.
50	المطلب الأول: دراسة السوق المتوقع:
53	المطلب الثاني: تحليل المنافسين و الموردین
54	المطلب الثالث: تحليل المنافسة وفق نموذج PRTER و SWOT
56	المطلب الرابع: المزيج التسويقي
60	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
60	المطلب الأول: الموقع الجغرافي للمركز الترفيهي

فهرس المحتويات

60	المطلب الثاني: المساحة
65	المطلب الثالث: متطلبات المشروع
71	المطلب الرابع: وصف تقديم الخدمة
72	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
72	المطلب الأول: تقديم الأطراف الداخلية للمركز الترفيهي
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.
76	المبحث الخامس: المخطط المالي
76	المطلب الأول: هيكل الاستثمار واحتياجات المشروع.
78	المطلب الثاني: المصاريف التشغيلية واهلاك الاستثمارات.
79	المطلب الثالث: الهيكل التمويلي للمؤسسة وإستهلاكات القروض
80	المطلب الرابع: القوائم المالية.
90	الخاتمة
93	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الحداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	عناصر قوة وضعف	1
19	الفرص والتحديات في البيئة الخارجية	2
45	الملخص التنفيذي للمشروع	3
50	ساعات العمل	4
51	الفئات العمرية	5
52	المنافسين	6
52	المبيعات الموسمية	7
53	نقاط القوة والضعف للمنافسين	8
54	تحليل الموردون	9
55	نقاط القوة والضعف مركز التحدي الكبير	10
56	الفرص والتحديات.	11
57	التسعيرات	12
58	الإشهارات	13
65	تجهيزات paint-ball و karting	14
66	تجهيزات الكافيتيريا	15
69	تجهيزات المكتب	16
72	مهام العمال	17
73	مهام وأجور العمال	18
76	هيكل الاستثمار	19
76	احتياجات المشروع من المواد الأولية	20
78	التكاليف السنوية للمصاريف التشغيلية.	21
78	اهتلاك الاستثمارات	22
79	هيكل التمويل	23
79	استهلاك قرض البنك	24
80	إستهلاك قرض وكالة الدعم وتشغيل الشباب.	25
80	الميزانية الافتتاحية	26

81	الإيرادات المتوقعة	27
82	تكاليف المواد الأولية	28
82	تكاليف الخدمات	29
83	تكاليف الأجور	30
83	نفقات المؤسسة	31
84	جدول حسابات النتائج	32
85	التدفقات النقدية	33
87	الميزانية الختامية	34

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	أهداف مخطط الأعمال	1
13	دورة التخطيط التسويقي	2
22	المزيج التسويقي للخدمات	3
24	العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار	4
45	صورة صفحة الغلاف	5
60	صورة لموقع المشروع	6
61	مخطط المشروع	7
61	صور وصفية للمشروع	8
75	الهيكل التنظيمي	9

المقدمة العامة

تمهيد:

فكرة إنشاء مؤسسة جديدة لا يعد بالأمر السهل فهي تتطلب مهارات وكفاءات عالية في الشخص صاحب الفكرة (المقاول) التي تتولد من التجارب، من المعرفة، من الإبداع،..وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. ليس هناك أفكار جيدة، ولكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص الذين تتوفر فيهم دوافع كالإرادة و حب الاستقلالية والإبداع ولا يخشون المخاطرة، وهذا للمنافسة الشديدة والتحدي القوي في تلبية احتياجات السوق.

وقبل الانطلاق في الأعمال أو إنشاء مؤسسة لا بد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب فهو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل أي هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، فالمؤسسات التي بدأت نشاطها دون مخطط أعمال تواجه صعوبات في التمويل و التسيير ومشاكل متعددة . فهو يساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها ضمان النجاح في بداية المشروع وأثناءه وحتى في نهايته.

ونظرا لأهمية مخطط الأعمال في إنشاء المشاريع الذي يعتبر الركيزة الأساسية لهذا البحث، سنحاول تقديم مخطط أعمال لمشروع مقترح يتمثل في إنشاء مركز ترفيهي التحدي الكبير.

- كيف يمكن إعداد مخطط أعمال لإنشاء مركز ترفيهي " التحدي الكبير" ؟

أسئلة الفرعية:

- ✓ ماهي المراحل اللازمة لتنفيذ مخطط الأعمال لمركز التحدي الكبير؟
- ✓ هل مشروع المركز الترفيهي التحدي الكبير قابل للتنفيذ؟
- ✓ ماهي الصعوبات التي تواجه تنفيذ المركز الترفيهي التحدي الكبير؟

أسباب اختيار مشروع :

- ✓ الرغبة الشديدة لصاحب المشروع في تحقيق ذاته .
- ✓ وجود الفرص الاستثمارية في قطاع خدمات التسلية.
- ✓ الرغبة في خلق مناصب شغل .
- ✓ قلة المشاريع المماثلة مما يمثل فرصة للنجاح.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يتمثل في:

- ✓ إسقاط المعارف التي تم اكتسابها في تخصص المقاولاتية في الجانب العملي
- ✓ محاولة وضع مخطط أعمال لمركز ترفيه لتسهيل إنشائه وتسييره.
- ✓ تحديد أهم العراقيل التي تواجه تنفيذ مثل هذه المشاريع

تقسيم الدراسة:

- قسمت الدراسة إلى فصلين: نظري وتطبيقي حيث تضمن كل فصل خمسة مباحث.

الفصل الأول

تمهيد:

لإنشاء مشروع اقتصادي لابد من مراعاة كل الجوانب ووضع خطة متناسقة ومتكاملة من حيث الجانب التسويقي، و الإنتاجي و المالي و التنظيمي من أجل نجاح هذا المشروع واستمراريته، وهذا ما يطلق عليه مخطط الأعمال الذي حضي بالاهتمام من طرف حاملي المشاريع ومموليهم، بغية الوصول إلى الأهداف وتحقيقها من خلال خلق قيمة مضافة لتعظيم الربح، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: مخطط الأعمال
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي
- المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
- المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
- المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال دور كبير في إيجاد الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في الإنشاء و التطوير و الاستمرارية وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية مخطط الأعمال.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال و أهدافه

الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال: تعددت التعاريف الموضوعية لمخطط الأعمال لتعدد وجهات النظر والزوايا التي ينظر إليه منها، وعليه ندرج مجموعة من التعاريف للإلمام بمفهومه بشكل أكبر.

التعريف 1: مخطط الأعمال هو خطة الأعمال التجارية و هو إضفاء الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي، يجمع في وثيقة من 30 صفحة، تمثل أساسيات المشروع بما في ذلك تحديد طبيعة وفرص المشروع بدعم من تحليل السوق والمنافسة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه، وبذلك تتكون آفاق نموذج أعمال ذو مصداقية وجاذبية¹.

التعريف 2: مخطط الأعمال هو وثيقة تصف ما ينبغي عمله حتى يدخل المشروع السوق. وهو أيضا أداة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأغراض و الأهداف. و كذلك التعرف على المصادر (المال و الناس) التي سيحتاجها صاحب المشروع، وكيف سيحصل على تلك المصادر، إذا خطة الأعمال يمكن اعتبارها خارطة الطريق التنفيذية للبدء و لتشغيل المشروع و لقياس و مدى التقدم على الطريق حتى يصبح المشروع له عائدات و يدر و أرباحا².

التعريف 3: مخطط الأعمال هو تحديد مسار العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف، و وضع السياسات والبرامج المراد تحقيقها في المستقبل ضمن إجراءات وخطوات محددة في إطار زمني محدد ضمن مؤثرات العوامل البيئية والتوقعات المستقبلية لما يمكن أن يحدث ويؤثر على مهام المؤسسة، وإدارة تسويقها³.

التعريف 4: مخطط الأعمال هو أداة مساعدة على أداء العديد من الوظائف التي تم إدراجها في الخطة، بحيث تستخدم هذه الأخيرة في البحث عن مصادر تمويل المشروع وتوضيح الرؤيا والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين⁴.

التعريف 5: هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريخ... الخ) كما يعرف بأنه منهج تحليل استراتيجي يمكن تحضيره، كما نجد في مخطط الأعمال إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية، كما يستعرض مخطط الأعمال خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى و مردودية المؤسسة المستقبلية¹.

¹ Michel Coster, *entrepreneuriat*, Pearson éducation, France – paris, 2009, p:134

² إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص414

³ محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، *التسويق الاستراتيجي*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص56.

⁴ - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص323.

الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال

كما هو موضح في الشكل رقم (1) فإن أهداف مخطط الأعمال، تدور حول مقاربتين²:

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

- **مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية:** يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الإستراتيجي، وأداة للتوقع وأداة للمحاكاة.

الشكل رقم (1): أهداف مخطط الاعمال



Source: Alain fayolle,op-cit , p293

-شرح الشكل البياني:

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

إتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع، مخطط الأعمال عبارة عن تسويق مقاول، تسويق فريق عمل، تسويق مشروع.

أن فعالية الإتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات الموجه إليه (اهتماماته، أهدافه، ممارساته).

¹Alain Fayolle, **entrepreneuriat-apprendre à entreprendre**,Dunod,paris,2004, p.292.

²Alain Fayolle, **op-cit**, pp. 292-293.

إستراتيجي وخارجي: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى العملية والإستراتيجية للمشروع و إقناع الشركاء المحتملين. وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء: تقدير واقعية، ملائمة: إمكانية وجدوى المشروع المقاولاتي.

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال و أهميته

الفرع الأول: خصائص مخطط الأعمال

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي¹:

1- عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع و يواجه حقيقة اقتصادية و اجتماعية من أجل تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعدادة، يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختبار الأفكار و الفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، إن الخاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقع وهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك في هذا الإطار نطرح مجموعة من الأسئلة:

-من يمكنه التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمنافسين؟

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

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

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

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

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

¹Alain Fayolle , op-cit, pp. 295-294.

الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال

تكمن أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، حيث يوضح مصداقية المؤسسة وجدواها، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتمثل في ¹:

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المؤسسة وإمكانية نجاحها.

- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المؤسسة وإمكانية توسعها، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار ².

- 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 الحقيقية.

- يسمح بإعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة عن المؤسسة.

- يساعد على توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.

- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.

- التحكم وضبط التكاليف المتعلقة بتنفيذ المشاريع وتقليل احتمالات الإخفاق والفشل.

- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المؤسسة وتوضيحها.

- المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة واستمرارها.

- خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بصاحب المشروع والإستراتيجية التي يتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.

- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته وإنما بغرض الحصول على منافع مادية.

¹ - شوقي جباري، شوقي خليل: مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص ص 7-10.

² - طارق أحمد المقداد: إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 24.

المطلب الثالث: محتويات مخطط الأعمال

هناك العديد من عناصر و المكونات الأساسية لمخطط الأعمال يمكن أن نبرزها كما يلي¹ :

1. الصفحة الرئيسية

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

- اسم المؤسسة، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني.

- شعار أو علامة العمل إن وجدت.

- تاريخ انتهاء وإصدار خطة العمل.

- من أعدّ خطة العمل.

- أسماء وعناوين ومراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.

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

3. وصف المنتجات والخدمات التي سيتم تداولها.

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

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

6. الإدارة والموظفين

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

المتوقعة،... الخ والعائد والأرباح والخسائر.

8. الأطر القانونية

9. الشركاء

10. المخاطر.

11. فرص الإبداع و الابتكار

12. خطة العمل التنفيذية

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2009، ص210 ص217.

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال و دوره.

الفرع الأول: أنواع مخطط الأعمال

يمكن تصنيف مخطط الأعمال إلى تصنيفين:

أولاً: التصنيف الأول: ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين¹:

1-المخطط المختصر:

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

2-المخطط الشمولي:

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

- مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية.
- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل.
- تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق.

ثانياً: التصنيف الثاني: ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية

1-المخطط القصير أو المصغر:

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

¹ فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص332.

2-مخطط العمل:

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

3-مخطط التقديم:

وهو مخطط العمل، 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 العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4-المخطط الإلكتروني:

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

الفرع الثاني: دور مخطط الأعمال

يتمثل دور مخطط الأعمال في :

- 1-خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- 2-وسيلة للتوضيح بطريقة تحليلية واسعة ومتمينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- 3-توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- 4-تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- 5-يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- 6- يبرهن على كفاءة صاحب المشروع في التخطيط والتنبؤ.²

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص215.

² - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ، ص216.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

إعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال كما يلعب دور هام في المؤسسة في المؤسسة من خلال اختيار أحسن الطرق للتواصل مع الزبون.

المطلب الأول: مفاهيم المخطط التسويقي

◀ هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

◀ يعرف على أنه : العملية الإدارية التي يتم من خلالها ما يلي: ¹

- تحديد الأهداف التسويقية.

- تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف.

- التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل.

- اختيار المزيج التسويقي المناسب.

- خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار.

ومن الملاحظ أن هذه الخطوات لا تتم إلا بعد قياس وتحليل الأداء السابق للمؤسسة وتحليل أسواقها الحالية والتعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في المؤسسة والتنبؤ بمبيعاتها.

◀ و التعريف الشامل عرف التخطيط التسويقي على انه العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية

ولإقرار الفعل المناسب لانجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخط الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار قنوات

التوزيعية، وتنفيذ الحملات الترويجية.²

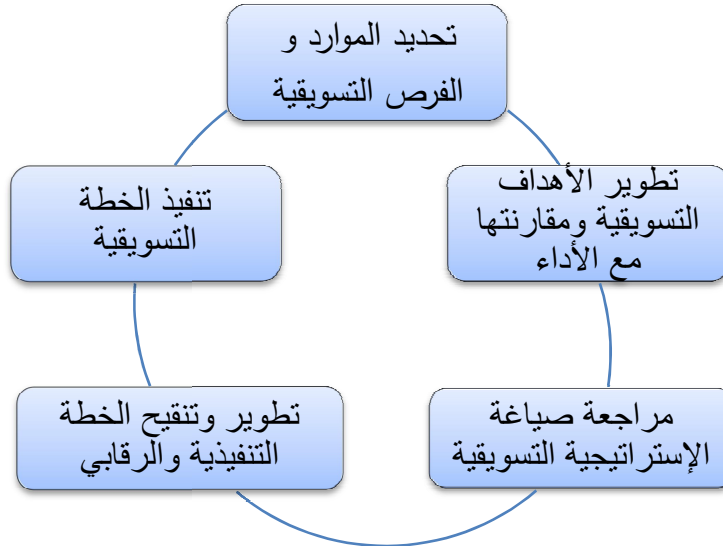
المخطط التسويقي لا يمكن أن يبقى ثابت بل يتغير تبعاً للإستراتيجية التسويقية التي تتأثر بدورها بالتغيرات البيئية الحاصلة والتي يصعب في كثير من الأحيان السيطرة عليها. مما يتوجب على المؤسسة الاستجابة لها وتكييف إستراتيجيتها التسويقية بما يتوافق مع تلك التأثيرات وأن تقوم بوضع مخطط تسويقي جديد أو مكمل أو معدل للمخطط السابق.

¹ - عصام الدين أمين أبو علقة، التسويق(المفاهيم الإستراتيجيات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الجزء الاول، الإسكندرية- مصر، بدون سنة، ص111.

² - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007، ص151.

وهذا ما يصطلح عليه بدورة التخطيط التسويقي marketing planning cycle والتي يمكن توضيحها بالشكل (1-1) والتي تتضمن (5) خطوات وهي:

الشكل رقم (2): دورة التخطيط التسويقي



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، 2007، ص 158

يتضح من الشكل بأن المخطط التسويقي يبدأ بتحديد الموارد المتاحة التي ستكون في المؤسسة والفرص التي يمكن استثمارها، لتحويل إلى الخطوة الثانية لتطوير الأهداف التسويقية التي يتم تحديدها على ضوء الإمكانيات المتاحة في الأداء والتنفيذ لها. مع إمكانية مراجعة صياغة الإستراتيجية التسويقية مع أية تغيرات آتية قد حصلت ولإجراء التنقيح لغرض التنفيذ النهائي للمخطط، وهذا ما يمثل بدورة المخطط التسويقي. أما عملية التغذية العكسية والرقابة على المخطط فإنها تجري بالاتجاه المعاكس، أي أن الخطوة اللاحقة تكون نتائجها بمثابة تغذية عكسية للخطوة السابقة لها، وهكذا يستمر دوراتها بالاتجاه المعاكس لدورة المخطط التسويقي.¹

المطلب الثاني: طرق إعداد المخطط التسويقي²

تتبع إدارة التسويق واحدة من ثلاث طرق لوضع المخطط التسويقي هي :

- المخطط التسويقي من الأعلى إلى الأسفل : هنا تتولى الإدارة العليا المسؤولية الكاملة لتحديد الأهداف ووضع الخطة التسويقية لكل المستويات الإدارية الدنيا.

¹ - ثامر البكري، مرجع سابق، ص 158-159.

² - عصام الدين أمين أبو علقمة، مرجع سابق، ص 111.

- المخطط التسويقي من أسفل إلى أعلى: هنا تقوم مختلف الوحدات الإدارية بإعداد أهدافها وخططها الخاصة بها على أساس تصور أفضل ما تستطيع كل وحدة القيام به من وجهة نظرها، وترسلها إلى الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها.
 - مخطط الأهداف من أعلى ووضع المخطط من أسفل: وهذه الطريقة هي الشائعة والأكثر استخداما في معظم المؤسسات، وفيما تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالتها وأهدافها، ثم تقوم الوحدات الإدارية العليا بوضع وتطوير خططها التسويقية لتحقيق الأهداف، وبعد أخذ موافقة الإدارة العليا على هذه المخطط واعتمادها فإنها تصبح الخطة التسويقية الرسمية
- المطلب الثالث: عناصر المخطط التسويقي**

ينبغي على المسوق أن يتعرف على المكونات الأساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تحقق كل أهدافه التي يريجوها وسوف نعرض هذه العناصر التي تحتوي عليها الخطة بصورة مبسطة كما يلي:

1. دراسة السوق.
2. تحليل القوى التنافسية لبورتر.
3. الاستراتيجيات التسويقية.
4. المزيج التسويقي.

