



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز للعناية التجميلية (Day Spa) بولاية بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:

بن صالح زويينة

...../Master-GE/MAN -Entrep /2017	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَلْيَذُكَّرِ أُولُو الْأَلْبَابِ

صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فالحمد لله أوله وآخره.

أشكر أولاً أعضاء اللجنة الذين قبلوا تقييم هذا العمل، ثم أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني إلى الأستاذ المشرف الدكتور غضبان حسام الدين، الذي لم يخل على بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة، وكذا حرصه الدائم لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير إلى السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة الأستاذ الدكتور بن بركة عبد الوهاب وكذلك أساتذتي الكرام على كل المساعدات والتوجيهات التي قدموها لي من أجل إنجاز وإتمام على العمل.

ولن أنسى أن أتقدم بكامل عبارات الشكر، الاحترام والعرفان لمكوني مركز IICOM السادة: بوذراع عبد الكريم، شالة رفيق وبوكابوس حسين لكل ما قدموه لنا. وأخيراً أسدي عبارات العرفان إلى كل زملائي بالدراسة في قسم التسيير.

شكراً لكم...

إله

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ...
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك لله جل جلاله...
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة...
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء بدون انتظار،
إلى من أحمل أسمه بكل افتخار...
" والدي العزيز "

إلى من كان دعائها سر نجاحي،
وحنانها بلسم جراحي...
" أمي الحبيبة "

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد،
إلى شمع متقد ينير ظلمات حياتي،
إلى من بوجودها أكتسب القوة والمحبة...
" إخوتي ... محمد والطيب "

إلى أزهار روعي رفيقات دربي،
إلى صاحبات القلوب الطيبة والنوايا الصادقة...
" أخواتي ... مونية، نجوى وريمة "

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء،
إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت،
وبرفتهم سرت في دروب الحياة الحلوة والحزينة،
إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير...
" أصدقائي وصديقاتي "

لم أنساك يا من سكنت روحك قلبي،
يا من اخترتك اليوم لأتم بك جوهر كلامي،
كما بالأمس كنت خيارتي لأتم معك نصف ديني...
إلى أغلى الناس على قلبي...زوجي "نجيب"

ملخص

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة الأخيرة من المواضيع الأكثر اهتماما من طرف الاقتصاد المعاصر حيث أنها تستمد أهميتها لكونها أحد أهم عوامل خلق القيمة لصالح النسيج الاقتصادي الوطني، وبالتالي فإنه يجب على أصحاب المشاريع وضع خطة إستراتيجية مفصلة ودقيقة والتخطيط الجيد لضمان نجاح واستمرارية تلك المشاريع. ولهذا السبب، فإن مخطط الأعمال يقع في قمة هرم أولويات أصحاب المشاريع، وذلك لكونه العامل الأساسي الذي يقوم بوضع صورة مفصلة لأي مشروع وكذلك طريقة تنفيذه، كما يساهم في إعطاء نظرة مستقبلية لسير عمله في السنوات الموالية لإنشائه.

وعليه، فإنه يمكن القول أن مخطط الأعمال من أهم أدوات التخطيط لإنشاء أي مشروع اقتصادي باعتباره أدق وسيلة لحسن تسيير المشاريع وكذلك من أهم أدوات التفاوض للحصول على التمويلات والدعم اللازم لإنشاء المشروع، ولإظهار هذه الأهمية البالغة التي يتسم بها مخطط الأعمال فقد قمنا بمحاولة إعداد مخطط أعمال لمشروع إنشاء مركز للعناية التجميلية.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، تسيير المشاريع، مقاولاتية، مركز العناية التجميلية.

Résumé :

Les PME sont devenues l'un des sujets les plus importants de l'économie moderne. Elles tiennent leur statut du fait qu'elles soient l'un des plus importants facteurs de création de valeur pour l'économie nationale. Donc, il est crucial pour les entrepreneurs d'élaborer un plan stratégique détaillé et précis pour garantir la réussite et la continuation de ces projets. Et c'est pour cette raison que le Business plan est placé au sommet de la pyramide des priorités des porteurs de projet, ceci venant du fait qu'il soit le principal facteur qui donne une image détaillée de n'importe quel projet, la manière dont il va être exécuté. De plus, il contribue à donner une vision futuriste de sa gestion dans les années suivant sa création.

On peut dire aussi que le Business Plan est l'un des plus importants outils de planification pour la création de n'importe quel projet économique, du fait qu'il soit considéré comme un moyen précis pour bien gérer les projets, mais aussi un outil primordial de négociation afin de bénéficier des financements et aides nécessaires pour la concrétisation du projet. Et pour démontrer l'importance dont jouit le Business Plan ; nous avons tenté d'élaborer le business plan d'un projet de construction d'un centre de soins et bien-être.

Mots clés : Business plan, gestion de projet, entrepreneuriat, centre de bien être, Spa.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	آية القرآنية
	الشكر
	الإهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
أ-ب-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
02	تمهيد الفصل الأول.
03	المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال
03	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال.
03	أولاً: تعريف مخطط الأعمال.
04	ثانياً: وظائف مخطط الأعمال وأهدافه.
07	المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال وخصائصه.
07	أولاً: أنواع مخطط الأعمال.
08	ثانياً: خصائص مخطط الأعمال.
09	المطلب الثالث: نصائح لإعداد مخطط الأعمال ناجح
09	أولاً: الأخطاء الشائعة عند إعداد مخطط الأعمال.
10	ثانياً: المراحل العشر لنجاح إعداد مخطط الأعمال.
13	المبحث الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال.
13	المطلب الأول: ملخص المشروع وأسس إعداد المخطط التسويقي.
13	أولاً: الملخص التنفيذي.
15	ثانياً: المخطط التسويقي.
38	المطلب الثاني: أسس إعداد المخططين التنظيمي والإنتاجي.
39	أولاً: المخطط الإنتاجي.
43	ثانياً: المخطط التنظيمي.

فهرس المحتويات

53	المطلب الثالث: المخطط المالي، المخاطر والملاحق.
53	أولاً: أسس إعداد المخطط المالي.
65	ثانياً: تحليل المخاطر.
66	ثالثاً: أهمية إعداد الملاحق.
67	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لإنشاء مشروع مركز للعناية التجميلية (Day Spa).	
69	تمهيد الفصل الثاني.
70	المبحث الأول: الملخص التنفيذي
70	أولاً: الهدف من إعداد مخطط الأعمال:
70	ثانياً: وصف المشروع
70	ثالثاً: أهمية المشروع وأسباب إختياره
72	رابعاً: توجهات المشروع
72	المبحث الثاني: المخططات التقديرية
72	المطلب الأول: المخطط التسويقي.
72	أولاً: دراسة السوق
81	ثانياً: تحليل العرض والطلب
89	ثالثاً: المزيج التسويقي
98	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي.
98	أولاً: دراسة الموقع
99	ثانياً: تحديد إحتياجات عملية تقديم الخدمة
101	ثالثاً: القدرة الإستيعابية للمركز
103	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي.
103	أولاً: الموارد البشرية
108	ثانياً: الهيكل التنظيمي
109	ثالثاً: الشكل القانوني
109	المطلب الرابع: المخطط المالي.
109	أولاً: رقم الأعمال المتوقع

فهرس المحتويات

110	ثانيا: هيكل التكاليف
112	ثالثا: إهتلاك الإستثمارات
113	رابعا: الهيكل التمويلي
115	خامسا: القوائم المالية
120	سادسا: التقييم المالي
123	المبحث الثالث: تحليل المخاطر
124	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

❖ فهرس الأشكال:

الفصل الأول (الجزء النظري)		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	5
02	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	6
03	العناصر الأساسية لمخطط الأعمال	9
04	الخطوات العشر لمخطط ناجح	12
05	العناصر الأساسية الواجب إظهارها لوصف المشروع	15
06	القوى التنافسية	17
07	تحليل المحيط بواسطة نموذج PESTEL	19
08	مصنوفة SWOT	24
09	أنواع قنوات التوزيع	37
10	مراحل تقديم الخدمات: في نظام ديناميكي	38
11	المنتجات والأعباء وفق معطيات جدول حسابات النتائج	62
12	طريقة حساب فترة إسترداد المشاريع	63
13	كيفية حساب رأس المال العامل من الميزانية المالية	64
الفصل الثاني (الجزء التطبيقي)		
01	نسب تقسيم المجتمع النسوي في بلدية بسكرة وفق الفئات العمرية	74
02	العلامة التجارية لمركز نجود للعناية التجميلية	81
03	شكل العينة العشوائية المدروسة	82
04	تغيرات معدلات الزواج والولادة خلال العشر السنوات من 1990 الى 2016	83
05	أعمدة بيانية توضح إجابات العينة عن الخدمات التي يرغبون الحصول عليها	83
06	تفسير تغيرات الطلب المتوقع على خدمات العناية الإجمالية في بلدية بسكرة خلال سنة 2020.	86
07	تحديد الحصص السوقية للمنافسين والفجوة السوقية	88
08	أعمدة بيانية توضح الدخل العائلي أو الدخل الخاص للعينة المدروسة	92
09	واجهة الموقع الرسمي لمركز نجود للعناية التجميلية	93
10	العلاقات بين مختلف قنوات التوزيع المستعملة لتقديم خدمات مركز نجود للعناية التجميلية.	95
11	معالجة المعلومات المتحصل عليها في مركز نجود للعناية التجميلية	97

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

108	الهيكل التنظيمي لمركز نجود للعناية التجميلية	12
115	الميزانية الإفتتاحية لمؤسسة نجود في تاريخ 2020/01/01	13
-118 119	جدول النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة نجود في تاريخ 2020/12/31	14
119	الميزانية الختامية لمؤسسة نجود في تاريخ 2020/12/31	15

❖ فهرس الجداول:

الفصل الأول (الجزء النظري)		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	قواعد تضبط شكل مخطط الأعمال	11
02	المعايير الأساسية لتجزئة السوق	20
03	المراحل الخمس لعملية تأقلم المستهلكين مع المنتجات	20
04	تحليل وتقييم الموردين	21
05	مصنوفة تحليل المنافسة	22
06	مثال عن إستبيان لتقييم قوة وضعف مؤسسة في مجال نشاطها	23
07	الإستراتيجيات التنافسية	25
08	التكاليف المتعلقة بالموقع	41
09	الإحتياجات من الموارد البشرية	47
10	جدول هيكل تكاليف المشاريع	57
11	جدول الإهلاك الخطي	58
الفصل الثاني (الجزء التطبيقي)		
01	تحليل وتقييم موردي مركز نجود للعناية التجميلية	75
02	جدول تحليل منافسي مركز نجود للعناية التجميلية في بلدية بسكرة	76
03	نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمشروع مركز نجود للعناية التجميلية	78
04	الفرص والتحديات الخاصة بمشروع مركز نجود للعناية التجميلية	79
05	الحلول المتبعة في المشروع لعلاج نقاط الضعف وتفادي تهديدات المحيط	80-79
06	تغيرات عدد الزبائن عند المنافسة	85
07	الطلب السنوي المقدر على مجمل خدمات العناية التجميلية من سنة 2020 الى سنة 2027	86

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

87	عرض اليومي المقدر لخدمات العناية التجميلية في بلدية بسكرة	08
89	العدد المقدر لزيائن مركز نجود للعناية التجميلية من 2020 الى غاية 2027	09
90	الخدمات الأساسية المقدمة في مركز نجود للعناية التجميلية	10
91	أسعار خدمات مركز نجود للعناية التجميلية	11
94	تكاليف الخاصة بالحملة الترويجية لمركز نجود خلال السنة الأولى	12
96	مراحل تقديم الخدمات في مركز نجود للعناية التجميلية	13
99	التكاليف المتعلقة بالموقع	14
99	الإحتياجات السنوية من المواد الأولية لمركز نجود للعناية التجميلية	15
100	تقديرات التمويل للفترة الممتدة من 2020/01/01 الى غاية 2020/12/31.	16
100	تكاليف التأثيث والتجهيز	17
101	تكاليف الإحتياجات الإضافية اللازمة لحسن سير المركز	18
102	القدرة الاستيعابية القصوة لمركز نجود للعناية التجميلية	19
-104-103 105	إحتياجات مركز نجود من الموارد البشرية.	20
107	أجور العاملات في مركز نجود للعناية التجميلية	21
107	تقديرات تكاليف العاملين التي يتحملها صاحب المشروع.	22
108	تكاليف التحفيزات المعنوية المقدمة لصالح العاملات	23
110	تقديرات رقم الأعمال السنوي لمركز نجود للعناية التجميلية للفترة من 2020 الى 2027	24
111	جدول هيكل تكاليف المشاريع	25
112	أقساط إهلاك الإستثمارات	26
112	مسار إهلاك الإستثمارات	27
113	الهيكل التمويلي لمشروع مركز نجود للعناية التجميلية	28
114	إستهلاك قرض وكالة الدعم وتشغيل الشباب ANSEJ	29
116	نتائج تقديرات الرسم على القيمة المضافة من 2020/12/01 الى غاية 2020/12/31.	30
116	تقديرات الرسم على القيمة المضافة السنوية من 2020 الى غاية 2027.	31
117	نتائج جدول تدفقات الخزينة للفترة من 2020/12/01 الى غاية 2020/12/31.	32
118	تقديرات رصيد الإستغلال السنوية من 2020 الى غاية 2027	33
120	تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة	34
120	تحليل التكاليف المختلطة	35

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

121	حساب فترة إسترداد المشروع	36
122	حساب قيمة صافي القيمة الحالية (VAN) للمشروع	37

❖ فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	تابع للدراسة
1	نموذج عن الإستبيان الموجه للزبائن المحتملين ومعالجة إجاباته.	التسويقية
2	نموذج عن أسئلة المقابلة الموجهة للمنافسين.	التسويقية
3	إستمارة المعلومات الخاصة بزبائن مركز نجود للعناية التجميلية.	الإنتاجية
4	نموذج لبطاقة الخدمات المقدمة للزبائن	الإنتاجية
5	الهيكل المعماري لمركز نجود للعناية التجميلية (2D)	الإنتاجية
6	قائمة إضافية للمواد الأولية.	الإنتاجية
7	فاتورة المواد الأولية لمؤسسة ESTCOIFCOU ص 2/1.	الإنتاجية
7	تابع لفاتورة المواد الأولية ESTCOIFCOU ص 2/2.	الإنتاجية
8	فاتورة الأثاث والمعدات لمؤسسة ESTCOIFCOU.	الإنتاجية
9	فاتورة التجهيزات الإلكترونية لمؤسسة HORIZON PC	الإنتاجية
10	فاتورة المعدات الكهرو منزلية من مؤسسة CONDOR	الإنتاجية
11	وثيقة مؤسسة نجارة الألومنيوم المحددة لتكلفة تقسيم الموقع	الإنتاجية
12	وثيقة محددة لتكلفة تهيئة الموقع	الإنتاجية
13	جدول الرسم على القيمة المضافة السنوية من 2020/01/01 الى غاية 2020/12/31	المالية
14	جدول تدفقات الخزينة السنوية من 2020/01/01 الى غاية 2020/12/31	المالية
15	وثيقة التأمين على المخاطر المتعددة من شركة Trust	المالية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى الركائز الأساسية التي تحقق التنمية والتوازن الاقتصادي، كما تساعد كذلك على تنمية روح المبادرة والإبداع في المجال الإقتصادي، بالإضافة إلى الكثير من المزايا الأخرى التي تجلبها كزيادة التشغيل وتخفيض معدلات البطالة، وتحسين الناتج المحلي الإجمالي الخام، وغيرها من المزايا. فنظراً لهذه الأهمية البالغة التي تتسم بها، وضرورة مواكبة التطورات السريعة والمتتالية الحاصلة في مجال المقاولاتية التي تجعل هذا النوع من المؤسسات يتعرض لتأثير الكثير من العوامل في عالم الأعمال والمتعلقة بمحيطها الداخلي والخارجي، فقد أصبح من الضروري الإعداد الجيد للمشاريع وإعداد خطة أعمال جيدة تتناسب مع الأهداف المنشودة للمؤسسة ومع البيئة المحيطة بها.

ومن هنا، نجد حتمية أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال مفصل، دقيق ومناسب قبل الإنطلاق في أي مشروع خاصة الجديد منها. فهذا المخطط يعتبر بمثابة خطة تساعد على الإجابة على العديد من التساؤلات التي تخص أصحاب هذه المشاريع وكذلك الأطراف أصحاب المصالح فيها، فهو مرحلة مبدئية مهمة لمباشرة أي مشروع، تختص بتحديد الأهداف والإستراتيجيات التسويقية التي يتضمنها المخطط التسويقي، وكذلك الجانب المالي المحدد لأغلب القرارات التي سيتخذها أصحاب المشاريع من جهة والأطراف الممولة لهذه المشاريع من جهة أخرى. ومن بين هذه الأطراف نذكر البنوك ووكالات دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي تعمل من أجل مرافقة المشاريع وتوجيهها لضمان نجاحها من بداية ظهور رغبة المقاول في تجسيد فكرة المشروع من خلال مساعدته على إعداد مخطط الأعمال وأثناء الإنشاء من خلال التسهيلات المختلفة التي تقدمها وحتى خلال الشروع في النشاط.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

نظراً للإمتيازات الممنوحة للمشاريع الناشئة ولتوضيح الأهمية البالغة التي يمثلها مخطط الأعمال لنجاح تلك المشاريع، جاءت رغبتنا في تقديم محاولة لإعداد مخطط أعمال لمشروع معين يتمثل في مركز خاص بالعناية التجميلية النسائية، حيث ستكون الدراسة خاصة بإمكانية إنشاء ونجاح هذا النوع من المشاريع في ولاية بسكرة. وبالتالي فإن موضوع بحثنا سوف يتمحور حول دراسة:

"كيفية إعداد مخطط أعمال لإنشاء مركز للعناية التجميلية (Day Spa) بولاية بسكرة"

ولمعالجة هذه الإشكالية وتحليلها من أجل فهم آلية إعداد مخطط الأعمال وأهميته بالنسبة لإنشاء المشاريع ونجاحها، ينبغي طرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما مدى إمكانية تطبيق المشروع في الجزائر؟
- ما هي الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروع المقترح؟
- ما هي أبرز مكونات مخطط أعمال المشروع المقترح؟

ثانيا/ أسباب اختيار الدراسة:

تم إختيار التوجه نحو هذه الدراسة لعدة أسباب منها:

- طبيعة تخصص الطالبة في مجال المقاولاتية.
- كون فكرة المشروع من المواضيع الحديثة والمطلوبة من قبل المجتمع.
- الرغبة في إنشاء هذا المشروع في المستقبل إن شاء الله.
- قلة وجود مراكز للعناية التجميلية في ولاية بسكرة وضواحيها.
- الطلب المتزايد على العديد من خدمات العناية التجميلية (مثل: العناية بالبشرة والشعر، جلسات الماساج، اللياقة البدنية وغيرها).
- حالة عدم الرضا والتذمر الموجودة لدى الزبائن إتجاه الخدمات المتوفرة حاليا في السوق.

ثالثا/ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على ماهية مخطط الأعمال وكيفية إعدادها بالطريقة السليمة.
- المساهمة في التعريف بالمراحل التي يجب إتباعها لإنشاء مركز للعناية التجميلية.
- إعادة مكانة العناية التجميلية الصحية عن طريق تبني المركز مبدأ إستخدام المواد الطبيعية والطرق العصرية في نفس الوقت.
- إظهار مكانة هذا النوع من المشاريع في تنمية السياحة المحلية.

رابعا/ أهداف الدراسة:

يمكن أن نلخص أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- التعرف على الخطوات السليمة لإعداد مخطط الأعمال لإنشاء مشروع يحقق مردودية إقتصادية ومنفعة إجتماعية.
- إعطاء فكرة عن ماهية مركز للعناية التجميلية (Day Spa) وكيفية إنشائه ودراسة ما مدى إمكانية نجاح هذا المشروع في ولاية بسكرة.
- إبراز التطور الذي عرفه مجال العناية التجميلية.

خامسا/ منهج البحث:

نظراً لطبيعة الموضوع والأهداف التي نريد الوصول إليها، سنعتمد في هذه الدراسة على نوعين من المناهج: أولاً: المنهج الوصفي، وسيكون ذلك في الجانب النظري من الدراسة، من أجل التعرف على مراحل إعداد مخطط الأعمال لإنشاء أي مشروع. أما المنهج الثاني، فسيتمثل في المنهج الإستكشافي، والذي سيتم إستخدامه في الجانب التطبيقي من

الدراسة وذلك من أجل جمع المعلومات من خلال الإتصال المباشر بالجهات المعنية وإستجواب بعض المختصين في نفس مجال نشاط المشروع المدروس، وكذلك إعداد إستبيان يهدف إلى دراسة وتحليل معطيات السوق ومتطلباته وجمع الآراء حول فكرة المشروع.

سادسا/ صعوبات الدراسة:

- تتمثل الصعوبات التي تواجه هذه الدراسة في:
- التغيير السريع لأذواق المستهلكين الذي قد يؤدي إلى صعوبة تقدير المبيعات.
 - صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من أصحاب المشاريع المماثلة.
 - البيروقراطية في مكاتب المصالح العمومية وصعوبة الوصول الى المسؤولين والحصول على المعلومات.
 - قلة تجربة وخبرة الباحثة في مجال إنشاء المشاريع وخاصة في هذا النوع.

سابعا/ خطة البحث:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات العديدة التي تحوم حول هذا الموضوع، تم تقسيم دراستنا إلى فصلين: الأول بعنوان: "الإطار النظري لمخطط الأعمال"، والذي سنتطرق فيه إلى أربعة مباحث، الأول سندرس فيه عموميات حول مخطط الأعمال، من مفهوم ومحتوى ومراحل إعدادده، أما الثاني فيخص المخطط التسويقي وكيفية إعدادده. المبحث الثالث سنرى فيك كيفية إعداد كل من المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي، والمبحث الرابع يخص المخطط المالي والقوائم المالية التي يضمها.

أما الفصل الثاني فيتناول الجانب التطبيقي من الموضوع وهو خاص بكيفية إعداد مخطط الأعمال لإنشاء مشروع مركز متخصص في العناية التجميلية النسائية (Day Spa) بولاية بسكرة، والذي تم تقسيمه إلى خمسة مباحث: الأول يهتم بتعريف المشروع، والثاني سنتطرق فيه إلى دراسة المخطط التسويقي، الثالث فهو مرتبط بدراسة الخطط التنظيمي والإنتاجي لهذا المشروع. أما المبحث الرابع سنتناول فيه المخطط المالي والقوائم المالية الواجب إعدادها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

يشهد المحيط الذي تعيش فيه المنظمات تطورات وتغيرات في جميع المجالات، مما يجعل من الضروري عليها الإعداد المسبق والجيد لمسار إنشاء أي مشروع في ظل هذه الظروف. فالتخطيط الجيد يعد من أهم الخطوات لنجاح واستمرار المشاريع، حيث أن المنظمات تحتاج إلى ما يعكس لها حاضرها ومستقبلها ويحدد لها المراحل التفصيلية التي ستمر بها وذلك لإكتشاف العقبات وتفادي الأخطاء، وبالتالي فإن التخطيط الجيد لإنشاء أي مشروع سيساعد على نجاحه وزيادة فعاليته.

فنظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها التخطيط الذي يعمل على إخضاع فكرة المشروع إلى دراسات دقيقة، فقد أصبح من الضروري إتباع منهج واضح ودقيق وذل عن طريق وضع مخطط أعمال يساعد على تحديد الخطوات الإستراتيجية والتقدير المستقبلي. كما يستخدم مخطط الأعمال كأداة للتفاوض والإقناع للحصول على التمويلات والدعم اللازمين لإنشاء المشروع. ولهذا السبب، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لمخطط الأعمال من عدة جوانب أساسية وذلك عن طريق المبحثين التاليين:

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال، والذي سنتطرق فيه إلى: تحديد ماهية مخطط الأعمال، خصائصه والأطراف المعنيون به ومكوناته.

المبحث الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال، والذي سيتضمن كيفية إعداد كل من ملخص المشروع ومختلف المخططات التسويقية، التنظيمية والمالية المكونة له.

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

يتسم مخطط الأعمال بأهمية بالغة ودور جد فعال في حياة المنظمات، خاصة الجديدة منها، وذلك منذ بداية التفكير في المشروع، ثم بلورته وحتى خلال إنشائه. لهذا السبب، فإنه يعتبر أهم خطوة ينبغي على أصحاب المشاريع البدء بها، من خلال وضع خطة متناسقة، مفصلة ومتكاملة بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال.

أولاً: تعريف مخطط الأعمال.

تعددت التعريف المنسوبة لمخطط الأعمال ونذكر منها ما يلي:

- **التعريف 1:** "مخطط الأعمال هو توليفة من الوثائق التي تعرف بمشروع استثماري أو بالتطور في المدى المتوسط لمؤسسة ما."¹
- **التعريف 2:** "مخطط الأعمال يحدد طريقة إدارة نشاط معين، خلال فترة مستقبلية محددة. هذا النشاط المعين يمكن أن يتمثل في تسيير مؤسسة بمفردها أو في داخل تكتل دولي كبير. كما يمكن أن يمثل المؤسسة ككل أو أحد الفروع، أو عملية تجارية، جمعية خيرية أو أي جمعية غير هادفة للربح. الفترة المستقبلية يمكن ان تتمثل في الشهور الستة الأولى من حياة المؤسسة، خمس سنوات من حياة مجموعة منشأة أو المدة الكاملة للمخطط ما"²
- **التعريف 3:** "هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الفشل، كما انه يوضح للمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها."³
- **التعريف 4:** "مخطط الأعمال يُعرف بشكل وثيقة مكتوبة تساعد حامل المشروع على بناء مشروعه عبر زمن معين وإيصال فكرته لشركائه بهدف إقناعهم وتحفيزهم للمشاركة في المشروع. ومن ثم هذه الوثيقة ستوزع على كافة الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموردين، الزبائن) بهدف جذب إهتمامهم للمشروع."⁴

¹ -Sion. M, (2013), « Réussir son business plan : méthodes, outils et astuces », éditions DUNOD, 3^e édition, Paris, P3.

² - Stutely.R, (2008), « business plan : concevoir un Business plan efficace », Pearson éducation France, 2^e éditions, Paris, P4

³ - براهيمى نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار الى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2012

⁴ - Léger-Jarniou. C, Kalousis.G, (2010), « Construire son Business plan : les clés du BP professionnel », éditions DUNOD, 2^e éditions, Paris, P5.

- **التعريف 5:** "مخطط الأعمال هو البلورة المكتوبة لفكرة مشروع مقاولاتي. هو عبارة عن وثيقة مكونة من ثلاثين صفحة تقريباً، والتي تعرض العناصر الأساسية للمشروع، المتمثلة في الطبيعة الخاصة والفرصة الخاصة بالمشروع مثبتة بدراسة للسوق والمنافسة، الفريق الذي يقوم بها ومدى تناسقه، الموارد اللازمة لتحقيقه، والآفاق التي يهدف لها."¹

وفقاً لهذه التعاريف، يمكن إستخلاص بأن مخطط الأعمال يمثل الوسيلة التي تمكن المقاول من توضيح صورة المشروع من خلال بناء تقديرات عبر الزمن لنتائجه وكل تفاصيله بشكل مكتوب وواضح بحيث يصبح هذا المخطط وثيقة إقناع ودليل مرجعي لفكرة المشروع والتي سيستعملها المقاول لإيصال هذه الفكرة لمختلف الأطراف التي سيتعامل معهم.

متى يتم إعداد مخطط الأعمال؟

يتم إعداد مخطط الأعمال في الحالات التالية:²

- لإنشاء مؤسسة.
- لإطلاق إبتكار يحتاج الى تمويل.
- من أجل شراء أو بيع مؤسسة.
- التهيئة للتنازل عن مؤسسة.
- التخطيط للتطوير والتنمية.
- التمويل (البنوك، المؤسسات المتخصصة في رأس مال المخاطر،... إلخ)
- طلب قرض أو التمويل التأجيري (leasing).
- البحث عن الشركاء أو المساعدين.
- تسيير المشاريع في المؤسسات.

فما سبق، يمكن أن نستخلص بأن مخطط الأعمال هو الوثيقة التي تقدم الخطوط العريضة للمشروع سواء للشركاء أو لجميع الأطراف الواجب إقناعها بوجود فرصة أعمال لهذا المشروع، قابلية تحقيقه وخاصة أن له مردودية. حيث يعبر مخطط الأعمال عن النوايا الإستراتيجية المستقبلية للمشروع، فهو وسيلة تساعد على تسهيل أعمال إنشاء المشاريع وذلك عن طريق تجميع معلومات الأساسية على المشروع، والتنبؤ بما سيحققه في المستقبل بناء على مجموعة من البيانات المتحصل عليها إثر القيام بالعديد من الدراسات. كما يعد من أهم أدوات تسيير المشاريع، بحيث يساعد على تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح، وربطها بآجال زمنية محددة.

¹ -Logiez. C, Vinay. E, (2006), « **entreprendre dans les services** », éditions DUNOD, 2^e éditions, Paris, P134.

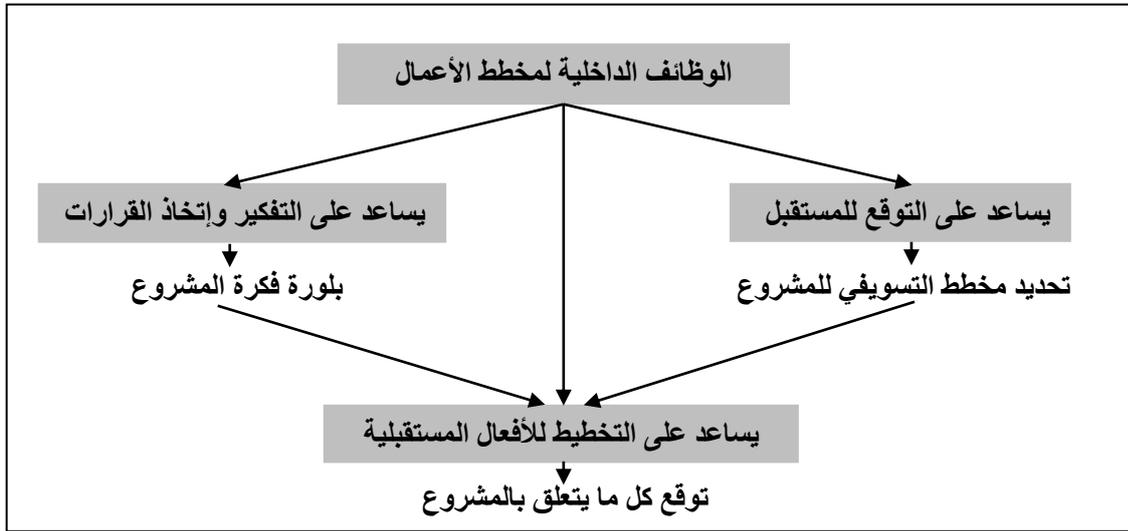
² - Durand. X, Goumar.A, Simon. E, « **Rédiger son Business plan en 48h** », éditions Eyrolles, paris, France, 2^e éditions, P4 : <http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212562088/9782212562088.pdf>

ثانياً: وظائف مخطط الأعمال وأهدافه.

نظراً للأهمية البالغة التي يتسم بها مخطط الأعمال في عملية إنشاء المشاريع وتسييرها، فإنه يتضح أن إعداد مخطط الأعمال يساهم بشكل فعلي في تطوير تلك المشاريع وذلك عن طريق مشاركته بوظيفتين أساسيتين، أحدهما تساهم على تحقيق أهداف داخلية والثانية تساعد على تحقيق الأهداف الخارجية:

1- الوظائف الداخلية: تتمثل في مساعدة حامل المشروع على بناء وإنشاء وتسيير مشروعه وذلك عن طريق التخطيط لحياة المشروع وتطوره عبر الزمن. فعند إعداد هذا المخطط، يعمل حامل المشروع على توضيح الاتجاهات التي سيأخذها هذا المشروع عن طريق شرح فكرته وتحديد شروط تجسيدها على أرض الواقع، والشكل الموالي يوضح الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال:

الشكل (01): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



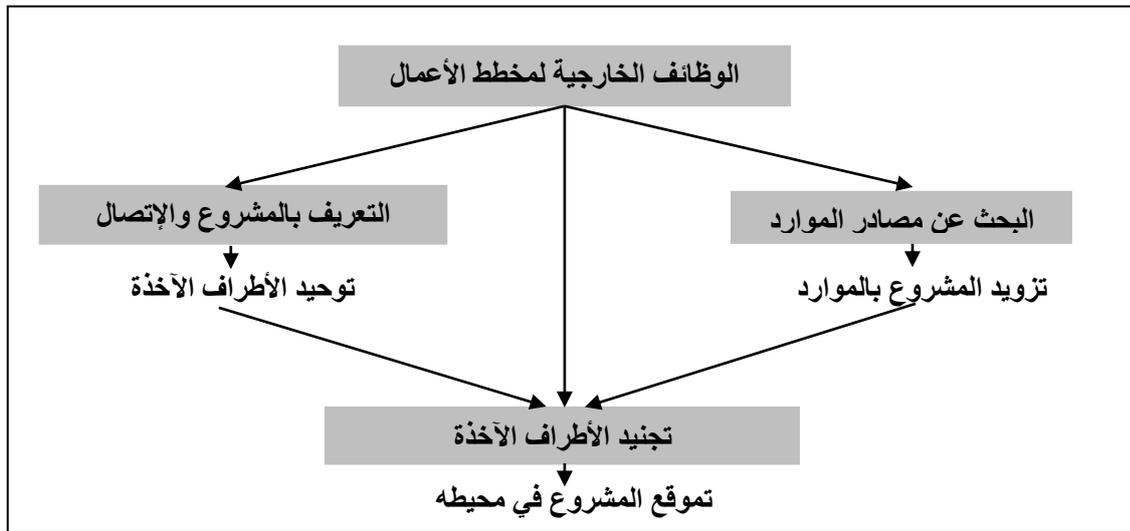
La source : Coster.M, (2009), « **entrepreneuriat** », Pearson éducation France, paris, P137

- من الشكل الموضح أعلاه، يمكن استنتاج أن إعداد مخطط الأعمال يهدف في الصعيد الداخلي الى مساعدة المقاول في:
- التفكير وإتخاذ القرارات: في هذه الحالة، فإنه يهدف الى بلورة فكرة المشروع وذلك من خلال جعل المقاول يدقق في تفاصيل مشروعه عن طريق تقليص حالة عدم اليقين التي يكون فيها في بداياته وتزويده بالمعطيات اللازمة لتحديد وتثبيت فكرة مشروع سليمة. كما يسهل ذلك عملية إتخاذ القرار الحاسم في مباشرة عملية الإنشاء ومن ثم إتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة بحياة المشروع ككل.
 - المساعدة على التوقع للمستقبل: عند إعداد المقاول لمخطط الأعمال، فإنه يقوم بدراسات عديدة حول السوق التي سينشط فيها في الحاضر، كما يقوم بوضع توقعات حول تطورها وعلى ما ستكون عليه هذه السوق في المستقبل. كما يقوم بتوقع المخاطر المستقبلية وتحديد كيفية معالجتها، الإحتياجات المستقبلية والمزايا التي سيحققها مشروعه مما يساعد على تخفيض حالة عدم اليقين. فالهدف من إعداد مخطط الأعمال في هذه الحالة هي التمثيل الأكثر واقعية للوضع المستقبلي الذي سيكون عليه المشروع بناء على وقائع وحقائق موجودة ودراسات دقيقة.

- المساعدة على التخطيط للأفعال المستقبلية: يعمل مخطط الأعمال في هذه الحالة دور المرشد، حيث أن المقاول يستعمله عند مواجهة المشروع المنشأ بعض الظروف التي قد قام بدراستها وتحليلها وإيجاد حلولها سابقاً وبالتالي ما على المقاول إلا أن يتبع الخطوات المذكورة في مخطط الأعمال. حيث أن هذا الأخير - في حالة الإنشاء - يقوم ببناء نظرة مستقبلية للأفعال التي يجب آداءها من أجل إنشاء المشروع محددًا بذلك استراتيجياته المستقبلية وفقاً لمختلف السيناريوهات.

2- الوظائف الخارجية: فإعداد مخطط الأعمال، في هذه الحالة، موجه إلى أطراف خارجية، حيث يعمل على بعث إشارات للمحيط الخارجي بإمكانية إنشاء ونمو المشروع في محيط معين، كما يعمل كذلك على إيجاد المصادر الخارجية اللازمة لإنشاء، تسيير هذا المشروع، وأهم هذه المصادر التي يهدف مخطط الأعمال على الوصول إليها: مصادر التمويل. والشكل التالي يوضح الأهداف التي يحققها مخطط الأعمال إثر هذا الإتجاه.

الشكل (02): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



La source : Ibid, P141

أما في الصعيد الخارجي، فإن إعداد مخطط الأعمال يهدف إلى مساعدة المقاول على:

- التعريف بالمشروع والإتصال: ويهدف إعداد مخطط الأعمال هنا إلى التعريف بفكرة المشروع من جميع الجوانب

وجذب الجمهور المستهدف للإهتمام به والحصول على الموارد اللازمة لإنجازه، حيث أن هذا المخطط يعمل على¹:

- يفهم بسرعة طبيعة المشروع.
- يعلم بفعالية عن حامل المشروع.
- يساعد على تقييم درجة الإعداد للمشروع.
- يساعد ويسهل للأطراف المختلفة على تحديد موقفهم حول المشروع.
- التوضيح حول جدوى، إستدامة، طموح ومردودية المشروع.

¹ - Idem.

- **البحث عن مصادر الموارد:** يهدف مخطط الأعمال في هذه الحالة الى ربط علاقات والوصول لإتفاق مع الأطراف المختلفة التي ستساعد المقاول على إنجاز مشروعه والتي يستهدفها هذا المخطط، من أهم هذه الأطراف: البنوك والمستثمرين بصفة عامة. فكما وضع T.Verstraete في شرحه لهذه الوظيفة لمخطط الأعمال، أن: " عند إعداد مشروع، يحدد المنشيء الأسس التنظيمية التي سيتبعها من أجل تقديم للأطراف الآخذة المقابل لمساهماتهم."¹

- **تجنيد الأطراف الآخذة:** بإعتبار بأن مخطط الأعمال هو وسيلة إتصال، تفاوض وإقناع، فعلى المقاول أولاً تحديد الأطراف التي يجب أن يوجه لها هذا المخطط، من ثم تحديد الإستراتيجية الأمثل للتفاوض معهم؛ فهنا يعمل مخطط الأعمال على إقناع مختلف الجهات بضرورة مساهمتهم في إنجاز المشروع وذلك من خلال توضيح الدور الهام الذي يلعبونه في نجاح عملية الإنشاء.

مما سبق نستنتج أن إعداد مخطط الأعمال عملية موجهة لتحقيق هدف معين أو عدة أهداف مختلفة، فيمكن تلخيص الأهداف التي يطمح لها المقاول بإستخدام لمخطط الأعمال فيما يلي:²

- التعبير الرسمي عن مسار التخطيط.
- طلب تمويل.
- بناء إتفاق معين.
- وسيلة لتسيير عمليات المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال وخصائصه.

أولاً: أنواع مخطط الأعمال.

تتعدد أشكال التي يظهر بها مخطط الأعمال وذلك حسب الهدف الذي يسعى محرره لتحقيقه، وحسب الجانب الذي يدرس منه مخطط أعمال، حيث يمكن ذكر بعض هذه الأنواع فيما يلي:³

- 1- **خطة مصغرة (mini plan):** يحتوي على (10) صفحات ويضم الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل، خطة التسويق، الإحتياجات والكشوف المالية خاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.
- 2- **خطة العمل (working plans):** وهي عبارة عن أداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل.
- 3- **خطط التقديم (presentation plans):** هي نوع من خطط العمل غير أنها تستخدم عادة لتقديمها للبنوك أو المستثمرين والأطراف الخارجية بغرض الحصول على التمويل.

¹- Ibid, P142

²- Stutely.R, Op. cit, P6.

³- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2006، ص332.

4- الخطة الإلكترونية (electronic plans): وهي الخطة التي يتم تداولها بين الأطراف مختلف للأعمال على شكل وثائق إلكترونية بدلا من طباعتها كما هو معتاد.

رغم هذه الاختلافات، إلا أنه يجب أن يحتوي أي نوع من أنواع مخططات الأعمال على المعلومات التالية:¹

- يجب أن يوضح طبيعة المشروع الأولي.
- توضيح نوايا حامل المشروع حول هذا المشروع.
- كيفية سيقوم حامل المشروع بالوصول الى الأهداف المرسومة.
- كيف ستكون المؤسسة بعد 3 أو 5 سنوات من إنشائها.

ثانيا: خصائص مخطط الأعمال.

يتضح أن لمخطط الأعمال أهمية بالغة في دراسة كافة جوانب المشروع، فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص التي تساعد على تنظيم المعلومات التي يحتويها. يمكن تقسيم هذه الخصائص الى شقين أساسيين:

1- خصائص تتعلق بالشكل العام لمخطط الأعمال: وتتمثل هذه الخصائص في:²

- الإيجاز والتلخيص.
- صياغة مناسبة للمرسل إليهم.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- العملائية والواقعية.
- المصدقية والدقة.
- الهيكلية الجيدة.
- التجانس في عرض البيانات والتحليل.

2- خصائص تتعلق بمضمون مخطط الأعمال: حيث يجب على مخطط الأعمال أن يتضمن:³

- تعريف المشروع: مهنته وقيمه المضافة.
- بناء المشروع: العناصر الضرورية لإنشائه.
- وجود المشروع: الأدوات الاستراتيجية التي ستؤدي الى بروز المشروع.

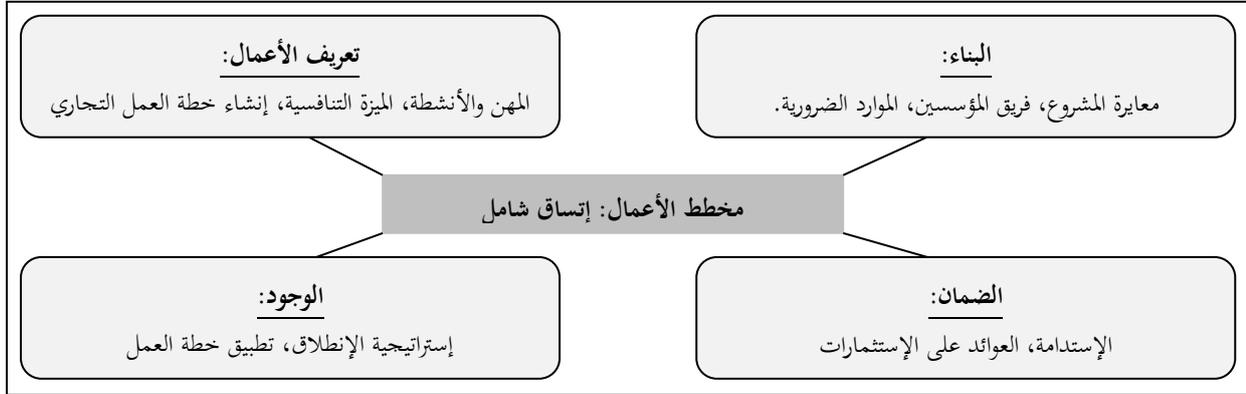
¹- Marion.S et autre, (Avril 2013) « réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise », les éditions de l'Adreg: <http://thierry-verstraete.com/pdf/ADREG%2004%20Marion%20et%20al.PDF>

²- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

³- Coster.M, Op. cit, P145

- ضمان المشروع: توضيح العوامل التي تقوي المشروع.
والشكل التالي يوضح التكامل الذي يصنعه مخطط الأعمال عن طريق الربط بين هذه العناصر المختلفة.

الشكل (03): العناصر الأساسية لمخطط الأعمال



La source : Coster.M, Op. cit, P146.

حيث يشترط في مخطط الأعمال أن يتسم بالتناسق التام بين هذه العناصر الأربع التي تمثل الأسس الإستراتيجية بناء المشروع، حيث أن التكامل الموجود بينها والترابط المنطقي الذي يجمعها هو الذي سيكون مخطط الأعمال.

المطلب الثالث: نصائح لإعداد مخطط الأعمال ناجح

أولاً: الأخطاء الشائعة عند إعداد مخطط الأعمال.

إن الأخطاء الأكثر شيوعاً في مخططات الأعمال تتعلق في أربعة نقاط أساسية، إما ببناء مخطط الأعمال، بمدى فعاليته، بمحتواه أو بالهدف أساسي لمخطط الأعمال. ويمكن توضيح هذه النقاط كالتالي:¹

1- بناء مخطط الأعمال: ويمكن أن تتعلق الأخطاء بـ:

- غياب التعريف واضح وغياب الفرضيات (حيث أن الفرضيات ضرورية في بعض الحالات، فيجب تحديد تلك الحالات والمجال الزمني والمكاني الذي تطبق فيه).
- غياب التفسير الواضح حول المنهجية المتبعة في بناء مخطط الأعمال.
- غياب المراجع الخاصة بمصادر البيانات (الملاحق): سواء كانت بيانات محاسبية، بيانات متحصل عليها من دراسة السوق، حول تحليل المنافسة، الشراكات أو النقابات المهنية، الإنترنت، إلخ... هذه الملاحظات تتعلق بالبيانات التي تخص نشاط المؤسسة، وكذلك البيانات الاقتصادية مثل التضخم، أسعار صرف، إلخ.

¹ - Sion.M, Op. cit, P243-244

2- فعالية مخطط الأعمال: وهي كالتالي:

- مشاكل تتعلق بالوسائل (Excel, Word, Powerpoint) وذلك باستخدامها بطريقة غير صحيحة أو بأدنى مستويات فعاليتها (حيث يوجد بعض البرامج المصنوعة خصيصاً لإعداد مخططات الأعمال فيجب التطرق إليها كحل مبدئي)
- عدم تحديث البيانات.
- أخطاء عند حساب الأرقام.

3- محتوى مخطط الأعمال: رغم أن المشاكل الأكثر شيوعاً تتعلق بالشكل العام لمخطط الأعمال أو مدى

فعاليتها، إلا أنه يمكن أن يتخالف محتواه مع توقعات المستثمرين:

- ضعف الترابط المنطقي بين النصوص والأرقام (الحجج الكيفية المقنعة والتعليقات).
- إختلال في التوازن بين الجزء النصي والجزء الرقمي.
- إهمال عنصر إحتياجات رأس المال العامل (BFR) وموارد الإستغلال.

4- الهدف الأساسي: ويضم هذا الجزء المشاكل المتعلقة بمحيط مخطط الأعمال.

- غياب المتابعة، مخطط تنفيذي أو مؤشرات الفعلية.
- غياب لعملية تحديث الفرضيات والمسؤوليات.
- غياب تعريف واضح حول إدارة المشروع: فريق العمل، وسائل الإدارة، معدل إعداد التقارير.

ثانياً: المراحل العشر لنجاح إعداد مخطط الأعمال.

عند البداية بإعداد مخطط الأعمال، من بديهي البدء بالإجابة على سؤالين أساسيين وهما: ماذا نخطط؟ ولماذا؟، رغم بساطة هذين السؤالين، إلا أن الإجابة عنهما تحدد ما إذا كانت الإنطلاقة في التخطيط واضحة أو لا والتي ستساعد على الإعداد السليم لمخطط الأعمال.

بالإضافة الى ذلك، يجب على المقاول أن يجيب على ثلاث أسئلة أخرى:¹

1- كم من الوقت سنخصص لإعداد مخطط الأعمال؟

2- أي الوسائل نستخدم؟

3- كيف يمكن كسب ثقة قارئ مخطط الأعمال؟

فمن أجل الإجابة على هذه الأسئلة يجب إتباع منهجية سليمة لإعداد مخطط الأعمال. ويمكن تلخيص أهم النقاط الأساسية التي تساعد في حسن كتابة وضبط الشكل العام لمخطط الأعمال، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - Sion.M, Op. cit, P226

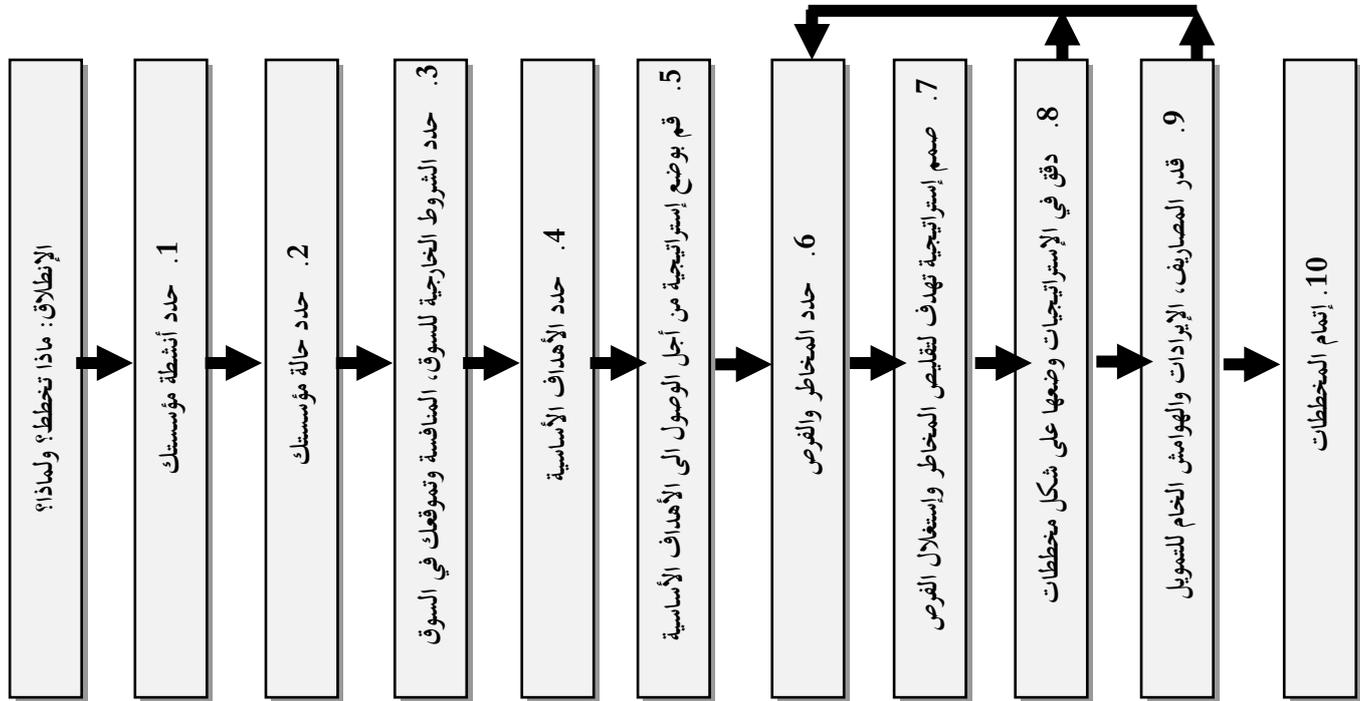
الجدول (01): قواعد تضبط شكل مخطط الأعمال

الإيجاز	يجب ألا يكون مخطط الأعمال طويلا جدا، 30 صفحة تعتبر حجما مناسباً و25 صفحة أحسن كذلك
الوضوح	يجب على مخطط الأعمال أن يوضح المشروع، لا يجب أن تتطلب قراءته جهداً ذهنياً كبيراً
سهولة القراءة	يجب تفادي المصطلحات، الحسابات المعقدة وكل العوامل التي تؤدي إلى الخلط. المصطلحات التقنية، الإختصارات، ... إلخ، تصحب بتهميش في أسفل الصفحة لتفسير ذلك العنصر.
الموضوعية	يجب عرض وقائع محددة، بيانات صريحة وأفعال واضحة ودائماً ذكر مصادر أي رقم أو معلومة مستخدمة.
الترباط	يجب توضيح ثلاثة ثنائيات مترابطة فيما بينها والتي تقوي إحداهن الأخرى: فرد/مشروع - عرض/سوق - هدف/موارد
الصدق	التعبير عن الصعوبات أو الشكوك (بدونها يفقد المحلل ثقته في مدى صحة الوثيقة بأكملها)، يجب أن يتحلى بالواقعية أمام الصعوبات المذكورة.
الترتيب	تفادي الضياع في التفاصيل، بل الإجابة على ما ينتظره القارئ. وضع المشروع في وسط الحوار ووصفه باستخدام عناصر واضحة.
التوضيح بالأشكال	عرض صور، هياكل، أشكال، جداول، وتفسير ما توجبه.
المرونة	عدم غلق على المشروع ووضعه في موضع حرج، بل توضيح أنه توجد حلول بديلة وإمكانات هامة له.

La source : Coster.M, Op. cit, P153.

فبالإضافة إلى هذه النصائح، فإن الشكل الموالي يوضح الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها عند إعداد مخطط الأعمال لتعزيز فرص نجاحه:

الشكل (4): الخطوات العشر لمخطط ناجح



La source : Stutely.R, Op. cit, P10.

فهذا النموذج الممثل في الشكل يعتبر تكرارياً، فإتمام المخططات أو الوصول إلى النتائج، يمكن أن يؤدي إلى إكتشاف مخاطر وفرص جديدة، والتي بإمكانها أن تجبر المفاوض على الرجوع للمراحل السابقة من أجل تعديل الإستراتيجية التي ستساهم في تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال.

إن مخطط الأعمال هو توليفة من عدة أجزاء محددة، دقيقة، مرتبة ومتكاملة، تعمل كل منها على تغذية الأجزاء الأخرى بالبيانات والمعلومات التي تساعد في بنائها وتقريبها الى الواقع. فتخلف هذه الأجزاء حسب طبيعة المشروع المدروس والمزايا التي يريد المقاول إبرازها فيه، ولكن في العموم، يتكون نخطط الأعمال من:

1- **الواجهة:** "يجب أن تكون جذابة: يجب أن تضمن الرمز التجاري، العنوان الأساسي وكل العناصر التي تعبر عن الهوية الافتراضية للمؤسسة المستقبلية".¹

2- **الفهرس:** يلي الواجهة، ويعد بعد الإنتهاء من إعداد مخطط الأعمال في شكله النهائي. "الهدف الأساسي منها هو توجيه القارئ بطريقة منطقية نحو الخلاصة. يجب أن يعطي نظرة بأن تركيب هذا المخطط منطقي ويستحق منحه الدعم".²

- **العرض:** الذي سيتم دراسته بالتفصيل في مطالب الموالية وتضم الدراسات المختلفة المحاور الأساسية المتمثلة في المخطط التسويقي، المخططين الإنتاجي والتنظيمي، وأخيراً المخطط المالي. بالإضافة الى هذه المحاور، فإن مخطط الأعمال يحتوي على عناصر أخرى لا تقل أهمية من المحاور السابقة وهي ملخص للمشروع، دراسة للمخاطر والملاحق. وسوف نتطرق الى توضيح أهم هذه الأجزاء المكونة لمخطط الأعمال.

المطلب الأول: ملخص المشروع وأسس إعداد المخطط التسويقي.

أولاً: الملخص التنفيذي.

هو عبارة عن مخطط أعمال مصغر، يتضمن كل ما يمكن أن يقوله حامل المشروع عن مشروعه. ليست عبارة عن مقدمة، بل يتضمن كل النقاط الهامة التي يحتويها مخطط الأعمال في صفتين أو ثلاث على الأكثر. فالملخص التنفيذي "يساعد على تحديد الوضع وتشجيع القارئ على تصفح (أو وضع المخطط جانبا إذا كان منحز بطريقة غير جيدة). حيث أن هذا الملخص، بجانبه التسويقي، يعمل على عرض رؤيا وأهداف حامل المشروع. لكن لا يجب تزيين الحقائق، بل يجب الصدق في تحديد المخاطر".³

◀ **متى يتم إعداد الملخص التنفيذي؟** تختلف الآراء حول الوقت المناسب لإعداد الملخص التنفيذي: هل يعد قبل إعداد مخطط الأعمال؟ أم بعد الإنتهاء من إعدادها؟ والإجابة منطقية وأكثر عملية هي: قبل، أثناء وبعد إعداد مخطط الأعمال. فإن إعدادها في بداية يساعد على توضيح الأهداف والتخطيط الجيد لإعداد مخطط الأعمال، أما أثناء إعداد المخطط، فيساعد على التموّج وتحديد ما تم إنجازه وما يجب القيام به لتفادي تبعثر الخطة وتناسق الدراسات. أما بعد

1- Coster.M, Op. cit, P148.

2- Stutely.R, Op. cit, P35.

3- Ibid, P36.

الإنتهاء من مخطط الأعمال "فإنه من الضروري الرجوع الى هذا الملخص وإعدادها من جديد وذلك بأخذ بعين الإعتبار ما تم تعلمه"¹.