الفرع الأول: دراسة السوق

1. تعريف دراسة السوق¹:

- هو تجميع وتسجيل وتحليل وتقرير لكل الأعمال المتعلقة بنقل وبيع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.
- هي مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق.
- تعرف دراسة السوق بأنها مختلف النشاطات المنظمة لجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبينة على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات و دقتها.

¹<http://douis.free.fr/theses/magistere/taouti/chapitre01.pdf>consulté 13:10 le 14/02/2016 .

2. أهمية دراسة السوق: إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة وتبرز أهميتها في:¹

- ✓ من دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.
 - ✓ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
 - ✓ من الطاقة الإنتاجية نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وحجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية لها.
 - ✓ ثم يمكن تحديد مخطط الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة.
- ومن هنا يستنتج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي.
- والغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع).

3. تحليل السوق المستهدف²

إن وظيفة تحليل الأسواق المستهدفة للمؤسسة تعني أن فهم عناصر الدخل، السكان، العوامل الديمغرافية لأنها تؤثر على سوق الخدمات، بالإضافة إلى هذا يجب على المسوقين أن يقوموا بمحاولة معرفة سبب شراء الزبون للخدمة، متى وأين وكيف يشتري الزبون؟، من يقوم بالشراء؟ ومن يتخذ قرارات الشراء؟ إن محددات التقنية للسلوك الشرائي والتي تشمل الاتجاهات والمفاهيم والشخصية، أصبحت ذات أهمية أكبر عند تسويق الخدمات منه في تسويق السلع لأنها لا تستطيع عمليا أن نلمس، نشم، نذوق خدمة معينة، وبنفس الطريقة فإن العوامل الفيزيولوجية لتركيبية الطبقة الاجتماعية وتأثيرات المجموعات الصغيرة تعتبر محددات تسويقية للخدمات.

4. التنبؤ بالمبيعات:

أ. مفهوم التنبؤ بالمبيعات³: يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه تقدير لكمية أو قيمة المبيعات من منتج معين أو مجموعة من المنتجات التي يمكن أو تقوم المؤسسة ببيعها خلال فترة زمنية معينة في المستقبل، وتشتمل عملية التنبؤ بالمبيعات على تقدير كمية (أي عدد الوحدات) وقيمة المبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة.

ب. أهمية التنبؤ بالمبيعات:⁴

- اعتبار رقم المبيعات التقديرية رقما ضروريا للقيام بالتخطيط والرقابة بالنسبة لجميع أوجه النشاط بالمنشأة حيث يجب الاعتماد عليه في إعداد المخطط الإنتاجي وتقدير الاحتياجات من قوى عاملة وأموال ومواد خام ومعدات.

¹<http://www.tas-wiki.com/tw469.html> consulté 15 :05 le 16/02/2016

² عبد العزيز ابو نيفة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 29.

³<http://books.makktaba.com/2012/09/Book-sales-forecasting-methods.html> consulté 16 :30 le 10/05/2016

⁴<http://www.tas-wiki.com/tw7351.html#> consulté 18 :57 le 12/05/2016

- يساعد التنبؤ بالمبيعات على اتخاذ القرارات التسويقية والقرارات الملائمة في تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير والترويج.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات في تحديد توزيع نفقات التسويق الفعلي خاصة رقم المبيعات التقديرية حسب القطاعات التسويقية المختلفة عند الاعتماد على طريقة القدرة على الدفع.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات في إعداد برنامج تسويقي فعلي متكامل للمؤسسة، على مستوى منتج أو مجموعة من المنتجات
- تظهر أهمية عملية التنبؤ بالمبيعات عند إضافة أشكال وأنواع جديدة من المنتجات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق الاقتراحات أو عن طريق دراسة الطلب المتوقع على المنتجات والخدمات.
- اعتماد ميزانية المبيعات على رقم المبيعات حيث انه بمقارنة المبيعات التقديرية بالنفقات التقديرية للقطاعات التسويقية المختلفة من منتجات ومناطق بيع وعملاء يمكن تحديد مدى الربحية واتخاذ القرارات الملائمة في مجالات تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير.

الفرع ثاني: تحليل القوى التنافسية Porter و swot: ¹

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

1- شدة المنافسة: أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، وتشير المنافسة Rivalité إلى "الكفاح والصراع" التنافسي بين المؤسسات للحصول على أكبر حصة من السوق، ويمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر، تصميم المنتج، نوعية المنتجات وتميزها، جهود البيع المباشر، خدمة ودعم ما بعد البيع... الخ. وعموماً فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:

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

¹ رجال سلاف، عناصر التحليل السلوك الإستراتيجي، محاضرة أُلقيت على طلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية في مقياس الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 07-09.

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

- ✓ التكاليف المرتبة باقتصاديات الحجم.
- ✓ الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة.
- ✓ إمكانية الحصول على التكنولوجيا.
- ✓ رأس المال الحرج أو الضروري.
- ✓ الامتيازات المكتسبة من قبل المؤسسات القائمة كبراءات الاختراع، عقود التمويل، عقود الامتياز...
- ✓ إمكانية الدخول إلى قنوات التوزيع.
- ✓ السياسات الحكومية (المعايير التقنية، الاحتكار العمومي، الاستيراد...).

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

- ✓ تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم.
- ✓ أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين.
- ✓ أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية.
- ✓ وجود منتجات إحلالية.
- ✓ تكاليف تغيير المورد.

✓ تميز منتجات الموردين.

✓ إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين.

✓ حماية السلطات العمومية للموردين.

4- : القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن) : إن المشتريين قد يتمثلوا في الأفراد المستهلكين الذي يستهلكون منتجات

المؤسسة في النهاية أي يعبرون عن المستخدمين النهائيين للمنتجات، أو يمثلوا المؤسسات التي تضطلع بتوزيع منتجاتها

على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة، أو المحلات الكبرى للتوزيع، وغيرها، وتشير قوة التفاوض لدى

المشتريين إلى قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها

المؤسسات من خلال طلبهم منتجا أفضل جودة وخدمة. ويتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل

التالية:

✓ درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها.

✓ أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشترياتهم.

✓ معيارية المنتجات ومدى تميزها.

✓ إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.

✓ المعلومات المتوفرة لدى الزبون.

✓ حماية الدولة للزبائن.

5- : تهديد المنتجات البديلة: إن القوة الأخيرة لنموذج بورتر، تتمثل في التهديد من قبل المنتجات البديلة، وهي تلك

المنتجات الخاصة بصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن. إن وجود بدائل قوية وتامة تمثل

تهديدا تنافسيا قويا، حيث يمثل قيادا على السعر الذي يمكن للمؤسسات في صناعة واحدة فرضه لمنتجاتها، ومن ثم

تتأثر ربحيتها، فإذا كانت منتجاتها لها بدائل قليلة أو محدودة فإن المؤسسات القائمة في تستفيد من عدم ظهور تهديد

فعلي على منتجاتها غير قابلة للإحلال.

ثانيا: تحليل swot (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات):¹

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة

بعنصري قوتها ومكان ضعفها من جانب. وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث

عنها، والتهديدات التي قد تواجهها، ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومضمونها:

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص233.

- التحليل الداخلي: والجدول التالي يوضح بعض عناصر القوة والضعف والتي تمثل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها:

جدول رقم (1) عناصر قوة وضعف

عناصر القوة	عناصر الضعف
- استخدام تكنولوجيا جديدة.	- محدودية الموارد التمويلية ومصادرها.
- موارد مالية متميزة.	- نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة.
- مهارات بشرية مرتفعة.	- قصور في الأجهزة والمعدات.
- حملات ترويجية مكثفة وناجحة.	- عدم انتظام عمليات التجهيز.
- علامة تجارية قوية	- محدودية ميزانية الترويج.
- خدمة المستهلك.	- مهارات تسويقية ضعيفة.
- منتج ممتاز.	- نقص الخبرة الإدارية
- نظام توزيع فعال.	- عوامل أخرى.
- سمعة راقية للمؤسسة.	
- حصة سوقية كبيرة.	

المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص 233.

- التحليل الخارجي: والجدول التالي يوضح متضمنات بعض من عناصر الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى:

جدول رقم (2): الفرص والتحديات في البيئة الخارجية

الفرص	التحديات
- تسهيلات حكومية جديدة.	- قيود حكومية مضافة.
- منافذ جديدة للاستيراد والتصدير.	- ارتفاع في مستوى ارتفاع المواد الأولية وندرتها.
- قيود على المنتج الأجنبي.	- ركود في النشاط الاقتصادي.
- اكتشاف مواد خام جديدة.	- دخول منافسين جدد للسوق.
- نمو أسرع في السوق.	- ظهور سلع بديلة بسعر أقل.

<p>- نمو بطيء في السوق.</p>	<p>- وجود خلل بين العرض والطلب.</p> <p>- مستوى عالي من اهتمام العميل</p> <p>- عدد قليل من المنافسين.</p>
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص 234.

الفرع الثالث: الاستراتيجيات التسويقية

اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز. وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة و التي يمكن من الحصول عليها تبعاً لمهاراتها و إمكانياتها و وضعيتها التنافسية في السوق.¹

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن إن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبياً من التميز. والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق. ولكن معظم المؤسسات تطمح لان تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

2. إستراتيجية التميز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف مما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم خصوصاً أولئك الذين يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب Levitt كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة.

وتتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها:

¹ مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 47-51.

أ- أن يقدر المستهلك قيمه الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب- وجود عدد كبير من المنافسين

وحسب Porter فان التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق المؤسسة ما التميز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي يستفيد من هامش ربح ناتج من التسعير الإضافي.

3. إستراتيجية التركيز:

والإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف Porter تسمى بإستراتيجية التركيز حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع جهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين إستراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية في اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل.

ومن الانتقادات الموجهة ل Porter فيما يخص إستراتيجية التركيز أنها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبيا مقارنة بالسوق ككل كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة.

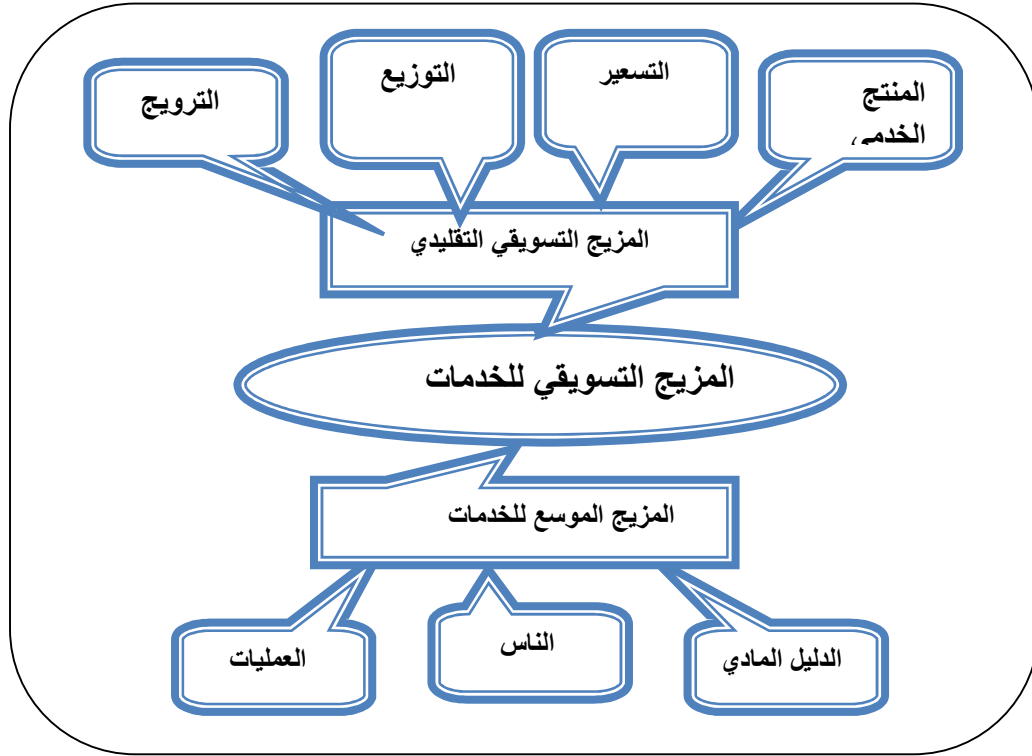
الفرع الرابع: المزيج التسويقي

اولا: المزيج التسويقي الخدمي:

نظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تميز بها وتختلف عن السلع المادية، فان المزيج التسويقي للخدمات يتصف بصعوبات اكبر مما عليه بالنسبة للسلع المادية، حيث تتفاعل العناصر القياسية الأربعة 4P

(المنتج، التسعير، التوزيع والترويج) لتشكيل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية والخدمات، إلا أن "dibb" أشارت إلى انه بالإمكان إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي للخدمات لتزداد سعته وتتضمن سبعة عناصر 7P وأطلق عليها المزيج التسويقي الواسع للخدمات. حيث تم تقسيم المزيج التسويقي إلى نوعين، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3): المزيج التسويقي للخدمات



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص79.

1. المنتج الخدمي :

في قطاع الخدمات فان الأمر الأكثر ضرورة هو تخطيط المنتج لغرض تقديمه بالشكل الأفضل والمناسب والوقت الملائم وبالجودة المطلوبة، و هذا ليكون أكثر تلبية لطموحات وتطلعات الأفراد ويحقق الإشباع والرضا للمستخدم منه

تعريف المنتج الخدمي¹:

- هو أي فعل أو أداء يقدمه احد الأطراف إلى طرف آخر، ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما وإنتاجه قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي.

- المنتج الخدمي يشير إلى مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي تقدمها المؤسسة الخدمية لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن .

2. التوزيع²:

¹ - علي فلاح الزعي، التسويق السياحي والفندقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، الطبعة الأولى، ص64.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر عمان الاردن 2008 ص 140.

يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تتضمن أدركها وضمنان عملية التبادل من جانب المستهلك، إن موقع مقدمي الخدمة وكيفية الوصول إليهم يعدُّ من العوامل المهمة في تسويق الخدمات، إن قنوات التوزيع المستخدمة و تغطية قنوات التوزيع تعدُّ من الأمور المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

3. تسعير الخدمات¹:

-نظر+ "KOTLER" إلى السعر على انه كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة من اجل الحصول على المنافع التي تحملها.

التسعير هو العنصر الوحيد الذي يدر أرباحا وإيرادا على المؤسسة، والأخرى تشكل كلفة عليها، فهو العنصر الأكثر مرونة إلا انه الأكثر تعقيدا في نفس الوقت، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.²

- العوامل المؤثرة على تسعير الخدمات:

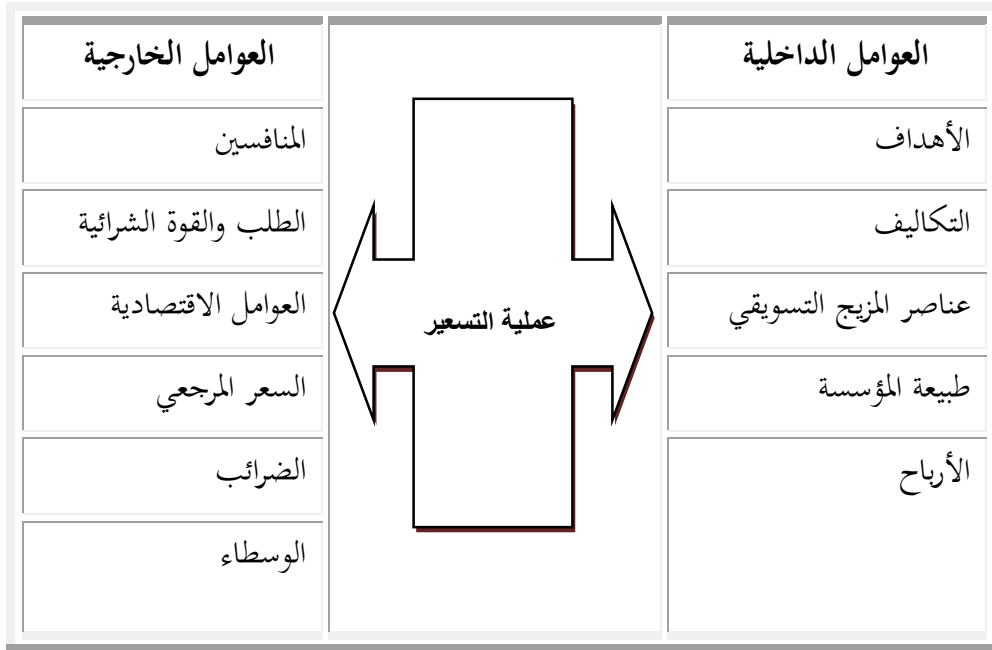
إن الكثير من المنظمات الخدمية والإنتاجية تعتمد على التكاليف و أسعار المنافسين في تحديد أسعارها لكن الواقع يفرض على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى التي لها اثر فعال وحاسم على تحديد الأسعار مثل كمية الطلب والقوة الشرائية، وشهرة المؤسسة، وبشكل عام يمكن تقسيم هذه العوامل الى نوعين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على تحديد أسعار الخدمات.³

¹ - محمد الصرني، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية مصر 2009 ص389.

² - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص51.

⁵ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص 202-210.

شكل رقم (4): العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 202.