1- محتوى الملخص التنفيذي: يحتوي هذا الملخص على الأقل على العناصر التالية:

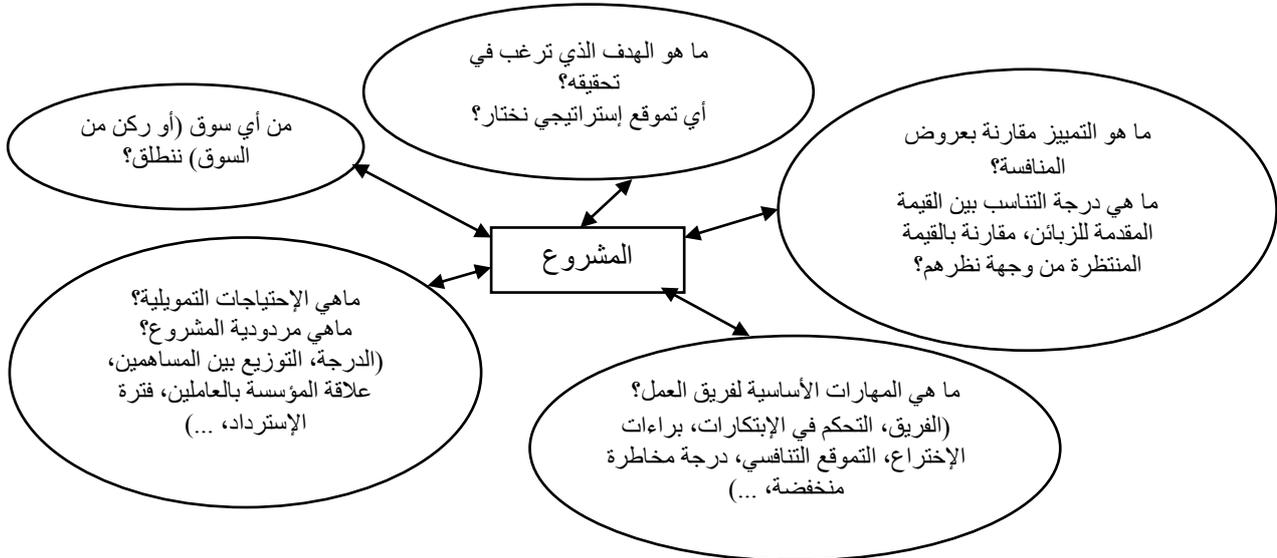
- الهدف من إعداد مخطط الأعمال: وهو الهدف الذي يريد صاحب المشروع الوصول اليه عن طريق إعداد مخطط الأعمال الوضع الذي سيستعمل فيه هذا المخطط، كالبحث عن التمويل مثلا أو الشراكة، ... إلخ.
- وصف المشروع: ويتضمن هذا العنصر النقاط التالية:
 - أسم المشروع: حيث يذكر الإسم التجاري للمشروع مع إضافة الرمز التجاري إن وجد.
 - مجال النشاط الذي يدرج ضمنه المشروع وفق السجل التجاري.
 - فكرة المشروع: ويتم شرح لفكرة المشروع، مع تبيان أهداف المشروع والأسباب التي أدت الى إختياره.
 - موقع المشروع: حيث يتم ذكر عنوان مقر المشروع (وعناوين الفروع إن وجدت).
 - رأس مال المشروع.
 - أصحاب المشروع: حيث يتم التعريف بأصحاب المشروع عن طريق ذكر أساميهم، مؤهلاتهم، نسبة مساهمتهم وأدوارهم في هذا المشروع.
 - الشكل القانوني للمشروع: حيث يتم تحديد الشكل القانوني الذي سيكون عليه المشروع في بداية نشاطه بالإضافة الى الشكل القانوني المستقبلي في حالة التخطيط لتغييره في المستقبل (مع توضيح أسباب وتاريخ التغيير).
 - رسالة وشعار المشروع
- ملخص المشروع: حيث يتم تلخيص كل الجوانب الهامة التي يتضمنها مخطط الأعمال والمتمثلة في:²
 - المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع مع تحديد الزبائن الموجهة لها والقيمة المضافة التي ينشئها المشروع لهم.
 - السوق والفرص المتاحة: مع تحديد السوق المستهدفة، حجمها والفرص التي سيستغلها هذا المشروع للنجاح فيها.
 - الميزة التنافسية الإستراتيجية المتبعة.
 - التوقعات: المتعلقة برقم الأعمال، التكاليف أو الأرباح.
 - الإحتياجات الإجمالية المالية وتحديد حجم فريق العمل اللازم لتسيير المشروع، مع توضيح المستوى العام للمؤهلات التي يتطلبها تسيير هذا المشروع.
 - المخاطر والإستراتيجيات المستخدمة لتقليلها.

¹ - Idem.

² - « modèle d'élaboration d'un business plan », P5 : <https://fr.scribd.com/document/338680599/Businessplan-F>

يعتبر الملخص التنفيذي من الأدوات الأكثر تعبيراً عن المفهوم الحقيقي للمشروع الذي تعنى به، حيث تتضمن كافة العناصر التي تعرفه ومن جميع الجوانب وذلك بطريقة سلسلة وموجزة. كما يمكن تلخيص هذه المعلومات التي يتضمنها هذا الملخص التنفيذي في الشكل الموالي:

الشكل (05): العناصر الأساسية الواجب إظهارها لوصف المشروع



La source : Léger-Jarniou.C, Kalousis.G, Op. cit, P80.

ثانياً: المخطط التسويقي.

1- تعريف المخطط التسويقي: يمكن ذكر العديد من التعاريف للمخطط التسويقي وفقاً لعدة وجهات نظر، نذكر منها تعريف فايول الذي عرف المخطط التسويقي "بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل"¹. فالمخطط التسويقي هو بمثابة "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"². فهو يركز على دراسة الحقائق وبناء توقعات مستقبلية وذلك باستخدام طريقة عملية متسلسلة منطقية، تعمل على دراسة كافة جوانب السوق، تحديد السياسات الملائمة للتعامل معها وتنسيق القرارات التسويقية بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية من إنشاء المشروع.

2- أهداف وأهمية وضع المخطط التسويقي: يعتبر المخطط التسويقي من المحاور الأساسية التي تبنى عليها كافة التوقعات والدراسات المكونة للمخطط التسويقي. وتوضح أهميته في كونه يساعد بطريقة علمية على التعرف على العديد

¹ - مراد إسماعيل، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

² - عبد الفتاح دياب حسن، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996، ص 19.

من المؤشرات التي تحكم الأنماط الإستهلاكية لسوق محددة، العادات الشرائية، تطورات كل من المنتجات والمنافسة مما يعمل على بناء المشاريع إستناداً على حقائق ومعلومات دقيقة حول التغيرات التي تحدث في السوق المستهدفة. كما تبرز أهميته كذلك في كونه أداة أساسية توضح الفرص التسويقية وتساعد على التخطيط الجيد لكيفية إستغلالها، مقلصاً بذلك نسب الوقوع في الأخطاء وبالتالي في تكاليف المراجعة والتصحيح.

أما بالنسبة للأهداف التي تؤدي بحامل المشروع الى اللجوء الى إعداد المخطط التسويقي، فهي عديدة وتتضح في المهام العديدة التي يقوم بها هذا المخطط، والمتمثلة في:¹

- تشجيع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.
- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها لأداء التسويقي الفعال.
- يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.
- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
- يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويجولها إلى تنبؤات مستقبلية.
- يعتبر التخطيط التسويقي أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتحديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدوده من السوق قبل غزو السوق كله.
- وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية.

3- إعداد المخطط التسويقي: يقوم المخطط التسويقي بجمع جملة من الدراسات الكمية والكيفية التي يدور حول

المحاور الثلاث التالية:

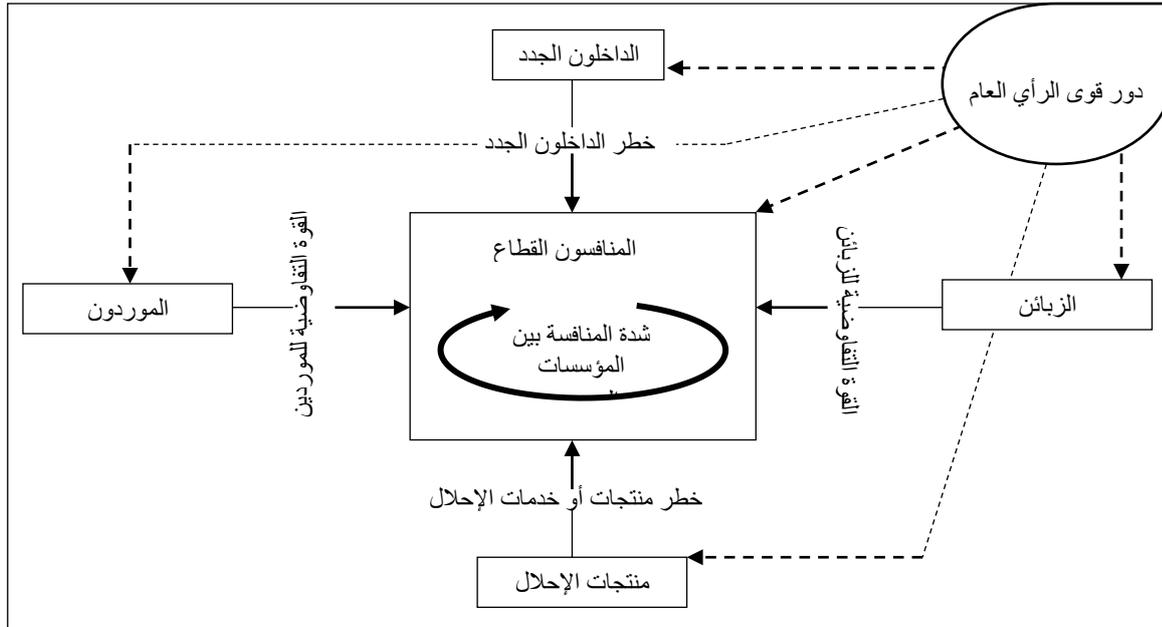
- دراسة السوق: تخضع المؤسسات الى تأثيرات خارجية متعددة ومختلفة، فمن الضروري فهم طريقة تأثير هذه العناصر الخارجية على المؤسسات من أجل التحكم فيها وإستخدامها لصالح المشروع. "حيث يمكن التحكم في بعض العناصر القريبة مثل المحيط الجزئي للمؤسسة (Micro environnement)، أي المؤسسة نفسها، الشركاء (من بينهم الموردون والبائعون)، المنافسون وجماعات الضغط مثل النقابات وإعلان. ولكن التأثير في المحيط الكلي (Macro environnement) الخاص بالمشروع صعب جداً".² فعند دراسة السوق، يجب دراسة كافة الأطراف التي تؤثر على عمل الأسواق، سواء كانت تخص المنافسة، منتجات الإحلال، الموردين، الزبائن وخاصة المنافسة المباشرة أو غير المباشرة،

¹ - مراد إسماعيل، مرجع سبق ذكره.

² - Stutely.R, Op. cit, P67.

حيث هم الذين يقدمون سلع أو خدمات مماثلة وليست مطابقة. فبالنسبة للداخلين الجدد، "يمكن أن يأتوا من أية جهة، أي من مناطق جغرافية أخرى أو من أسواق أخرى وبطرق جديدة. كما يمكن للزبائن والموردين أن يكونوا منافسين شرسين، عن طريق تكاملهم في هذا المجال أمامياً أو خلفياً وقيامهم بنفس النشاط. كما تأتي المنافسة من منظمات كبيرة قررت أن توسع نشاطها في أنشطة ثانوية: فهم سريعون جداً ويمتلكون كموارد مالية معتبرة".¹

الشكل رقم (06): القوى التنافسية



La source : Léger-Jarniou.C, Kalousis.G, Op. cit, P89.

• **جمع المعلومات:** تعد الخطوة الأولى في دراسة السوق، حيث تساعد على الحصول على البيانات والمعلومات التي تخص كافة جوانب السوق المدروس (سواء كانت السوق الكلية أو السوق المستهدفة من قبل منتجات المشروع) والتي سيتم تحليلها ودراستها ومعرفة درجات تأثيرها وكيفية التحكم فيها - إذا أمكن ذلك. ويتم الحصول على المعلومات المختلفة من العديد من الأطراف المتواجدين في هذه السوق، وذلك عن طريق البحث وجمع البيانات بإحدى الطريقتين التاليتين التاليتين:

○ **البيانات المكتبية:** تعتبر البيانات المكتبية المصدر الأول لجمع البيانات المتعلقة بالسوق، حيث تمثل مرحلة أساسية تتميز بتكلفة منخفضة وتساعد على ربح الوقت. ومن أهم المعلومات التي يمكن الحصول عليها، نذكر ما يلي:²
 أ- بيانات عن السكان - وهم الممثلون لسوق المنتج ومن لديهم القدرة المالية على الشراء - ومعدلات النمو السكاني وتوزيع السكان طبقاً للجنس والسن والتعليم والمستوى المعيشة، ... وما إلى ذلك.

¹ - Léger-Jarniou.C, Op. cit, P90.

² - عادل طه فايد، دراسة الجدوى: التقييم المحاسبي والإقتصادي للمشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص 48-49.

ب- بيانات عن الخط الإستثمارية القومية، السياسات الحكومية، الدخل القومي وتوزيعاته ومتوسط دخل الفرد، قوانين، الضرائب والرسوم وقوانين الإستثمار، بالإضافة إلى بيانات القيود المفروضة على الأسعار وعلى الصادرات والواردات إن وجدت، وذلك إرتباطاً بالسياسة التجارية المعمول بها.

ت- بيانات عن معدلات الإستهلاك والإنتاج، معدلات الإستيراد والتصدير الحالية والمتوقعة للمنتجات المماثلة لمنتجات المشروع المقترح. بالإضافة إلى بيانات عن إتجاهات الطلب العالمي والأسعار العالمية على هذه المنتجات.

ث- بيانات عن ظروف السوق -داخلية وخارجية - الحالية والمتوقعة فيما يتعلق بمنافذ التوزيع المتاحة والملائمة وما إذا كانت السوق تنافسية أو إحتكارية.

ج- بيانات حول وسائل النقل وطرائق التخزين المتاحة والمتوقعة وتكلفة إستخدام كل منها، مع بيان أنواع المنتجات الممكن نقلها أو تخزينها بكل وسيلة أو طريقة، وتحديد حجم المخاطر بكل منها إن وجدت.

تتعدد مصادر تجميع هذه البيانات المطلوبة عن السوق، حيث يتم الحصول على البيانات المكتيبة سواء المنشورة أو غير المنشورة من المراجع، الدوريات والأبحاث أو من مواقع الأنترنت الرسمية الخاصة بمختلف المديریات والهيئات المحلية، الوطنية أو الدولية ومختلف الجمعيات الرسمية ومن أهم مصادر البيانات الإحصائية في الجزائر.

○ البيانات الميدانية: وتتم هذه العملية عن طريق اللجوء إلى إستخدام الإستبيان أو المقابلة أو الملاحظة وذلك حسب المعلومات المرغوب الحصول عليها، وحسب الفئة المستجوبة.

- الإستبيان: قائمة تشمل على مجموعة من الأسئلة مرتبطة ومكملة لبعضها البعض موجهة إلى عينة (عشوائية أو مختارة) تمثل مجتمع البحث. ويكون إما من أجل الاستقصاء عن الحقائق، الآراء أو الدوافع.

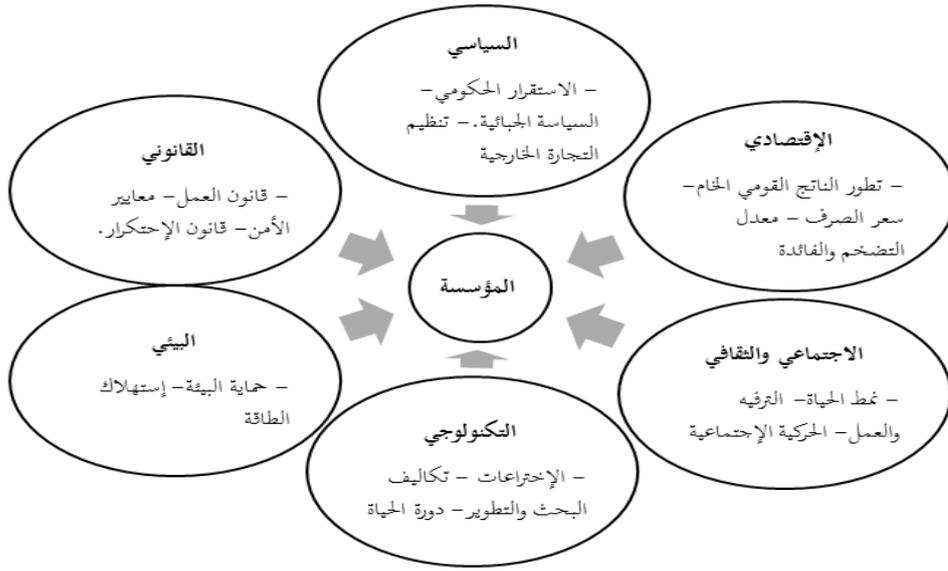
- المقابلة: محادثة أو حوار موجه لأشخاص معينين بغرض جمع المعلومات اللازمة حول الموضوع ويتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة. وللتخطيط للمقابلة يجب التحديد الجيد والواضح لأهداف المقابلة، تحديد الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم وتحديد الزمان والمكان المناسبين لإجراء المقابلة.

- الملاحظة: ويكون ذلك عن طريق ملاحظة عينة آنية وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كما تستخدم هذه الوسيلة بمفردها من أجل جمع المعلومات أو كمكملة لإحدى الوسيلتين السابقتين.

● تحليل تأثير المحيط الكلي: نظراً لأهمية تأثير العوامل الخارجية على المؤسسات، فمن الضروري دراستها وذلك عن طريق دراسة جميع الجوانب التي تضبطها بإستخدام تحليل PESTEL الذي "يعتمد في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي حسب طبيعتها والتي تنفرع إلى: سياسية، إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية، بيئية وتشريعية."¹ والشكل الموالي يوضح بعض العوامل التي تؤثر على المشروع وفق هذا التحليل:

¹ - رجال سولاف، محاضرات في مقياس إستراتيجية المؤسسة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 2.

الشكل (07): تحليل المحيط بواسطة نموذج PESTEL



La source : P. Tiffany et autre, (2016), « Construire un Business plan pour les nuls », éditions First-Günd, 2^e éditions, paris, France, P300.

● **تحليل السوق المستهدفة:** وتتضمن تحليل العناصر التي تتعلق بالزبائن، الموردن والمنافسة الموجودة في السوق المستهدفة، وذلك عن طريق تحديد هذه الأخيرة جغرافيا وبجميع البيانات الضرورية.

○ **تقسيم السوق وتحليل زبائن:** تختلف حاجات الزبائن وتنوع فيما بينهم ومن سوق الى أخرى، فمن أجل تحديد السوق المستهدفة، يجب تحديد ودراسة مدى تماثل وإختلاف صفات زبائن، وتحليل سلوكياتهم الشرائية والإستهلاكية والتعرف على أذواقهم. حيث أن "فهم ما ينتظره الزبائن من المنتجات والخدمات كباقي الأطراف الآخذة الأخرى، يشكل الكيفية التي تتحدد بها القدرة التنافسية بين المنافسين عن طريق قياس قدرة كل مؤسسة على رد على متطلبات الزبائن في جزء من السوق وتحديد حاجات الزبائن المعروفة والمحتملة"¹. ومن أجل تحديد هؤلاء الزبائن وإحتياجاتهم، يمكن تجزئة السوق وفقا للأسس الموضحة في الجدول التالي:

جدول (02): المعايير الأساسية لتجزئة السوق

الديموغرافية	الجغرافية	السلوكية
✓ العمر	✓ الإقليم	✓ الكمية المستخدمة
✓ الجنس	✓ الحضري	✓ نمط الإستخدام ودرجة التكنولوجيا
✓ مستوى الدخل	✓ الريفي	✓ السلوك المتوقع
✓ المستوى التعليمي المهن	✓ الكثافة السكانية	✓ الولاء للعلامة
✓ حجم العائلة	✓ المناخ	✓ الحساسية السعرية أو نحو ما هو جديد
✓ الدين	✓ حجم المدينة أو الولاية	✓ حجم المشتريات
✓ الطبقة الاجتماعية		✓ معايير الإختيار

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹- رجال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص 14.

◀ **القيمة المدركة للزبائن:** من أجل أن تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة الناشئة، من الضروري فهم حاجات الزبائن بدقة وتسبب السلوكيات الإستراتيجية الملائمة لتلبية تلك الحاجيات. حيث تتمثل القيمة المدركة في " الشيء الذي يجعل الزبائن يشترون سلعة أو خدمة بدلا تلك التي لدى المنافس. وتعبير عن المزيج من السلع والخدمات التي تجيب لإحتياجات، متطلبات الجهة المستهدفة، الزبائن المستهدفين (في حداثة، الفعالية، السعر، التخصيص، تخفيض التكاليف والمخاطر، الإتاحة، العلامة التجارية، الشكل، الإسماعل، ... إلخ)¹.

فنظرا للأهمية البالغة التي تتسم بها القيمة المدركة من قبل الزبائن، فعلى المؤسسات أخذها بعين الإعتبار ودراستها وتحليل سلوكيات المستهلكين لهذا النوع من السلع والخدمات وإدراك رغبات وحاجيات الزبائن المحتملين للمنتجات التي ستقدمها المؤسسة المنشأة. وفيما يلي جدول يوضح المراحل الخمس التي تؤدي الى شراء الزبون لمنتج ما والتي يجب على المؤسسات دراستها وتحليلها إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي من شأنها جذب هؤلاء الزبائن المحتملين منذ بداية طرح فكرة المنتج الجديد الى غاية تحويلهم الى مستهلكين دائمين لذلك المنتج.

الجدول (03): المراحل الخمس لعملية تأقلم المستهلكين مع المنتجات

المراحل الأساسية	وصف سلوك المستهلك	ماذا يجب على المؤسسة فعله
الإكتشاف	يكتشف السلعة أو الخدمة ولكن ليس له معرفة دقيقة عنها.	تكوين إستراتيجية من أجل تكوين الزبون المحتمل وإثارة فضوله.
الإنجذاب	فضولي بسبب الإشهارات ويبحث عن المزيد من المعلومات.	توفير المعلومات الدقيقة عن المنتج والإستمرار في زيادة الفضول.
التقييم	يرغب في تجربة السلعة أو الخدمة.	جعل عملية تقييم المنتج سهلة وذات قيمة.
التجربة	يستخدم السلعة أو الخدمة بغرض التجربة.	جعل عملية التحريب بسيطة وذات أقل خطر ممكن.
التأقلم	يقرر أن يكون مستخدم دائم.	تكوين إستراتيجية تحدف الى الإحتفاظ الأفضل للزبائن.

La source : P. Tiffany et autre, Op. cit, P155.

○ **تحليل الموردين:** من الضروري التعرف على مصادر الحصول على الموارد الأولية، الآلات وكل اللوازم التي يتطلبها المشروع من أجل تجهيزه وعمله. فهذا تحليل يركز على تحديد الموردين المرتبطة أنشطتهم بأنشطة المشروع وجمع كافة المعلومات التي تتعلق بهم وذلك لتحديد قوة الموردين ومكانهم بالنسبة لنشاط المشروع، نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وتكلفة التعامل معهم، كما يظهر أنه من الضروري "تعرف على منافسي هؤلاء الموردين وذلك للتأكد من أنه تم الشراء من أفضل مصدر وأن منتجات هؤلاء الموردين تعتبر هي الأفضل. بمعنى آخر، لا يجب خضوع أو التصديق تماما لخطاباتهم التجارية، بل يجب التعرف على تطور تغيرات في الأسعار"². والجدول التالي يوضح أبرز النقاط الواجب دراستها والتطرق إليها:

¹ - Carré.N, (février 2015), « d'une idée à un business model innovant, CCI entreprendre », P4 : http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=93ab612c-93b5-473a-a27c-bbbe8116e90e&groupId=10928

² - Stutely.R, Op. cit, P76.

الجدول(04): تحليل وتقييم الموردين

المعلومات اللوازم	إسم المورد أو الشركة	موقعه وبعده عن مقر المشروع	وصف لمنتجاته أو/وخدماته	نقاط قوته	نقاط ضعفه	تكاليف (الشراء، الشحن، النقل، ...)
المواد الأولية						
الأثاث والتجهيز						
المعدات والأدوات						
لوازم أخرى						

المصدر: من إعداد الطالبة.

○ **تحليل المنافسة:** يتم تحليل كل من المنافسين الموجودين في السوق، سواء المباشرين أو غير المباشرين والمنافسين المحتملين عن طريق تصنيف هؤلاء حسب درجة أهميتهم. فبالنسبة للمنافسين المباشرين، فإن طريقة المقارنة المرجعية (Benchmarking) تعتبر من الطرق الأكثر ملائمة. حيث تساعد على جمع المعلومات الخاصة بالمنافسة، كما تعتبر المقارنة المرجعية الدراسة التي تهتم بمعرفة أسباب نجاح مؤسسة موجودة فعلاً في نفس مجال النشاط. وبالتالي، فمن أجل الحصول على دراسة معمقة للمنافسة، يجب جمع المعلومات الهامة وضعها في جدول ومن أهم هذه المعلومات:¹

◀ **المنافسة المباشرة وغير المباشرة:** عدد المنافسين المباشرين وغير المباشرين المتواجدين في السوق، خصائص المؤسسات الناجحة، الطرق التنافسية المعتمدة، تواتر بروز وإخفاء المؤسسات المنافسة في السوق المستهدفة، قوة تنافس المنتجات الجديدة، وجود منافسين دوليين، المنافسين الجدد المحتملين، معدل التصدير، عوامل الاختلاف، التقنين، التميزات الضريبية والاجتماعية والمعايير.

◀ **بالنسبة للمنافسين الأكثر أهمية:** رقم الأعمال، الحصة السوقية، الميزة التنافسية، القدم، الزيادة السنوية، مجال التميز، الشهرة والتموقع، العلامة التجارية، نقاط القوة والضعف، الموارد المالية، القوة التجارية والوسائل التجارية المستخدمة (الجودة، التغطية الجغرافية، السمعة، الإستراتيجية، قنوات التوزيع، الجهد الإشهاري)، المنتجات وخصائصها، الأسعار، الترويج، الإختيارات الإستراتيجية، التسيير (نوعية المسيرين والمسؤولين وخبرتهم في هذا المجال).

بعد جمع المعلومات تبويبها في جدول تساعد على المقارنة وفقاً لمعايير مختلفة بين هؤلاء المنافسين والمشروع مما يساعد على تحديد المزايا التنافسية. والجدول التالي يعتبر كمثال توضيحي للمعلومات التي يحتويها هذا الجدول:

¹ - Léger-Jarniou.C, Kalousis.G, Op. cit, P91.

الجدول (05): مصفوفة تحليل المنافسة

العوامل	المشروع	المنافس "أ"		المنافس "ب"	
		نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط الضعف
المنتج					
السعر					
الجودة					
الخدمات					
الصلابة					
الخبرة					
السمعة					
الموقع					
طريقة التسديد					
الإشهار					

المصدر: من إعداد الطالبة.

- **تحليل SWOT**: بعد الإنتهاء من تحليل المحيط الخارجي الذي سيبني فيه المشروع، أو ستنشأ فيه المؤسسة الناشئة، يجب التطرق الى دراسة المحيط الداخلي لهذه المؤسسة وربطه بما يقدمه المحيط الخارجي، وبالتالي فإن تحليل SWOT يعد الأداة الأفضل لهذه الدراسة. حيث يدور تحليل هذه المصفوفة حول تحديد نقطتين أساسيتين وتحليلهما:
 - **تحديد نقاط القوة والضعف المتواجدة في المشروع**: تمثل نقاط القوة الموارد، المهارات والقدرات التي يتميز بها المشروع، والتي يجب الإعتماد عليها من أجل بناء الإستراتيجية، تطبيق المخططات والوصول الى الأهداف المحددة. أما نقاط الضعف مشروع ما، فهي نقص القدرات أو الصعوبات التي تعرقل المشروع مقارنة بالمنافسين ومنعه من القيام بنشاطه، تطبيق الخطط أو الإستراتيجية الموضوعة أو حتى المساس بقدرته المشروع في تحقيق أهدافه الأساسية.
- من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف يجب أولاً تحديد الجهات التي تتمركز فيها مجمل هذه نقاط والجدول الموالي يمثل إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تحدد الأنشطة التي تمثل قوة أو ضعف المشروع في مجال نشاطه.

الجدول(06): مثال عن إستبيان لتقييم قوة وضعف مؤسسة في مجال نشاطها

الأهمية بالنسبة لنشاط المشروع	أنشطة المشروع	المهارات والقدرات التي يتمتع بها المشروع			
		ممتازة	جيدة	مقبولة	سيئة
عالية	التسيير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
متوسطة	التنظيم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ضعيفة	قاعدة الزبائن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	البحث والتطوير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	الإنتاج	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	التسويق والبيع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	التوزيع والإيصال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	الحالة المالية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ma source : P. Tiffany et autre, Op. cit, P161.

الإجابة على هذه الأسئلة تحدد وجهة نظر عامة عن مجالات القوة والضعف وللتحديد الدقيق لهذه النقاط يجب التغلغل داخل كل مجال ودراسته بدقة ومن كل الإتجاهات. كما لأنه من الضروري دراسة هذه النقاط من جانب المنافسين، حيث يمكن أن تمثل هذه النقاط إما نقاط ضعفهم أو قوتهم، مما يعطي لهذه الدراسة معنى تحليلياً مقارنة للمعطيات الموجودة.

○ **تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمشروع:** إن تحديد الفرص والتهديدات تستمد من التحليل الأولي التي تم إنجازها في دراسة السوق، "حيث تتميز بكونها عوامل لا يمكن للمؤسسة التأثير فيها. الفرصة هي كل عامل خارجي عن المؤسسة والذي بإمكانه أن يقوي مركزها التنافسي أو تطوير نشاطها. والعكس، أن التهديد هو كل عامل خارجي عن المؤسسة، والذي بإمكانه أن يمس بمركزها التنافسي أو التقليل من نشاطها، ونفس هذا العامل يمكن أن يكون فرصة بالنسبة لمؤسسة أخرى"¹.

فبعد تحديد كل من نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات يجب إعداد مصفوفة SWOT، وذلك عن طريق توزيع هذه النقاط على أربعة خانات وفقاً للبعدين الداخلي والخارجي لهذه المصفوفة. والشكل الموالي يوضح مثال عن بعض هذه نقاط:

الشكل (08): مصفوفة SWOT

تحليل داخلي	نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> التحكم في التكنولوجيا. الأقدمية، رضى الزبائن. حصة سوقية كبيرة. 	نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> مشاكل في الجودة. حصة سوقية صغيرة تشكيلة من المنتجات غير موسعة بالشكل الكافي. نقص في المهارات.
	تحليل خارجي	التهديدات	الفرص	<ul style="list-style-type: none"> ظهور منافسين أقوى. ظهور منتجات إحلال. قوانين غير ملائمة. تقلص حجم السوق. تمركز الزبائن.

La source : Sion.M, Op. cit, P43.

لا تهدف مصفوفة SWOT الى وصف المشروع، وإنما يهدف تحديد نقاط القوة والضعف الى تحديد توجهات إستراتيجية عن طريق تعديل نقاط الضعف وإستغلال الفرص. حيث لا يتم إعدادها في بداية دراسة المشروع فقط، بل يتم مراجعتها دورياً في كل مرحلة من مراحل إعداد مخطط الأعمال أو خلال النشاط، فيجب إعتبار هذا التحليل بأنه "منهاج مستمر عملية يتم تكريرها خلال دورة إعداد النماذج المتتالية والمستمرة من مخطط الأعمال"²، حيث يقوم ب:

¹ - P. Tiffany et autre, Op. cit, P41-42.

² - P. Tiffany et autre, Op. cit, P179.

- القضاء على كل النقائص في المؤسسة المتعرف عليها في المجالات التي تواجه تهديدات خطيرة بسبب المنافسين، الأوضاع غير الملائمة الموجودة في المحيط المهني المتطور.
- إستغلال كل الفرص التي يتم إكتشافها في الحالات التي تكون للمؤسسة نقاط قوة حقيقية.
- معالجة كل نقاط الضعف المتعرف عليها في المجالات التي يمكن أن تكون للمؤسسة فيها فرصة أعمال محتملة.
- مراقبة المجالات التي تكون فيها المؤسسة قوية اليوم لكيلا تتعرض الى تهديدات كامنة القابلة للظهور لاحقاً.

○ **التموضع الإستراتيجي:** يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر التي سيقوم بتحليله ودراسته قراء مخطط الأعمال (من أهمهم الشركاء الماليين)، حيث أن هذا العنصر يوضح لهم إن كان للمشروع المدروس فرصة في السوق المستهدفة. حيث أن التموضع الإستراتيجي هو "خيار العرض (أو العروض) المقدمة من قبل المؤسسة من أجل التميز عن عروض المنافسين المتواجدين حالياً"². فقصد تحقيق أسبقية على المنافسين، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية تنافسية معينة، حيث تعرف الإستراتيجية على أنها "تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها، نجاح أو فشل المؤسسة"³.

توجد ثلاث إستراتيجيات أساسية للتنافس وهي: إستراتيجيات التمييز، التركيز، القيادة بالتكلفة. حيث يرتبط إختيار أحد هذه الإستراتيجيات بتحديد تقسيم السوق الموجه إليه السلعة أو الخدمة، بالإضافة الى المميزات الإستراتيجية التي تتمتع بها المؤسسة. حيث يمكن تحديد هذين العاملين عن طريق الدراسة الميدانية (الإستبيانات أو المقابلات) كما سبق ذكره والتي تساعد على تحديد نظرة الزبائن المحتملين للمنافسين والعروض المقدمة والشكل التالي يوضح كيفية تحديد هذه الإستراتيجية بناء على هذين العنصرين:

جدول (07): الإستراتيجيات التنافسية

		المميزات الإستراتيجية	
		الخصائص الفريدة للمنتج واضحة بالنسبة للزبائن	حالة المؤسسة تتميز بتكلفة قليلة
التوجه الإستراتيجي	القطاع بأكمله	التمييز	القيادة بالتكلفة
	جزء معين	التركيز Stratégie De « niche »	

المصدر: رجال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص 35.

يمكن توضيح أكثر هذه الإستراتيجيات الثلاث الأساسية فيما يلي:⁴

¹ - Idem.

² - Léger-Jarniou.C, Kalousis.G, Op. cit, P95.

³ - رجال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ - المرجع السابق، ص 36 - 37 - 38.

- ✓ إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين (...). وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا، من بينها أن الشركات المنتجة بتكلفة أقل:
- تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
 - يمكنها -في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
 - تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
 - يمكنها -مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

- تتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:
- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
 - نمطية السلع المقدمة.
 - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [نهائيا] بالنسبة للمشتريين.

- ✓ إستراتيجية التمييز: وتترايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول: التمييز على أساس التفوق التقني، على أساس الجودة، على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

- كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.
- يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:
- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبعث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبعث تؤدي إلى تحسين الجودة، (...) والشكل الخارجي للمنتج.
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، (...) وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

✓ إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيّق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال: إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات قطاع السوق المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا قطاع السوق، أو التمييز والتكلفة الأقل معا.

تحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس قطاع السوق المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوق معين (محدود).
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
 - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.
- أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين: أولى تتمثل في اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها، والثانية في تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في قطاعات السوق المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

يختلف قرار إختيار إستراتيجية معينة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بسبب الإختلافات العديدة الموجودة بين هذه المؤسسات وفي الأسواق وحالة السائدة من فترة الى أخرى، ففي حالة المؤسسات الجديدة (وهي التي تهمنا هنا) "فمن الضروري عليها أن تختار إما إستراتيجية التمييز أو إستراتيجية التركيز على فئة أو جزء من فئة «Niche» في السوق. هذه الإستراتيجية الأخيرة هي للإنتلاق وتعتبر بسيطة في التطبيق ولكنها يمكن أن تكون خطيرة بسبب صغر حجم قائمة زبائنها. حيث من الأفضل عدم التطرق الى هذه الإستراتيجية إلا كاستراتيجية إنطلاق والتخطيط لتطبيق إستراتيجية أخرى في السنوات اللاحقة (تطوير أجزاء من فئات أخرى، التمييز، ... إلخ)"¹.

- **تحليل العرض وطلب:** الهدف الأساسي من إعداد كافة تلك الدراسات التسويقية، هو الوصول الى التقدير الدقيق للمبيعات الذي سيصل إليه المشروع هذه المؤسسة المدروسة في مخطط الأعمال. فمن اجل الوصول إلى نتائج قريبة بحد كبير إلى الواقع، يجب أخذ بعين الإعتبار جميع العوامل التي تم التطرق إليها وكافة التغيرات المحتملة لها في المستقبل: تحليل أذواق وسلوكيات الزبائن، تحليل المنافسة، التغيرات الحاصلة في المحيط الكلي والإيحاءات حول التوجهات المستقبلية للسوق بجميع أطرافها. حيث أن هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على العرض والطلب الخاص بالسلع والخدمات المتواجدة في هذه السوق، وبالتالي فإنها تؤثر على المبيعات المتوقعة للمؤسسة. ولذلك من الضروري معرفة هذه المؤثرات، درجة تأثيرها في كل من عرض وطلب المنتج المطروح. وفيما يلي سنذكر بعض هذه العوامل:

• **تحليل الطلب الكلي على المنتج:** سنتطرق الى تحديد العوامل التأثير في الطلب الكلي على منتجات معينة وكيفية تقدير الطلب الكلي لها في ظل التغيرات العديدة لمعطيات السوق.

✓ **العوامل المحددة للطلب على المنتج:** فكما هو الحال بالنسبة للعرض، فإن الطلب يتأثر بجملة من العوامل، نذكر منها ما يلي²:

- سعر وجودة المنتج.
- دخل المستهلك.
- أسعار السلع البديلة.
- شكل السوق.
- تعداد السكان والمعدلات المرتبطة بهم.

¹ - Léger-Jarniou.C, Kalousis.G, Op. cit, P98.

² - عادل طه فايد، مرجع سبق ذكره، ص 40-44

✓ **تقدير حجم الطلب الكلي على المنتج:** يتم تجميع البيانات عن الطلب في السوق المدروس ونقوم بتحديد الكمية المستهلكة الحقيقية لمعرفة ما إذا كان هناك طلب على المنتج، أو هناك نقص ووجود طلب لزيادة إنتاجه. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار المنتجات المستوردة من الخارج والمماثلة للمنتج المدروس. بالإضافة الى ذلك، هناك ما يعرف بالطلب الكامن وهو الكمية المقدرة من المنتج ويحتاجها السوق، ولا يجدها متوفرة في السوق المحلي. ويتم تقدير الطلب الكامن من البيانات المجمعة عن طريق الدراسة الميدانية، وأيضاً إذا كان هناك ارتباط للمنتج بالكثافة السكانية فيقدر على أساس نسب الزيادة السكانية أو عن طري الإحصائيات والمعلومات المحصل عليها.

• **تحليل العرض الكلي على المنتج:** العرض هو كمية ما يتم إنتاجه من السلع أو الخدمات بواسطة منافسين آخرين ينتجون تلك السلع أو يقدمون تلك الخدمات محلياً، وكذلك الكمية المستورد منها من الخارج. يتأثر العرض بالعديد من عوامل التي تؤدي إلى تغيره بين زيادة ونقصان.

✓ **العوامل المحددة لعرض المنتج:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عرض المنتجات، نذكر منها¹:

- سعر المنتج.
- تكلفة عوامل الإنتاج.
- المستوى التقني.
- السياسة الائتمانية السائدة.

✓ **تقدير حجم العرض الكلي على المنتج:** يمكن تقدير كميات العرض بطريقة سهلة عن طريق حساب عدد المصانع المنتجة للسلع محل الدراسة، وحساب الطاقة الفعلية من الإنتاج لكل مصنع منهم. فإذا كان هناك استيراد من المنتج يتم حساب كميته من بيان مصلحة الجمارك وعندها يمكن حساب كمية العرض على أنه يساوي مجموع الإنتاج المحلي والمستورد وفي حالة وجود تصدير للمنتج يتم حساب مع طرح الكمية المصدر من المجموع السابق.

• **تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها:** تعتبر الفجوة التسويقية بأنها حاصل الفرق بين الطلب الكلي المتوقع لمنتج معين والعرض الكلي المتوقع لذلك المنتج خلال نفس الفترة الزمنية. وفقاً لهذا التعريف يمكن استنتاج حالتين عامتين هما:²

○ **إذا كان العرض مساوياً للطلب أو أكبر:** منه دل ذلك على تشبع السوق وبالتالي لا مجال لإنتاج المزيد من هذا المنتج، وفي هذه الحالة يلزم التوقف عند هذه المرحلة وعدم استكمال المراحل التالية لدراسات الجدوى لعدم وجود فرصة تسويقية تستلزم استكمالها إلا إذا توافرت ميزة تنافسية في المنتج الجديد لا تتوفر في المنتجات الحالية كأن يتميز بميزة فنية أو سعرية أو ترويجية أو توزيعية مما يؤدي لتوسيع حجم السوق الحالي.

¹- المرجع السابق، ص 45 - 46

²- محمود صادق بازعة، المجالات التطبيقية لبحوث التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1966، ص 95.

○ إذا كان الفرق بين الطلب والعرض موجبا: فإن ذلك يعني وجود فرصة متاحة في البيئة الخارجية ولكن ذلك لا يعني حتمية تنفيذ المشروع إذ قد تكون هذه الفجوة ضئيلة بدرجة لا تستحق إقامة مشروع لسدها. وفي الاتجاه الأخير قد تكون فجوة الطلب كبيرة وتمثل فرصة تسويقية تدفع القائمين بالدراسة لاتخاذ قرار بإقامة المشروع والدخول في السوق والاستمرار في دراسات الجدوى، على أن يراعى ألا يغطي المشروع كل الفجوة التسويقية المتاحة لأنه قد يفكر مستثمرون آخرون في سد جزء من الفجوة أو قد تتم توسعه لمشروعات قائمة لإنتاج نفس المنتج وبذلك يزداد العرض ويقل حجم الفجوة التسويقية، إضافة إلى أن إقامة مشروع كبير لسد الفجوة بأكملها أو جزء منها يتطلب استثمارات مبالغ فيها تفوق القدرات التمويلية المتاحة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن نصيب المشروع من الفجوة التسويقية هو تابع لكل من سياسة المنافسين، جودة السلعة، تكلفة الإنتاج، واتجاهات نمو السوق، وبالأخذ في الاعتبار تلك العوامل يتم تقدير نصيب المشروع من الفجوة الذي يحقق أقصى ربحية ممكنة.

● تقدير المبيعات: وفقاً لما سبق ذكره حول تأثير العوامل الخارجية المختلفة على العرض الكلي، وبعد التعرف عليه، قياسه ومقارنته بالطلب الكلي وأخيراً تحديد الفجوة السوقية التي ستبنى عليها تقديرات عرض منتجات المشروع، سنتطرق الآن إلى التعرف على كيفية تقدير المبيعات في ظل كل هذه الظروف.

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى دراسة طرق وأساليب تقدير المبيعات الخاصة بالمشاريع لا تتمتع ببيانات تاريخية وليس بالنسبة للمؤسسات القائمة التي يمكن إستخدام فيها طرق أخرى لتقدير المبيعات، مثل السلاسل الزمنية، المبيعات الصغرى أو تحليل الانحراف والإرتباط. وفقاً لذلك، فقد تم التعرف على ثلاثة طرق أساسية لتقدير مبيعات المشاريع، وهي كالتالي:

- الإنطلاق من السوق العام واستقراء البيانات: تبنى التقديرات وفق هذه الطريقة عن طريق إتباع مرحلتين، وهما:¹
- تقدير حجم السوق العامة (وحدات، طن، ...) وعوامل تطوره في الفترة الزمنية المقدر لها. حيث من المستحسن أولاً تحديد حيز السوق المستهدفة من قبل المشروع: هل هو محلي، وطني، أوروبي، عالمي؟
 - تحديد حصة سوقية مستهدفة والتي يجب أن تكون واقعية وتقدير تطورها خلال الفترة المخططة. الحصة السوقية المقدره يجب أن تكون متنسقة في نفس الوقت مع عدد المنافسين، ومع التوقع في السوق (الريادة بالتكاليف، التمييز، التركيز في جزء من الفئة). وهنا نحصل على الكمية المباعة.
- من أجل تحديد تطور المبيعات في فترة التقدير وفق هذه الطريقة وإنطلاقاً من معطيات السوق الكلية، يجب " معرفة العوامل المؤثرة على الطلب الكلي والتيتم دراستها سابقا (...). حيث نعمل على ربط الطلب على المنتج مع مؤشر إحصائي رسمي معين الذي له توقعات تطوره"². نلاحظ أن هذه الطريقة ذات توجه كلي أكثر من الطرق التي سيتم

¹ - Sion.M, Op. cit, P81.

² - Idem, P82.

دراستها لاحقاً، حيث تقوم بدراسة المؤشرات العامة وتحليلها وربط أحدها بالمنتج، ومن ثم بناء تقديرات مبيعات هذا المنتج وفقاً لتطور معدلات هذا المؤشر خلال فترة معينة.

○ الإطلاق من المؤسسة وإستقراء البيانات: تميل هذه الطريقة الى دراسة للمحيط الجزئي أكثر من سابقتها، وذلك من خلال الإطلاق من العناصر المحيطة بالمنتج من أجل بناء تقديرات مبيعاته. تتمثل هذه الطريقة في إنطلاق الدراسة من بيانات الزبائن، السوق والمنتجات الحالية المتواجدة فيها والتي يتم من خلالها بناء تقديرات تلك السنة ومن ثم توسيع تلك التقديرات وتكرارها للتنبؤ بالسنوات الموالية. "تقديرات المبيعات تحدد بناء: على أساس الزبائن (أو فئات من الزبائن) أو على أساس المنتج (أو فئات من المنتجات)"¹، حيث تجدر الإشارة الى أن مصداقية نتائج الطريقة الأولى ومدى صحة تقديراتها، عادة ما يتم زيادة تلك المصداقية باللجوء الى الطريقة الثانية، حيث أن تطابق نتائج الطريقتين يؤكد صحة الدراسة وصدق التوقعات.

○ الإطلاق من تكلفة الإستثمار ومتطلبات المردودية: "إن إتجاه هذه الطريقة مقلوب مقارنة بالطرق التقليدية التي تنطلق من تقديرات الإيرادات لكي تنتهي بحسابات المردودية. حيث تتمثل في الإطلاق من التكلفة المبدئية للإستثمار، من معدل هامش للتقدير ومن شرط المردودية الذي تحدده المؤسسة، حيث يتم التنبؤ بالمبيعات الدنيا التي يجب تحقيقها من أجل الوصول الت تحقيق شرط المردودية من ثم المسؤول عن المشروع يرى ما إذا كان هذا الهدف من رقم الأعمال قابلاً للتحقيق"².

- المزيج التسويقي: يعرف المزيج التسويقي بأنه الخطة الدقيقة التي تحدد ما سيتم عرضه وتقديمه للزبائن من السلع أو خدمات، وكيفية تسعيرها، ترويجها وتوزيعها في السوق المستهدفة. حيث يوضح مجموعة من القرارات التي تقوم بإتباعها المؤسسة من أجل الوصول الى النتائج التي حددتها. "من أكثر نماذج العمل شيوعاً التي قدمها ماكارتي (1960) باسم 4P والتي تحتوي على: المنتج / الخدمة، السعر، التوزيع والترويج، وتمثل هذه العناصر الأربعة المحاور الأساسية لأية استراتيجية تتبناها المؤسسة للتعامل مع السوق"³. نظر للتطور الكبير الذي عرفه عالم التسويق ومستويات الابداع التي وصلت اليها المشاريع، فقد تم تطوير هذا النموذج بإضافة ثلاث عناصر أخرى والمسمى 7P لكي يتلاءم أثر مع الخدمات العصرية. وسنعرض فيما يلي العناصر المكونة للمزيج التسويقي ودراسة العناصر التقليدية وتلك المطورة.

¹- Idem, P 83

²- Idem, P 84

³- محمد عبد الرحمن أبو مندبل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008،

• المنتج (السلع أو الخدمات):

سواء كان سلعة مقدمة للبيع أم خدمة معروضة، يمكن تعريف المنتج بصفة عامة على أنه: "خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بحملها تخلق الإشباع والرضا لدى المشتري"¹.

○ طبيعة المنتج: عند تحليل المنتج في المزيج التسويقي، يجب التطرق أولاً إلى تحديد ما إذا كان سلعة أو خدمة. فبالنسبة للسلعة فهي تلك المنتجات التي لها صفة ملموسة، التي يمكن الزبون أن يراها، يعاينها، يجربها ويقيمها قبل شرائها. أما الخدمات، فليس لها صفة ملموسة، مثل خدمات طبية، أو هاتفية والاتصالات، أو خدمات تعليمية، ولا يمكن للزبون معاينتها أو تجربتها. كما من الضروري التحليل الدقيق لتلك السلعة أو الخدمة، وذلك من خلال تعريفها بناء على ثلاثة أبعاد خاصة وهي:

- التعريف بالمنتج الفعلي: وهو التعريف بكل ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلغله الخارجي واسمه التجاري.

- التعريف بجوهر المنتج: وهو التعريف بكل ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة التي يتحصل عليها الزبون أو يتوقع الحصول عليها جراء إقتنائه لذلك المنتج.

- التعريف بالمنتج المدعم: يتضمن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شرائه للمنتج (الخصائص والخدمات) وذلك مقارنة بما أنفقه من مال وما بذله كجهد وما ضيعه كوقت عند حصوله على هذا المنتج.

○ تصنيف المنتج: من الضروري تحديد إلى أي صنف تنتمي السلع المنتجة، حيث يمكن تصنيف السلع وفق لعدة معايير، نذكر أهم الأصناف فيما يلي:²

- السلع الاستهلاكية: وهي السلع التي تشتري من قبل المستهلك النهائي من أجل الاستهلاك الشخصي، وتتضمن السلع الاستهلاكية أربعة أنواع:

- السلع الميسرة: وهي السلع التي يشتريها المستهلك باستمرار، وبصورة متكررة، وبأقل جهد ممكن، وبدرجة أقل من المقارنة.

- سلع التسوق: وتحتاج إلى بحث ومجهود من قبل المستهلك كما أن تكلفتها عالية، وللمستهلك الفرصة للمقارنة بين البدائل على أساس الملائمة، الجودة، السعر الطراز، مثل: الملابس.

- السلع الخاصة: تحتاج إلى مجهود أكبر، ويبيعه عدد قليل من التجار أو المنتحين وتحتاج إلى أسلوب تسويق مباشر.

- السلع الإنتاجية (الصناعية): هي السلع التي يشتريها ويستخدمها المشترون الصناعيون والهيئات والمؤسسات المختلفة، العاملة في المجال الإنتاجي والخدمي. لاستخدامها في أغراض إنتاجية أو في مجال تأدية الخدمات. وهكذا

¹- نفس المرجع، ص 18.

²- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 83

فإن التفريق ما بين السلع الاستهلاكية والانتاجية يتم على أساس صفة المشتري والغرض من الشراء. ويمكن تقسيم السلع الانتاجية إلى: "المواد الخام، الآلات والمعدات الثقيلة، المعدات التكميلية والأجزاء والخدمات الصناعية"¹.

أما بالنسبة للخدمات، فيجب أن تشمل جملة من الخصائص التالية:²

- غير ملموسة: هي لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الإقدام على شرائها على عكس السلع وهذه الخاصية تجعل عامل المخاطرة ملازمة للمنتجات الخدمية، فقد لا يحصل الزبون على الخدمة المطلوبة وفقا للوعود بتوفيرها وفقا لخصائص معينة، وهي تجريد لا يمكن اختبارها مباشرة قبل شرائها.
- التلازم: ويعني ذلك ارتباط الخدمة بشخص مقدمها وعدم القدرة على فصلها، وبذلك فإن المنتج والمستهلك يجب أن يتفاعلا معا من أجل فائدة الخدمة التي يراد تحقيقها.
- الهلاك: فهي لا يمكن تخزينها مثل البضائع، لذلك على الشركات أن تهتم بإدارة الطلب بموازنة الذروة والانخفاض، وجدولة إنتاج الخدمة لإتباع هذا النمط ما أمكن ذلك.
- الملكية: نتيجة لعدم إمكانية لمس الخدمة وهلاكها فإنه بالتالي لا يمكن نقل ملكيتها للزبون.
- النمطية: عدم وجود نمط تقديم الخدمات بنفس مستوى وجودها في السلعة المادية، ووجود اختلاف في الخدمة المقدمة يعتمد على المكان والزمان وأسلوب الأشخاص الذين يقومون بعملية الإنتاج.

○ سياسة المنتج: فبالإضافة الى ما سبق، يجب دراسة في هذا العنصر سياسة السلعة أو الخدمة والتي تبني على تحليل النقاط التالية:³

- تموقع العرض.
- عرض وعمق التشكيلة المرغوب إنتاجها.
- الصورة المرغوبة إيصالها للزبائن.

● التسعير:

يعتبر السعر أحد المحددات الرئيسية للقيمة الجوهرية لعملية التبادل. حيث تحدد قيمة السلع أو الخدمات التي يقدمها المنتج إلى السوق على أساس المنفعة المدركة من جانب المشتريين في السوق لهذه السلع او الخدمات، وكذلك على أساس الثمن الذي يجب على المشتريين دفعه في مقابل الحصول على هذه المنفعة.

فعند وضع مستويات الأسعار بالنسبة للمنتجات المعروضة، يمكن إتباع العديد من الطرق في التسعير. ويمكن تبويب هذه الطرق في ثلاث مداخل أساسية:

¹- عبد الله سيف الدين ساعاني، مبادئ التسويق، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014، ص 19.

²- محمد عبد الرحمن أبو مندبل، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

³- Léger-Jarniou.C, Kalousis.G, Op. cit, P115.

- مدخل يعتمد على التكاليف: يضم هذا المدخل طريقتين للتسعير وهي:
- التسعير على أساس التكلفة: ويتمثل في تسعير الوحدة الواحدة من المنتج بسعر يساوي تكلفة الوحدة مضافا إليه نسبة الربح المرغوب بها. وتعتبر هذه الطريقة سهلة الحساب وبسيطة، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تأخذ الطلب بعين الاعتبار، وتخضع للتقدير الشخصي، كما أنها تتطلب وجود نظام فعال وسليم لحساب التكاليف¹.
- التسعير على أساس نقطة التعادل والهدف الربحي: هذه الطريقة أيضا تستند إلى التكاليف، ولكن على أساس تحليل نقطة التعادل، والتي تمثل النقطة التي يتساوى عندها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف، وعليه تكون هناك نقاط تعادل متعددة عند مستويات أسعار مختلفة لنفس المنتج. حيث أن المبيعات التي تعقب نقطة التعادل تحقق أرباحا، أما المبيعات التي تسبق نقطة التعادل فتحقق خسائر. وهنا ما على صاحب المشروع إلا أن يختار السعر الذي يحقق أرباح ولكن بشكل معقول وواقعي².
- التسعير على أساس القيمة المدركة: هنالك العديد من منظمات الأعمال التي تحدد أسعارها على أساس القيمة المدركة للسلعة أو الخدمة، وهذا يعني أن عملية التسعير تتم وفق تشخيص ومعرفة مدى الإدراك والوعي الذي يحس به المشتري عند اتخاذ قرار شرائه لسلعة أو خدمة محددة دون غيرها. حيث أن هذا القرار ناتج عن أن هذه الخدمة تلي منفعة أو قيمة مذكورة تدور في ذهنه، وعلى هذا الأساس فإن الإيرادات تُبنى سياستها السعرية على هذا الاتجاه (وليس باتجاه التكلفة أو في حالة المنافسة في السوق)³.
- التسعير على أساس المنافسة: تعتمد هذه الطريقة على استراتيجية التسعير السائد، حيث تقوم مؤسسات الأعمال بإتباعها لغرض تحقيق أعلى مستوى عائد وذو أهمية في حقل المنافسة، وتعطي اهتماما قليلا للتكليف وحالة الطلب في السوق، حيث يمكن أن تحمل المؤسسة نفس أسعار منافسيها الرئيسيين في السوق، أو أعلى منها، أو أقل منها⁴.
- وبعد تحديد الطريقة التي سيتم على أساسها تسعير السلع والخدمات المقترحة من قبل المشروع أو المؤسسة، يتم وضع سعر كل منتج (أو تشكيلة) في جدول توضيحي يتضمن كافة السلع والخدمات والمعلومات المتعلقة بكل واحدة منها مع دراسة وتحديد كذلك شروط التسديد، من: مهلة التسديد، طرق التسديد، البيع بالدين، ... إلخ.

¹- ثابت عبد الرحمن، ادريس جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الاسكندرية، 2009، ص 307

²- المرجع السابق، ص 307

³- حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص 179.

⁴- يخلف نجاح، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات، مذكرة ماجستير، قسم علوم

التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، غير منشورة، جامعة باتنة، 2010 / 2009، ص 51

• الترويج:

تتعدد التعاريف المخصصة لعملية الترويج، فقد عرف بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات وتسهيل بيع السلع والخدمات أو قبول فكرة معينة، كما أنه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحشهم للحصول عليه، أي هو النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي¹.
حيث تهدف عملية الترويج الى تحقيق إحدى أو كل الأهداف التالية:²

- **الاعلام:** وذلك عن طريق إعطاء المعلومات وبناء الوعي بأن المنتج موجودة وماذا يقدم وأين يمكن الحصول عليه.
- **الإقناع:** بناء مواقف إيجابية إتجاه المنتج والتحفيز للتوجه بتجاه علامة تجارية دون أخرى.
- **التعزيز:** تبديد الشكوك بخصوص الفعل الذي تم عمله (الشراء أو الإستعمال) وبناء ودعم ولاء عملية الشراء والتأكد من وجود مناخ مناسب لإعادة الشراء مستقبلا.

○ **عناصر المزيج الترويجي:** يتكون المزيج الترويجي من العديد من الوسائل التي تساعد في العملية الترويجية للمنتجات، فعلى حامل المشروع إختيار من المزيج المناسب بين هذه الوسائل التي ستحقق له أفضل ترويج لمنتجاته.

- **الإعلان:** يهدف الاعلان الى التأثير في الزبائن وإقناعهم بالمعلومات الموجودة فيه ودفعهم لإتخاذ قرار الشراء. فعند إطلاق المنتجات أو الخدمات، يجب المرور بالعديد من المراحل للوصول الى النتائج المرجوة من عملية الإعلان. وتتم هذه المراحل كما يلي:³

✓ تحديد أهداف الإعلان الخاصة بالسوق المستهدف، ووضع المنتج أو الخدمة فيه.

✓ اعداد الميزانية التقديرية للإعلان.

✓ تصميم رسالة إعلانية جيدة وذات فاعلية في التأثير على الجمهور المستهدف وترجم الهدف من هذه الحملة.

✓ اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة عبر المفاضلة بين عدة وسائل بغرض الوصول إلى الجمهور المستهدف.