4. الترويج للخدمة:

- **تعريف الترويج:** هو احد الأنشطة التسويقية التي تقوم بإمداد المستهلك الأخير، أو المستخدم بمعلومات عن المنشأة والسلعة، والأسعار والخدمات المقدمة وغيرها، وذلك بهدف التأثير في سلوك المستهلك وتوجيه وتحسين الصورة الذهنية للمنشأة، وخلق ولاء المستهلك نحو المنشأة، والسلع والخدمات التي تقدمها.¹
يتكون الترويج من مجموعة عناصر:²

أ- **الإعلان:** هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الأخبار، والإقناع، والتأثير .

ب- **وسائل تنشيط المبيعات:** هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء الموظفين، والعملاء بهدف حفز قرار الشراء مثل: العينات المجانية، المسابقات، الخصومات، والهدايا.

ج- **البيع الشخصي:** هي عملية اتصال شخصية، ومباشرة بين البائع ومشتري واحد، أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى بيعية مدربة، ومؤهلة.

¹ - فتحي إبراهيم محمد احمد، أبعاد الثقافة التسويقية للمستثمر الصغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص 113.

² - الهام فخري طميعة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 232.

د- العلاقات العامة والدعاية: عملية اتصال شخصية، أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة إيجابية عن المنظمة، وما تقدمه من منتجات لكسب رضا، وتأييد هذا الجمهور.

5. الدليل المادي: تعتبر المستلزمات الطبيعية العنصر الوحيد المادي والملموس الذي يستطيع الزبائن مشاهدته، ويتكون الدليل المادي من التأثيث، الألوان، التصميم الداخلي، الديكور والهواتف للسيارات والتغليف وغيرها التي تستخدمها المؤسسة من أجل تمييز منتجاتها عما هو موجود في السوق وتعطيها ميزة تنافسية. فهي تؤثر على ادراكات الزبون وتضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة، فعندما يحاول العميل الحكم على نوعية الخدمة قبل استعمالها فهو يستعين بهذه الأدلة المادية المحيطة بتقديم الخدمة.¹

6. الناس (مقدمي الخدمة): إن أهمية تسويق الخدمات تظهر من خلال وضع المعايير اللازمة لتحسين نوعية الخدمة من خلال مراقبة أداء مقدمي الخدمة، لذلك يجب تدريب مقدمي الخدمة لان عدم تدريبهم وتأهيلهم بالشكل الجيد سوف يجعل تقديم الخدمة غير مسيطرة عليه ويصعب عليه تقديمها بالجودة المطلوبة، لذا فان تدريب العاملين أكثر قدرة على تقديم الخدمة وفهم عمليات تقديمها ومراحل التقديم.²

7. العمليات: العمليات تمثل سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها المدخلات إلى سلع أو خدمات، ويشير (lovelick and wirtz) إلى العمليات باعتبارها تمثل طريقة إنشاء الخدمة، وكيفية الربط بينها لخلق الخدمة المطلوبة أو المختارة، فهي عوامل تأثير مهمة على درجة رضا العميل كوقت الانتظار الترحيب والاستقبال الحسن ونوع ودقة المعلومات التي تعطى له، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون للعملاء، كل ذلك عوامل مساعدة على جعل العميل سعيداً، لذلك فان العمليات التي تصمم بشكل جيد سوف تقود إلى تقديم خدمات ذات جودة وقيمة عالية، والعمليات التي تصمم بشكل سيء سوف تقود إلى عدم رضا الزبائن.³

¹ - علي فلاح الزعي، مرجع سابق، ص78.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص317.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص331.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المخطط الإنتاجي يجنب المؤسسة الوقوع في فائض الإنتاج وتحمل تكاليف إضافية وعلى هذا النحو تركز كل مؤسسة على تجنب هذا الفائض بوضع مخطط إنتاجي أكثر دقة ووضوح.

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

يمكن وصفه بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات)¹ وتشمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى ، وتحولها بطريقة تضيف قيمة إليها و بأقل التكاليف² ويتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات (التنظيمي والتسويقي والمالي) بكون أهدافه أكثر مركزية وقربا من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في الربح ، فالإدارة المالية مثلا لا ترغب بوجود مخزون عالي فذلك يعني ربطا لرأس المال ، بينما إدارة التسويق والمبيعات وعلى النقيض من ذلك ترغب دائما في توفر المخزون العالي ما يضمن تباعد فترات التوزيع، فالعاملون في الإنتاج يرغبون في مواعيد تسليم طويلة لمنتجاتهم لتحاشي ضغوطات العمل التي قد تنتج عن المواعيد القصيرة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المخطط الإنتاجي.

الفرع الأول: أهمية المخطط الإنتاجي

يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا من خلال:

- ✓ تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف .
- ✓ تخطيط إمدادات الخامات
- ✓ التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح و بالكميات الصحيحة
- ✓ الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج .
- ✓ رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب
- ✓ تبني استراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن .
- ✓ (يعمل المخطط المالي على توضيح الأهداف أمام العاملين إلى جانب طرائق و وسائل تحقيقها.

¹ - خضير كاظم محمود و هايل يعقوب فاخوري ، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ص 267.

² - سكوت شافير و جاك ميرديث، إدارة العمليات منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، تعريب د . م سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة د . محمد يحي عبد الرحمن ، دار المرجع للنشر ،ص35.

✓ يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة و فعالية و هذا عن طريق تامين مقاييس و معايير السيطرة على الأداء في انجاز تلك الوظائف).

الفرع الثاني: أهداف المخطط الإنتاجي

يهدف المخطط الإنتاجي إلى:¹

- تحديد التكاليف الاستثمارية اللازمة لإقامة المشروع والتي تتمثل بتكاليف الموجودات الرأسمالية الثابتة من الآلات والمعدات والأجهزة والتجهيزات الرأسمالية والإنشاءات والأبنية.
 - تحديد تكاليف التشغيل اللازمة لعمل المشروع وممارسته للنشاط وقيامه بالإنتاج والتي تتمثل بتكاليف عناصر الإنتاج ومدخلات العملية الإنتاجية والتي يحددها حجم الإنتاج وطبيعته والطريقة الفنية المستخدمة في الإنتاج.
 - تقدير إيرادات المشروع وذلك من خلال تحديد كمية الإنتاج.
- تحديد الأرباح التي حققها المشروع

المطلب الثالث: العناصر الأساسية وأنواع المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: العناصر الأساسية للمخطط الإنتاجي

تتطلب عملية الإنتاج توفر أربعة عناصر أساسية هي:²

أولاً. القوى البشرية:

وتمثل القوى البشرية إحدى المدخلات الأساسية لنظام الإنتاج. وتنقسم القوى البشرية إلى عدة أنواع مختلفة، نذكر منها:

- ✓ الإداريين
- ✓ المهندسين
- ✓ الفنيين
- ✓ العمال المهرة
- ✓ العمال نصف الماهرين
- ✓ العمال غير الماهرين.

¹ فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 215.

² حضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخروي، مرجع سابق، ص 36-37.

ثانيا: الموارد:

يعتمد إنتاج السلع و الخدمات على مدى توافر المواد التي تتطلبها العمليات الإنتاجية، وعلى مدى صلاحية هذه المواد من حيث الكم و النوع و الأوقات و الأماكن المطلوبة.

ويقصد هنا بالمواد جميع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية و التي يمكن تصنيفها إلى الأصناف الآتية:

✓ المواد الأولية

✓ المواد نصف مصنعة

✓ المواد أو الأجزاء التكميلية.

ثالثا: المكائن والمعدات والآلات:

تنقسم مكائن أو معدات الإنتاج طبقا للوظيفة التي تؤديها إلى نوعين متميزين، وهما:

- مكائن أو معدات متخصصة

- مكائن أو معدات غير متخصصة (عامة).

- المكائن المتخصصة هي تلك التي تصمم لكي تؤدي أعمال أو وظائف محددة، في حين تستطيع أن تؤدي

المكائن غير متخصصة أكثر من نوع في العمل.

رابعا: المباني : وتشمل جميع المباني التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. مع العلم أن كل مصنع

تصميم خاص به يساعد توزيع المكائن والمعدات.

الفرع ثاني: أنواع المخطط الإنتاجي

إذا ما أردنا الحديث عن المخطط الإنتاجي فإننا نشير إلى أنه من حيث المدة (مدة التخطيط ينقسم إلى 3 أنواع

متباينة)

أولا: المخطط الإنتاجي طويل الأجل

خطة توضع بهدف تحديد مستوى الإنتاج في المستقبل البعيد إذ قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر فهي خطة ذات

أهداف طويلة المدى و غالبا ما تتناول بالدراسة و التحليل اختبار موقع المؤسسة و تصميم المباني و مستوى اكتساب

التكنولوجيا و التقنية و العمليات الطويلة الأجل في المؤسسة.

ثانيا: المخطط الإنتاجي المتوسط الأجل

تعد الخطة المتوسطة الأجل تفصيلا للمخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة وخمس سنوات

هذا وتعد الخطة المتوسطة الأجل أكثر دقة و اقل عرضة للتغير قياسا بالمخطط طويلة الأجل.

ثالثاً: المخطط الإنتاجي قصيرة الأجل

تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد و هي بذلك تركز على ما يعرف بجدولة الإنتاج.¹

المطلب الرابع: أساليب ومراحل إعداد المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: أساليب المخطط الإنتاجي

تقسم الأساليب إلى نوعين: أساليب كمية وأساليب نوعية²

1. الأساليب الكمية: ويقصد بها اعتماد الأساليب المختلفة إلى تساعد متخذ القرار في تحديد معالم خطة الإنتاج

المستقبلية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأساليب الرياضية التي وهي كثيرة ومتنوعة، ويكمن تصنيفها كمايلي:

أ. الأساليب الكمية التي تستخدم لتوقع الكميات الإنتاج لأكثر من فترة زمنية واحدة والتي تعتمد على دراسة وتحليل السلاسل الزمنية، ومن هذه الأساليب: طريقة نصفي السلسلة: طريقة المربعات الصغرى، طريق الوسيط المتحرك، الارتباط والانحدار.

ب. الأساليب ذات الصفة المحاسبية والكلفوية التي تستخدم بهدف تحديد معالم فترة زمنية لاحقة محدودة، ومن هذه الأساليب: الموازنات التقديرية، تحليل التكاليف التفاضلي، تحليل التعادل.

ج. الأساليب التي تعتمد على المفاضلة بين بدائل الإنتاج لاختيار تشكيلة الإنتاج المثلى مثل: البرمجة الخطية، أسلوب تحليل الحساسية.

د. أساليب دعم القرار لاختيار البديل الأفضل في كل حالة من حالات عدم التأكد ومن ذلك: معايير اتخاذ القرار لاتخاذ البديل الأفضل، استخدام نظرية بايز، شجرة القرارات.

2. الأساليب النوعية

وهي تلك الأساليب التي تعتمد على أداة أو وسيلة، بل تعتمد على الإمكانيات الذاتية للمخطط وعلى أساليب أخرى نوعية.

أ. أسلوب الحدس والتخمين الذي يستند إلى الخبرة الذاتية للمخطط والبيانات التاريخية المتوفرة، وبشكل عام يفسر الباحثين فكرة هذا الأسلوب، في أن المخطط يستثمر نوعين من الإمكانيات الذاتية وهي:

¹ - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 102.

² مؤيد الفضل، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009 ص ص 52-57.

- الإمكانات الذاتية الموروثة: كالذكاء والفتنة والقدرة على استقراء المستقبل وتحليله، سرعة البديهة ورد الفعل، الجرأة والثبات القيادة وإمكانية استقطاب الآخرين، التصميم والإرادة القوية. تمكن هذه الإمكانات والمؤهلات من وضع خطط للإنتاج بشكل أفضل.
- الإمكانات المكتسبة: وهي تلك التي يحصل عليها المخطط من خلال الانتظام في المدارس والمعاهد... الخ، ومن خلال الندوات واللقاءات والاطلاع على آخر ما تم التوصل إليه من حقول العلم المختلفة وبالتحديد في مجال تقنيات الإنتاج والتخطيط الإنتاجي.
- ب. البحوث التسويقية وتتضمن تلك النشاطات العلمية التي يجريها فريق من الباحثين لاستطلاع آراء المستهلكين ولمعرفة حجم الطلب المتوقع وتفضيلات المستهلك من حيث مواصفات الجودة، وتتم هكذا بحوث عادة على أساس استمارات الاستبيان.
- ج. آراء الوسطاء ويقصد بذلك اعتماد ما يتوفر من الملاحظات والأفكار من قبل الوسطاء على اختلاف مسمياتهم وذلك مثل: تجار الجملة والفرد، رجال البيع، الوكلاء على اختلاف مواقعهم.
- د. الاستشارات والدراسات المقارنة ويقصد بذلك الاستفادة من تجارب ومعلومات مستمدة من منشآت أو منظمات أعمال مشابهة من حيث الاختصاص بحيث تصلح كأساس للمقارنة في مجال إجراء التنبؤات المستقبلية، كذلك يمكن اعتماد المنظمات ومراكز البحوث التي تقدم الاستشارات والدراسات كأساس في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدفع خطط الإنتاج.
- هـ. تحليل دورة حياة المنتج حيث يذهب بعض المتخصصين في علم إدارة الإنتاج والعمليات إلى إمكانية التوصل إلى تنبؤات وتوقعات تتعلق بطبيعة نمو وتطور حركة الطلب على المنتج خلال فترة زمنية معينة، حيث من المعلوم أن المنتج سواء كان ذات طبيعة إنتاجية أو استهلاكية يمر بثلاث مراحل أساسية:
- ✓ مرحلة طرح المنتج في السوق.
 - ✓ مرحلة قبول المستهلك للمنتج.
 - ✓ مرحلة تشبع المستهلك بهذا المنتج.
- و. أسلوب دلفي: أن 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 الحدس والتخمين الشخصي للمخطط واستبدال ذلك برأي مجموعة الخبراء أو لجان الذي يضمن قاعدة أوسع للمصداقية في استقراء المستقبل.

الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

يتطلب إعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين وهما:¹

■ المرحلة الأولى: يتم فيها تحديد المتطلبات

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

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

- الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.

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

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

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

■ المرحلة الثانية: تتناول كيفية استيفاء المتطلبات

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

- إعداد خطط موارد بديلة لتلبية متطلبات القدرة التراكمية.

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

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

- معلومات المواد / المشتريات.

¹ محمد مسعودي، إعداد مخطط أعمال لمؤسسة دعائية وإشهار في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 43.

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

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

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

المطلب الأول: تعريف المخطط والهيكل التنظيمي:

أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

- هو عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الأفكار لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية بتفحص إدارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة ستكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع.¹
- المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.²

ثانياً: تعريف الهيكل التنظيمي

يشير Daft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن "تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها"³. وهو تجميع للأنشطة المختلفة للمنشأة الصناعية تجميعاً منطقياً يسهل، ويزيد من فعالية التنفيذ.⁴

¹ - أحمد غازي أنيس، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض-السعودية، 2005، ص65.

² - طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 230.

³ Richard Daft، **Organization Theory and Design**، 8th Ed.، Thomson، South-Western، USA، 2004، p 87.

⁴ - فاروق محمد السعيد راشد، **التنظيم الصناعي والإداري**، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2001، ص23.

كما عرفه blau بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.¹

المطلب الثاني: أهمية المخطط التنظيمي

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
2. تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة "هياكل التنظيم التشغيلية"، وما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات، والإجراءات، و المعايير.
3. المساعدة في اتخاذ القرارات، وتفادي التداخل، والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
4. تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات، والأنشطة والأدوار.
5. تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها، وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

المطلب الثالث: مراحل وخصائص إعداد الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: مراحل الهيكل التنظيمي

وتتمثل مراحل الهيكل التنظيمي فيما يلي:²

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

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

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

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

¹ -حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارا لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص 45.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 34-35.

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

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

الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي:

هناك خصائص معينة يعد توفيرها في الهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم بالنسبة لها ومناسب للمؤسسة وإدارتها¹:

1. مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الأفراد والوحدات للاستفادة من فوائد التخصص.
2. توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والآراء والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب.
3. مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
4. التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية الثانوية.
5. مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف، فإحداث مستويات إدارية متعددة لا حاجة لها يؤدي إلى الإسراف وزيادة التكلفة على المنظمة.
6. المرونة.
7. تفويض مبدأ السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
8. أن يعرف للأفراد ما هو مطلوب منهم وعلاقتهم مع الآخرين بوضوح تام.
9. العمل التنظيمي الجيد هي الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله.
10. التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني.

زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 119.¹

المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات

يمكن تقسيم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى أربعة أنواع وهي المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركات ذات التوصية البسيطة، وأخيرا المجمعات.¹

- المؤسسة الفردية: تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة

- مؤسسات الشركات: يمكن تعريف الشركة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا". وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلطة

1- شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

- شركات التضامن: يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين. وتتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، ويتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤهم"

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

- شركة المحاصة: تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

¹المركز الوطني للسجل التجاري.

2- شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية

الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

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

3- الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

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

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

6- شركة الشخص الوحيد هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصاً واحداً كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة "

الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100000.00 دج، تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة، يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير. استحداث مؤسسة مع شركاء، تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر.

المبحث الخامس: المخطط المالي

تترجم المعطيات التسويقية والإنتاجية إلى أرقام وتقديرات في المستقبل مما يجنب صاحب المشروع، صرف أموال إضافية وهذا بالإعتماد على المخطط المالي.

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته

الفرع الأول: تعريف المخطط المالي

– هو الخطة المالية التي تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد¹.