- **البيع الشخصي:** يعتبر البيع الشخصي من الأساليب الترويجية الشخصية، لأنه يمثل عملية اتصال إقناعي للتأثير ذهنيا على الزبون المرتقب. وهو نشاط ترويجي يعد أكثر تعقيدا من الإعلان أو بقية الأساليب الترويجية الأخرى. فالبيع الشخصي هو عملية الاتصال الشخصي والتفاوضي بين رجل البيع وبين زبون أو أكثر من الزبائن المترقبين من أجل إتمام عملية التعامل.⁴

- **تنشيط المبيعات:** وهي وظيفة تجمع بين جانبي البيع الشخصي والإعلان حيث تتضمن الأنشطة الخاصة بالإدارة نوافذ العرض، المعارض، الحوافز السعرية فضلا عن تقديم الهدايا الشخصية والعينات، وتستخدم أدوات ترويج المبيعات

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014، ص 260

² محمد عبد الرحمن أبو مندبل، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 55

³ يخلف بنجاح، مرجع سبق ذكره، ص 59

⁴ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 302

بشكل كبير مع المتعاملين لدعم تجارة التجزئة، ودعم الطلب على السلع وخدمات المنشأة، وتعمل جنباً إلى جنب مع الوسائل الأخرى.¹

- **العلاقات العامة:** تمثل عملية خلق وحفظ وتشجيع وزيادة إقامة علاقة قوية ذات قيمة مع المستهلكين على أن تكون هذه العلاقة مربحة للمنظمة وطويلة الأمد مع الزبائن من خلال خلق قيمة مثلى وإشباع مثالي للمستهلك ولقد أكدت جميع الدراسات بأن رجال البيع هم الأفضل في إقامة العلاقات العامة مع جمهور المستهلكين لأنهم يقومون بالاتصال المباشر معهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بالمنظمة، ويصبحون زبائن دائمين لها وبدورهم يقومون بممارسة الأنشطة الإعلانية لها بين جمهور المستهلكين مما يكسب المنظمة سمعة لدى المستهلكين.

- **الإنترنت:** يتميز الإعلان عن طريق الإنترنت بالعديد من المزايا، نذكر منها:²

✓ تعتبر الإنترنت وسيلة تفاعلية فهي تتيح للمستهلك بأن يتفاعل مباشرة مع الإعلان مما يمكن من إقامة علاقات مع المستهلكين مستقبلاً.

✓ تتيح الإنترنت الوصول إلى عدد هائل من الجمهور فهي الوسيلة الوحيدة التي تقدم المعلومات أو إتمام عملية الشراء في أي مكان بالعالم القدرة على التتبع حيث يستطيع المعلن تتبع كيفية تعامل المستخدم مع الماركة والتعرف على اهتمامات الزبائن سواء الحاليين أو المحتملين. من خلال معرفة عدد المرات التي دخل بها الزبون إليه.

✓ تتميز إعلانات الإنترنت بالمرونة فيستطيع المعلن تعديل الخطة أو إلغاؤها متى شاء.

✓ تقديم معلومات هامة عن الشركة من خلال موقعها على شبكة الإنترنت.

● التوزيع:

هو النشاط الموجه نحو وضع المنتجات والخدمات في المكان الذي يحتاجان به وفي الوقت المناسب وقناة التوزيع هي عبارة عن الناس والمنظمات المشتركة في توفير المنتج للمستخدم النهائي. ويتم دراسة في هذا العنصر النقاط التالية:³

- تقدير عدد الزبائن المستهدفين من أجل تنظيم فريق العمل.

- مواصفات البائعين اللازمين لهذا النوع من المنتجات أو الخدمات: هل يجب تعيين عاملين تجاريين أو المستحسن اللجوء الى موزع وحيد؟

- إختيار قنوات التوزيع وطرق التوزيع (مباشرة أو غير مباشرة).

- إختيار وتهيئة نقطة البيع أو المبنى.

- تكلفة التوزيع

¹ - علي توفيق الحاج، سمير حسن عودة، تسويق الخدمات، دار الإعمار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2009 ص 129

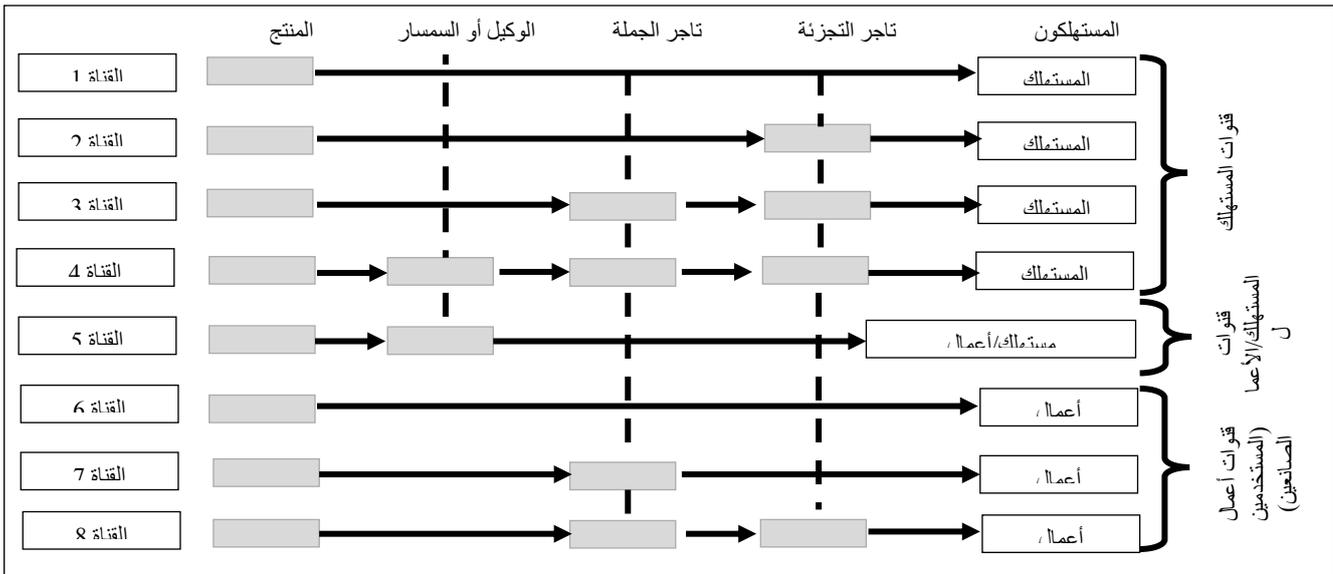
² - محمد عبد الرحمن أبو مندبل، مرجع سبق ذكره، ص 64

³ - Léger-Jarniou.C, Kalousis.g, Op. cit, P116.

○ قنوات التوزيع: هناك نوعان من قنوات التوزيع وهما:¹

- التوزيع المباشر: وتتصف بغياب الوسيط أو الوسطاء بين منتج / الخدمة والعميل، مثل تقديم خدمات الاتصالات من خلال المراكز التجارية للشركة، وتعتبر هذه الطريقة فعالة ولكنها في نفس الوقت ذات تكلفة عالية وتغطية سوق محدودة.
 - التوزيع غير مباشر: يتصف بوجود وسيط أو الوسطاء بين مقدم الخدمة والزبون مثل تجار الجملة والتجزئة. من أجل تحديد نوع القناة الواجب استخدامها لتوزيع المنتجات، يجب مراعات بعض النقاط الهامة:
 - إتجاه صناعة المنتج وهل تميل إلى البيع المباشر مع عدد محدود من الوسطاء.
 - المساحة الجغرافية للسوق المستهدف، فإذا كان السوق المستهدف كبير ومترامي الأطراف في البلاد فإن استخدام الوسطاء سيكون أفضل.
 - الاستخدام المتزايد للأنترنت ستقود إلى توزيع العديد من الخدمات مثل التأمين والخدمات المصرفية بشكل مباشر.
 - عندما يرغب المنتج بالتحكم في تطبيق إستراتيجيته التسويقية فإن التوزيع المباشر هو الأنسب، وقد ينشئ المنتج ويمتلك قنوات للتوزيع مباشرة.
 - التوزيع المباشر سيكون الأنسب إذا كان المنتج يشتري بشكل متكرر وبكميات كبيرة، أو مكون من معدات ضخمة ونقلها مرتفع الثمن.
- والشكل التالي يوضح قنوات التوزيع التي يمكن للمشروع استخدامها كوسيلة لإيصال منتجاته وخدماته لزيائنه:

الشكل (09): أنواع قنوات التوزيع



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008،

ص 693.

¹ - محمد عبد الرحمن أبو مندبل، مرجع سبق ذكره، ص 70

إضافة الى المزيج التسويقي التقليدي المذكور أعلاه، فقد تم تطوير ثلاثة عناصر وإضافتها له تتعلق خصيصاً بالخدمات، ويطلق على النموذج الناتج عن تطوير المزيج التقليدي، بالمزيج التسويقي الموسع «7P»، وهو كالتالي:

• الأفراد:

ويعرفون كذلك بالأعوان، والعون هو العنصر الأساسي في تقديم الخدمة فهو الشخص الذي يكون على إتصال مباشر ودائم مع الزبائن أثناء تقديم الخدمة. حيث أن هؤلاء الأفراد هم المسؤولون عن نجاح أو فشل المؤسسة الخدمية، إذ تتمثل مهمتهم الأساسية في تقديم الخدمات والعمل على إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم وجعلهم يفكرون في العودة مرة أخرى. فنظراً للأهمية البالغة لهذا العنصر في نجاح أو فشل المشاريع الخدمية، فقد تم التركيز عليه في المزيج التسويقي الموسع كأحد أهم العناصر التي يجب دراستها قبل بداية النشاط وذلك عن طريق:

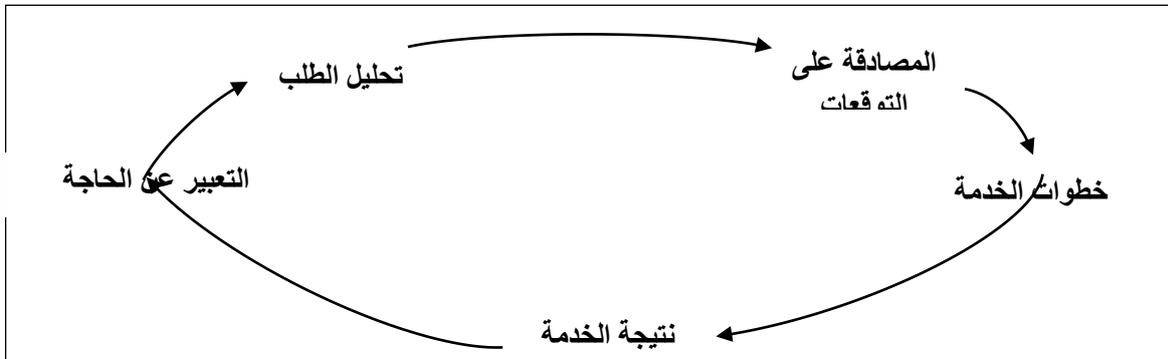
- تحديد مستويات الخبرة اللازمة لحسن إنتاج الخدمة.
- تحديد المواصفات والسلوكيات الضروري توفرها في المتعاملين مع الزبائن.
- تحديد بدقة الصورة المرغوب إيصالها للزبائن وترسيخ هذه الفكرة في أذهان الأعوان.

• العمليات:

وتشمل على كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة وإدارة التفاعل بين مقدم الخدمة وملتقيها. حيث أنه "في الخدمات، تعرف العمليات بأنها تسلسل المهام والأنشطة التي تقوم بتحويل طلب الزبون الى نتيجة مطابقة لإحتياجاته. حيث أن مفهوم التسلسل جد مهم من أجل فهم طبيعة العمليات: العملية تتلازم دائماً مع تسلسل من الوظائف المهام المرتبطة فيما بينها في قلب سلسلة متكاملة"¹

يعتبر العامل البشري أساس عملية تقديم الخدمات والمعروفة بمصطلح «Servuction» والذي يعني عملية إنتاج الخدمات، سواء تمثل هذا العامل في الزبائن أو العاملين والشكل الموالي يوضح المراحل الديناميكية لتقديم الخدمة:

الشكل (10): مراحل تقديم الخدمات: في نظام ديناميكي



La source : Logiez.C, Vinay.E, (2006) « entreprendre dans les services », éditions DUNOD, 2^e éditions, paris, P58.

¹ - Ibid, P 60.

- فوفقاً لها النموذج، يتضح أنه يجب أخذ بعين الإعتبار آراء الزبائن عند إنتهاء الخدمة، بإعتبارهم أساس وجود تلك الخمة التي هي موجة لإشباع حاجياتهم. فمن هنا يتضح أن لعملية إنتاج الخدمات وجهان مختلفان:¹
- **الوجه الأمامي « Front office »**: وهو يضم المقدمين للخدمة (العمال)، الزبون المستقبل للخدمة، الزبائن الآخرون والمعدات والأدوات الداعمة للخدمة والضرورية لتقديم الخدمة.
 - **الوجه الخلفي « Back office »**: وهو الجزء الخفي من الخدمة، والذي لا يكون مرئياً للزبائن. هذا الجزء يخص التنظيم الداخلي للمؤسسة الخدمية ويضم مراحل إنتاج الخدمة: الهيكل الداخلي، اللوجيستيك التي تجعل من الخدمة قابلة للتحقيق والتي تبقى خفية. وفي هذا الجزء يتم التخطيط لإستراتيجية المؤسسة.
- فعند دراسة عنصر العمليات في مخطط الأعمال، يجب التحديد الدقيق لوصف هذين الوجهين:
- تحديد بدقة كيف يتم تقديم الخدمة للزبون.
 - توقع ردة فعل الزبون والإستباقها.
 - تحديد التنظيم الداخلي لعملية صنع الخدمة.
 - التخطيط لمراحل صنع، تقديم وتقييم الخدمة.

● الدليل المادي:

لابد أن ترفق أي خدمة بمجموعة من التسهيلات المادية التي ستساعد على تحقيق أفضل نتيجة للزبائن، وذلك عن طريق تحقيق منفعة منتظرة. حيث أن هذا الدليل يتضمن كافة الجوانب الملموسة والتي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة والمعدات تستخدم في تقديم الخدمة وتحقيق لها التميز. فهذا الدليل المادي هو الذي يمكن للزبون تقييمه قبل تقديم الخدمة، حيث أن أنه يمكن أن يؤثر على رأيه ووجهة نظره حول الخدمة والمؤسسة ككل.

المطلب الثاني: أسس إعداد المخططين التنظيمي والإنتاجي.

بعد التطرق الى المخطط التسويقي، ننتقل الى دراسة المخططين الموالين للذان لا يقلان أهمية من الأول. سنهتم في هذا المطلب بدراسة كل من: المخطط التنظيمي والمخطط الإنتاجي عن طريق معرفة مفهوميهما، مكانتهما في هذه الدراسة وفي بناء مخطط الأعمال وتركيبها، من خلال التطرق الى تبيان أهم العناصر الأساسية اللازمة لإعداد هذين المخططين.

¹ - Ibid, P 61.

أولاً: المخطط الإنتاجي.

1- تعريف المخطط الإنتاجي: يعرف المخطط الإنتاجي بأنه: "التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم منتجاً بمستوى الجودة المطلوبة، الكمية المطلوبة، التكلفة المطلوبة، الوقت المناسب"¹ حيث تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أهم وظائف إدارة الإنتاج والتي يتم من خلالها تحديد المواد واللوازم والمعدات التي سيحتاج إليها المشروع في عملياته الإنتاجية، الصناعية أو الوسائل المساعدة في المؤسسات الخدمية. حيث يساعد هذا المخطط كذلك في تحديد كيفية الحصول على كل هذه الموارد المادية وتكلفة ذلك. كما عرفه Mayer بأنه "الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعل هذا الأساس يتم تعبئة الطاقات الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب. إن هذا النشاط يتطلب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التنبؤ في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول على المتطلبات"².

يتضح من التعريفين السابقين أن المخطط الإنتاجي يبنى على أساس توقعات المخطط التسويقي فيما يخص تقدير المبيعات، حيث يتم تقدير في هذا المخطط للإحتياجات التي تؤدي إلى الوصول إلى النتائج المخطط لها في الدراسة التسويقية وتحديد تكلفة تلك الإحتياجات وكيفية إستخدامها، من خلال إستعراض مراحل العملية الإنتاجية أو مراحل تقديم الخدمة.

2- مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

- **دراسة الموقع:** يقصد بدراسة الموقع تحديد ثلاثة نقاط أساسية وهي:

- **الموقع الجغرافي:** ويتم هنا تحديد العنوان الذي سيتم إنشاء المشروع فيه، وذلك عن طريق دراسة وصفية وتحليلية للموقع الجغرافي للمشروع. وأهم العناصر التي يجب دراستها في هذا الصدد، هي:³
 - القرب من أماكن الحصول على مستلزمات التشغيل خاصة إذا كانت تكاليف نقلها من أماكن بعيدة تكون مرتفعة أو أن هذه المستلزمات قابلة للتلف عند نقلها من أماكن بعيدة، مع عدم إمكانية توفير سبل نقل تمنع تلفها. كما أن توافر الأيدي العاملة بدرجات الكفاءة المطلوبة يمثل ميزة للموقع، مثلها مثل توافر والقرب من مصادر الطاقة وإمكانية الحصول عليها بتكلفة معقولة.
 - توافر خدمات النقل والقرب من أسواق الطلب على منتجات المشروع، ويعد ذلك من الأمور المساعدة على الاقتصاد في تكاليف النقل، خاصة إذا مانت منتجات المشروع لا يمكن نقلها (لضخامتها، قابلية تلفها أو كسرها) بالتالي من الضروري توافر خدمات النقل سواء لمستلزمات التشغيل السليعية، المادية أو البشرية.

¹ حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2001، ص33

² نفس المرجع، ص27.

³ عادل طه فايد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

- مراعات قرب الموقع من المشاريع والمنشآت التي تربطها بإنتاج المشروع رابطة تكامل أو اعتمادية) كالمنتجات التامة والوسيلة) بالإضافة الى دراسة البيئة الاقتصادية بمنطقة المشروع للتنبؤ بإحتمالات التوسع المستقبلية وملائمة المنطقة لتنمية وتطوير مجال نشاط المشروع.

- دراسة قوانين الإستثمار وغيرها مع دراسة العوامل البيئية المرتبطة بالموقع وملائمتها لطبيعة المشروع (...). حيث أن موقع المشروع يعد من أحد عوامل تحديد أحقية المشروع في الإعفاء من الأعباء الضريبية أو تخفيضها.

• **المبنى والجانب المعماري:** حيث يتم دراسة في هذا العنصر الجانب المادي من الموقع ألا وهو المبنى، الأرض، المصنع أو المحل الذي سيتم إقامة المشروع فيه. حيث يتم دراسته من جميع الجوانب، مثل تحديد مساحته، تقسيماته بين الطوابق والغرف التي يتكون منها. فإذا تم إختيار قطعة أرض من أجل بناء هذا المشروع، فمن الضروري دراسة "ملائمة الأرض التي سيقام عليها المشروع لطبيعة النشاط وتناسبها من حيث مكان وجودها وتكلفة الحصول عليها ونوع الدربة وتضاريس المنطقة"¹. كما يتم في هذه المرحلة تحديد جميع التكاليف المرتبطة بالموقع والمتعلقة بالشراء أو الإيجار بالإضافة الى تكاليف التهيئة والترميم مع التحديد الدقيق لكل تفاصيل هذه العملية في الجدول التالي:

الجدول (08): التكاليف المتعلقة بالموقع

قطعة أرض			
التكاليف		التفاصيل	
دج.....	تكلفة الشراء	م ²	مساحة الأرض
دج.....	تكلفة البناء		
البنائات			
التكاليف		التفاصيل	
دج.....	تكلفة الشراء أو شروط وسعر الكراء	م ²	مساحة المبنى
دج.....	تكلفة التهيئة		عدد الطوابق
دج.....	تكاليف أخرى		عدد الغرف

المصدر: من إعداد الطالبة.

- **تخطيط عملية الإنتاج:** من أجل التخطيط لعملية الإنتاج يجب تحديد للكمية الواجب إنتاجها، تحديد الاحتياجات اللازم توفيرها لتغذية العملية الإنتاجية وتكلفة الحصول عليها.

• **تحديد حجم وطريقة الإنتاج:** وفي هذا العنصر يتم تحديد الجانب الفني لعملية الإنتاج، وذلك من خلال:
 ○ **تحديد طريقة الإنتاج:** تختلف أساليب الإنتاج على حسب طبيعة نشاط المشروع ونوع المنتجات التي ينتجها. وفيما يلي وصف لبعض الأساليب الإنتاجية التي يمكن إتباعها:²

¹- عادل طه فايد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

²- محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72

- **الإنتاج المستمر:** وهو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاجية. ويقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخصائص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية ونفس الشكل. وينقسم الإنتاج المستمر إلى: إنتاج مستمر وظيفي أو غير وظيفي. الأول هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب والخاصية المميزة له هو أنه يعمل في وظيفة معينة. أما الثاني، فإنه إنتاج موجه إلى الاستهلاك المباشر، ويخضع إلى محددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، وسلوكياتهم، ... إلخ. (مثل الصناعة الغذائية).

- **الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطياً في مدخلاته. والمقصود في أنه غير نمطي في مخرجاته، هو أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص، وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم. وهو إما إنتاج بدفعات متكررة للطلب، أو للتخزين.

فالأول يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل، والشرط الأساسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل إلى آخر. أما إنتاج دفعات متكررة للتخزين، فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج حسب دفعات متكررة للطلب غير موضوعي، فتحول المؤسسة الإنتاج إلى دفعات متكررة للتخزين، وعليه فإما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين.

فبعد تحديد طريقة الإنتاج من الضروري خلال إعداد المخطط الإنتاجي وصف هذه الطريقة بكل مراحلها بطريقة دقيقة ومفصلة، مع تحديد مدخلات ومخرجات كل مرحلة وطريقة تحويل المواد الأولية وطريقة عمل كل آلة ترابط مهامها من أجل الوصول إلى إنتاج المنتج النهائي بالمواصفات التي تم ذكرها سابقاً في المزيج التسويقي. أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية، فيتم وصف الخدمة من كل جوانبها مع تفصيل للمواد أو المعدات والأدوات والمستلزمات المستخدمة من أجل تقديم تلك الخدمة. حيث يتم وصف لطريقة إستقبال الزبون لهذه الخدمة في كل قسم من أقسام المشروع إذا تعددت خدماته.

○ **تحديد حجم الإنتاج:** حيث من أجل إعداد المخطط الإنتاجي سليم من الضروري الاستناد إلى المعلومات المتحصل عليها من المخطط التسويقي التي تعتبر نتائج ومخرجات عملية الدراسة والتحليل التي تتم فيه، والتي بالإضافة تعتبر مدخلات لعملية الإنتاج ولبناء المخطط الإنتاجي الذي يقوم بتقدير الكميات الواجب إنتاجها إستناداً إلى المعلومات التالية:

- **أرقام الطلب الإجمالي المتوقع:** طالما أن الهدف من العملية الإنتاجية هو مواجهة الطلب المتوقع بطريقة اقتصادية في حدود الطاقة المتاحة فإن التقديرات الإجمالية للطلب لكل فترة زمنية خلال مدة الخطة (عادة سنة)،

يجب توافرها وبشكل دقيق. كما يجب أن يكون واضحاً أن ذلك لا يعني تلقائياً أن يكون مستوى الإنتاج المخطط لكل فترة مساوياً للطلب خلالها، فقد يكون هذا الرقم أعلي أو أقل حسب ظروف الطاقة¹.

- **أرقام المنافسة:** كما يمكن تقدير مستويات الإنتاج المتوقع وفقاً لدراسة مستويات المشاريع المماثلة للمشروع المدروس خلال نفس الفترة وفي ظل نفس الظروف. فمن الضروري أن تكون الدراسة دقيقة وليست عبارة عن تقليد لكل من عمله المنافسة.

بعد تحديد المعلومات التي ستبنى على أساسها الخطة الإنتاجية، يتم إعداد جدول يحتوي على تقديرات الإنتاج الخاصة بكل منتج مع تحديد نوعه والكمية الضروري إنتاجها وذلك خلال فترة التقدير التي عادة ما تكون من ثلاث الى خمس سنوات حسب المدة التي ستغطيها دراسة مخطط الأعمال ومع الأخذ بعين الاعتبار القدرة الإنتاجية للآلات التي لا يمكن تجاوزها.

● **تحديد الإحتياجات عملية الإنتاج:** تتمثل هذه الإحتياجات في المواد الأولية، الأدوات، المعدات والآلات وكافة المستلزمات التي تعمل على تحويل المواد الأولية الى منتجات أو تساهم في ذلك.

○ **تحديد الإحتياجات من الموارد الأولية:** من الضروري تحديد الكميات اللازمة من المواد الأولية التي ستدخل في عملية إنتاج الكميات التي تم تقديرها من المنتج. حيث يتم تحديد كمية كل نوع من المواد الأولية، سعر شرائه حسب الفترة المحددة بالإضافة الى تقدير الكميات اللازمة من المخزونات الواجب الاحتفاظ بها. وبعد ذلك يتم تحديد الكميات المتوقع استهلاكها خلال طول مدة الدراسة (سنة ثم 3 الى 5 سنوات). بالإضافة الى ذلك يتم تحديد التكاليف المترتبة عن الحصول على هذه المواد، مثل تكاليف النقل والتخزين.

○ **تحديد الإحتياجات من المستلزمات والآلات:** يتم في هذا العنصر تحديد الآلات والمعدات الداخلة في عملية الإنتاج، حيث من الضروري التعرف على التفاصيل الدقيقة لكل آلة وكل أداة يتم اقتناؤها لعملية الإنتاج. فالآلات من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، والتي يجب توخي الحذر عند إختيارها نظراً لكونها إستثمارات كبيرة لا يمكن الوقوع في الخطأ أثناء شرائها، فمن الضروري مراعات بعض النقاط من أجل إختيار الآلات المناسبة، من أهم هذه الإعتبارات:

- **طبيعة السلعة المنتجة:** يتوقف شراء الآلات على طبيعة العمليات الإنتاجية والتي تحدد طبيعة السلعة الواجب إنتاجها، والتي تحدد بدورها المراحل الإنتاج التي ستمر بها ومدى استخدام المادة الخام أو المنتجات نصف المصنعة. كما أنه عن طريق تحديد طبيعة السلعة، يتم تحديد المواد التي تحتاج الى تحويلات قبل الدخول في العملية الإنتاجية الخاصة بالسلع التامة والقطع والأجزاء المكونة للسلعة، أي المنتجات التامة الأخرى التي تدخل في صناعة المنتج النهائي.

¹- عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية الطباعة والنشر، مصر، 1، ص 28.

- **نوع العمليات:** حيث أن إختلاف طبيعة السلع يؤدي الى إختلاف في مراحل ونوع العمليات التي تمر بها هذه السلع عند الإنتاج.

- **الطاقة الإنتاجية:** تختلف الطاقة الإنتاجية لكل آلة، فهذه الطاقة تعبر عن قدرة الآلة على إنتاج كمية محددة من المنتجات، وذلك بجودة معينة وفي وقت محدد. فهي تتأثر بالعديد من العوامل التي تؤدي الى نقصها أو زيادتها، ومن أهم هذه العوامل:

- قدرة، مهارة وسلوكيات العاملين.

- سياسات الصيانة الخاصة بالآلات وفتراتها.

- الرقابة على المواد.

- إعداد جداول الإنتاج والتخطيط السليم له.

- **حجم الآلات:** من الضروري أخذ بعين الإعتبار حجم الآلات التي سيتم شراءها من أجل استخدامها في العملية الإنتاجية، ودراسة ما إذا كان حجم هذه الآلات يتوافق مع حجم المصنع أو المحل الذي ستوضع فيه. بالإضافة الى ذلك، فإن حجم هذه الآلات يمكن أن يكون معوقاً لنقلها مما سيحمل المشروع تكاليف ضخمة أو يعرقل انشاءه.

عند التطرق الى تحديد المستلزمات من الآلات والمعدات، من الضروري التحليل الجيد للتعليمات التي تحتويها بطاقات كل آلة. حيث أن هذه البطاقات تحتوي العديد من المعلومات الهامة، ومن أهم هذه المعلومات: العمر الإنتاجي والتي سيتم بناء على أساسها جداول الإهلاكات الخاصة بكل الآلات والمعدات المستعملة.

● **إحتياجات الإنتاج غير المباشرة:** هي العناصر في التكاليف غير المباشرة التي لا تتأثر بالحجم الكمية المنتجة والتي لا تزيد بزيادة الإنتاج، والتي تتمثل أهمها في: الإيجار، الكهرباء، الماء، الغاز، الصيانة، أقساط التأمين، الأنترنيت والهاتف، ... وغيرها من التكاليف المتنوعة التي يتحملها المشروع.

ثانيا: المخطط التنظيمي.

1- تعريف المخطط التنظيمي: يعرف كذلك بالخطة التنظيمية، وهو يخص الجوانب البشرية من المشروع، حيث يحدد حجم والمهارات الفردية والجماعية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية لحسن سير المشروع وتطوره ونموه. كما يساعد التخطيط التنظيمي الى إيجاد التركيبة المثلى من الموارد البشرية التي ستسمح بالوصول الى الأهداف المحددة سابقا ولحسن تطبيق الإستراتيجيات المخطط لها، وذلك من خلال تحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار، المهام، الصلاحيات والمسؤوليات. للمخطط التنظيمي دور كبير في مخطط الأعمال، حيث ينظر الى المشروع المدروس من جانب آخر (الجانب البشري) فيرى أنه "عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الأفكار، لذا تقوم البنوك وشركات التمويل

الإستثمارية بتفحص إدارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح هذا المشروع متوفرة ستكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع.¹

2- أهمية وضع المخطط التنظيمي: إن لهذا المخطط أهمية كبيرة في نجاح المشروع، حيث يعمل على:²

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة، فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقة البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة ويحدد علاقات العمل، فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل إستفحالها.
- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم رغبة في العمل.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت، الجهد والأموال.

يهدف المخطط التنظيمي على وصف التنظيم الداخلي للموارد البشرية الضرورية للمشروع والتخطيط لكيفية الحصول عليها، وكيفية إستقطابها، تعيينها، تسييرها وتنميتها. حيث يعد تنظيم العنصر البشري من العناصر الأساسية المحددة لمسار تسيير المشروع ونجاح تسييره أو فشله.

3- مراحل إعداد المخطط التنظيمي: يمر بناء المخطط التنظيمي بالعديد من المراحل الدقيقة التي تحيط بالجانب

البشري من جماع الجوانب والتي تسعى الى التخطيط السليم لهذا المورد الثمين. وفيما يلي أهم العناصر التي يجب التطرق لها لبناء هذا المخطط.

- الموارد البشرية: يعتبر العامل البشري من أهم العوامل التي تبني المشروع وتوجهه نحو النجاح أو الفشل. ونظراً لهذه الأهمية الكبيرة، من الضروري الدراسة الدقيقة لها، من خلال التخطيط الدقيق للكمية والنوعية اللازمة من هذا المورد والتي تسمح للوصول الى النتائج التي تم تحديدها سابقاً.

1- أحمد غزالي أنيس، خطة عمل لانطلاق ناجحة، مكتب العيكان للنشر، ط1، الرياض -السعودية، 2005، ص 65.

2- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ص 117-118.

● التخطيط للموارد البشرية:

- تعريف وأهمية التخطيط للموارد البشرية: تعتبر هذه العملية بمثابة حلقة الوصل التي تربط بين الأهداف الإستراتيجية للمشروع المدروس والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية. فيعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية تهدف الى تقدير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة معينة"¹. فمن هذا التعريف يتضح أنه عبارة عن محاولة لتحديد إحتياجات المشروع من العاملين وذلك عن طريق تقدير عدد ونوعهم. وتظهر أهمية هذا التخطيط في النقاط التالية:²
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خطة الإنتاج والتنفيذ الخاصة بالمشروع.
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية من التخلص من الفائض وسد العجز.
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب، النقل والترقية.
 - يساعد تحليل القوى العاملة المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

○ أهداف التخطيط للموارد البشرية: يهدف هذا النوع من التخطيط الى:³

- توفير الإحتياجات من الأفراد في الوقت المناسب لضمان توازن العرض والطلب.
- يُظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وآداء العاملين، مما يساعد في تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعادة موازنات الرواتب والمكافآت.
- يساهم في زيادة العائد على إستثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق الإستفادة الأفضل من الموارد البشرية.
- الإعداد الجيد لأعمال الإستقطاب، الإختيار والتعيين.
- تحسين الكفاية الإنتاجية للتنظيم كنتيجة للتخطيط السليم للعنصر البشري.
- الأعداد لمنع الشواغر من الوظائف.

○ تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية: عند دراسة الجانب البشري من مشروع ما، من الضروري بناء

تقديرات عن الإحتياجات من الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات المشروع، حجمه، القدرة الإنتاجية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في المخطط التسويقي والإنتاجي وذلك عن طريق إتباع الخطوات التالية:⁴

¹- رماني احمد، محاضرات في مقياس مقاولاتية وتسيير الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

²- أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في المكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص74.

³- رماني احمد، مرجع سبق ذكره.

⁴- نفس المرجع.

- تحديد وتقدير نوع الأعمال ونوعية العمالة اللازمة لآداء هذه الأعمال: ويتم ذلك من خلال تحليل وتوصيف الوظائف، التي تتمثل في إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظائف من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في العمل والآداء والأخطار التي تترتب عليها والجهود التي يجب بذلها. كما يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، ويتم ذلك عن طريق تحديد نوعية العمالة اللازمة ومواصفاتها، والتي يتم الحصول عليها عن طريق تحليل بطاقة وصف الوظيفة والتي تتضمن عادة المستوى التعليمي، الخبرة، الصفات الشخصية، الحالة الاجتماعية، الصفات الخاصة المميزة.

- تقدير الأعداد المطلوبة واللازمة لآداء الأعمال: ويتم ذلك عن طريق تحليل عبء العمل، وهو حجم الأعمال التي يتطلبها المشروع في فترة زمنية محددة، ويتم تحديد هذا العبء من خلال إستخدام أرقام المبيعات المتحصل عليها من المخطط التسويقي، والتي تساعد على تحديد حجم الإنتاج المطلوب والتي يتم عليها تحديد حجم العمالة اللازمة وهذا من خلال تحديد عدد الساعات الفعلية التي تحقق هذا الإنتاج وحجم الساعات التي يمكن للعامل الواحد تنفيذها خلال الفترة المدروسة. كما يمكن تقدير عدد العمالة اللازمة وفقاً لمستويات التكنولوجيا المستخدمة عن طريق تحليل أثر التغيرات التكنولوجية، حيث أن زيادة المستوى التكنولوجي يؤدي الى تقليل من حجم العمالة المباشرة وزيادة العمالة غير المباشرة، وبالتالي فإن تقدير عدد ونوع العمالة يجب أن يمر بهذا التحليل.

بعد الإنتهاء من تحديد نوع العمالة وكميتها، فإنه يتم تلخيص جميع هذه المعلومات المتحصل عليها في الجدول الموالي ذلك مع مراعاة ترتيب الوظائف من الأعلى مستوى الى الأقل في المستويات الإدارية:

الجدول (09): الإحتياجات من الموارد البشرية

المهام المكلف بها	مواصفات شاغل الوظيفة		عدد الموظفين	الوظائف
	الصفات المتميزة	المتطلبات المهنية (الخبرة والكفاءة)		
				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

○ وسائل تحفيز الموارد البشرية: يتم تحديد في هذا العنصر، الحوافز المادية والمعنوية التي سيستخدمها المشروع من أجل الحفاظ على المورد البشري المتميز الذي يعتمد عليه. فيتم تحديد في هذا العنصر سياسة الأجور التي ستمنح لكل عامل وفق مؤهلاته، خبرته، وظيفته ومستويات الآداء المتوقعة. بالإضافة الى الوسائل الأخرى مثل الضمان الاجتماعي، العلاوات، المكافآت، وغيرها من المحفزات.

- فبالنسبة للأجور، فهي تعد من أهم العوامل التي تحفز المترشحين للوظيفة بالتقدم بطلباتهم وللموظفين بالبقاء في المؤسسة. فإن عملية تحديد مستوى الأجر تتأثر بالعديد من العوامل، نذكر منها:
- **الاعتبارات التنظيمية والإدارية:** مثل واجبات ومسؤوليات الوظيفة، معدلات الأجور المماثلة، فرص الترقية والمزايا المالية.
 - **العوامل الاجتماعية:** مثل تكاليف المعيشة، الحد الأدنى للأجور.
 - **الاعتبارات الاقتصادية:** معدل الإنتاج (أي ربط الأجر بالإنتاج)، الإمكانيات المالية التي يتمتع بها المشروع، عوامل العرض والطلب على العمل حيث أن الأجر يتناسب طردياً مع الطلب عليه.

● إستقطاب الموارد البشرية:

- **تعريف الإستقطاب:** يعرف الإستقطاب على أنه "جذب الأفراد بالعدد والمؤهلات المناسبة وفي الوقت المناسب وتشجيعهم على تقديم طلباتهم للعمل في المنظمة للإتاحة لهذه الأخيرة إختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. هذه الفعالية تساهم في تعيين العاملين المؤهلين مما يؤدي الى توفير في نفقات التدريب وزيادة الاستقرار الوظيفي"¹. من هذا التعريف تتضح أهمية هذه الخطوة التي تساهم في توجيه جهود عروض العمل نحو العمالة المناسبة وفقاً لمتطلبات هذا المشروع.
- **تحديد وسائل وتكلفة الإستقطاب:** من الضروري تحديد الوسائل التي سيستخدمها صاحب المشروع للحصول على طلبات العمل الأكثر ملائمة مع متطلبات عمله والتي تكون الأكثر كفاءة. ولكن تحديد هذه الوسائل يكون مع مراعاة مدى وملاءمتها مع الموارد المالية للمشروع، حيث يجب إختيار الوسائل التي تتماشى تكاليفها مع الميزانية المخصصة لتلك العملي. حيث تتعدد وسائل إستقطاب العمالة، فسنستطرق الى تحديد الوسائل الخارجية بإعتبارها الأنسب بالنسبة لمشاريع الإنشاء ونذكر من أبرزها ما يلي:²
- **المصادر الشخصية:** يمكن إيجاد طالبي عمل جيدين بوساطة زملاء عمل، أصدقاء، أهل أو جيران. فيمكن أن يكون المترشحين المعروضين من قبل الأشخاص الذين يوثق بهم أكثر أهمية من غيرهم، حيث يمكن الحصول على الكثير من المعلومات حول نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم أسهل من قراءة سيرتهم الذاتية فقط. فعند البحث لشغل وظيفة من الضروري إعلام من هم حولك.
- **وكالات العمالة المؤقتة:** العديد من الشركات توظف عمالة مؤقتة، ففي حالة البحث عن شغل وظيفة بسرعة ولفترة قصيرة، من الأحسن التفكير في هذه الوسيلة. حيث تتمتع بميزة هامة: يمكن تقييم العمال قبل توظيفهم نهائياً. حيث يكفي الإتصال بوكالة العمالة المؤقتة التي ستهتم بإيجاد المترشحين الذين يتمتعون بالمواصفات المطابقة للوظيفة.

¹ - نفس المرجع السابق.

² - Nelson.B, Economy.P, (2007), « le management pour les nul », éditions First-Günd, 2^e éditions, paris, France, P96.

- **جمعيات لخدمة الشركات:** أغلبية الشركات لهم جمعية تعمل لحسابهم. فعند البحث عن طبيب أو سائق، فمن المحتمل أن تكون هناك جمعية يمكنها المساعدة في هذا المجال. من المستحسن وضع إعلان في نشرة، جريدة أو مجله هذه الجمعيات.
 - **مكاتب الاستقطاب:** يتم اللجوء الى هذه الوسيلة عند البحث لشغل وظيفة في مجال معين، أو عند التوظيف في قلب سوق ضيق، أو عند الرغبة في اخرجة عملية الإستقطاب والإختيار. أما عند الحاجة للتوظيف في وظيفة مهمة فيجب الإتصال بمكتب إستشارة والبحث عن الكوادر.
 - **الأنترنيت:** حيث كل يوم تكتشف المؤسسات أكثر فأكثر فعالية الأنترنيت كوسيلة للتوظيف. فإذا كان الطلبة والعلماء يستعملون منذ مدة المتديان من أجل نشر طلبات وعروض العمل في مجلاتهم، فإن المؤسسات اليوم فقط بدأت التطور في هذا المجال. حيث أن إنتشار صفحات الواب الخاصة بالمؤسسات أعطت لعملية الإستقطاب صبغة أخرى، حيث أن كل موقع يعطي حجم كبير من المعلومات حول المؤسسة والوظيفة الشاغرة وبعده طرق: نصوص، صور، فيديو. وهذه الصفحات تعمل لمدة 24/24 سا و 7/7 يوم.
 - **الإعلانات:** لا تكلف الإعلانات كثيراً وتساعد على إستهداف جمهور كبير من المترشحين المحتملين. حيث يمكن نشر إعلان في الجريدة المحلية، أو وطنية، ولكن من المحتمل أن تؤدي الى التصفية والإختيار من بين المئات أو الآلاف من المرشحين.
- بالإضافة الى ما سبق، فمن الضروري تحديد مراحل تعيين هؤلاء المترشحين الملائمين، وذلك عن طريق تحديد نوع العقد الذي سيتم التعاقد به معهم، مدة العقد، وكافة الشروط المتعلقة بعملية التعيين.

- الهيكل التنظيمي للمشروع:

- **تعريف وأهمية الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم، وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم وحدات ووسائل التنسيق والإتصال الفعالة بين هذه الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة، التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة"¹، فهو بالتالي وسيلة هادئة وأداة فعالية تسعى الى التنظيم الجيد للمشاريع والمؤسسات بغرض تحقيق أهدافها، فهو يساعد على:²
 - مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الأفراد والوحدات للاستفادة من فوائد التخصص.
 - توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والآراء والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب.

¹ - ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدارس وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 50.

² - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص 119.

- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية الثانوية.
- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف، فإحداث مستويات إدارية متعددة لا حاجة لها يؤدي إلى الإسراف وزيادة التكلفة على المؤسسة.
- تفويض مبدأ السلطة اللازمة بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
- أن يعرف للأفراد ما هو مطلوب منهم وعلاقتهم مع الآخرين بوضوح تام.
- العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله.
- التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني.

● العوامل المتحكمة في تحديد الهياكل التنظيمية:

- حجم المنظمة: عندما يكون حجم المؤسسة صغيراً، ونشاطها ليس واسعاً، يكون من الصعب جعل الهيكل التنظيمي كبيراً، حيث يصعب تقسيم نشاطها إلى أنشطة فرعية، وإحداث إدارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء يرأسونها، لذلك لا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير فالتكلفة هنا ستكون كبيرة، أما في حالة كون حجم المؤسسة وعملها كبير فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر ليكون قادراً على تنفيذ حجم العمل والنشاط الواسعين.
- طبيعة الإنتاج أو الخدمة: يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسات حسب طبيعة الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها، فالهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية يختلف عن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإنتاجية، والتي تختلف أيضاً فيما بينها حسب تنوع منتجاتها أو خطوط إنتاجها، فالتنوع يتطلب هيكلاً تنظيمياً واسعاً وكبيراً والعكس من ذلك صحيح.
- المستوى التكنولوجي: المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا على نطاق واسع، غالباً ما يكون عدد العاملين فيها قليل نسبياً حيث أن معظم العمل ينفذ إليها، وبالتالي لا ضرورة لوجود هيكل تنظيمي كبير وواسع. أما عندما يكون مستوى التكنولوجيا أو الآلية منخفضاً ستظهر الحاجة إلى قوى عاملة أكثر وبالتالي هيكل تنظيمي أوسع، بداخله إدارات متعددة ومتنوعة، تفي باحتياجات العمل.
- التوزيع الجغرافي: المؤسسة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة، من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المؤسسة التي تمارس عملها في منظمة واحدة، حيث في حالة التوزيع يكون حجم المؤسسة أكبر وبالتالي هيكلها التنظيمي أكبر.
- توقيت العمل: بعض المؤسسات يستمر العمل فيها على مدار الساعة بحيث يكون هناك أكثر من وردية تغطي هذه الاستمرارية.

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

● أسس إعداد الهيكل التنظيمي: تمر عملية إعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل:¹

○ تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة: وتساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وإعداد الهيكل التنظيمي.

○ تحديد ما يجب عمله: دراسة المهمة الخاصة بالوحدة وهي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.

○ تخصيص وتوزيع الأعمال: هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها.

○ تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية:

يتطلب هذا تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة.

○ تقرير السلطة اللازمة: من خلالها يتم تحديد حجم السلطة المفوضة للمرؤوس

○ إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة: ورسم الهيكل التنظيمي النهائي.

- تحديد الشكل القانوني للمشروع:

يتم تحديد في هذا العنصر الشكل القانوني للمشروع وطبيعة الملكية عن طريق دراسة أي صيغة قانونية تلائم نشاط وطبيعة وتمشى مع استراتيجية هذا المشروع. فمن الضروري التحديد الجيد لهذا الشكل القانوني، بشكل يتلاءم مع استراتيجيتي المشروع؛ إستراتيجية الإنطلاق التي سيتم بواسطتها بداية النشاط، وإستراتيجية التطوير والتي سيتم بواسطتها تطوير وتنمية هذا المشروع في المستقبل. ففي حالة عدم تماشي هذه الأخيرة مع الشكل القانوني للمشروع، فهذا سيؤدي إلى عرقلة أو تحمل عواقب وخيمة وخسائر كبيرة جراء تعديل الشكل القانوني للمشروع.

● إختيار الشكل القانوني: من أجل إختيار الشكل القانوني للمشروع أو المؤسسة المستقبلية، من الضروري الإجابة

على بعض الأسئلة التي ستساعد على تحديد الفكرة العامة للمشروع من مختلف الجوانب. هذه الأسئلة تتمثل في:²

- هل ستنشأ بمفردك أو بعدة أشخاص؟

- هل هو نشاط يهدف إلى الربح أو لا؟

- هل هو نشاطك الرئيسي؟ أو نشاط مكمل لنشاط آخر؟

- كيف سيتم تمويل هذا المشروع؟ هل هذا النشاط يتطلب إستثمارات كبيرة؟

- هل أنت مستعد للمخاطرة المالية؟ أم تفضل أن تكون مسؤوليتك محدودة بمشاركة في المشروع؟

- هل نشاطك من المهن الحرة؟

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ماهي مراحل إعداد الهيكل التنظيمي: <https://hrdiscussion.com/hr63752.html>

² - Caplain Contrat, « comment choisir la forme juridique de son entreprise » : <https://www.captaincontrat.com>

فوقاً للإجابات عن هذه الأسئلة، يتم تحديد " المعايير المختلف التي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي شروط الحد الأدنى من رأس المال الإجتماعي، وجود أو عدم وجود شركاء، درجة التحكم المرغوب تطبيقها على المشروع، المخاطر المرغوب تحملها في الممتلكات الشخصية، تكاليف إنشاء أو تطبيق الهيكل القانوني، الرغبة المحتملة في النقل ملكية المؤسسة في المستقبل. حيث أن الشكل القانوني للمؤسسة والمقاول سيحدد فيما بعد الوضع الضريبي ودرجة الحماية الاجتماعية للمقاول"¹ للمؤسسة المستقبلية حسب الأشكال القانونية المختلفة للمؤسسات الجزائرية المذكورة في القانون التجارية بكل تفاصيلها.

● **الأشكال القانونية في الجزائر:** فوفقاً للقانون الجزائري، فيمكن للمؤسسات بصفة عامة إتخاذ أحد هذه الأشكال القانونية التالية:²

○ **المؤسسة الفردية:** وهي تضم:

- **الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (L'EURL):** وهي مؤسسة لفرد واحد وتكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.

○ **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، من بين الأشكال التالية:

- **شركة تضامن (SNC):** وهي شركة لأشخاص، وعموماً فهي شركة عائلية حيث أن العدد الأدنى للشركاء هو إثنان. ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للمؤسسة والتسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك. الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية ويشارك كل الشركاء ويشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون المؤسسة.

- **الشركة ذات التوصية البسيطة (SCS):** وهي مؤسسة هجينة، أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعة أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة. الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية وتسيير المؤسسة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين. شركاء متضامين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة. وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة.

¹ - Pialot.D, (2009), « 100 conseils de pros : Créer son entreprise », Express Roularta éditions, Paris, P 50.

² - بوابة المواطن، الشكال القانونية للمركز الوطني للسجل التجاري: http://www.elmouwatine.dz/?CNRC_-Forme-juridique

- **الشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL):** وهي فوق المادة 564 من القانون التجاري مؤسسة ذات رؤوس أموال حيث يجب أن تستحدث على الأقل من طرف شريكين أو عشرين على الأكثر. الرأسمال الاجتماعي الأدنى المطلوب عند استحداثها هو 100,000 دج ويقسم الرأسمال الاجتماعي على حصص اجتماعية متساوية القيمة بـ 1000 دج على الأقل، حيث يمكن أن يسيرها عدد من المسيرين، الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لنسبة مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي.

ولكنه وقعت تعديلات على النصوص القانونية التي تحكم هذا النوع من الشركات، وتمثل أهم هذه التعديلات في إلغاء الرأسمال الأدنى لتأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة في إطار تشجيع انشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن المبلغ الذي يحدده القانون للحد الأدنى للرأسمال التأسيسي للشركة ذات المسؤولية المحدودة وهو 100.000 دج فيقترح هذا المشروع تعديل المادة 566 من القانون التجاري بحذف الرأسمال الأدنى وترك للأطراف حرية تحديد رأسمال شركاتهم في قانونها الأساسي مع إلزامهم بالإشارة إلى الرأسمال في جميع وثائق الشركة.

بالإضافة الى ذلك فقد حدد القانون التجاري في المادة 590 منه العدد الأقصى للشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة بـ 20 شريكا وفي حالة تجاوز هذا العدد يلزمهم بتحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة يقترح هذا النص رفع هذا العدد إلى 50 شريكا وذلك للأسباب الآتية: -تفادي تحويل الشركة إلى شركة مساهمة وتمكين الشركاء من مواصلة ممارسة النشاط في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة في حالة زيادة عدد الشركاء.¹

- **شركة ذات الأسهم (SPA):** وهي شركة ذات رؤوس أموال، تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز وتضم على الأقل سبعة (07) مساهمين. الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار (5.000.000 دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام ومليون دينار جزائري (1.000.000 دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام ويقسم الرأسمال الاجتماعي إلى أسهم. تسيير من طرف مجلس غدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضوا، يتزأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة ويخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة. أما مسؤولية المساهمين في تسديد الديون، فتتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للمؤسسة.

- **شركة توصية بالأسهم (SCA):** وهي مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين حيث تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين وعدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة. يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم ويمكن أن تسيير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين. الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5,000,000) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1,000,000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي. المسيريون هم

¹ - الجريدة الخبر، تعديلات في قانون الشركة ذات المسؤولية المحدودة، العدد 7644، 17 ديسمبر 2015: <http://www.elkhabar.com>

مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم وللشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة.

ملاحظة: إن الشكان القانونيان SCA وSCS للمؤسسة غير منتشران بكثرة في الجزائر.

- المجمعات: يتكون الجمع من شخص معنوي أو عدة شخصيات معنوية لمدة محددة وهو يستحدث من اجل تسخير كل الامكانيات وتسهيل تطوير النشاط الاقتصادي لأعضائها وبهدف تحسين مردودية نشاطه أو مضاعفته. يدير المجمعات شخص أو عدة أشخاص حيث أن التسجيل في السجل التجاري يكسب الجمع الشخصية المعنوية وفقاً للمادة 796 وما بعدها من قانون التجارة.
- الفروع والمساهمات: حين تمتلك مؤسسة 50 بالمائة من رأسمال شركة أخرى، الثانية تعتبر طبيعياً كفرع للأولى. تعتبر شركة بأنها تملك مساهمة في مؤسسة أخرى، إذا كانت نسبة رأسمال الذي تملكه في هذه الاخيرة أقل أو يساوي خمسون بالمائة.

المطلب الثالث: المخطط المالي، المخاطر والملاحق.

لتكتملة إعداد مخطط الأعمال، يجدر التطرق لأهم مخطط ألا وهو المخطط المالي الذي هو الترجمة النقدية لكافة الدراسات السابقة، حيث يعمل على تحويل كل المعلومات والمعطيات والقرارات الى مبالغ مالة ضمن جداول معدة خصيصاً لذلك. بالإضافة الى هذا المخطط، سنتطرق الى نقطتين مهمتين في مخطط الأعمال واللذان تزيدان من مصداقية هذا الأخير بتقديم الدلائل الواقعية، وهما: تحليل المخاطر التي تحوم حول المشروع المدروس، وقائمة الملاحق التي تعتبر الدليل المكتوب عن صدق المعلومات التي يتضمنها هذا المخطط.

أولاً: أسس إعداد المخطط المالي.

1- تعريف المخطط المالي: يمكن تعريف المخطط المالي وفق عدة وجهات نظر؛ حيث عرف بأنه "عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال، يعطي لها نظرة شاملة على المردودية والتوازن المالي للمؤسسة فيما يخص معرفة جميع وسائل وإمكانيات الاستغلال، التي يجب توظيفها للوصول الى الإنتاج بأقل قيمة"¹، فهو عبارة عن "الآلية التي تسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل"².

¹ - عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007، ص 56.

² - لطرش الطاهر، مرجع سبق ذكره.

2- أهداف وأهمية وضع المخطط المالي: يعد المخطط المالي من أهم العناصر التي يتضمنها مخطط الأعمال، فهو الوثيقة التي يستند لها المستثمرون والمؤسسات المالية ومختلف الأطراف المتعاملين مع المقاول، من أجل تقييم مدى جدوى هذا المشروع. حيث يهدف المخطط المالي إلى ترجمة نتائج تحليلات وقرارات واستراتيجيات مخطط الأعمال إلى مخطط مالي، موضحاً بذلك الوسائل المالية وكيفية إستغلالها لبلوغ الأهداف المحددة. حيث هذا المخطط بالعديد من المهام الضرورية، فهو يقوم ب:¹

- تحديد إحتياجات المؤسسة من الأموال.
- التخطيط لكيفية تمويل هذه الإحتياجات.
- التخطيط لإستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض.
- استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة.

3- مراحل إعداد المخطط المالي: من أجل إعداد المخطط المالي، من الضروري المرور بمجموعة من الخطوات المتسلسلة الأساسية والمتراصة ببعضها البعض. فكما هو الحال بالنسبة لمخطط الأعمال بأكمله، فالمخطط التمويلي يبني تقديراته على مخرجات المخططات الأخرى، التسويقي بالمرتبة الأولى في تقدير المبيعات المتوقعة خلال فترة الدراسة، ومن ثم الإنتاجي والتنظيمي في تقدير مختلف التكاليف التي سيتحملها هذا المشروع. وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة من مراحل بناء المخطط المالي:

- تحديد رقم الأعمال: من أجل تحديد أرقام الأعمال المتوقع الوصول إليه في كل سنة خلال فترة الدراسة، ينبغي الرجوع معطيات المخطط التسويقي من خلال إستخراج المبيعات المتوقعة خلال هذه الفترة، والأسعار التي تم تحديدها في الميزج التسويقي. حيث أن: رقم الأعمال الإجمالي يساوي إجمالي تقديرات أرقام أعمال منتجات المشروع ككل للسنة الواحدة والتي تساوي جداء المبيعات المقدرة لكل منتج والسعر المحدد لذلك المنتج والتي يتم إعدادها في شكل جدول لرقم الأعمال التقديري لمدة تتراوح بين ثلاث إلى خمسة سنوات، حيث من الضروري إعداد تقديرات رقم الأعمال الخاصة بأشهر السنة الأولى وتقدير نسبة الزيادة المحتملة الخاصة بمجال النشاط والتي يتم الحصول عليها بناء من دراسة تطورات السوق الإجمالية، ومن ثم تحديد رقم الأعمال الإجمالي لكل سنة.

- إعداد هيكل التكاليف: يتم تحديد في هذا الهيكل من مختلف التكاليف التي سيتحملها المشروع خلال مدة الدراسة. وذلك عن طريق تقدير تكاليف المشروع من خلال البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية بالإضافة إلى تلك المعلومات التي أوضحتها الدراسة التسويقي.

¹ - زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، ط1، مصر، 2013، ص 193.

● **تقسيم التكاليف:** وتنقسم هذه التكاليف الى تكاليف إستثمارية وتكاليف تشغيلية. فمن الضروري عند تحديد التكاليف التفرقة في تكاليف المشروع وحديد التكاليف المباشرة وتلك التي هي غير مباشرة في كل قسم من التكاليف. "فمعيار التفرقة هنا أن التكلفة المباشرة هي التكاليف التي لا تنفق الا للحصول على الإنتاج أو السلع أما التكاليف غير المباشرة فهي التكاليف التي تنفق على جهات أخرى ولكنها لازمة لإستمرار المؤسسة وعدم توقفها"¹. حيث أن تقسيم التكاليف بين مباشرة وغي مباشرة سيسهل من القيام بالتقييم المالي للمشروع وتحليل تكاليفه.

○ **التكاليف الاستثمارية:** حيث هي التكاليف اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل. أي هي تلك العناصر التي تنفق خلال الفترة من لحظة ظهور فكرة المشروع وإعداد الدراسات الخاصة به حتى إجراء تجارب تشغيله. وتشمل هذه التكاليف ما يلي:²

- **تكاليف شراء والحصول على الأصول الثابتة وتركيبها:** مثل تكاليف شراء الآلات والمعدات ونقلها وتركيبها في الموقع، وشراء أرض المشروع وإقامة المباني عليها وتجهيزها الخ.

- **رأس المال العامل الدائم:** ويشمل المخزون من المواد الخام اللازمة لدورة إنتاجية كاملة، ويتضمن مخزون المواد الأولية الرئيسية والمساعدة والوقود وقطع الغيار والمهمات ومواد الصيانة ومواد التعبئة والتغليف. بالإضافة الى النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة مصروفات مثل الأجور والمرتببات والعناصر الأخرى للمصروفات الصناعية والتسويقية والإدارية والمالية الأخرى. حيث يتم حساب تكلفة رأس المال العامل وفق طريقة النسب المئوية عادة " وهي طريقة مبسطة جدا ومباشرة حيث يتم تقدير رأس المال العامل على أساس نسبة معينة من التكاليف الإنتاجية السنوية، وقد جرت العادة على استخدام 25% من التكاليف الإنتاجية السنوية"³.