– المخطط المالي هو قسم في خطة العمل يحدد احتياجات المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، والكلف، والأرباح.² فهو يساعد على التنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية المناسبة.³

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

تكمن أهمية المخطط المالي في :

- يعطي فرصة توقع الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقا.
- يحدد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.
- يساعد إدارة المؤسسة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.
- تقييم السياسات المقترحة المقدمة.
- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف.
- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي والتنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 169.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 227.

³ بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2008، ص 229.

المطلب الثاني: محتوى المخطط المالي¹:

1. التنبؤ المالي: تقدير الاحتياجات المالية للشركة ، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية ، والمستقبلية، وان استخدام التقنيات المالية (تهيئة 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 المقترض والتمويل الممتلك.
3. قرار هيكل رأس المال: تحديد هيكل رأس المال، استنادا إلى الحقائق والظروف القائمة، والمتوقعة، بالإضافة إلى كل من الربحية، السيولة، الرافعة المالية، طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمنه.
4. استخدام الأموال: من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.
5. صنع القرار الاستراتيجي: إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة ، ونقاط الضعف في الشركة، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد ، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.
6. الرقابات المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية ، مثل القوائم المالية ، التحليل باستخدام النسب المالية ، تحليل التعادل ، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية ، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

المطلب الثالث: مصادر التمويل الطويلة وقصيرة الأجل

تقسم مصادر التمويل حسب آجالها وساءا طويلة الأجل أم قصيرة الأجل و فيما يلي تحليل لكل منها:

1. مصادر التمويل القصير الأجل:

- أ. الائتمان التجاري: وهو نوع من التمويل يمنحه المورد إلى المشتري نظير الدفع المؤجل خلال فترة محددة ويتمثل في البيع بالأجل إلى المشتريين. وتختلف الشروط والخصومات المرتبطة بالائتمان التجاري باختلاف شروط البيع.²
- ب. الاقتراض من البنوك (القروض المصرفية)³:

¹ - عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص173.

² أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص ص 262- 268.

³ نفس المرجع السابق، ص262.

تستطيع المشروعات الحصول على قروض من البنوك لفترة زمنية محدودة وفي هذه الحالة لابد من تحديد نوع القرض ومدته وسعر الفائدة التي يحملها البنك على المشروع. وطريقة سداده والضمانات المطلوبة سواء كان ضمان شخصي أو عيني. حتى يمكن تحديد تكلفة هذا النوع من الائتمان.

2. مصادر التمويل طويلة الأجل¹: تقصد بها مصدر تمويل أي تلك الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو المؤسسة لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، حيث يزيد آجالها عن السنة، ومن أمثلة هذه المصادر القروض طويلة الأجل، السندات، والأسهم.

الأسهم²: وهي تمثل حصة لحائزها من ملكية المشروع (تستخدم لتمويل المشاريع)، لهذا فان حملة الأسهم يحصلون على أرباح هذه المشاريع ويتحملون جزء من الخسارة التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، ففي نهاية كل عام يتم تحديد أرباح الأسهم حيث يتم توزيعها على المساهمين ويتم احتجاز جزء منها لاستثماره داخل المشروع.

السندات³: يعتبر السند أداة من أدوات المديونية طويلة الأجل، تصدره المؤسسات بهدف الحصول على أموال لتمويل نفقاتها الاستثمارية والتشغيلية. وقيمة السند تمثل التزاما على المؤسسة يتعين الوفاء به في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه، ولذلك فان حامل السند له الحق أيضا في الحصول على معدل فائدة دوري ثابت بغض النظر عن ربحية أو خسارة المؤسسة.

المطلب الرابع: الكشوفات المالية:

أولا: الميزانية العامة:

هي الجدول المرتب والمقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعند انطلاق المؤسسة في نشاطها نسمي ميزانيتها الميزانية الافتتاحية، ونسمي ميزانيتها في نهاية الدورة الميزانية الختامية⁴، وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات)، وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية)، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل

¹ - سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات ومشروعات B.O.T، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 163.

² - عبد الوهاب يوسف احمد، مرجع سابق، ص 128.

³ - سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 165.

⁴ شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 10.

بالمديونية (المطلوبات المتداولة والطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية). ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة.¹

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

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

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

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

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاج التميمي، مرجع سابق، ص 25.

الخلاصة:

مخطط الأعمال يعتبر من أهم المراحل الأساسية التي تسبق عملية إنشاء المشاريع، والذي لا بد أن يعطى الاهتمام اللازم، والعناية المركزة من قبل صاحب المشروع، حيث انه يقدم الخلفية الأساسية، والمنهجية التي يتم على أساسها قبول أو رفض أو المفاضلة بين القرارات الاستثمارية المتنوعة، فهو مبني على أسس علمية ومنهجية يساعد على خفض معدل المخاطرة، ويساعد صاحب المشروع على اتخاذ قرارات استثمارية راشدة بناء على معلومات سوقية ومالية دقيقة ومن خلال منهجية مصممة بعناية تأخذ في اعتبارها التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

الفصل الثاني

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق وهذا من خلال تقديم مشروع يتم دعمه من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ".

سننتقل في هذا الفصل إلى كيفية إنشاء مؤسسة من فكرة وتحويلها إلى واقع ملموس، عن طريق إسقاط مخطط الأعمال على مشروع مركز ترفيهي.

بحيث نتطرق فيه إلى فكرة المشروع وأسباب اختياره، ثم الدراسة الفنية والتسويقية، إلى غاية الجانب المالي للمؤسسة

المبحث الأول: تقديم المشروع

نتطرق فيه إلى فكرة المشروع وأسباب اختيار وأهداف المشروع تقدم المؤسسة و الشكل القانوني لها.

المطلب الأول: صفحة الغلاف والملخص التنفيذي

- صفحة الغلاف:

شكل رقم (5): صورة صفحة الغلاف



المصدر: من إعداد الطالب

- الملخص التنفيذي

أ. معلومات حول المشروع:

الجدول رقم (3): الملخص التنفيذي للمشروع

اسم المركز الترفيهي	المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة التحدي الكبير (le grand défi)
العنوان	المنطقة الغربية (العين الحامية)
اسم النشاط ورمزه في	مؤسسة التسلية
السجل التجاري	الرمز: 605011
صنف المؤسسة	مؤسسة مصغرة
الصيغة القانونية	المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL)
الخدمات المقدمة	لعبة paint-ball و مضمار karting وكافتيريا ومساحة خضراء

المصدر: من إعداد الطالب

ب. البيانات المالية: والتي تضم رقم الأعمال المتوقع و المتطلبات الاستثمارية و مصادر التمويل

1. رقم الأعمال المتوقع: وقد حدد رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثمانية الأولى كما يلي:

✓ السنة الأولى: 30240000.00 دج

✓ السنة الثانية: 30830400.00 دج

✓ السنة الثالثة: 31432608.00 دج

✓ السنة الرابعة: 32046860.16 دج

✓ السنة الخامسة: 32673397.38 دج

✓ السنة السادسة: 33312465.31 دج

✓ السنة السابعة: 33964314.62 دج

✓ السنة الثامنة: 34629200.91 دج

2. المتطلبات الاستثمارية:

✓ تكلفة الاستثمار الكلية: 23293381.00 دج

و ستقسم هذه التكاليف كما يلي:

✓ المساهمة الشخصية: 13846165.3 دج

✓ قرض وكالة دعم و تشغيل الشباب: 9640016.99 دج

- وصف المشروع :

يتمثل مشروعنا في إنشاء مركز ترفيهي (التحدي الكبير) يوفر مضمار للعبة الكارتيغ (karting) وساحة لعب لكارات الطلاء paint-ball وكافيتيريا ومطعم للأكلات السريعة .

وقد تم اختيار فكرة المشروع لافتقار المنطقة لمثل هذه المراكز الترفيهية، واخترنا لعبتي karting و paint-ball لأنهما لعبتين مفعمتين بالمنافسة وروح المغامرة وباستطاعة أي كان من كلا الجنسين (رجال/نساء) اللعب شرط أن يفوق سنه 10 سنوات و يتمتع بصحة جيدة.

المطلب الثاني: أهداف وأسباب اختيار فكرة المشروع

يهدف مشروع المركز الترفيهي التحدي الكبير إلى:

- توفير مكان اجتماعي وترفيهي يجمع بين الراحة والترفيه للعائلات والشباب.
- الرغبة في تحقيق الذات والاستقلالية.
- تحقيق الوضع الاقتصادي لصاحب المشروع.
- تحقيق أكبر عائد وريح ممكن.
- ضمان الاستمرارية والنجاح للمؤسسة.
- التوسع في النشاط من خلال ابتكار خدمات جديدة.
- توفير فرص ومناصب عمل.

أما أسباب اختيار فكرة المشروع:

- افتقار المنطقة لمثل هذه المراكز الترفيهية.
- الرغبة الشديدة لصاحب المشروع في تحقيق ذاته .
- خلق فرص عمل.
- وجود الفرص الاستثمارية في قطاع خدمات التسلية.
- التخصص في مجال المقاولاتية و إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الدراسة السابقة و التي كانت حول إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الرغبة في توظيف الأفكار والقدرات الخاصة العملية والعلمية في التسيير والإدارة وخلق أفكار جديدة في هذا المشروع.

المطلب الثالث: تقديم المؤسسة:

- تقديم مركز التحدي الكبير:

أ. اسم المركز: التحدي الكبير (Le Grand Défi)، فمركزنا يعزز روح التحدي و التشويق بين الأصدقاء وأفراد العائلات وهذا يظهر في التنافس على الفوز في الألعاب ما يعطي الفرصة لتفريغ الطاقة والشحنات السالبة المتولدة من الحياة و الروتين اليومي.

ب. مصدر الفكرة : نظرا لنقص المراكز الترفيهية ونقص المرافق الرياضية ، يضطر العائلات والشباب إلى البحث عن الترفيه و التسلية في ولايات أخرى فالمراكز الرياضية غير كافية لفئة شباننا وهي الفضاء الوحيد للتسلية والتخلص من ضغوط الحياة و الروتين اليومي، أما العائلات فالمراكز المتوفرة تضم العاب للصغار فقط وكثيرا ما يجذب الأولياء مشاركة أولادهم في اللعب.

وهذا ما أدى إلى التفكير في مركز ترفيهي يغطي حاجيات الشباب والعائلات على مستوى الولاية، وفكرنا في ميزة يمتاز بها عن المراكز الأخرى و نكون نحن السباقين فيها على مستوى المنطقة، فبحثنا عن مثل هذه المراكز في دول الغرب و دول الخليج فوجدنا أن paint-ball من أشهر الرياضات الترفيهية في العالم في الآونة الأخيرة، وكذلك KARTING فهي من أشهر الرياضات الميكانيكية و أكثرها تشويقا.

ج. المجال الذي يعمل فيه المركز الترفيهي و الخدمات التي يقدمها: مركز التحدي الكبير هو مركز ترفيهي ينشط في قطاع التسلية و الترفيه و يود من خلال الخدمات الجديدة تمتع العائلات و الشباب و خلق فضاء ترفيهي

رسالتنا:

نسعى لترسيخ ثقافة التسلية والترفيه الرياضي في
مجتمعنا

رؤيتنا:

نكون مؤسسة رائدة وحائزة على ثقة المجتمع
ونتميز بالكفاءة

الشعار: التحدي الكبير:



شرح الالوان:

اخترنا اللون الأسود للعبة paint-ball لأنه يسمى بلون القوة فهو يعطي إحساس بالقوة والثقة بالنفس و هذا ما تتطلبه اللعبة.

اخترنا اللون الأحمر للعبة karting لأنه مرتبط بسيارات السباق فهو يرمز للنشاط و السرعة و نرى هذا في سيارات الفور ملا وان وسيارات الفيراري.

أما اللون الأخضر فهو يرمز للمساحة الخضراء وهو لون ورق الشجر والخضروات لذلك فهو يعكس إحساساً بالظل والراحة، ويعتبر اللون الأخضر من الألوان المريحة للنظر والأعصاب والمهدئة للمزاج.

هدف المؤسسة: تسعى المؤسسة في المستقبل لتطوير نشاطها لانجاز قرية تسلية متكاملة.

المطلب الرابع: الشكل القانوني للمؤسسة:

هي مؤسسة الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة (EURL).

أما الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه الطبيعة القانونية هي:

- ◀ الرغبة في إنشاء مؤسسة شخصية (فردية).
- ◀ الرأسمال الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100000.00 دج.
- ◀ تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة ولن يتم اللجوء إليها في حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
- ◀ يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر للمسير.

المبحث الأول: المخطط التسويقي.

نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة التسويقية

المطلب الأول: دراسة السوق المتوقع:

تم اقتراح إقامة المشروع بولاية بسكرة ، و هذا لنقص المرافق الترفيهية على مستوى الولاية ففئة الشباب تشكل أكبر فئة على مستوى ولاية بسكرة ولكنها تفتقر مرافق للتفرغ عن طاقتها ،أما العائلات فتضطر إلى السفر إلى مدينتي باتنة وسطيف وهذا راجع لتوفير هاتين الولايتين لألعاب متنوعة و مشوقة و إضافة إلى ذلك مدينة بسكرة ستصبح قطبا سياحيا ولهذا تمت برجة العديد من المشاريع السياحية في المنطقة كحدائق الزيان و القرية السياحية ببلدية شتمة وتم إنشاء العديد من الفنادق . ولهذا تم اقتراح الموقع الجغرافي الذي سيقام فيه المشروع بولاية بسكرة .

أولا: المحيط التشريعي والقوانين التي تنظم السوق:

القوانين والأحكام التي تنظم سوق الترفيه والتسلية وضمها دفتر الشروط المتعلقة باستغلال مؤسسات التسلية والترفيه(الملحق1).

ثانيا: حجم الطلب الإجمالي وتقدير الطلب المستقبلي للمركز الترفيهي التحدي الكبير:

1- حجم تقديم الخدمة الإجمالي:

أما حجم تقديم الخدمة الإجمالي فقدر على مستوى لعبة PAINT-BALL ب180 فرد/اليوم على الأقل(كل فريق يضم 3 لاعبين) و 360 فرد/اليوم على الأكثر(كل فريق يضم 6 لاعبين)،أما على مستوى لعبة karting فقدر حجم تقديم الخدمة ب 320 فرد/ لليوم ،أي بقدر 680 فرد/اليوم أي بقدر 17680 فرد للشهر.

الجدول الآتي يوضح ساعات العمل:

الجدول رقم (4): ساعات العمل

الأشهر	(سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، جانفي، فيفري، مارس، افريل، ماي، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر)	(جوان، جويلية، أوت)
ساعات العمل	من 8:00 - 20:00	من 08:00-12:00 و 17:00-23:00

المصدر: من إعداد الطالب

أما توقيت يوم الجمعة سيكون من 14:00-20:00

2- الزائت:

تحليل الفئة المستهدفة: تعتبر الفئة المستهدفة هي اكبر فئة في المجتمع و التي تتكون من [10 سنة -45 سنة] عائلات وشباب:

فالعائلات يفتقرون لمراكز ترفيهية و لألعاب يشاركونها أولادهم فعند قيامنا بالاستفتاء وشرح الألعاب المقدمة من مركزنا لاقينا الإعجاب بفكرتنا خاصة لعبة PAINT-BALL لأنها لعبة رياضية تتطلب الحركة و النشاط وهذا ما يبحث عنه عائلاتنا لنقص المرافق الرياضية.

أما الشباب فتحمسوا للفكرة فهم من يبحثون عن التشويق و المغامرة و ألعابنا هذا ما توفره زيادة على ذلك الترفيه والرياضة.

والتي تضم:

جدول رقم (5): الفئات العمرية

المجموع	إناث	ذكور	الفئات العمرية
100975	49478	51497	14-10
96015	47048	48967	19-15
81356	39865	41491	24-20
61868	30315	31553	29-25
27471	/	27471	34-30
23205	/	23205	39-35
19491	/	19491	44-40
410381			مجموع الولاية

المصدر: مديرية البرمجة و متابعة الميزانية

3- تقدير المبيعات:

تقدر الفئة المستهدفة ب 410381 نسمة على مستوى ولاية بسكرة و حسب تطلعاتنا و سير الآراء الذي أجريناها مع نسبة معتبرة من هذه الفئة وجدنا قابلية كبيرة لمثل هذا المشروع سواء من سكان بلدية بسكرة أو من البلديات الأخرى ، ذكور وإناث أبدو حماسهم للفكرة ، وعند طلبنا منهم إعطائنا الأسعار التي ممكن أن تكون معقولة بالنسبة لهم كانت

الأسعار المقترحة متقاربة ل 400دج لكل لعبة، وعند مصارحتنا لهم بأسعارنا لم نلقى الرفض أو المعارضة فبعد إعلامنا لهم بأسعارنا تم طرح السؤال الذي سيقدر لنا مبيعاتنا

- كم مرة ممكن لكم زيارة مركزنا و المشاركة في ألعابنا المشوقة ؟

كانت الإجابات مرة كل شهرين في أشهر (سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، جانفي، فيفري، افريل، ماي) أما في أشهر (ديسمبر، مارس، جوان، جويلية، أوت) تكون مرتين أو أكثر في الشهر وأكدوا لي الزيارة في الأعياد والسهرات الرمضانية، و بناء على هذه التصريحات قدرنا قيمة تقريبية لنسبة الزيادة التي ستكون في أشهر العطل وأيام المناسبات وكانت %40.