- **مصروفات التأسيس:** وتتضمن تكلفة تكوين الشركة وتكلفة الدراسات التمهيديّة والتفصيلية والأتعاب القانونية ومصروفات انتقال وسفر وتدريب العاملين الذين سيوكل إليهم تشغيل المشروع بعد إقامته بالإضافة إلى مصروفات تجارب تحت التشغيل... الخ.

○ **تكاليف التشغيل والإنتاج السنوية:** حيث تمثل مكونات تكاليف الإنتاج والتشغيل في المبالغ اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية لمدة دورة إنتاجية واحدة على الأقل، حيث "تختلف تكاليف الإنتاج عن التكاليف الاستثمارية في كون الأولى تدفع بشكل دوري متكرر بينما الثانية تدفع مرة واحدة عند تأسيس المشروع الاستثماري"⁴ وتمثل تكاليف التشغيل

¹ - رائد محمد عبدي، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 130.

² - نفس المرجع، ص 128 - 129.

³ - مدحت الفريشي، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 50.

⁴ - محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص

السنوية في التكلفة المرتبطة للإنتاج وأيضاً التكلفة التسويقية والإدارية. وفيما يلي توضيح لأنواع التكاليف التي تدخل في هذا التحليل:

- **التكاليف الثابتة:** هي التكاليف التي تبقى ثابتة بغض النظر عن التغيير في حجم نشاط المشروع ضمن مدى ملائم، وعليه توجد علاقة عكسية ما بين التكلفة الثابتة للوحدة وحجم الإنتاج، فالتكلفة الثابتة للوحدة تزداد بتناقص حجم الإنتاج وتنقص بازدياد حجم الإنتاج. ومن أمثلة ذلك: الاهتلاك، إيجار مباني أو معدات، أجور العمال التي لا تدخل ضمن العملية الإنتاجية (المدير، الموظفين والإداريين)، أقساط التأمين، الفوائد المدفوعة على القروض،... إلخ
- **التكاليف المتغيرة:** وهي التكاليف التي تتغير في مجموعها وبنفس النسبة وبنفس الاتجاه مع التغيير في حجم النشاط، أي أن لمجموع التكاليف المتغيرة علاقة خطية مع حجم الإنتاج، وعليه فإن التكلفة المتغيرة للوحدة ستكون ثابتة. ومن أمثلة ذلك نجد: المواد الأولية واللوازم، الأجور (أي أجور العمال والفنيين والمهندسين في خط الإنتاج)، مواد التغليف والتعبئة،... إلخ
- **التكاليف الشبه متغيرة:** وهي التكاليف التي تجمع في خصائصها بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، فهذا النوع يزداد في مجموعه مع زيادة حجم النشاط ولكن بشكل غير منتظم، ومن أمثلة ذلك: مصاريف الصيانة، الكهرباء والهاتف.

وبعد الإنتهاء من تجميع مصادر وقيم هذه التكاليف يتم تلخيصها في الجدول التالي:

جدول (10): جدول هيكل تكاليف المشاريع

التكاليف التشغيلية		التكاليف الإستثمارية	
المبالغ	التكاليف	المبالغ	التكاليف
	إجمالي التكاليف		إجمالي التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبة.

- **إعداد جدول إهلاكات الإستثمارات:** تعتبر الإهلاكات "كتابة محاسبية وليس عملية إخراج أموال، والتي تسمح بترجمة في الحسابات المستعملة خسارة القيمة السنوية للإستثمارات المختلفة"¹، أي أن الإهلاك هو التكلفة المالية السنوية الناتجة عن استخدام الأصول في العملية الإنتاجية، أي انه استهلاك أو تناقص سنوي في الأصول الثابتة التي بحوزة المشروع خلال عمرها الإنتاجي. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يساعد الإهلاك المشروع من العديد من الجوانب، نذكر منها:²

¹- P. Tiffany et autre, **Op. cit**, P212.

²- محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص 213.

- يعتبر عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب إضافتها للتكلفة الكلية للإنتاج، تماما مثل تكلفة العمالة والمواد واللوازم والطاقة وغيرها، ومن الناحية المحاسبية، فهو طريقة لتوزيع التكلفة الرأسمالية للأصل على عمره المقدر، وعليه فإنه يمكن اعتبار الإهلاك طريقة منظمة لاسترداد التكلفة الرأسمالية للأصل.
- يعتبر مصدرا للسماح الضريبي، ويتم طرح قيمة الإهلاك السنوي من الدخل السنوي الخاضع للضريبة (النتيجة الإجمالية)، مما يقلل التحصيل النهائي للضرائب السنوية المستحقة. ولا يعتبر الإهلاك مصروفات نقدية فعلية بل هو مجرد عمليات محاسبية دفترية.
- يعتبر الإهلاك وسيلة لتخصيص الموارد اللازمة لإبدال الأصول الثابتة، وعلى الأخص عند انتهاء فترة عمرها المقدرة.
- الإهلاك وسيلة لقياس القيمة التناقضية للأصول خلال فترة عمرها المقدر.

يتم إعداد جدول الإهلاك بالشكل التالي:

الجدول (11): جدول الإهلاك الخطي

معلومات عن التثبيت المعني بالإهلاك وطريقة إهلاكه				
السنة	المبلغ القابل للإهلاك	قسط الإهلاك	الإهلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية

المصدر: من إعداد الطالبة.

وهناك ثلاثة طرق لحساب الإهلاكات:¹

✓ **الإهلاك الخطي**: يقود إلى عبء ثابت على طول المدة النفعية حيث أن:

$$\text{المبلغ القابل للإهلاك} = \text{القيمة المحاسبية الصافية} - \text{القيمة المتبقية.}$$

$$\text{قسط الإهلاك} = \frac{\text{المبلغ}}{\text{مدة المنفعة}}$$

$$\text{الإهلاك المتراكم} = \text{مجموع الإهلاكات}$$

$$\text{معدل الإهلاك الخطي} = \frac{100}{\text{مدة المنفعة}}$$

$$\text{القيمة الصافية المحاسبية} = \text{القيمة المحاسبية الأصلية} - \text{مجموع الإهلاكات (عند انعدام القيمة المتبقية)}$$

✓ **الإهلاك المتناقص**: يقود إلى عبء متناقص على طول المدة النفعية ويطبق على التجهيزات التي تساهم في

نشاط المؤسسة مباشرة دون المباني والورشات حيث يتم حساب معدل الإهلاك المتناقص عن طريق ضرب معدل

الإهلاك الخطي في المعاملات المحددة في وفق القانون. حيث يجب ملاحظة أن: المبلغ القابل للإهلاك في بداية كل

سنة هو القيمة الصافية المحاسبية في نهاية كل سنة، وأنه عندما يصبح المعدل المتناقص اقل أو يساوي

$$\frac{100}{\text{عدد السنوات المتبقية}}$$

يتم الانتقال إلى طريقة الإهلاك الخطي للسنوات المتبقية.

¹ - محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص 216

✓ **الاهتلاك المتزايد:** يقود الى عبء متزايد على طول المدة النفعية، ويتم الحصول على معدل الاهتلاك المتزايد بقسمة السنة المطابقة لمدة الاستعمال على $\frac{(1+N)N}{2}$ حيث تمثل N السنة الأخيرة، أو بقسمة السنة المطابقة لمدة الاستعمال على مجموع سنوات العمر الإنتاجي.

- **الهيكل التمويلي:** يعد من أهم عناصر المخطط المالي، حيث يقصد بالهيكل التمويلي للمشروع "توليفة مصادر التمويل المختلفة التي اختارها المشروع لتغطية التكلفة الاستثمارية الكلية للمشروع، ويتكون الهيكل المالي من مجموعة من العناصر التي تشكل جانب الخصوم سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل وسواء كانت أموال دين (الاقتراض) أو أموال ملكية (أموال خاصة) ويختلف الهيكل التمويلي بالمفهوم الواسع عن هيكل رأس المال الذي يتضمن فقط مصادر التمويل طويلة الأجل ممثلة في القروض طويلة الأجل والسندات إلى جانب حقوق الملكية، وتنطوي سياسة أي مشروع بخصوص هيكله التمويلي على تحقيق الموازنة بين الخطر والعائد، إذ أن زيادة الاعتماد على الاقتراض في التمويل يزيد من مستوى الخطر التي يتعرض لها المشروع فيما يؤدي من ناحية أخرى إلى ارتفاع معدلات العائد المتوقعة على الاستثمار، ومن هنا فان هيكل التمويل الأمثل يجب أن يراعي الموازنة بين العائد والخطر"¹.

○ **هياكل التمويل الخاصة بالمشاريع:** حيث يمكن للمشاريع في ظل التشريع الجزائري أن يكون هيكلها المالي في إحدى الحالات التالية:

- **التمويل الذاتي:** وهي في حالة تمويل صاحب المشروع، مشروعه بأكمله من أمواله الخاصة دو اللجوء الى أي قرض أو دعم معين.

- **التمويل الشائ:** ويكون تمويل المشروع منقسما بين صاحب المشروع وأحد وكالات دعم المشاريع أو البنك، حيث تكون مساهمة كل منهم على حسب مستوى الإستثمار وعلى حسب الوكالة المختارة.

- **التمويل الثلاثي:** مثيل للهيكل المالي الشائ، غير أن هذا التمويل الثلاثي يتضمن طرفاً ثالثاً وهو القرض البنكي الذي يتحدد كذل فوق شروط معينة.

○ **وكالات الدعم وطرق التمويل:** تختلف المعايير الإختيارية الخاصة بالمشاريع الراغبة في التوجه الى أحد التمويلين الشائ أو الثلاثي وذلك حسب الكالة التي تم إختيارها. فمن بينها نذكر:²

- **الصندوق الوطني للاستثمار:** الذي يشارك في رأس مال المؤسسة في حدود 50 مليون دينار وهو ما يمثل 49 بالمائة من رأسمال المؤسسة ومنح قروض طويلة المدى وبشروط تماشى ونمط المشاريع الممولة، دعم عمليات تطهير المؤسسات وتكييفها مع المتطلبات الجديدة.

¹- عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 393.

²- المديرية الولائية للصناعة والمناجم لولاية بسكرة، أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: <http://www.dipmepi-biskra.com>

- صندوق ضمان القروض (FGAR): نسبة الضمان تتراوح ما بين 10% و80% من القرض البنكي، والمبلغ الأدنى للضمان يساوي 04 ملايين دينار والأقصى يساوي 50 مليون دج. يغطي الضمان الممنوح 80% من مجموع القرض البنكي المحدد للمؤسسة. لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإنشاء، تجديد التجهيزات أو التوسيع.
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) : فهو موجه أصحاب المبادرات للاستثمار في مؤسسة مصغرة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 إلى 35 سنة ويمتلكون مؤهلات مهنية أو مهارات فنية في النشاط الذي يقترحونه. فهيكّل التمويل الثنائي يتمثل في قروض بدون فائدة تتراوح بين 28 و29% حسب قيمة الإستثمار التي لا تتجاوز 10.000.000 دج مع مساهمة من صاحب المشروع بـ 71 أو 72%.
- أما بالنسبة للتمويل الثلاثي، فتشابه بنود الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مع تلك الخاصة بالصندوق الوطني للتأمين على البطا (CNAC)، حيث أن هذا الأخير يساعد الصندوق الشباب البطال الذي يتراوح سنه بين 30 و50 سنة من إنشاء مؤسسة. والتمويل الثلاثي الخاص بالوكالتين لا تتغير (بقروض بدون فائدة تتراوح بين 28 و29%) أما مساهمة من صاحب المشروع فتكون بما بين 01 أو 02% من قيمة الإستثمار التي لا تتجاوز 10.000.000 دج، اما القرض البنكي فيكون بنسبة 70%.
- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) : يخص التمويل الثنائي لهذا الوكالة فتأخذ شكلان: الأول سلفة بدون فائدة لا تتجاوز 30.000 دج، والتي تكون فيها مساهمة المستفيد بنسبة 10% أما الوكالة فتساهم بقرض بدون فائدة بنسبة 90%. أما الثاني فهو للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000 و100.000 دج، والتي فيها مساهمة المستفيد بين 3 أو 5% والطرف الثاني فيه هو البنك بمساهمة 95 الى 97% بفوائد منخفضة بنسبة 80 الى 90%.
- أما التمويل الثلاثي، فهو خاص بالمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 100.001 و400.000 دج، حيث يساهم المستفيد بـ 3 أو 5% أما الوكالة فتساهم بـ 25 أو 27% والبنك بـ 70% بفوائد منخفضة بنسبة 80 الى 90%.
- قروض حاملي الشهادات: لحاملي شهادات التكوين المهني يمنح عند الضرورة قرض إضافي قيمته (500.000 دج). أما لحاملي شهادات التعليم العالي يمنح قرض إضافي لا يتجاوز هذا القرض (1.000.000 دج). كما أن للشباب أصحاب المشاريع يمنح قرض إضافي قيمته (500.000 دج)، للتكفل بإيجار محل المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات.

○ إعداد جدول إستهلاك القروض: بعد التطرق الى تحديد الهيكل المالي، وفي حالة اللجوء الى القروض، من الضروري إعداد جدول استهلاك القروض حيث يقصد باستهلاك القرض سداده من قبل الشخص المقترض إلى الشخص المقرض وفي حالتنا هنا فهو البنك. قبل حساب أقساط القروض والتي تعرف كذلك بالإستهلاك، من الضروري معرفة قيمة أصل القرض، نسبة الفائدة، عدد سنوات القرض، حيث أن:

$$A = P \left(i + \frac{1}{(1+i)^n - 1} \right)$$

حيث :
 P: قيمة أصل القرض
 i: نسبة الفائدة
 A: قيمة الدفعة
 n: مدة القرض

ويتم حسب إستهلاك القروض وفق طريقتين، وهما:

- **الدفعات الثابتة:** طبقاً لهذه الطريقة فإن المقترض يقوم بسداد في نهاية كل وحدة زمنية (سنة عادة) دفعات ثابتة، تتضمن جزء من أصل القرض يسمى القسط والذي يكون متغير بالإضافة إلى فائدة على القرض المتبقي خلال الفترة (في بداية الفترة تكون الفائدة من قيمة أصل القرض). تعتبر هذه الطريقة هي الأكثر إستخداماً في البنوك الجزائرية، حيث تحسب الدفعة الثابتة كما يلي:
الدفعة الثابتة = القسط + الفائدة على القرض المتبقي.
- **الأقساط الثابتة:** عكس الطريقة السابقة، فهنا يتم تثبيت القسط وتغير الدفعات، حيث تحسب قيمة القسط الثابت كما يلي:
قسط الثابت = الدفعة - الفائدة على القرض المتبقي.

- **القوائم المالية:** من الضروري إستظهار القوائم المالية التقديرية التي تعبر عن الوضعية المالية المتوقعة للمشروع خلال فترة الدراسة وتمثل هذه القوائم في:

- **الميزانية:** وهي " الكشف الإجمالي للأصول والخصوم (الخارجية = الديون) ورؤوس الأموال الخاصة للكيان عدن تاريخ إقفال الحسابات"¹ فعند إعداد مخطط الأعمال، يتم إعداد هذه الميزانية بإتباع المبادئ المحاسبية الخاصة بالنظام المحاسبي المالي الجزائري، حيث تصف الميزانية بصفة مفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم التي يمتلكها المشروع. فقد فرض النظام المحاسبي المالي عرض عناصر محددة كحد أدنى يجب إدراجها في الميزانية وهي:

¹- الجريدة الرسمية، العدد 19، المؤرخ ب الأربعاء 28 ربيع الأول عام 1430 هـ الموافق لـ 25 مارس سنة 2009م، ص 82.

– **الأصول:** تتكون الأصول من الموارد التي تسييرها المؤسسة بفعل أحداث ماضية، والموجهة لأن توفر لها منافع اقتصادية مستقبلية. وتشكل عناصر الأصول الموجهة لخدمة نشاط المؤسسة بصورة دائمة أصولاً غير جارية، أما الأصول التي ليست لها هذه الصفة بسبب وجهتها فإنها تشكل أصولاً جارية¹

– **الخصوم:** وهي "التزامات حالية للمؤسسة ناتجة عن أحداث ماضية، والتي تتطلب عملية سدادها وتسويتها خروج تدفقات من الموارد التي تملكها المؤسسة وتمثل منافع اقتصادية"² وتضمن الخصوم غير الجارية وهي الالتزامات التي لا يتم تسديدها خلال الدورة العادية التشغيلية للمؤسسة، أو التي لا تستحق خلال اثني عشر شهراً، بالإضافة إلى الخصوم الجارية والتي تمثل الالتزامات التي يتوقع أن يتم تسويتها خلال دورة الاستغلال أو خلال الاثني عشر شهراً الموالية لتاريخ الإقفال.

حيث يجب أن يحتوي المخطط المالي على الميزانيتين الإفتتاحية خلال السنة الأولى من بداية النشاط المفترض والختامية لنفس السنة.

• **جدول حسابات النتائج:** لقد عرف النظام المحاسبي المالي حساب النتائج بأنه: "بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة)"³. حيث يمثل جدول حسابات النتائج أحد القوائم المالية الأساسية التي يجب إعدادها في نهاية كل فترة مالية، حيث يتم من خلالها توضيح كافة العمليات المتعلقة بالأنشطة التي قامت بها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة المالية وصولاً إلى تحديد نتيجة تلك العمليات والأنشطة (من ربح أو خسارة)، من خلال طرح مجموع الأعباء من مجموع المنتوجات⁴، وهو ما يمكن أن نوضحه في الجدول التالي:

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 08-156 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1429 هـ الموافق لـ 26 ماي 2008 المتضمن تطبيق أحكام القانون 07-11، الجريدة الرسمية، العدد 27، المادة رقم 04، ص 13

² - عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وآليات سير الحسابات وفقاً للنظام المحاسبي المالي (SCF)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 43.

³ - الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 24

⁴ - لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 46.

الشكل (11): المنتجات والأعباء وفق معطيات جدول حسابات النتائج

الأعباء	المنتجات
الأعباء التشغيلية	المنتجات التشغيلية
النتيجة التشغيلية	
الأعباء المالية	المنتجات المالية
النتيجة المالية	
الأعباء الاستثنائية	المنتجات الاستثنائية
النتيجة الإستثنائية	
مجموع الأعباء	مجموع المنتجات
نتيجة الدورة	

La source: Cohen.E, (2006), « analyse financière ». E.d ECONOMICA, 6 éditions, Paris, France, p403.

● **جدول تدفقات الخزينة:** كما يعرف كذلك بجدول سيولة الخزينة، وهو يهدف هذا الجدول الى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة المشروع على توليد الأموال والمعلومات الخاصة بكيفية استخدام تلك الأموال. كما يقوم بتقديم تدفقات المداحيل والمخرجات المالية خلال السنة المالية.

- **التقييم المالي:** يقوم التقييم المالي على دراسة الجدوى المالية للمشروع قيد الدراسة، من خلال تحديد وتحليل بعض المؤشرات المالية التي تعبر على مردودية المشروع الاقتصادية والمالية ومدى قدرته على الاستمرار وتحقيق الأرباح. وفيما يلي أهم مؤشرات التقييم المالي للمشاريع.

● **فترة الإسترداد:** فترة الاسترداد لأي استثمار هي "الفترة اللازمة لاسترجاع مجمل النفقات الأصلية للاستثمار من خلال صافي التدفقات النقدية المتراكمة التي يحققها المشروع، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل السرعة عند الاسترداد"¹، وبالتالي المشاريع الأكثر جاذبية هي تلك المشاريع التي تتميز بأقصر فترة استرداد ويحسب هذا المؤشر ووفقاً للجدول التالية:

الشكل (12): طريقة حساب فترة إسترداد المشاريع

سنوات العمر الافتراضي للمشروع	صافي الأرباح المتوقعة سنوياً	تراكم صافي الأرباح
1	A	A
2	B	A+B
3	C	A+B+C
4	D	A+B+C+D
5	E	A+B+C+D+E

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ - عبد الحكيم حمزون، ياسين سالمي، اختيار وتمويل الاستثمارات، مذكرة مهندس دولة في التخطيط والإحصاء، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2002، ص 37.

يتم حساب فترة الإسترداد عن طريق إعداد جدول يتضمن عدد السنوات من 1 الى n (الى 5 كمثال كما هو موضح في الجدول) وصافي الأرباح المتوقعة لهذا المشروع خلال السنوات المذكورة، حيث يتم حساب في خانة ثالثة تراكمات هذه الأرباح ونلاحظ العلاقة بين هذا المجموع وقيمة الإستثمار. هنا يمكن أن يقع المشروع في حالتين:

الحالة 1: والتي يكون فيها صافي الأرباح المتراكمة المحسوب يساوي قيمة الإستثمار، ففي هذه الحالة فإن فترة الإسترداد تكون في السنة المقابلة لتلك القيمة (السنة الثانية في المثال الموضح في الشكل)

الحالة 2: وهي التي لا يتساوى فيها صافي الأرباح المتراكمة المحسوب وقيمة الإستثمار، أي تقع قيمة هذا الأخير بين سنتين (السنة 4 و 5 في المثال) وعليه فإن: ¹ فترة الاسترداد = 4 سنوات + س

حيث: س = (الجزء غير المسترد بعد السنة الرابعة) ÷ صافي الأرباح المتوقعة للسنة التالية

الجزء غير المسترد من السنة الرابعة = قيمة الإستثمار - قيمة صافي الأرباح المتراكمة في السنة الرابعة

- عتبة المردودية والنقطة الميتة: نقطتان مهمتان لتحليل وتقييم جدوى المشاريع، رغم أنه في أغلب الحالات يتم إعتبار هذين المؤشرين على أنهما مؤشر واحد، غير أن لكل منهما معنى خاص به. فعتبة المردودية هي المؤشر الذي ويتم حساب عتبة المردودية وفق العلاقة التالية:²

$$\text{عتبة المردودية (بالقيمة)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\left(\frac{\text{رقم الأعمال المقدر} - \text{التكاليف المتغيرة}}{\text{رقم الأعمال المقدر}} \right)}$$

أما المدة أو التاريخ الذي من بعده تعتبر المؤسسة ذات جدوى ومردودية، فيتم حسابها بالعلاقة التالية:³

$$\text{عتبة المردودية (بالزمن)} = \frac{\text{عتبة المردودية}}{\text{رقم الأعمال}} \times 365$$

- رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل: ويمثل فائض الأموال الدائمة عن الأصول الثابتة الصافية، حيث يمكن حساب رأس المال العامل وفقاً للميزانية المالية، وفق العلاقة التالية:

$$\text{FR} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة} \quad \text{أو} \quad \text{FR} = \text{الأصول المتداولة} - \text{القروض قصيرة الأجل}$$

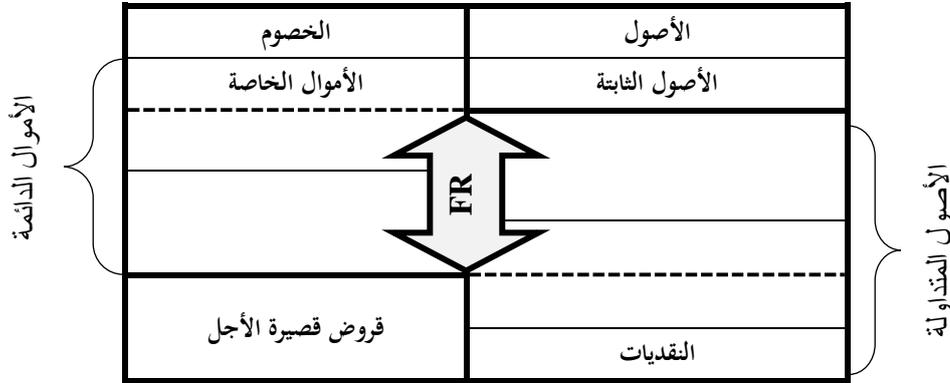
¹ - عادل طه فايد، مرجع سبق ذكره، ص145.

² -My business Plan. fr, « de l'idée à la levé des fonds » ; <http://www.my-business-plan.fr/seuil-rentabilite>

³ -Idem.

والشكل التالية يوضح ذلك:

الشكل (13): كيفية حساب رأس المال العامل من الميزانية المالية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

إن نشاط المشروع الاستغلالي يتطلب توفير مجموعة من الأصول المتداولة الضرورية لذلك مثل: المخزون والعملاء ولتغطية تلك الاحتياجات يجب توفير الموارد قصيرة الأجل وهنا يتشكل الاحتياج لرأس المال العامل، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\mathbf{BFR = مخزون + حقوق الإستغلال - ديون الإستغلال}$$

من خلال حساب قيمة رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل، يمكننا حساب رصيد الخزينة الذي يعتبر كذلك من أهم مؤشرات تقييم المشاريع. حيث يتم حسابه بالعلاقة التالية:

$$\mathbf{T = FR - BFR}$$

وهنا نجد ثلاث حالات يمكن أن تكون عليها الخزينة:

$\mathbf{T = 0}$ وهذا يعني أن هنالك تسيير أمثل، حيث أن رأس المال العامل يغطي تماماً إحتياجات رأس المال العامل وتسمى هذه الحالة برأس المال العامل الأمثل.

$\mathbf{T < 0}$ وهذا يعني أن رأس المال العامل يمول جزء من إحتياجات رأس المال العامل ولا يكفي لتمويله ككل والباقي يتم تمويله عن طريق القروض قصيرة الأجل. في هذه الحالة تعد الخزينة في حالة عجز يجب على المؤسسة معالجته عن طريق تحصيل حقوقها أو تخفيض أصولها الثابتة.

$\mathbf{T > 0}$ وهذا يعني أن رأس المال العامل يمول إحتياجات رأس المال العامل ويتبقى جزء كفايض في الخزينة والذي يجب إستثماره أو توظيفه حتى لا يصبح أموال مجمدة لا يستفاد منها.

- **صافي القيمة الحالية:** يعرف بأنه مجموع العوائد الصافية المتوقعة خلال فترتي الإنشاء والإنتاج للمشروع مخصوم على أساس معدل تكلفة الأموال، ويرمز له بالرمز (VAN) ويحسب على أساس العلاقة التالية:¹

¹ - بجاوي مفيدة، محاضرات في مقياس تسيير المشاريع، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

I: المبلغ المستثمر

i: معدل التضخم

$$VAN = \sum_{t=1}^n R \left(\frac{1}{1+i} \right)^t - I \quad \text{حيث أن: } N: \text{ عدد السنوات}$$

R: الإيرادات

$\left(\frac{1}{1+i} \right)^n$: معامل القيمة الحالية

حيث تقبل المشاريع إذا كان صافي القيمة الحالية التي تم حسابه لها أكبر من الصفر، أما إذا كان يساوي الصفر، ففي هذه الحالة المشروع يغطي تماماً تكاليف الإستثمار.

ثانياً: تحليل المخاطر.

من الضروري تحديد المخاطر التي تحوم حول عميلة الإنشاء، عن طريق دراسة المحيط الذي سيتم فيه إطلاق هذا المشروع ومنتجاته، الإمكانيات التي بجوزته أو التي بغياها يتم عرقه وإيقاف إنشائه. حيث من الضروري إعلام المستثمرين عن هذه المخاطر التي تحوم حول المشروع. حيث أن مخطط الأعمال يقوم بذلك بالإضافة الى ذلك، بتحديد الوسائل التي سيستعملها المقاول من أجل تقليص تلك المخاطر أو علاجها. في هذا العنصر سنتطرق للتعرف على أهم مصادر للخطر لمشاريع الإنشاء. فيعتمد تحليل المخاطر على فكرة تحديد مصادر المخاطر وتحليل أثرها وتحديد الطريقة أو الوسيلة الأفضل لتقليصها، والنقاط التالية تمثل أكثر مصادر المخاطر بروزاً عند إنشاء المشاريع الجديدة:¹

- 1- المخاطر المرتبطة بالمنافسة: تتمثل في المنافسة الكبير المتواجدة حالياً في السوق والتي بإمكانها تقليد الابتكارات التي يقدمها المشروع، كثرة الداخلون الجدد في السوق مما يجعل من التميز شيء صعب على المشروع الجديد.
- 2- المخاطر المتعلقة بالقانون: القوانين الجديدة التي لم يتم تطبيقها بعد أو غير المتحكم فيها بشكل جيد، أو بالعكس، احتمال تغيير مستقبلي القوانين، أنشطة خاصة التي تتطلب الحذر في الجانب القانوني، ... إلخ.
- 3- المخاطر التكنولوجية: إستخدام تكنولوجيا غير معترف بها أو في طريقها لأن تكون مهملة، مشاكل الملكية الفكرية، سهولة التقليد، ... إلخ.
- 4- المخاطر التجارية: طول مهلة إتخاذ القرارات عند الزبائن، تعقيد التنظيم داخلي للزبائن، ... إلخ.
- 5- المخاطر المتعلقة بمجال النشاط: التطور الكبير، الضغوط الخارجية، ... إلخ.
- 6- المخاطر المتعلقة بحجم المشروع: ضرورة الوصول الى مستوى حرج، أهمية الموارد المستعملة وثقل الإستثمار، ضرورة كون المشروع في حالة تكتل مؤقت، العولمة السريعة، إقتصاديات الحجم صعبة التطبيق، صعوبة التحول الى الإنتاج الصناعي، تشبك وتعقد النسيج الإقليمي، ... إلخ.