أما نسبة الناس الذين فضلوا لعبة PAINT-BALL كانت %60 والذين فضلوا karting %40 من فئة سبر الآراء وفي إطار مقابلة مسيري حدائق(البشير بن ناصر وعاصمة الزيبان) ومالكي قاعات السينما D9 واستفسارنا عن متوسط عدد الزبائن اليومي(في الأيام العادية) وعن عدد الزبائن في أعلى درجاته (في المواسم و الأعياد) كانت الإجابات مثل ما هي موضحة في الجدول:

جدول رقم (6): المنافسين

ملاحظات	متوسط عدد من الزبائن في اليوم	المراكز الترفيهية
مع العلم أنهم يشترطون دخول العائلات فقط	250	حديقة البشير بن ناصر
	200	حديقة عاصمة الزيبان
الأفلام المقدمة تعاد بكثرة	45	قاعات السينما D9
	164	متوسط الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب

أما بالنسبة لأعلى عدد للزبائن فكان هناك تكتم و هروب من الإجابة. فقدرنا مبيعاتنا ب 164 زبون/ اليوم و يزداد عدد الزبائن بنسبة %40 في العطل والمناسبات.

جدول رقم (7): المبيعات الموسمية

الأشهر	(سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، جانفي، فيفري، افريل، ماي)	(ديسمبر، مارس، جوان، جويلية، أوت)
عدد الزبائن	29848	29770
السعر	500دج	500دج
رقم الأعمال	14924000دج	14885000دج

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تحليل المنافسين والموردين

تحليل المنافسين

يفتقر سوق التسلية والترفيه للخدمات الذي سيقدّمها المركز الترفيهي التحدي الكبير، فالخدمات المقدمة سينفرد بها مركزنا إلى حين دخول منافسين مباشرين جدد، لأن السوق الحالية للتسلية والترفيه لا يضم سوى منافسين غير مباشرين معظمهم يستهدفون فئة صغار السن اقل من 16 سنة وهذا بناء على ما تضمه مراكزهم من الألعاب.

الجدول التالي قمنا بتحليل بعض من نقاط القوة و الضعف للمنافسين الغير المباشرين جدول رقم (8) نقاط القوة والضعف للمنافسين الغير مباشرين(حديقة التسلية بشير بن ناصر وعاصمة الزيبان)

جدول رقم (8): نقاط القوة والضعف للمنافسين

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ◀ الاقدمية والخبرة في التسيير. ◀ الموقع الجيد. ◀ توفير فرق فلكلورية في الأعياد و المناسبات. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ استقبال العائلات فقط. ◀ الألعاب المقدمة يستهدفون بها الأقل من 16 سنة. ◀ سوء التنظيم. ◀ اليد العاملة غير مؤهلة و قلة اللباقة في التعامل مع الزبون. ◀ الألعاب قديمة وتفتقر للإثارة والتشويق. ◀ انعدام الأدوات الترويجية و قلة التكنولوجيا. ◀ تصميم قديم.

المصدر: من إعداد الطالب

1- إستراتيجية مواجهة المنافسين:

بعد الاطلاع على السوق و دراسته و تجزئته و تحليل المنافسين وجدنا إن أهم إستراتيجية يمكن إن نتبعها هي إستراتيجية التميز من خلال الجودة و تقديم الخدمات و هذا ما يجعل المركز الترفيهي أكثر جاذبية بالنسبة للزبائن عن غيره من المراكز الأخرى و هذا لما يوفره من خدمات.

- المزايا التنافسية:

- ◀ الخدمات التي يقدمها المركز الترفيهي التحدي الكبير فهو ينفرد بهذه الخدمات على مستوى السوق ما يجعله السباق في هذه الخدمة، وتعتبر هذه الميزة هي الأساسية وهي التي تعزز من الوضع التنافسي.
- ◀ الأيدي العاملة: سنقوم باختيار الأيدي العاملة من الجنسين (ذكور و إناث) بدقة حيث يكون مستواهم الدراسي ثانوي على الأقل و يتمتعون باللياقة البدنية الجيدة لسهولة تحركهم عند وقوع أي حادث، وسيتم توحيد هندامهم بنفس الألوان.

2- تحليل الموردون: محطات الوقود وموردو غاز ثاني أكسيد الكربون وموردو مواد التنظيف وموردو سيارات KARTING و راميات PAINT-BALL .

جدول رقم (9): تحليل الموردون

المورد	العنوان	أسباب الاختيار
مورد سيارات KARTING وراميات PAINT-BALL وكرات الطلاء	العالية. بسكرة	وجدنا صعوبة في إيجاد ما يجعل قدرتنا التفاوضية ضعيفة. جودة المعدات صنع فرنسي
محطة الوقود نافطال	طريق باتنة. بسكرة	اقترباها من موقع المشروع ما يقلص مصاريف النقل
مورد غاز ثاني أكسيد الكربون	حي البخاري بسكرة	يضمن لنا النقل
مورد مواد التنظيف	حي الظلعة بسكرة	لأسعاره و جودة منتجاته
مورد آلات معدات و آلات الكافيتريا	العالية. بسكرة	جودة الآلات صنع ايطالي

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: تحليل المنافسة وفق نموذج PRTER و SWOT

شدة المنافسة: يعرف سوق التسلية و الترفيه ضعفا و خمودا و قلة في المنافسة فالمنافسون المتواجدون في السوق يركزون على العائلات و الأطفال الأقل من 15 سنة.

القدرة التفاوضية للموردين: ستكون القدرة التفاوضية لمحطات الوقود و مواد التنظيف و موردو معدات الكافيتريا وموردو غاز ثاني أكسيد الكربون ضعيفة وهذا لكثرتهم وكثرة طلباتنا لهاته المعدات.

أما مورد سيارات KARTING وراميات paint-ball و كريات الألوان ستكون قدرته التفاوضية قوية و هذا لقلة موردي هذه المعدات في ولايتنا.

القدرة التفاوضية للزبائن: مركز التحدي الكبير ينفرد بخدمات KARTING و paint-ball فقدره الزبائن التفاوضية تكون ضعيفة

تهديد المنتجات البديلة : و تشمل هنا المنتجات البديلة بالنسبة للشباب نوادي الرياضية و المسابح أما بالنسبة للعائلات منتجاتهم البديلة حديقة بشير بن ناصر و حديقة عاصمة الزيان تهديد الداخلين الجدد و المحتملين: إمكانية تقليد خدماتنا تشكل أكبر تهديد

تحليل swot :

❖ حددنا نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات بناء على تحليل swot

- تحليل البيئة الداخلية للمشروع :

جدول رقم (10): نقاط القوة والضعف مركز التحدي الكبير

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - سيكون المركز الترفيهي الأول في المدينة من حيث طبيعة الخدمات paintball و karting - التميز عن الخدمات المقدمة من المنافسين - الموقع الملائم للمركز الترفيهي - توفر اليد العاملة - الامتيازات الممنوحة من طرف ANSEJ - موقع المشروع الذي تم الاستفادة منه في إطار مكتب الاستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص الخبرة في تسيير المؤسسة - نقص الإمكانيات المتوفرة لإشباع طلب السوق

المصدر: من إعداد الطالب

- الفرص و التهديدات:

جدول رقم (11): الفرص والتهديدات.

التهديدات	الفرص
- احتمالية دخول منافسين جدد لسهولة تقليد المشروع	- البحث المتواصل من طرف سكان المنطقة عن هكذا مشاريع
- احتمالية اصطدام المشروع ببعض العراقيين في البداية	- الفئة المستهدفة كبيرة [10 سنة - 45 سنة] و عدد السكان في زيادة
- ربما كونها فكرة جديدة سوف يكون تخوف من تقبلها	- انعدام المنافسين المباشرين (سوق قابل للنمو)

المصدر من إعداد الطالب

المطلب الرابع: المزيج التسويقي:

أولاً: وصف الخدمة:

أ. لعبة **paint-ball**: هي لعبة يشترك فيها أكثر من 10 مليون شخص سنوياً ويستخدمون الأسلحة للتصويب على بعضهم البعض و هي تمزج بين الإثارة في اللعب و التصويب و الصيد و لكن عوضاً عن اصطلياد الحيوانات بالسلحاح في paint-ball البعض يصطاد الأخر بواسطة رامية مزودة بذخيرة من الدهان.

أما الأدوات المستخدمة في اللعبة تتكون من رامية paint-ball وغطاء للوجه كما أيضاً تتوفر بعض الأزياء المشابهة لأزياء الصيد تقوم على حماية اللاعبين و تستخدم للتمويه.

اللعبة تقوم على التقاط العلم بأسرع طريقة و بدون التعرض لأي طلقة من الخصم و الذي يرمي بواسطة راميات مزودة بطلقات من الجيلاتين مكونة من الدهان و الماء.

تتضمن اللعبة فريقين متنافسين ، يحاول كل فريق إصابة جميع لاعبي الفريق الآخر ، و تختلف قواعد **paint-ball** على حسب نوع اللعبة ، فيمكن أن يفوز الفريق بمجرد إخراج جميع اللاعبين من الميدان ، و هنالك حكام في اللعبة مهمتهم معرفة من أصابته الكرة و إخرجه من اللعبة ، و يوجد طريقة أخرى للعب و هي الفوز عن طريق رفع أكبر عدد من أعلام الفريق حتى نهاية الزمن ، اللعبة سهلة ولكنها ممتعة للغاية .علما أن الطلقات هي في الأصل مصنوعة من الطلاء و الماء. إما وقت اللعبة فهو 20 دقيقة.

ب. لعبة KARTING تعطي كل المتعة و الإثارة و الأداء العالي للسباقات الحقيقية بجزء لا يقارن من التكلفة. سباقات KARTING هي أسرع أنواع رياضات السيارات نمواً في العالم. باختصار هي رياضه المحركات للجميع. من يمارس KARTING ؟ أي احد يستطيع أن يمارس KARTING بداية من سن 10 سنة حتى 70 سنة شباب أو شبابات، طالما انه بصحة جيدة فلا يوجد ما يمنعه. أما مجريات اللعبة تكون في مضمار شيق يقسم إلى قسم فيه منعرجات، و طريق طويل للسرعات العالية. و وقت اللعبة يتمثل في 15 دقيقة .

ج. الكافيتريا: فهي تقدم المشروبات و بعض الأغذية الخفيفة لان اللاعبين يكونون محتاجين لبعض المشروبات والأغذية بعد الجهد المبذول في اللعب وستتوفر فيها شاشة كبيرة تعرض مجريات اللعبة مباشرة.

ثانيا: سياسة التسعير:

السعر:

جدول رقم (12): التسعيرات

مدة اللعبة	السعر	الخدمة
● 20 دقيقة	500 دج	● paint-ball
● 15 دقيقة	500 دج	● KARTING
	200 دج	● زيادة 50 كرة طلاء

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: سياسة التوزيع

يتم توزيع الخدمة بشكل كبير توزيعا مباشرا وهنا يتم توزيع الخدمة مباشرة على الزبون وهذا يتم على مستوى المركز الترفيهي، وكذلك يعتمد المركز على قنوات التوزيع الغير مباشرة ذلك من خلال وسطاء مثل وكالات السياحة واتحاد الطلبة لتنظيم دورات تنافسية بين فرق من الطلبة وسيكون لهم نضام تسعير حسب عدد الفرق والأشخاص المشاركين .

رابعا: سياسة الترويج

أ. الوسائل التي يعتمدها المركز لترويج منتجاته:

الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي في مجال الخدمات المقدمة من المركز الترفيهي. فهو العامل الأساسي في زيادة المبيعات فيه يزداد جذب انتباه المستهلكين للخدمة، و لهذا سيتبع المركز الترفيهي مايلي:

1. البيع الشخصي: البيع الشخصي من أكثر عناصر المزيج الترويجي فعالية فالتعريف بالخدمة و شرحها يعتمد على عمال يتمتعون باللباقة و حسن الاستقبال و المعاملة الجيدة فسمعة مركز التحدي الكبير تتبع سمعة العمال وكفاءتهم و تعتبرهم أهم وسيلة لترويج خدماتها.

2. الإعلان: هو احد الأنشطة الإعلامية التي لا غنى عنها في التعريف بالخدمات التي يقدمها المركز الترفيهي حيث أنه يمكن تحقيق اتصال على نطاق واسع جداً في وقت محدود للغاية. و من عناصر الإعلان التي سيعتمد عليها المركز ما يلي:

- الوسائل المطبوعة والمكتوبة: و نجد فيها المطويات والملصقات وبطاقات الزوار ولافتات الإعلان .

3. الترويج الالكتروني:

- موقع انترنت: سيتم تصميم موقع انترنت للتعريف بخدمات المركز.
- شبكة التواصل الاجتماعي الفايسبوك: لان الفايسبوك هو اكبر موقع تواصل اجتماعي ويتم استخدامه بكثرة من طرف الشباب و مجاني سيتم استخدامه في افتتاح صفحة تنشر فيها بعض الصور للاعبين والألعاب.

جدول رقم (13): الإشهارات

نوع الإشهار	الكمية	السعر	المجموع
لافتة الطريق	02 (1م*1م)	20000	20000 دج
لافتة المركز	01 (3م*1.5م)	40000	40000 دج
بطاقات الزيارة	10000	5 دج	50000 دج
وثائق اشهارية Poster	20	40 دج	800 دج
الانترنت: صفحة الفاسبوك	صفحة فيسبوك رسمية للمركز	/	/
المجموع	/	/	110800 دج

المصدر: من إعداد الطالب

خامسا: الناس

هدف المؤسسة هو جلب الزبائن وإرضائهم و المحافظة عليهم حيث يعتبر العنصر البشري في المؤسسة الخدمية من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها حيث لا يقتصر على الأفراد تقديم الخدمة فقط بل في إعطاء صورة

حسنة للمؤسسة من خلال المظهر والنظافة و حسن التعامل فالزبون الذي سيعجب بخدمتنا سيكون بمثابة المروج الغير مباشر لخدمتنا عن طريق نقلها وسرد مغامرته لزبائن آخرين .

سادسا:البيئة المادية

تتمثل البيئة المادية لمشروع المركز الترفيهي في الموقع وهندسته والمظهر الداخلي للمشروع حيث تعتبر الهندسة الداخلية للمشروع هي أهم الأولويات التي أخذت في الاعتبار.

حيث تتم دراسة ديكورات لعبة paint-ball بطريقة تزيد اللاعب تشوقا وإثارة حيث حاولنا توفير محاكاة لمعركة شبه حقيقية لزيادة التشويق و الحماس.

أما مضمار KARTING فيقسم إلى قسمين قسم المنعرجات وقسم به طريق طويل لبلوغ أكبر قدر من السرعة.

النظافة تعتبر من أهم الصور التي تعكس جودة الخدمة ولهذا ستكون قوانين تضمن نظافة المركز ونظافة هندام العاملين وترتيب عتاد المركز.

سابعاً: إجراءات تقديم الخدمة تتميز أهم الإجراءات في تقديم الخدمة في:

- ✓ حسن استقبال الزبائن و الترحيب الدائم بالابتسامة .
- ✓ تعريف الزبائن بخدمات المركز.
- ✓ توفير الراحة والأمن للزبائن.
- ✓ الحرص على ضمان النظام في اللعبتين .
- ✓ النظافة الدائمة للمركز الترفيهي.
- ✓ الحرص على نظافة وصلاحية العتاد المستخدم في الألعاب.
- ✓ المحافظة على حس الفكاهة والروح الرياضية في اللعبتين إلى حين توديع الزبائن في اللعبة .

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

سوف يتم في هذا المبحث التعرف على الموقع الجغرافي للمركز الترفيهي والتطرق لمتطلبات المشروع من معدات وآلات.

المطلب الأول: الموقع الجغرافي للمركز الترفيهي:

يقع المشروع في مدينة بسكرة بالمنطقة الغربية بالقرب من الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 3 و الطريق الوطني رقم 46 بالمنطقة المعروفة العين الحامية و الذي سيستفاد منه عن طريق مكتب الاستثمار العقاري و الذي أكد لنا وجود أراضي استثمارية بهذه المنطقة. الملحق رقم (2)

الشكل رقم (6): صورة لموقع المشروع



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على « google erth »

المطلب الثاني: المساحة

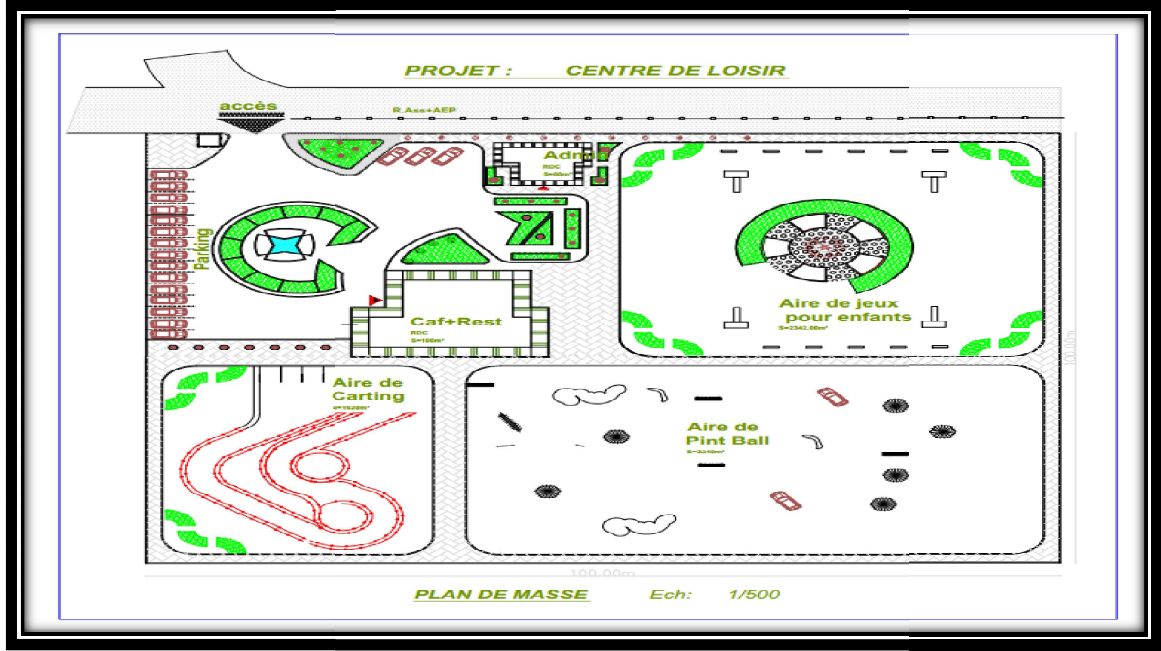
تقدر مساحة المركز ب 1 هكتار تقسم إلى 1620م² مضمار karting وساحة paint-ball 3240م² وكافيتريا 200م² مساحة خضراء 2342م² وإدارة بجانبها مخزن مواد أولية و مخزن آلات اللعب غرفة غسل الملابس و موقف للسيارات.

سبب اختيار الموقع: وجود مركب سياحي و إنشاء مجمعات سكنية في المستقبل (مدينة جديدة).

- منح الدولة أراضي استثمارية في هذا الموقع لتنشيطه.
- توفر الطرق و سهولة وصول الزبائن للموقع.
- المشروع يتطلب فضاء مفتوح.
- توفر الكهرباء والماء والغاز في تلك المنطقة.

- تعدد المشاريع المبرمج إنشائها في تلك المنطقة.

تصميم المركز الترفيهي: يعتبر التصميم الداخلي للمركز من أهم الجوانب الواجب مراعاتها و لهذا تم الاستعانة بمكتب دراسات معماري من اجل إعداد تصميم المركز كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (7): مخطط المشروع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مكتب دراسات.

الشكل رقم (8): صور وصفية للمشروع









المطلب الثالث: متطلبات المشروع

أولاً: متطلبات المشروع من الآلات والتجهيزات :

متطلبات لعبتي paint-ball و karting :

جدول رقم (14): تجهيزات paint-ball و karting

الرقم الآلة	التجهيزات	الصور	العدد	السعر
01	Véhicule karting		08	5428800.00
02	Kit Pistolet de tire jeux avec équipement		30	810000.00
03	Combinaison		48	81000.00

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: متطلبات الكافيتيريا:

جدول رقم (15): تجهيزات الكافيتيريا

الرقم الآلة	التجهيزات	العدد	السعر
01	Kit 4 chaises + table	06	96000.00
02	Kit 4 chaise + table plastique	04	62000.00
03	Four électrique 2 étage 08 pizza	01	185000.00
04	Vitrine a boissons 850L 2p	01	145000.00
05	Presse a café 04 groupe	01	350000.00

25000.00	01		Caisse enregistreuse 2 étage 08 pizza	06
72000.00	01		Pétrin a fourches 10 kg	07
40000.00	01		Table travail 180 cm inox	08
185000.00	01		Vitrine réfrigéré landa 150	09
25000.00	01		Laitière électrique 10L	10
850000.00	01		Cafèterai salade	11

42000.00	01		Friteuse a gaz 2 p	12
55000.00	01		Cuisinier 04 f local	13
155000.00	01		Table pizza	14
9500.00	01		Coupe frite local	15
35000.00	01		Panini électrique large	16
49000.00	01		Climatiseur 18000 btu star light	17
45000.00	01		LCD 42'' star light	18
66000.00	01		machine laver 14kg	19

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: متطلبات أثاث المكتب:

جدول رقم (16): تجهيزات المكتب

الرقم الآلة	التجهيزات	العدد	السعر
01	Bureau 141mdf 160	01	42500.00
02	Armoire 2 portes	01	23000.00
03	Chaise b615	02	17400.00
04	Fauteuil	01	15300.00
05	Climatiseur panasonic	01	35000.00
06	Micro-ordinateur	01	33675.21
07	Imprimante	01	7264.96

41880.34	01		Data show	08
15897.44	01		Fax	09
35000.00	01		Comptoir de réception	10
6500.00	01		Chaise tabouret	11
1602.55	05		Rame de papier	12

22500.00	05		Extincteur co2	13
7000.00	02		Boite pharmacie	14

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: وصف تقديم الخدمة:

تم تقسيم الخدمة على مستوى المركز الترفيهي الى مراحل وهذا للمحافظة على نظام المركز اما المراحل فكانت كالتالي:

◀ المرحلة الأولى:

- استقبال الزبائن و الترحيب بهم و اطلاعهم على خدمات المركز والأسعار ومدة اللعب.

◀ المرحلة الثانية:

- قبض مستحقات اللعبة و تسليمهم التذكرة و ثم توجيههم إلى العامل المشرف عن اللعبة.

◀ المرحلة الثالثة:

- تأكد العامل المشرف على اللعبة من التذكرة.

- شرح مجريات و قوانين اللعبة

- تعريف الزبون بأدوات اللعبة وشرح كيفية استعمالها وتزويده بها.

- توجيهه و مرافقته إلى مساحة اللعب .

◀ المرحلة الرابعة:

- إعطاء إشارة لبدا اللعب و مراقبة مجريات اللعب و المحافظة على النظام .

◀ المرحلة الخامسة:

- عند انقضاء زمن اللعبة إعطاء الإشارة بتوقف عن اللعب و إعلام الزبائن بتسليم المعدات.

◀ المرحلة السادسة: (وهذه المرحلة خاصة بلعبة paint-ball)

- استلام معدات " جمع الألبسة و توجيهها إلى قسم النظافة (الغسالة)".

◀ المرحلة السابعة:

- تهنئة الفائز و توديع الزبائن بالابتسامة.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

بعد تحديد المخطط التسويقي والإنتاجي يجب وضع فريق عمل مناسب وكفى ليكمل ما خطط له فيما سبق.

المطلب الأول: تقديم الأطراف الداخلية للمركز الترفيهي

1. مسير المركز:

في الجدول التالي سنوضح كل المتطلبات المهنية لمسير المركز و الأجر الذي يتقاضاه:

المتطلبات المهنية:

◀ متحصلا على شهادة بكلوريا + 3 سنوات.

◀ قاطن ببلدية بسكرة.

◀ تمكنه من لغتين على الأقل (العربية، والفرنسية)

في الجدول التالي سنوضح مهام مسير المركز و الأجر الذي يتقاضاه:

جدول رقم (17): مهام العمال

الأجر (دج)	المهام	المركز
40000 دج	<p>-وضع خطة المصاريف والإيرادات والأهداف المستقبلية للمؤسسة.</p> <p>-الإشراف المباشر على الموظفين وتعويضهم في حالة غياب احدهم.</p> <p>-التعامل مع الموردين والزبائن واتخاذ القرارات الإستراتيجية.</p> <p>-الإشراف على عمليات التسويق والإعلان ومراقبة التكاليف والأسعار.</p> <p>-مسؤول عن وضع جداول العمل والعطل للعمال.</p> <p>-مسؤول عن توفير المعدات والأيدي العاملة.</p> <p>-ضمان إرضاء الزبون والكفاءة الجيدة لسير العمل.</p>	مسير المركز

المصدر: من إعداد الطالب

● مهام مسير المركز:

- وضع خطة المصاريف و الإيرادات و الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
- الإشراف المباشر على الموظفين وتعويضهم في حالة غياب احدهم.
- التعامل مع الموردين و الزبائن و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- الإشراف على عمليات التسويق والإعلان ومراقبة التكاليف والأسعار.
- مسؤول عن وضع جداول العمل و العطل للعمال.
- مسؤول عن توفير المعدات و الأيدي العاملة.
- ضمان إرضاء الزبون و الكفاءة الجيدة لسير العمل.

2. فريق العمل:

متطلبات فريق العمل:

- ◀ أن يتوفر فيهم مستوى الدراسي على الأقل الثالثة ثانوي.
 - ◀ المظهر اللائق، الحماسة للعمل و إقناع و تفهم لمختلف أنواع الزبائن.
 - ◀ أن تكون أعمارهم على الأقل 25 سنة.
 - ◀ النشاط و اللياقة.
 - ◀ يقطنون في بلدية بسكرة.
- الجدول التالي يوضح مهام العمال:

جدول رقم (18): مهام وأجور العمال

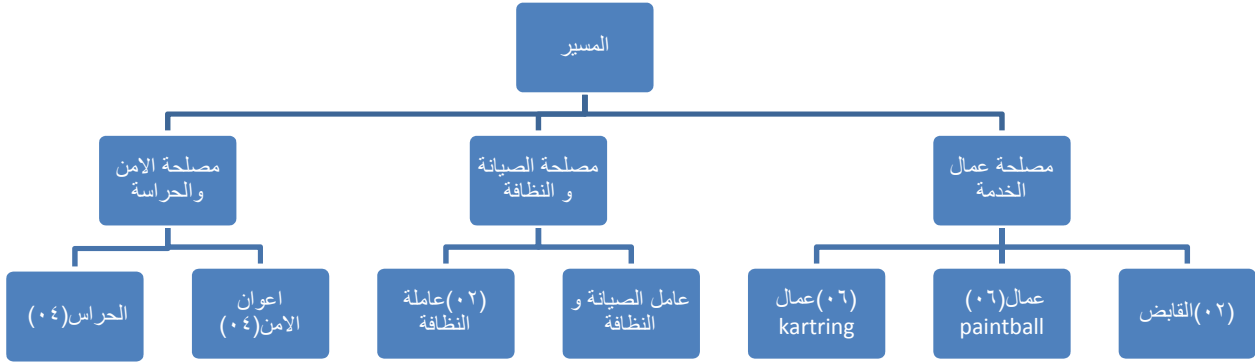
العدد	المركز	المهام	الأجر (دج)	قيمة الضمان	تكاليف الاجور
02	القباض	<ul style="list-style-type: none"> ◀ الترحيب بالزبائن. ◀ جمع مداخيل الألعاب. ◀ توجيه الزبائن . 	25000 (دج)	6500.00 دج	31500.00 دج
06	عمال paint- ball	<ul style="list-style-type: none"> ◀ استقبال الزبائن و تعريفهم بقوانين اللعبة. ◀ تزويد الزبائن بمستلزمات أو 	28000 (دج)	7280.00 دج	35280.00 دج

			معدات اللعبة. الإشراف على اللعبة ومراقبة اللاعبين والتدخل عند أي ظرف يستدعي التدخل		
35280.00 دج	7280.00 دج	28000 (دج)	استقبال الزبائن و تعريفهم بقوانين اللعبة و شرح السيارة لملل تضمنه من قوة المحرك و عرض الإطارات. تزويد الزبائن بمعدات اللعبة. الإشراف على اللعبة ومراقبة اللاعبين والتدخل عند وقوع أي حادث	عمال karting	06
37800.00 دج	7800.00 دج	30000	المراقبة	أعوان الأمن	04
31500.00 دج	6500.00 دج	25000 (دج)	الأمن و حماية الو الحفاظ عليه.	الحراس	04
28980.00 دج	5980.00 دج	23000 (دج)	نظافة المركز و مراعاة المساحة الخضراء التدخل عند وجود أي عطل	عامل صيانة	01
22680.00 دج	4680.00 دج	18000	تنظيف الإدارة. تنظيف ألبسة - paint-ball	عاملة نظافة	03

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي:



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الخامس: المخطط المالي

سنتطرق في هذا المبحث إلى المخطط المالي لمشروعنا لتحديد احتياجاته الدائمة والمصادر التي تمولها وهذا لمعرفة أن المشروع سيحقق أرباحا في المستقبل ويتم تسديد الديون في الآجال المحددة. المطلوب الأول: هيكل الاستثمار واحتياجات المشروع.

الجدول رقم(19): هيكل الاستثمار

نوع الاستثمار	التكلفة الكلية(دج)
مصاريف إعدادية	100000.00
تجهيزات والآلات	9220935.00
المعدات	321773.99
مصاريف التهيئة	12655890.00
الصندوق	994781.98
المجموع	24193381.00

المصدر: من إعداد الطالب

احتياجات المشروع من المواد الأولية:

الجدول رقم(20): احتياجات المشروع من المواد الأولية

المواد الأولية	التكلفة السنوية
وقود	267840 دج
زيت المحرك	38400 دج
كريات الألوان	8467200 دج
غاز ثاني أكسيد الكربون	702000 دج
مواد التنظيف	14600 دج
مصاريف أخرى	148072 دج
المجموع	9638112 دج

المصدر: من إعداد الطالب

شرح الجدول:

حسب سبر الآراء الذي قمنا به على عينة من المجتمع قدرة بأكثر من 750 شخص مختلفين من حيث السن و السكن و الجنس تقريبا 60% منهم أبدو تهمسهم للعبة paint-ball و 40% للعبة karting و كما سبق و اشرنا في التنبؤ بالمبيعات نتوقع زيارة 164 شخص في اليوم أي 98 شخص يلعبون paint-ball و 66 شخص يلعبون karting. تقدير تكاليف لعبة karting:

متوسط سرعة الكارتينغ 50 كلم/ساعة أي 12.5 كم/15 دقيقة(زمن اللعبة للشخص الواحد)، ولنا سعة خزان الوقود للسيارة الواحدة 12 ل و تقطع 400 كلم 400 كلم/12.5 كلم=32 شخص وسعر ملاً خزان الوقود:

12ل*31دج=372دج ومنه تكاليف 64 شخص هي 372دج*2=744دج/اليوم من الوقود

744دج*30يوم*12شهر=267840دج/السنة من الوقود أما زيت المحرك فتستهلك السيارة كل 3 أشهر 1200دج أي 1200دج*4مرات*8سيارات=38400دج.

أما لعبة paint-ball: علبة 2000 طلقة تقدر ب 4900دج و لكل لاعب 100 طلقة أي العلبة تستهلك بين 20 شخص و نحن نتوقع استقبال 96 شخص لاعب/اليوم أي تقدر ب 4.8علبة/اليوم أي:

4900دج*4.8علبة*30يوم*12شهر=8467200دج/السنة

أما غاز ثاني أكسيد الكربون: فالأنبوبة الواحدة تستهلك في إطلاق 2000 طلقة أي 4.8 أنبوبة/اليوم و تملأ الأنبوبة مع احتساب نقلها ب 410دج ومنه 410دج*4.8انبوبة*30يوم*12شهر=702000دج/السنة

أما مواد التنظيف: فقدرنا علبة لكل يوم أي 400دج*12شهر*30يوم=14600دج/السنة

المطلب الثاني: المصاريف التشغيلية واتهلاك الاستثمارات.

- المصاريف التشغيلية للمشروع

جدول رقم(21): التكاليف السنوية للمصاريف التشغيلية.

التكلفة السنوية	الخدمات
727000.00 دج	أجور العمال
110800.00 دج	الإشهار
146000.00 دج	مصاريف النقل
80000.00 دج	الكهرباء والغاز
40000.00 دج	الماء
60000.00 دج	الانترنت
1163800.00 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

- اهتلاك الاستثمارات

الجدول رقم(22): اهتلاك الاستثمارات

البيان	قيمة الأصل	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك السنوي
تجهيزات الإنتاج	9220935.00	5 سنوات	1844187.00
معدات و أدوات	321773.99	3 سنوات	10.924
المجموع	9640016.99	/	1951444.99

المصدر: من إعداد الطالب

بالنسبة للمعدات والأدوات والتي العمر الإنتاجي لها 3 سنوات، بعد السنة الثالثة سيتم إعادة تقييم المعدات والأدوات. أما بالنسبة لتجهيزات الإنتاج والتي عمرها الإنتاجي 5 سنوات، بعد السنة الخامسة سيتم إعادة تقييمها أيضا.

المطلب الثالث: الهيكل التمويلي للمؤسسة وإستهلاكات القروض

الهيكل التمويلي للمؤسسة:

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بدون فوائد من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، و هذا التمويل سيكون خاص بالمعدات و الآلات فقط.

وهذه الصيغة تتضمن المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 02% وقرض بدون فوائد تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 28% وقرض بنكي بنسبة 70%.

أما ارض المشروع سيتم الاستفادة منها عن طريق مكتب الاستثمار و سيتم تهيئتها من مالنا الخاص.

الجدول رقم(23): هيكل التمويل

المبلغ	نسبة المساهمة	
96400.16	2%	المساهمة الشخصية
2699204.48	28%	قرض بدون فائدة ANSEJ
6748011.2	70%	القرض البنكي
9640016.99	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق الوكالة الوطنية ANSEJ.

استهلاك قرض البنك:

جدول رقم(24): استهلاك قرض البنك

السنة	قيمة القرض	قسط القرض	الرصيد المتبقي
01	6748011.20	/	/
02	6748011.20	/	/
03	6748011.20	/	/
04	6748011.20	1349609.24	5398408.96
05	5398408.96	1349609.24	4048806.72
06	4048806.72	1349609.24	269904.48
07	269904.48	1349609.24	1349609.24
08	1349609.24	1349609.24	00

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (25): إستهلاك قرض وكالة الدعم وتشغيل الشباب.

السنة	قيمة القرض	قسط القرض	الرصيد المتبقي
09	2699204.48	539840.89	2159363.58
10	2159363.58	539840.89	1619522.69
11	1619522.69	539840.89	1079681.80
12	1079681.80	539840.89	59840.89
13	539840.89	539840.89	00

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: القوائم المالية.

الميزانية الافتتاحية.

جدول: يوضح الميزانية الافتتاحية n/01/01

جدول رقم(26): الميزانية الافتتاحية

القيمة	الخصوم	قيمة	الأصول
13846165.3	رأس المال الخاص		الاستثمارات
	<u>ديون الاستثمار</u>	100000.00	مصاريف إعدادية
6748011.2	قروض بنكية	9220935.00	تجهيزات و الآلات
2699204.48	قروض ANSEJ	321773.99	معدات وأدوات
		12655890.00	التهيئة
		994781.98	<u>مدينون</u>
			الصندوق
23293381.00		23293381.00	الرصيد الإجمالي

المصدر من إعداد الطالب

ثانيا: الإيرادات المتوقعة:

الجدول رقم(27): الإيرادات المتوقعة

السنة 08	السنة 07	السنة 06	السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	البيان
33909200.91	33244314.62	32592465.31	31953397.36	31326860.16	30712608.50	30110400.00	29520000.00	ايرادات paint- karting و ball
%2.33	%2.33	%2.33	%2.33	%2.33	%2.33	%2.33	-	نسبة التطور
720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	إيرادات الكراء
34629200.91	33964314.62	33312465.31	32673397.38	32046860.16	31432608.00	30830400.00	30240000.00	رقم الاعمال

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول تطور رقم الأعمال لكل سنة حيث تكون نسبة تطور عائدات الالعاب 2.33% ، وهذا التطور في رقم الأعمال ناتج عن الزيادة في نسبة الفئة المستهدفة من سنة إلى أخرى و زيادة المبيعات من سنة إلى أخرى أيضا.

أما إيرادات الكراء ثابتة بناء على العقد الذي سيبرم مع المكتري.

حيث تقدر نسبة زيادة عدد السكان ب: 2.33 %

المطلب الثالث: احتياجات المؤسسة وتكاليفها:

أولا: التكاليف المواد الأولية:

الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية

الجدول رقم(28) : تكاليف المواد الأولية

السنة 08	السنة 07	السنة 06	السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	البيان
10656485.59	10447534.89	10242681.72	10041844.38	9844945.47	9651907.32	9462654.24	9277112.00	المادة الأولية
%2.33	%2.33	%2.33	%2.33	%2.33	%2.33	%2.33	-	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح هذا الجدول تطور المادة الأولية من سنة إلى أخرى، حيث تكون نسبة تطور رقم الأعمال 2.33%، وهذا التطور في رقم الأعمال ناتج عن زيادة طلب الخدمة واحتمال زيادة أسعار المواد الأولية من سنة إلى أخرى.

ثانيا: الخدمات:

الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة

الجدول رقم(29): تكاليف الخدمات

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العام 4	العام 3	العام 2	العام 1	البيان
628101.32	615785.61	603711.38	591873.91	580268.53	568890.72	557736.00	546800.00	الخدمات
%2	%2	%2	%2	%2	%2	%2	-	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول تطور رقم الأعمال من سنة إلى أخرى، حيث تكون نسبة تطور رقم الأعمال 2%، وهذا التطور في رقم الأعمال ناتج عن الزيادة في نسبة السكان كل سنة وزيادة المبيعات كل سنة أيضا.

مخطط الأعمال للمركز ترفيهي التحدي الكبير

ثالثا: تكاليف أخرى

الجدول التالي يوضح تكاليف الأجور

الجدول رقم(30): تكاليف الأجور

السنة 08	السنة 07	السنة 06	السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	البيان
12413800.06	1278392.22	11931757.08	11697801.06	11468432.41	11243561.18	11023099.20	10806960	أجور العمال
2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	-	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول تطور أجور العمال، حيث تكون نسبة التطور 2%، تطور أجور العمال ناتج عن التطور في رقم الأعمال .

التأمينات واقتطاعات الضمان

جدول رقم(31): نفقات المؤسسة

السنة 08	السنة 07	السنة 06	السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	البيان
59407.34	66008.15	73342.39	81491.54	90546.16	100606.84	111785.38	124205.98	التأمينات
4723.61	9447.22	14170.82	18814.43	236018.04	236018.04	236018.04	236018.04	اقتطاعات الضمان

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(32): جدول حسابات النتائج

السنة 08	السنة 07	السنة 06	السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	البيان
33909200.91	33244314.62	32592465.31	31953397.36	31326860.16	30712608.00	30110400.00	29520000.00	رقم الأعمال
720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	720000.00	خدمات مقدمة(كراء المحل)
34629200.91	33964314.62	33312465.31	32673397.38	32046860.16	31432608.00	30830400.00	30240000.00	إيرادات
10656485.59	10447534.89	10242681.27	10041844.38	9844945.47	9651907.32	946654.24	9277112.00	مواد أولية
628101.32	615785.61	603711.38	591873.91	580268.53	568890.72	557736.00	546800	خدمات
								خدمات أخرى
23344613.99	22900994.11	22466072.66	22039679.08	21621646015	21211809.96	20810009.76	20416088.00	القيمة المضافة
12413800.06	12170392.22	11931757.08	11697801.06	11468432.41	11243561.18	11023099.20	10806960.00	مصاريف العمال
								مصاريف مختلفة
59407.34	66008.15	73342.39	81491.54	90546.16	100606.84	111785.38	124205.98	التأمين
								مصاريف أخرى
								ضرائب ورسوم
678184.02	664886.29							TAP 2%
1764823.00	1764823.00	1764823.00	1764823.00	1764823.00	1764823.00	1764823.00	1764823.00	اهتلاك
14916214.42	14666109.66	13769922.47	13544115.60	13323801.57	13108991.03	129889707.58	12695988.98	أعباء الاستغلال
				8297844.59	8102818.93	7910302.18	7720099.02	RBE

الفصل الثاني

مخطط الأعمال للمركز ترفيهي التحدي الكبير

1600498.43	1562833.7							IRG ou IBS
6823177.54	6670256.41	8696150.19	8495563.48	8297844.59	8102818.83	7910302.18	772099.02	نتيجة الاستغلال الصافية

جدول التدفقات النقدية:

جدول رقم (33): التدفقات النقدية

السنة 08	السنة 07	السنة 06	السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	التدفقات النقدية
8591826.66	8435079.41	10460973.19	10260386.48	10062667.59	9867641.93	9675125.18	9484922.02	التدفق النقدي الصافي
76838622.45	68246795.79	59811716.38	49350743.19	39090356.71	29027689.13	19160047.20	9484922.02	التدفق النقدي المتراكم
44720777.85	42500674.46	39855072.11	35186397.84	29821845.97	23695241.00	16735127.26	8864412.10	التدفق النقدي الحالي
							235960034.74	VAN

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظات:

القيمة المضافة = رقم الأعمال - المواد الأولية - الخدمات (الإيجار + الكهرباء والغاز....)

مصاريف الاستغلال = مصاريف العمال (أجور العمال) + التأمينات + مصاريف أخرى (قسط الضمان) + 2% TAP

TAP 2% = رقم الأعمال * 2%

نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - مصارف الاستغلال

النتيجة الصافية = نتيجة الاستغلال الصافية - الضريبة على الدخل والأرباح

التدفقات النقدية الصافية = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاك

التدفقات النقدية المتراكمة للعام N = (التدفقات النقدية المتراكمة للعام (1-N) + N)

VAN = مجموع التدفقات الحالية - هيكل الاستثمار

23293381.00

قيمة الإستثمار

فترة الإسترداد = $\frac{23293381.00}{9604827.8} = 2.42$

9604827.8

متوسط التدفقات النقدية الصافية

أي يتم إسترداد المشروع في مدة سنتين وخمسة أشهر ونصف.

ومن خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن صافي القيمة الحالية يساوي 235960034.74 دج وهي نتيجة مشجعة لتجسيد المشروع كما انه مشروع مربح وقدرت أرباح السنة الأولى بـ 772091.02 دج.

مخطط الأعمال للمركز ترفيهي التحدي الكبير

جدول رقم (34): الميزانية الختامية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	قسط الاهتلاك	المبالغ	الأصول
1384616503	أموال خاصة	80000	20000	100000.00	الاستثمارات
6748011.2	قروض بنكية	7376748	1844187	9220935.00	مصاريف إعدادية
2699204048	قروض ansej	214515.99	107258	321773.99	تجهيزات والآلات
		12023095.5	63279405	12655890.00	معدات وأدوات
		5908307.847			الهيئة
72009902	النتيجة	13786051.643			مدينون
					الصندوق
					البنك
3103480.00	المجموع	31013480.00			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الخلاصة:

مما سبق نستطيع القول أن بالإمكان لمؤسستنا (مركز التحدي الكبير) أن تجسد ويطبق على ارض الواقع في ولاية بسكرة وأن يكون قيمة مضافة للولاية ولنا شخصيا ويدر علينا أرباحا وفوائد، وهذا مع مراعاة العوائق والعراقيل التي قد تواجهنا وخاصة .

الأختام العامة

أولت الجزائر الدعم والتسهيلات للشباب لخلق مشاريع جديدة لتحسين الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية. وذلك لاعتبارها منطلقا أساسيا في معالجة مشكلتي الفقر و البطالة في ظل عجز المؤسسات العمومية و عدم قدرة الدولة توفير مناصب شغل، ما أدى بالشباب لإبراز مشاريع وأفكار جديد.

من هنا نجد أن إنشاء مؤسسة هو نتاج توليفة بين فكرة وشخصية المقاول وبين الإمكانيات المتاحة له من طرف هيكل الدعم والتمويل المرافقة وعليه فان توفر في المقاول والإرادة و القدرة والموارد الكافية على جلب فكرة جديدة أو إبداع يمكن أن يجسد على ارض الواقع ومن هذا المنطلق تولدت فكرة إنشاء مركز ترفيهي (التحدي الكبير).

بعد دراسة المشروع من كل جوانبه دراسة مفصلة توصلنا إلى انه يمكن تجسيد المركز الترفيهي (التحدي الكبير) وتطبيقه على ارض الواقع في ولاية بسكرة.

إن الشروع في خلق مؤسسة يتطلب من صاحب المشروع القيام بإجراءات إدارية و بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع قد خلصنا ذلك في النتائج التالية :

- إن مخطط الأعمال الأكثر دقة يتطلب إعداده دراسة عدة جوانب " الجانب التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي، المالي"

- إن الإعداد الجيد و المدروس للجدوى الاقتصادية و تحضير مخطط أعمال شامل يمكن من نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المسطرة.

- الزبون هو منطلق وهدف ونهاية المؤسسة.

- إعداد المخطط التسويقي جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال.

- المخطط الإنتاجي يجنب المؤسسة تكاليف إضافية.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المعلومات.

- عدم وجود دراسات سابقة مماثلة.

- صعوبة في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

- وجود تعقيدات فيما يخص الإجراءات الإدارية والقانونية نتيجة الكم الهائل من الوثائق والملفات المطلوبة.

– أن المبلغ الأقصى (مليار سنتيم) الذي تم تحديده من طرف الدولة لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لا يغطي جميع احتياجات ومتطلبات المشاريع لغلاء التجهيزات و المعدات.

التوصيات:

- توفير البنية التحتية التي تساعد على تحويل الأفكار الواعدة إلى مشاريع ملموسة على أرض الواقع.
- لا بد اهتمام المؤسسة بالابتكار وإيلائه الاهتمام الأكبر عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب :

1. إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
2. أحمد غازي أنيس، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتب العميكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض-السعودية
3. احمد فوزي ملوخية، اسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
4. بلال خلف السكارنة، الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2008.
5. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007.
6. حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دارا لحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000 .
7. خضير كاظم محمود و هايل يعقوب فاخوري ، إدارة النشر والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
8. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه واساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات ومشروعات، B.O.Tالدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
10. سكوت شافير و جاك ميرديث، إدارة العمليات منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، تعريب د . م سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة د . محمد يحيى عبد الرحمن، دار المرجع للنشر.
11. شبايكى سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
12. طارق أحمد المقداد: إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
13. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2009.
14. عبد العزيز ابو نيفة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
15. عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.

16. عصام الدين أمين أبو علقة، التسويق (المفاهيم الإستراتيجيات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ج1، الإسكندرية-مصر، بدون سنة.
17. علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، الطبعة الأولى.
18. فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2001.
19. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006.
20. فتحي إبراهيم محمد احمد، أبعاد الثقافة التسويقية للمستثمر الصغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
21. فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012 .
22. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
23. محمد الصرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 2009 .
24. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
25. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
26. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
27. مؤيد الفضل، تقييم و ادارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009 .
28. الهام فخري طمييلة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
29. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر عمان الاردن 2008 .
30. يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة خطط الأعمال التجارية، الشركة المصرية العالمية لوجمان للنشر الطبعة العربية، مصر، 2003.

ثانيا: المذكرات

1. محمد مسعودي، إعداد مخطط أعمال لمؤسسة دعاية وإشهار في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مذكرة ماستر، علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

ثالثا: الملتقيات والمحاضرات :

1. رحال سلاف، عناصر التحليل السلوك الإستراتيجي، محاضرة أقيمت على طلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية في مقياس الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

2. شوقي جباري، شوقي خليل: مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث 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، 17، 18، 19، أبريل 2012.

II. مراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain Fayolle, **entrepreneuriat-apprendre à entreprendre**, Dunod, paris,2004.
2. Michel Coster, **entrepreneuriat**, Pearson éducation, France – paris 2009
3. Richard Daft ,**Organization, Theory and Design**, 8th Ed., Thomson, South-Western, USA,2004

III. مواقع إلكترونية:

1. <http://books.makktaba.com/2012/09/Book-sales-forecasting-methods.html>consulté
2. <http://douis.free.fr/theses/magistere/taouti/chapitre01.pdf>consulté .
3. <http://www.tas-wiki.com/tw469.html>consulté.
4. <http://www.tas-wiki.com/tw7351.html#consulté>
5. <http://www.cnrc.org.dz/ar> المركز الوطني للسجل التجاري

الملاحق

الملحق رقم 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بسكرة

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مصلحة التنظيم العام

مكتب المؤسسات المصنفة و المهين المنظمة

تشكيلة الملف الإداري و التقني لطلب رخصة استغلال
مؤسسات التسيير و الترفيه

1- الملف الإداري يتضمن الوثائق التالية:

- طلب باليد.
- مستخرج (1) من شهادة الميلاد.
- مستخرج (1) صحيفة السوابق القضائية (البنطاقة رقم 3)
- نسخة (1) مصادق على مطابقتها للأصل من بطاقة التعريف الوطنية. *ر. 2 نسخ*
- مستخرج من كشف ضريبي صاف.
- نسخة (1) مصادق على مطابقتها للأصل من سند الملكية أو عقد الأيجار بعده موثق. *نسخ*
- أربع (04) صور شمسية.
- تعهد كتابي باحترام أحكام دفتر الشروط الخاص بالنشاط.

2- الملف التقني في عشر (10) نسخ يتضمن الوثائق التالية:

- تصميم الوضعي على مقياس 5000/1.
- تصميم إجمالي يحدد الجوار على مقياس من 500/1 إلى 200/1.
- تصميم المؤسسة المزمع انشاؤها على مقياس 50/1.
- وصف للهياكل و الغماءات و التجهيزات و المواد المستعملة.
- حالة وصفية لوسائل مكافحة الحريق.
- بطاقة تقنية وصفية (1) للخدمات المزمع تقديمها و الوسائل البشرية و المادية المعدة لذلك.
- رخصة البناء ، *نسخ*
- شهادة المطابقة. *نسخ*
- مخطط التهيئة. *نسخ*
- عقد الملكية. *نسخ*

تكوين ملف (05 نسخ) :

- 1 - 3 طلب إلى السيد مدير الصناعة والمناجم بسكرة يبين فيه طبيعة المشروع الاستثماري، والقطعة الأرضية المقترحة .
- 2 - دراسة تقنية اقتصادية للمشروع من مكتب دراسات معتمد .
- 3 - مخطط الموقع 1/1000 من مكتب دراسات معتمد .
- 4 - مخطط الكتلة 1/200 أو 1/250 من مكتب دراسات معتمد .
- 5 - نسخة مصادق عليها من بطاقة الهوية للشخص الطبيعي ، وبالنسبة للشخص المعنوي بطاقة الهوية للمسير فقط مع القانون الأساسي
- 6-10 نسخ من مخطط الرفع الطبوغرافي في حالة الوعاء العقاري خارج مناطق النشاطات



وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري



مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية : 2014/03/02

PP → 9
PM → 2

605011

رمز النشاط :

مؤسسة التسلييات

تسمية النشاط :

مضمون النشاط :

نشاطات الإستعراضات المتقلة وحدائق التسليية ، إستعراضات العرائس ، إستعراضات صوتية وضوئية .

النشاطات الاضافية :

إطعام ، محل بيع كل المشروبات غير الكحولية .

ETABLISSEMENT CENTRAL M. A. I. & T. P

Agricole, Industriel, Travaux Public

R. C/07/00-1250807A15 NIF/175071200185120 NIS/197507120018538 C.B/Badr Biskra/003-00393-104868300056

GERANT : M. DAGUIANI ABD LAZIZ Tél : 05 55 77 39 54

SCE.COMMERCIAL

Tél : 06 63 55 45 62 FIX 033 62 31 78

Client :

Biskra le 15/05/2016

Nom : BOUHAL MOHAMED

Adresse : BISKRA

Tél/ Fax : 0773 15 03 32

FACTURE PROFORMA N°74-2016

N°	Désignations	Quantité	P. U. H. T	Montant
01	VEHICULE KARTING MOTEUR ESSENCE30CV BOITE AUTEMATIQUE 16/ 1 SULE PERSONE	08	580000.00	4640000.00
02	PISTOLET DE TIR JEUX AVEC EQUIPMENT	30	27000.00	810000.00
	Total HT			5450000.00
	TVA 17%			926500.00
	Total TTC			6376500.00

OBSERVATION : DISPONIBLE

Arrêté de la présente facture performa à la somme de :

Huit millions cinq cent vingt neuf mille trois cents Dinars Algériens

Garantie : 12 mois

Délai livraison : 90 jours

Service après vente :

Le service après vente est assuré par une équipe de techniciens et d'ingénieurs qualifiés nous nous engageons à assurer la disponibilité de la pièce de rechange.

Mode de paiement : 30% de la commande et 70% à la livraison

Siege : Route Sidi Okba face Université Biskra

LE GERANT



5

مؤسسة المنصر
تجهيز إداري و مدرسي - أدوات مدرسة وإدارية

السيد : خلوص صالح
نهج 6 رقم 17 ب حي دالي علي خوجة بسكرة
الهاتف : 033.74.18.29 فاكس : 033.74.56.85
السجل التجاري : 1211370 | 98 في 1998/03/25 تعديل في 2007/12/05
الحساب البنكي : 004-00305-400-0027160-56 (RIB) القرض الشعبي الجزائري وكالة رقم 305 بسكرة
الرقم الجبائي : 195407040201452
الرقم الإحصائي : 195407040201452
رقم المادة : 07010113093
E-Mail : ets-annasr@hotmail.fr

DOIT :
BOUHALI MOHAMED

Facture Proforma

Biskra , le 16/05/2016

N° ordre	Désignation des articles	U/M	Quantité	Prix unitaire HT	Montant HT
01	Bureau 141 mdf 160	U	1	42 500.00	42 500.00
02	Armoire 2 portes N 3 4 C	U	1	23 000.00	23 000.00
03	Chaise B 615	U	2	8 700.00	17 400.00
04	Fauteuil 2640	U	1	15 300.00	15 300.00
05	Climatiseur panasonic 9000 btu	U	1	35 000.00	35 000.00
06	Micro-ordinateur intel dc ram 2 gb dd 500 gb écran 18.5"	U	1	33 675.21	33 675.21
07	Imprimante brother HL 1110	U	1	7 264.96	7 264.96
08	Data show acer	U	1	41 880.34	41 880.34
09	Fax sharp	U	1	15 897.44	15 897.44
10	Comptoir de réception Q 1311/120	U	1	35 000.00	35 000.00
11	Chaise tabouret F 50	U	1	6 500.00	6 500.00
12	Rame de papier extra a4	Rame	5	320.51	1 602.55
				Total en H.T	275 020.50
				T.V.A 17%	46 753.49
				Total en T.T.C	321 773.99

Arrêtée la présente facture proforma à la somme de :
Trois cent vingt et un mille sept cent soixante treize
DA quatre vingt dix neuf centimes.

LE GERANT



ET TIAR KACEM

Materiel Frigorifique et Equipements Professionnel

Cité El Houda N°12 Route de Félyache Biskra

Tél/Fax: 033 62 30 63 - mail: Tiar.kacem@hotmail.com

RCN°07/00-02A1222704 - IF:196207010093339 - Article:07014112977

C.B .BADR N° 003 . 00393 . 1010303000. 86

Biskra le : 09/05/2016

CLIENT : BOUHALI MOHAMED

FACTURE PROFORMAT N°21/2016

N°	DESIGNATION	Qtés	P.U/HT	Montant HT
01	KIT 4 CHAISES + TABLE	06	16 000,00	96 000,00
02	KIT 4 CHAISES + TABLE PLASTIQUE	04	15 500,00	62 000,00
03	PRESSE A CAFE 04 GROUPE	01	350 000,00	350 000,00
04	CAISSE ENREGISTREUSE CASIO	01	25 000,00	25 000,00
05	VITRINE A BOISSONS 850 L 2 P	01	145 000,00	145 000,00
06	FOUR ELECTRIQUE 2 ETAGE 08 PIZZA XTS	01	185 000,00	185 000,00
07	PETRIN A FOURCHES 10 KG	01	72 000,00	72 000,00
08	TABLE TRAVAIL 180 CM INOX	01	40 000,00	40 000,00
09	VITRINE REFRIGIRIE LANDA 150	01	185 000,00	185 000,00
10	LAITIERE ELECTRIQUE 10 L	01	25 000,00	25 000,00
11	CAFETIRAI SALDAE	01	850 000,00	850 000,00
12	FRITEUSE A GAZ 2 P	01	42 000,00	42 000,00
13	CUISINIER 04 F LOCAL	01	55 000,00	55 000,00
14	TABLE PIZZA 160CM INOX AVEC 06 BACS	01	155 000,00	155 000,00
15	COUPE FRITE LOCAL	01	9 500,00	9 500,00
16	PANINI ELECTRIQUE LARGE	01	35 000,00	35 000,00
17	CLIMATISEUR18000 BTU STARLIGHT	01	49 000,00	49 000,00
18	LCD 42" STARLIGHT	1	45 000,00	45 000,00
TOTAL HT				2 425 500,00
TVA 17%				412 335,00
TOTAL T.T.C				2 837 835,00

Arrêtée la présente facture proforma à la Somme de:

DEUX MILLION HUIT CENT TRENTE SEPT MILLE HUIT CENT TRENTE CINQ DINARS ALGERENS



PROTEC-SIB ETS HADI MOHAMED

09 RUE DU 20 AOUT BISKRA
Tél: 033 65 88 32 Fax: 033 65 93 55
RC n° 1211971/A/98 n° Art. 07014110841 C.F n° 196507010091338
Cpte n° CPA 00400305400239881153

Facture Proforma

N° : 160051 Date : 18/05/2016

Offre valable jusqu'au : 17/06/2016

Client : 000286 DIVER

Délai de Livraison :

Adresse :

R.C :

Produit	Description du Produit	Quantité	Prix H.T	Montant H.T	T.V.A
74201	COMBINAISON BLEU ROI	48,00	1 700,00	81 600,00	17,00
PGI9	EXTINCTEUR POUVRE 9KGS JOKER	6,00	5 400,00	32 400,00	17,00

Arrêtée la présente facture proforma à la somme de :
CENT TRENTE TROIS MILLE TROIS CENT QUATRE-VINGT
DINARS ZERO CENTIMES

Total Hors Taxes 114 000,00
Montant TVA 19 380,00
Total T.T.C 133 380,00



**Police
en Projet**

Police - RC Générale/ Professionnelle (R.I)

N° : 2970 - -9249

Conditions Particulières

- Le présent contrat est régi tant par l'ordonnance 95/07 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 75.58 du 26 septembre 1975 du code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A, et conditions particulières qui suivent.
- Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales.
- Il déclare, en outre, que les informations ci-dessous sont conformes, sincères et faites de bonne foi.

Police

Unité : 29 Direction Régionale BATNA
Agence : 2970 Gouicem Ali
Adresse : Cité 150 logements, El Alia commune de Biskra wilaya de Biskra 7000 BISKRA
Téléphone : 033 52 55 63 Fax : 033 52 55 63
Branche/Catégorie : 1411 RC Générale/ Professionnelle (R.I) Contrat Ferme
Date d'effet : 23/05/2016 Date d'échéance : 22/05/2017

Assuré

Nom/Raison sociale : Mme BOUHALI MOHAMED
Adresse : BISKRA 7000 BISKRA
Activité : Tourisme, Hôtellerie Profession : Commerçant
Observation :

Souscripteur

Nom/Raison sociale : BOUHALI MOHAMED Adresse BISKRA

Entreprise

1 BOUHALI MOHAMED
Adresse : BISKRA
Ville : 7000 BISKRA

Caractéristiques

Masse Salariale	1.000.000,00 DA
Activités ---->	-> Complexes touristiques
Franchise sur l' Indemnité Dommages Matériels Par Sinistre	5.000
Limite Corporels, matériels et immat confondus/ Année d'Assurance	10.000.000,00
Limite Matériels par Année d'Assurance	3.000.000,00
Activité (tarif spécial)	PARC DE LOISIRS
Prime Forfaitaire	1000000
Chiffre d'affaires annuel	50.000.000,00 DA
Taux RC (Pour mille sur chiffre d'affaires)	7,00 ?

Garanties	Capital	Taux	Prime
Responsabilité Civile	10.000.000,00	0,26 %	26.000,00

Décompte de prime

Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
26.000,00	250,00	4.462,50	0,00	40,00	30.752,50

Fait à BISKRA, le 22/05/2016

Le Souscripteur

Pour la SAA



**Police
en Projet**

Police - Multirisque Professionnelle (R.I)

N° : 2970 - -9247

Conditions Particulières

- Le présent contrat est régi tant par l'ordonnance 95/07 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 75.58 du 26 septembre 1975 du code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A, et conditions particulières qui suivent.
- Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales.
- Il déclare, en outre, que les informations ci-dessous sont conformes, sincères et faites de bonne foi.

Police

Unité : 29 Direction Régionale BATNA
Agence : 2970 Gouicem Ali
Adresse : Cité 150 logements, El Alia commune de Biskra wilaya de Biskra 7000 BISKRA
Téléphone : 033 52 55 63 Fax : 033 52 55 63
Branche/Catégorie : 12231 Multirisque Professionnelle (R.I) Contrat Ferme
Date d'effet : 22/05/2016 Date d'échéance : 21/05/2017

Assuré

Nom/Raison sociale : Mr BOUHALI MOHAMED
Adresse : CITE 50 LOGTS EL IZDIHAR BISKRA 7000 BISKRA
Activité : Services Profession : Sans Précision
Observation :

Souscripteur

Nom/Raison sociale : BOUHALI MOHAMED Adresse : CITE 50 LOGTS EL IZDIHAR BISKRA

Caractéristiques Police

GARANTIE "DEPANNAGE A DOMICILE "
Période de carence : Un (01) mois
Nombre Maximal d'intervention : Trois (03) interventions par an et par garantie
Pour un dépannage à domicile, appelez "SAA Assistance sur le N° 021 98 00 51

Site

1 BOUHALI MOHAMED
Adresse : BISKRA
Ville : 7000 BISKRA

Caractéristiques

Bâtiment :	Valeur Reconstruction (Vétusté Déduite)
Valeur Totale du Contenu	11.201.101,04 DA
Valeur Materiel Electrique	487.807,95 DA
Activité....	Professions libérales et autre
Superficie des locaux	300,00 m ²
Domages Eléctriques	Oui
Pertes Indirectes	Oui
Limite Garantie Vol (en % du Contenu)	10 %
Limite Garantie DDE (en % du Contenu)	25 %
Infiltration d'eau à travers terrasse	Oui
Nombre Employés	11,00
Nombre Tubes Enseignes lumineuses, gaz rares, Exterieur	1,00
Nombre Tubes Enseignes lumineuses, gaz rares, Interieur	1,00
Valeur Enseignes lumineuses plexiglas/ matieres plastiques	100.000,00 DA
Surface Glaces blanches sans façonnage, Exterieur	10,00 m ²
Valeur Glaces blanches sans façonnage, Exterieur	60.000,00 DA
Surface Glaces blanches sans façonnage, Intérieur	20,00 m ²
Valeur Glaces blanches sans façonnage, Intérieur	100.000,00 DA

**Police
en Projet**

Police - Multirisque Professionnelle (R.I)
N° : 2970 - -9247
Conditions Particulières

Site					
1 BOUHALI MOHAMED					
Caractéristiques					
Limite garantie (Evènements naturels)	25 % des capitaux assurés				
Garanties	Capital Taux Prime				
Incendie explosions	23.522,31				
<i>Honoraires Expert (5% Montant D'indemnité)</i>	5,00				
<i>Limite privation de jouissance</i>	500.000,00				
<i>Limite perte de loyer (par année d'assurance)</i>	500.000,00				
<i>Limite Recours Locataires < =</i>	1.000.000,00				
<i>Limite Recours Voisins et tiers < =</i>	1.000.000,00				
Extension : Dommages-Electriques	1.120.110,10				
<i>Valeur Assurée</i>	1.120.110,10				
<i>Prime Nette</i>	2.352,23				
Bris de Glaces	15.924,00				
Vol	1.120.110,10				
<i>Limite Déterioration Immobilière</i>	224.022,02				
Dégâts des Eaux	10.080,99				
<i>Limite de la Garantie</i>	2.800.275,26				
Extension : Infiltration d'eau à travers terrasse	2.520,25				
Responsabilité Civile	2.550,00				
<i>Limite Défense & Recours</i>	10.000,00				
<i>Limite Dommages (Matériels & Immatériels) Par Année d'Assurance</i>	2.000.000,00				
<i>Franchise sur Dommages Matériels</i>	5.000,00				
Evènements naturels	2.800.275,26				
<i>Franchise de 10% sur les Dommages avec Min de 50 000 DA</i>	10,00				
Dépannage à Domicile	1.000,00				
<i>Limite Electricité par événement :</i>	30.000,00				
<i>Limite plomberie extérieure (Maisons individuelles seulement) par évènement :</i>	35.000,00				
<i>Limite plomberie intérieure par événement :</i>	3.000,00				
<i>Limite Vitrierie et serrurerie par événement :</i>	30.000,00				
Décompte de prime					
Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
76.431,60	250,00	13.035,87	0,00	40,00	89.757,47

Fait à BISKRA, le 21/05/2016

Le Souscripteur



**Police
en Projet**

Police - Catastrophes naturelles - Activités (R.S)

N° : 2970 - -9232

Conditions Particulières

- Le présent contrat est régi tant par l'ordonnance 95/07 du 25/01/1995 relative aux assurances que par l'ordonnance 75.58 du 26 septembre 1975 du code civil ainsi que par les conditions générales, conventions spéciales S.A.A, et conditions particulières qui suivent.
- Le souscripteur reconnaît avoir reçu un exemplaire des conditions générales et conventions spéciales.
- Il déclare, en outre, que les informations ci-dessous sont conformes, sincères et faites de bonne foi.

Police

Unité 29 Direction Régionale BATNA
Agence 2970 Gouicem Ali
Adresse Cité 150 logements, El Alia commune de Biskra wilaya de Biskra 7000 BISKRA
Téléphone 033 52 55 63 Fax 033 52 55 63
Branche/Catégorie 12012 Catastrophes naturelles - Activités (R.S) Contrat Ferme
Date d'effet 22/05/2016 Date d'échéance 21/05/2017

Assuré

Nom/Raison sociale Mr BOUHALI MOHAMED
Adresse CITE 50 LOGTS EL IZDIHAR BISKRA 7000 BISKRA
Activité Services Profession : Commerçant
Observation

Souscripteur

Nom/Raison sociale : BOUHALI MOHAMED Adresse CITE 50 LOGTS EL IZDIHAR BISKRA

Caractéristiques Police

Objet

1 BOUHALI MOHAMED
Adresse : BISKRA
Ville : 7000 BISKRA

Caractéristiques

Qualité de l'Assuré	Propriétaire Exploitant (Commerce/Industrie)
Nature de l'Activité Ac	Commerce
Registre de commerce	Activité avec Possédant RC
Type de construction	Bloc independant
Nombre d'etages	1
Superficie globale de la construction	10.000,00 m ²
Année de construction	2000
Zone Sismique	Biskra
Code Geographique	*****
Permis de construire	Oui
Nature de l'Acte de la construction	Acte Notarié
Normes parasismiques	RPA Anterieurs
Position de la construction	Autre
Position / Lit d'oued ou cours d'eau	Non
Existance Sous-Sol / EntreSol/RDC	Non
Refoulement ou débordement assainissement	Non
Nature du terrain (Remblais)	Autre
Existance parties legeres ou Couverture partielle du toit	Non
Degré Dommages dus à un tremblement de terre	Vert
Degré Dommages dus à une Tempete	Vert

**Police
en Projet**

Police - Catastrophes naturelles - Activités (R.S)

N° : 2970 - -9232

Conditions Particulières

Objet					
1 BOUHALI MOHAMED					
Caractéristiques					
Degré Dommages dus à une Inondation		Vert			
Degré Dommages dus à un glissement de terrain		Vert			
Valeur du contenant		11.688.908,99 DA			
Valeur des équipements et matériel		11.688.908,99 DA			
Valeur des Marchandises/Matieres premieres		11.688.908,99 DA			
Garanties					
	Capital	Taux	Prime		
8431.2 CAT-NAT Industrie/Commerces	35.066.726,97	0,09%	3.156,01		
<i>Taux franchise (%) / Indemnisation</i>		<i>10,00</i>			
<i>Montant minimum de la Franchise</i>		<i>30.000,00</i>			
Décompte de prime					
Prime Nette	Access.	T.V.A	Autres Taxes	Timbres	Prime Totale
3.156,01	500,00	0,00	0,00	40,00	3.696,01

Fait à BISKRA, le 21/05/2016

Pour la SAA

Le Souscripteur





الكلفة التقديرية لمشروع أشغال إنجاز مركز ترفيهي (le grand défi التحدي الكبير) بسكرة

المبلغ	الكمية	تعيين الأشغال	الرقم
1175000,00 دج	-	حصة التمهيدي	01
356300,00 دج	-	حصة الأشغال العمومية	02
3596000,00 دج	-	حصة الأشغال الكبرى (البناء و التهيئة)	03
496000,00 دج	-	حصة الكهرباء	04
1937000 00 دج	-	حصة التهيئة الخارجية (cloture+ éclairage+les camera	05
50000,00 دج	-	(surveillance de	
1081700,00 دج		حصة النجارة الفنية	
1838890,00 دج		المجموع خارج الرسوم	
12655890,00 دج		رسم القيمة المضافة 17%	
		المجموع الكلي مع الرسوم	

تم تقييم المشروع ب: اثنا عشرة مليون و ستة مئة و خمسة و خمسون الف و ثمان مئة و تسعون دينار جزائري.

مكتب دراسات



الأسئلة المطروحة خلال المقابلة مع شرائح المجتمع

السلام عليكم إخواني الأعزاء: نود طرح بعض الأسئلة عليكم، لو تفضلوا بالإجابة عليها وذلك بغية إجراء بحث علمي

حول إعداد مخطط أعمال "مركز التحدي الكبير"

السؤال الأول: ما هي الأماكن التي يمكن أن تقصدونها في أوقات فراغكم؟

السؤال الثاني: ما رأيكم في مراكز التسلية والترفيه؟

السؤال الثالث: ما مدى تلبية طالباتكم في هاته المراكز؟

السؤال الرابع: ما رأيكم في المراكز التي توفر الألعاب ذات إثارة ونشاط وتتطلب حركة؟

• قمنا بشرح المركز والخدمات التي يوفرها

السؤال الخامس: ما رأيكم في فكرة المركز المطروحة عليكم؟

السؤال السادس: كم مرة يمكنكم زيارة المركز؟

السؤال السابع: ما هو السعر المناسب الذي يمكن أن تقترحونه علينا؟