¹ - Bartholet.G, « écrire un business plan », P194 :

<https://sandrinetoua.files.wordpress.com/2010/09/ebook-business-plan-guilhem-bertholet.pdf>

يجب التحلي بالوعي من أجل تحديد هذه المخاطر، ولكن التحلي بالمنطق والفتنة من أجل إكتشاف الفرص التي تختبئ وراء هذه المخاطر وكخاصة كيفية الوصول إليها. أي أنه في هذا العنصر يجب توضيح السيناريوهات المحتملة إثر تحليل هذه المخاطر بالطريقة واقعية وهادفة.

ثالثا: أهمية إعداد الملاحق.

من أجل ختام مخطط الأعمال، من الضروري استظهار جميع الوثائق التكميلية التي تعزز هذه الدراسة وتزيد من مصداقية تحليلاته. وفيما يلي سنذكر أهم هذه الوثائق التي يجب أن تتواجد ضمن ملاحق مخطط الأعمال:¹

1- السيرة الذاتية للفريق «CV»: يجب أن يتضمن الملف السيرة الذاتية للمؤسسين وفريق العمل (صفحة واحدة لكل سيرة ذاتية بنفس الشكل) بالإضافة الى كافة الأطراف المتعاقدين أو المشاركين المرتبطين بالمشروع.

2- الوثائق الإضافية: كل الوثائق الإضافية المتعلقة بالتحليلات المستعملة لبناء مخطط الأعمال يجب إضافتها أو ذكرها في هذه الملاحق. الدراسات المتعلقة بتهيئة المشروع الجديد، المخططات بالإضافة الى كل الدراسات الفنية والصناعية. سنجد كذل في الملاحق دراسة السوق التي تم إنجازها على شكل نماذج ونتائج. رسائل طلبيات أو وعد بالطلب، قصاصات جرائد حول المشروع أو صاحب المشروع، ... إلخ.

3- الملاحق المالية: يجب تعزيز مخطط الأعمال بالوثائق الخاصة بالسنوات الإستغلال الثلاث المتتالية والمتمثلة في:

- مخطط التمويل المبدئي.
- الميزانية التقديرية.
- جدول حسابات النتائج التقديري.
- حساب عتبة المردودية.
- رأس المال العامل الدائم وإحتياجات رأس المال العامل الدائم.
- الخزينة الشهرية.

ومن المستحسن الإحتفاظ بكافة الجداول والحسابات التي تم إستخدامها في الجداول المالية والتي يمكن أن تُطلب في حالة المقابلة مع المستثمرين.

¹ - Léger-Jarniou.C, Kalousis.G, Op. cit, P155.

من خلال هذا الفصل، إتحضح أن نجاح المشاريع يرتكز بشكل كبير على نجاح مخططات الأعمال المعدة لها، وذلك لأنها تساهم في البناء الصحيح والتخطيط السليم لكل خطوات الإنشاء، الإنطلاق وتطوير هذه المشاريع وذلك بالأخذ بعين الإعتبار المنافسة الحالية والمستقبلية وكل الظروف المحيطة من قريب ومن بعيد بها. حيث يهدف هذا المخطط للوصول الى اتخاذ القرارات الإستثمارية السليمة، سواء من قبل المقاول نفسه، أو من قبل الشركاء الماليين أو المتعاقدين معه.

في الفصل الموالي سنتطرق الى دراسة جدوى إنشاء مركز للعناية التجميلية في قلب ولاية بسكرة، وذلك عن طريق إتباع الخطوات والمنهج الذي تم دراسته في الفصل الموالي لإعداد مخطط الأعمال من خلال إعداد التقديرات من جميع النواحي التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية والمالية والتطرق الى تحديد الخطوات الإدارية الواجب إتباعها لإنشاء هذا النوع من المشاريع.

الفصل الثاني:

إعداد مخطط الأعمال

لمشروع مركز نجود للعناية

التجميلية

Day Spa

في بلدية بسكرة

تمهيد:

في وقتنا الراهن، تلعب المرأة أدوارًا عديدة في داخل المجتمع، فهي في نفس الوقت ربة بيت وعاملة أو طالبة أو كلاهما، أما وأخت ومسؤولة على ثقل كبير في حياتها مما يجعلها تعيش في حلقة مفرغة من التوتر والقلق التي تخلقها ضغوط الحياة ومشاكلها المتعددة الناتجة عن زيادة هذا الدور الاجتماعي للمرأة في الوقت الراهن وتكاثف مهامها وتطورها وتغير نمط معيشتها وهذا ما يؤثر على تغير إحتياجاتها، سلوكياتها وعلاقاتها مع المجتمع الذي تعيش فيه، كما تؤثر كثرة تلك الضغوطات والمسؤوليات المتراكمة على عاقتها في سلامة صحتها الجسدية والذهنية.

وغير ذلك، فإن متاعب الحياة وتعدد المهام الموكلة للمرأة العصرية، تفرض عليها شيئين: الأول وهي أن تكون دائما القدوة، سواء في التعاملات أو في المظهر مما يستوجب عليها الاعتناء بنفسها وبشكلها بصفة مستمرة. أما الشيء الثاني، فهو أن تكون مستعدة لمواجهة أي مهمة توكلها الحياة لها، أن تكون حيوية وفي كامل الإسترخاء والنشاط الدائم. فبالتالي فإن المرأة اليوم أصبحت بحاجة لتخصيص وقت لها وللعتناء بنفسها والهروب من الزخم الحياة الخانق والهروب من الروتين الذي تواجهه في حياتها اليومية سواء في عملها أو حياتها الأسرية أو غير ذلك.

فمن هذه النقطة إنطلقت فكرة مشروعنا في إنشاء مركز "نجد" المختص بالعناية بالمرأة العصرية والإهتمام براحتها وأنوثتها وإعطائها الأولوية لكي تكون في أحسن مظهر وفي نفسية مستريحة من أجل الخروج من الروتين ومواجهة مصاعب الحياة. ومن أجل إنجاز هذا المشروع وبعدها تطرقنا إلى تفاصيل مخطط الأعمال وكيفية إعداده في الفصل السابق، سوف نتجه في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي سيتضمن كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع هذا المركز للعناية التجميلية في وسط بلدية بسكرة، وسيتضمن هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: الملخص التنفيذي

المبحث الثاني: المحاور الأساسية المكونة لمخطط الأعمال والمتمثلة في المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي والتنظيمي، والمخطط المالي.

المبحث الثالث: تحليل المخاطر.

المبحث الأول: الملخص التنفيذي

أولاً: الهدف من إعداد مخطط الأعمال:

يهدف إعداد مخطط الأعمال الخاص بمشروع العناية التجميلية الى إثبات جدوى هذا النوع من المشاريع في بلدية بسكرة مع إظهار مدى مردوديته من أجل الحصول على التمويلات اللازمة لإنشائه. حيث يتطلب تمكين إنشاء مركز نجود للعناية التجميلية في بلدية بسكرة وفق الظروف الراهنة، توفير رأس مال إضافي بقيمة 7526665,04 دج من قبل الشركاء الماليين الذي سيوجه لهم هذا المخطط (ANSEJ) وذلك من أجل إنشاء هذا المركز والوصول الى النتائج المتوقعة خلال السنوات الموالية لذلك الإنشاء.

ثانياً: وصف المشروع:

- نوع المشروع: مركز للعناية التجميلية النسائية.
- الإسم التجاري: *Nejoud Day Spa* / **مركز نجود للعناية التجميلية**
- مجالات النشاط وفق السجل التجاري (المجال المصرح به):
 - مجال النشاط الرئيسي: الحلاقة والعلاج التجميلي ورقم النشاط الرئيسي: 614001
 - النشاط الإضافي (المكمل): معهد العناية الجسدية ورقم النشاط المكمل: 614005
 - مجال النشاط الثانوي: منشأة رياضية ورقم النشاط الثانوي: 605015
- فكرة المشروع: مركز للعناية التجميلية النسائية (Day Spa) يضم عدة أقسام تخص الصحة، الجمال والإسترخاء.
- موقع المشروع: حي العالية شارع الأمل في الطريق الوطنية 83 المؤدي لسيدي عقبة.
- رأس مال المشروع: 7526665,04 دج.
- صاحبة المشروع: بن صالح زوينة
- الشكل القانوني للمشروع: مؤسسة خاصة ذات المسؤولية المحدودة والشخص الوحيد EURL.

ثالثاً: أهمية المشروع وأسباب إختياره:

- الفكرة الأولى للمشروع: تمثلت الفكرة الأولى للمشروع في إنشاء مركز للعناية التجميلية وفق المعايير العالمية لمنظمة مراكز العناية التجميلية المحترفة* والتي تحدد مجموعة من الشروط الواجبة التنفيذ عند إنشاء هذا النوع من المشاريع

* SPA-A : Fédération des proffetionnel du Bien-être.

بغية الحصول على شهادة وعلامة تثبت رسمية هذا النشاط في الجزائر «Label Qualité Spa». فالمشروع المبدئي من المفترض أن يضم خدمات يتم إستخدام فيها مواد 100% طبيعية، فبالنسبة للعناية التجميلية، قد تم إختيار مستحضرات تجميل BIO-Cosmétique الفرنسية كأساس للمواد المستخدمة، لكن صعوبة إستيراد هذه المستحضرات وثنها الباهظ، أدى بنا الى التخلي عن الفكرة واللجوء الى علامات أخرى. بالإضافة الى ذلك، فقد تضمن المشروع الأولي حمام عربي أصيل وقد تم التخلي عن هذا الفرع نظراً للتكلفة العالية لبنائه وفق المعايير القانونية وكذلك لعدم مطابقة هذا النشاط مع المقر المختار المشروع (الطابق الأول من المبنى وبتقسيمات من الألومينيوم).

- **أهمية المشروع:** إن إنشاء هذا المركز يحقق العديد من المزايا على المستوى الإجتماعي لولاية بسكرة وضواحيها مما يعطي المشروع أهمية بالغة يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - توفير مناصب عمل وإمتصاص البطالة بالأخص البطالة النسوية.
 - تطوير مجال العناية التجميلية عن طريق تقديم الخدمات المعتادة والمطلوبة من قبل الزبائن (مثل: تصفيف الشعر، المكياج الإحترافي، تسريحات الأعراس، ...) بالإضافة الى إدخال خدمات جديدة على السوق المحلية رغم الطلب المتزايد عليها (مثل: أنواع مختلفة من جلسات الإسترخاء، تنظيف البشرة والعناية بها).
 - إستخدام مواد طبيعية تحافظ على صحة الزبائن وكذلك بالإعتماد على أحدث الوسائل وأفضل الطرق العصرية.
 - إنعاش السياحة المحلية بإنشاء مركز يمكنه أن يكون نقطة سياحية ذات طابع تقليدي وعصري في نفس الوقت بتقديم خدمات للراحة والتجميل لزوار ولاية بسكرة.
 - تخفيف أعباء التنقل على النساء من خلال تقليص الوقت والمسافات للوصول للخدمات مما يساهم كذلك ولو بالقليل في تخفيف حركة المرور.
 - إعادة إدراج مفهومي "الراحة والإسترخاء" في المجتمع النسوي الجزائري لإخراج المرأة من زخم الحياة وتمكينها من الحصول على فترات إستراحة.

● **أسباب إختيار هذا المشروع:** تم إختيار هذا المشروع لعدة أسباب من أهمها:

- انفتاح المرأة الجزائرية على عالم الموضي والجمال العالمية مما أدى الى زيادة احتياجاتها في هذا المجال.
- كثرة الخدمات المعروضة وقلة جودتها وإنعدام الخبرة والتكوين في أغلبها وإشتكاء الزبائن حول عدم تطابق الخدمات المقدمة مع توقعاتهم ورغباتهم.
- قلة المرافق التي تقدم جلسات الإسترخاء رغم الطلب المتزايد لهذه الخدمة.
- قلة المراكز التي تضم جميع الخدمات التي تطلبها نساء المنطقة في مركز واحد، وإنعدام بعضها مما أدى الى أرغمنهن على التنقل الى العديد من الصالونات للحصول على جميع تلك الخدمات التي تحتاج إليها.

رابعاً: توجهات المشروع:

من أجل التمييز عن عروض المنافسين الحاليين تحقيق الأسبقية هذا مجال، سيتم إنشاء هذا المركز في قلب بلدية بسكرة وإختيار إستراتيجية التركيز مع التنوع في الخدمات، حيث سيقوم المركز بتقديم الخدمات للنساء المقيمات في بلدية بسكرة والتي يقدر عددها بـ 119939، حيث يستهدف بالأخص تلك التي يتراوح سنها بين 20-40 سنة والتي تمثل 33.7% من نساء البلدية، مما يساعد على الدخول في السوق بسرعة وتوزيع المخاطر بين أقسام المشروع المختلفة.

- التوقعات المتعلقة برقم الأعمال السنوي خلال الفترة 2027/2020:

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020
54492988	54402203	54674320	52888177	51976850	49103209	43872648	29347534

- التوقعات المتعلقة بالتكاليف السنوية خلال الفترة التأسيسية والفترة 2027/2020:

1049487,39							قبل التأسيس
2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020
39852929,2	31876599,4	27400608,4	24644671,8	23010528,9	18217778,3	18464132,0	18401413,7

- التوقعات المتعلقة بالأرباح السنوية خلال الفترة 2027/2020:

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020
4169980,2	4148681,9	3896322,4	30863514,2	30125420,5	29217942,8	24981390,3	13815390,9

يتطلب إنشاء هذا المشروع تجنيد رأس مال إجمالي بقيمة 7526665,04 دج، أما تسييره فيكون عن طريق فريق عمل مكون من مسيرة للمركز ومسؤولتين عن قسميه (قسم الحلاقة والتجميل وقسم العناية بالجسم)، بالإضافة الى 15 عاملة موزعة بين الأقسام المختلفة للمشروع ويتمتع كل منهن بمهارات وقدرات معينة، وتكوينات في مختلف الميادين (الحلاقة والتجميل، التدليك، رعاية وتربية الأطفال، الإعلام الآلي، العناية بالبشرة).

المبحث الثاني: المخططات التقديرية

سننطلق في هذا المبحث الى تحديد مختلف المخططات التقديرية المتعلقة بمشروع مركز نجود للعناية التجميلية.

المطلب الأول: المخطط التسويقي.

أولاً: دراسة السوق:

- تحليل تأثير المحيط الكلي: **PESTEL** تم إعداد هذا التحليل بناء على المعلومات المتحصل عليها من الجهات الرسمية العديدة، منها: مديرية التخطيط لولاية بسكرة، الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.
- العوامل الاقتصادية:

- إيقاف الإستيراد الخاص بالعديد من مواد ومعدات التجميل مما سيؤدي الى صعوبة الحصول على هذه المواد والمعدات وارتفاع أسعارها وبالتالي ارتفاع تكاليف المشروع.

- الأزمة الاقتصادية التي أدت الى إنخفاض القدرة الشرائية للمواطنين مما سينعكس مباشرة على سلوك الزبائن المحتملين من خلال القيام بهذه الخدمات ذاتياً في بيوتهم أو النزوح عنها من أجل تقليص المصاريف.

○ العوامل الاجتماعية:

- النمو السكاني السريع وما يصاحبه من زيادة في نسبة الأعراس والولادات مما يعني زيادة الطلب على خدمات التجميل والعناية التجميلية.
- إنفتاح مجال العناية والتجميل المحلي على الموضة العالمية من خلال الحصص التلفزيونية والمسلسلات الأجنبية، مما أدى إلى تعدد وتنوع أذواق الزبائن وزيادة الطلب على الخدمات المواكبة للموضة.
- تزايد الوعي الصحي وإدراك الأفراد لضرورة الاعتناء بالذات.
- تقلب سريع لأذواق الأفراد نتيجة تأثير الآراء المتبادلة والتعليقات حول الخدمات المتوفرة.

○ العوامل التكنولوجية:

- التطور المستمر في تقنيات، أدوات والمواد المستعملة في مجالات التجميل مما يصعب عمل على المركز ويضطره على المتابعة المستمرة للموضة والتطورات الحاصلة لعدم فقدانه لزيائته. مما أدى الى
- العولمة ودخول تقنيات والأدوات المتطورة في جميع المجالات ولا سيما مجال العناية والتجميل على شكل خدمات الطب التجميلي وظهور فئة مؤيدة لهذا النوع من الخدمات التي تتعارض مع مبدأ مركز نجود فيما يخص التجميل الطبيعي والصحي.

○ العوامل البيئية:

- ركود أغلب الأنشطة الذي تعرفه ولاية بسكرة في فصل الصيف بسبب الحر خاصة في أشهر جوان، جويلية وأوت مما سيؤثر سلباً على نشاط المركز بسبب النقص الملحوظ في الطلب خلال هذه الفترة.
- تأثير المناخ الحار على بشرة السكان وتعدد المشاكل الجلدية بسبب هذا المناخ مما أدى الى الزيادة المستمرة في الطلب على خدمات العناية بالبشرة والتجميل مما يخلق فرصة كبيرة للمركز.

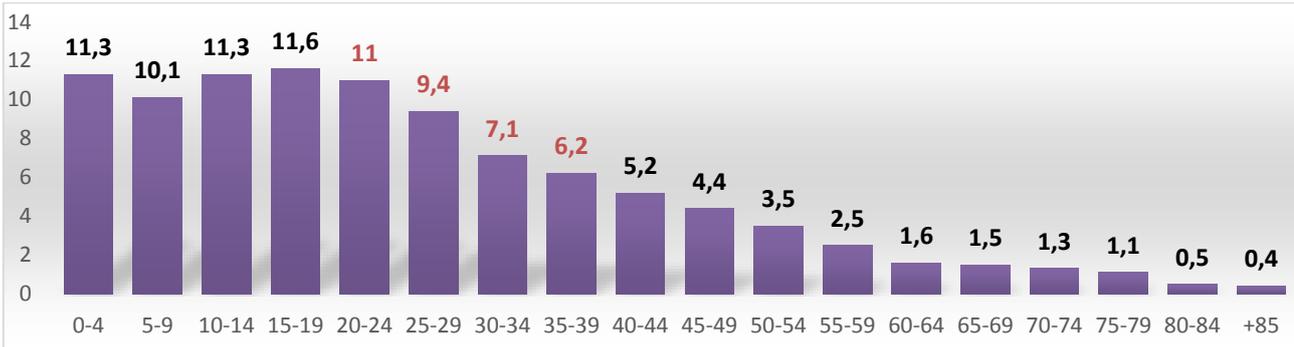
○ العوامل القانونية:

- التسهيلات التي تقدمها الدولة عن طريق وكالات الدعم المختلفة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في مجال الحماية والتي ستساعد هذا المشروع في تخفيض العديد من التكاليف.
- تشجيع الدولة الممثلة بوزارة التضامن الوطني والمرأة وقضايا الأسرة للمقاولات النسوية في الجزائر خاصة في السنوات الأخيرة يعتبر من الحوافز التي ستساعد المشروع خاصة مع ظهور فئة كبيرة من المقاولات في الجزائر يعملن على مساندة المقاولات النسوية.
- طول مدة الحصول على التراخيص الخاصة بالمشروع (خاصة المتعلقة بالأنشطة المقننة) مما يؤدي الى عرقلة سيرورة إنشاء المشروع.
- عدم وجود نشاط واضح معرف برقم محدد في السجل التجاري خاص بمشاريع مراكز العناية التجميلية (Day Spa) وإنما إدراجها ضمن عدة أنشطة مما أدى الى ضرورة إستخراج عدة سجلات تجارية وتفرقة الأنشطة.

• تحليل السوق المستهدفة:

○ تحديد وتحليل زبائن: تم تخصيص خدمات هذا المركز لصالح سكان بلدية بسكرة ولفئة معينة منهم وهي النساء الراغبات في الحصول على خدمات العناية التجميلية وإيجاد حل للاعتناء بجمالهن وراحتهن حيث وجهت هذه الخدمات إلى جل الفئة النسوية، سواء العاملات منها أو الماكثات في البيوت أو الطالبات، وإستهدف بصفة خاصة النساء التي تتراوح أعمارهن من 20 الى 40 سنة والتي تمثل نسبة 33.7% من نساء المنطقة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (01): نسب تقسيم المجتمع النسوي في بلدية بسكرة وفق الفئات العمرية



المصدر: الإحصائيات الخاصة بتوزيع السكان المقيمين حسب الفئات العمرية والجنس لسنة 2016 المتحصل عليها من مديرية التخطيط لولاية بسكرة.

◀ القيمة المدركة للزبائن: سيتم تخصيص أقسام متنوعة ترضي الأذواق المختلفة وتلي أغلب الإحتياجات مثل العناية بالبشرة، تصفيف الشعر، جلسات التدليك، حصص اللياقة البدني، وغيرها كما خصص قسم "رعاية الأطفال" وذلك لإجابة لإحتياجات النساء اللواتي لا يجدن أين يضعن أبناءهن حين يذهبن إلى صالون التجميل أو للإستفادة بأي بالخدمات المقدمة بكل راحة. بالإضافة الى ذلك، فإن هذا المركز سيقدم لزبائنه إمكانية الحصول على موعد عن طريق الإنترنت والصفحة الواب الرسمية المخصصة له. التالي فإن المركز يعتبر مختصرا للوقت كونه يقصر المسافة على الزبونة عن طريق تضمينه للعديد من الأقسام الموجهة لتلبية تلك الإحتياجات وإعطائها أحسن نتيجة ترضيها موفرين بذلك كلفة ووقت التنقل الى العديد من الصالونات لإقتناء على هذه الخدمات.

◀ القوة التفاوضية للزبائن: يتفاوض الزبائن أساساً على السعر، ولتقليل قوتهم التفاوضية سيقدم المركز العديد من العروض المغرية لزبائنه، عن طريق تخفيضات في الأسعار وعروض خاصة بفئات متنوعة، مثل التخفيضات في أسعار خدمات التدليك للزبائن الذين تصل أعمارهم الى 50 سنة فما فوق، أو في خدمات العناية بالبشرة بالنسبة للمراهقين من سن 13 الى 17 سنة، وكذلك تقديم تخفيضات للعرائس في حالة طلب مجموعة من الخدمات في يوم واحد. وباعتبار أن عدد الزبائن المحتملين كبير جداً (عدد النساء في بلدية بسكرة) بالإضافة الى المكانة والأهمية المتزايدة لهذا النوع من الخدمات، فالقوة التفاوضية للزبائن محدودة وغير قادرة على الضغط بشكل كبير على المركز وتغيير استراتيجيته السعرية.

○ تحديد وتحليل الموردين: تم حصر قائمة الموردين الذي سيتم التعامل معهم من أجل إنشاء وتأثيث هذا المركز، كما تم تحليلهم والتعرف على أهم مميزاتهم، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(01): تحليل وتقييم موردي مركز نجود للعناية التجميلية

نقاط ضعفه	نقاط قوته	وصف لمنتجاته أو/خدماته	موقع مقر المورد	إسم المورد أو الشركة
عدم توفير خدمات نقل البضاعة للزبائن.	علامة إيطالية معروفة ومنتجاتها ذات جودة عالمية. توفر نقطة بيع في بلدية بسكرة. أسعار المنتجات جد معقولة.	مستحضرات تجميل والعناية بالبشرة والأيدي والأرجل.	حي قوراري بسكرة	FLORMAR (مواد التجميل)
بعده عن مقر المؤسسة. عدم توفير خدمات نقل البضاعة للزبائن.	منتجات متنوعة. يوفر العديد من مستلزمات التي تحتاجها المؤسسة.	مستلزمات التجميل من معدات، أدوات ومستحضرات الحلاقة وأثاث خاص بصالونات التجميل.	حي المستقبل، أم البواقي	ESTCOIF (أدوات ومعدات تجميل)
بعده عن مقر المؤسسة.	منتجات ذات جودة. إمكانية الطلب عن طريق الإنترنت. توفر خدمات ما بعد البيع (صيانة وتصليح). توفير خدمات النقل والتركيب.	مستلزمات وأثاث إداري، مكتب الإستقبال.	حي الزعاطشة بسكرة	HORIZON PC (للأثاث والتجهيزات المكتبية)
عدم توفير خدمات نقل البضاعة.	علامة فرنسية ذات جودة عالمية. توفر نقطة بيع في البلدية.	ألعاب مختلفة تناسب الأعمار من 3 إلى 6 سنوات	حي الزعاطشة بسكرة	CHICO (ألعاب الأطفال ومستلزمات غرفة الأطفال)
بطأ في معالجة الطلبات.	توفر نقطة بيع بالقرب من مقر المؤسسة (العالية). توفر خدمات ما بعد البيع. توفير خدمات النقل والتركيب. توفر قطع غيار المنتجات. أسعار منخفضة مقارنة للعلامات الأخرى.	مستلزمات قاعة العاملات والأجهزة التكييف والتنظيف	حي الزعاطشة بسكرة	CONDOR (معدات التنظيف، الآلات الكهرو-منزلية)
بطأ العمل بسبب قلة العاملين في الورشة.	خبرة في التفصيل والخياطة جودة المنتجات وإتقان تقنيات الخياطة	ملابس العمل أغطية سرير أغطية وسادات	حي الزعاطشة بسكرة	سرحاني عقبة (خياطة مختلف الأثواب)

	أسعار معقولة وإمكانية حماية تصاميم الألبسة وتخصيصها للمركز فقط.			
البركة للعطارة وبيع الأعشاب الطبية (مستحضرات التجميل الطبيعية)	توفر المنتجات طيلة السنة. جودة عالية ومنتجات مضمونة طبيعية. شهادة الزبائن على السمعة الجيدة للمحل ولصاحبه.	مواد طبيعية غير معالجة مثل: العسل، الطين بأنواعه، الزيوت الطبيعية والحناء.	حي محمد الشريف بسكرة	بعد المحل عن مقر المؤسسة. عدم توفير خدمات إيصال البضائع.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من الموردين وزبائنهم.

◀ **القوة التفاوضية للموردين:** سيتم التفاوض هنا على عدة معايير، من أهمها: السعر، خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة، النقل والضمان. غير أن معظم المواد والمستلزمات المختارة من أجل إنشاء هذا المشروع تتميز بكونها قابلة للاستبدال وتوفر المنتجات البديلة لها لدى العديد من الموردين بجودة متفاوتة مما يجعل من قوة تفاوض الموردين ضعيفة وغير قادرة على التأثير على مجرى العملية التفاوضية. غير أنه بالنسبة لأدوات ومعدات التجميل فإن المورد المختار «EstCoifCou» المتواجد في أم البواقي يعتبر أقرب من ولاية بسكرة والأقل تكلفة بالمقارنة مع الموردين الآخرون الذين أغلبهم متواجدين في الجزائر العاصمة. ولكن رغم ذلك إلا أنه قد تم التفاوض مع هذا المورد للحصول على معدات ولوازم بأسعار مغرية وبالمقابل تم التنازل على خدمات النقل.

○ **تحديد وتحليل المنافسين:** تم دراسة وتحليل المنافسين في مجال التجميل والمتواجدين في بلدية بسكرة عن طريق إعداد مقابلات مع العديد منهم وإستجوابهم عن مؤسستهم وخدماتهم وكذلك عن زبائنهم. كما تم إستجواب بعض الزبائن الموجودين في تلك المؤسسات عن آرائهم حول المؤسسة والخدمات بصفة عامة. والجدول التالي يوضح نتائج هذه الدراسة:

الجدول (02): جدول تحليل منافسي مركز نجود للعناية التجميلية في بلدية بسكرة

المعايير	مراكز العناية الجسدية	المركز الطبي للتجميل ZEN	صالونات الحلاقة	قاعات الرياضة النسوية
الخدمة الرئيسية	التدليك. الإستحمام.	التجميل الطبي.	الحلاقة.	حصى اللياقة البدنية.
متوسط سعر الخدمة (دج)	200 دج لإستحمام وتدليك وتقشير لمدة 30د.	1500 دج للخدمة الواحدة	1000 دج للخدمة الواحدة	250 دج لحصة تدوم 30د
الخدمات الفانونية	الصونة. المصحات الشمسية. المرشات.	تدليك. العناية بالبشرة. تجميل الايدي والأرجل.	العناية بالأيدي والارجل. إزالة الشعر. العناية بالبشرة.	إستخدام الآلات الرياضية.
الجودة	متباينة وتختلف من مركز الى آخر ولكن أشهرها حمام الصالحين وحمام الطبيب الوردى.	مستحضرات فرنسية THALCO.	تختلف حسب الصالونات وفي العموم مقبولة.	تختلف حسب قاعات الرياضة وفي العموم مدمومة من قبل الزبائن.

الخبرة	أغلبها قديمة وغير مجددة عدى حمام الصالحين وحمام الطيب الوردي المهيأة بمعدات حديثة.	أنشأت في عام 2015.	أغلب الصالونات تملك مسيرة ذات خبرة لكن أغلب التعاملات غير متمهنتات.	أغلب صاحبات قاعات اللياقة البدنية بدون تأهيل لذلك.
إقبال الزبائن	هجرة الزبائن من الحمامات التقليدية بينما هناك إقبال كبير خاصة من ولايات الشمال على الحمام الصالحين.	إقبال متوسط لعدم تعرف الزبائن بمنشآت هذه المؤسسة.	إقبال عالي جدا خاصة في المناسبات.	إقبال متزايد خاصة في السنوات الأخيرة.
الموقع	موزعة في جميع أنحاء البلدية. حمام الصالحين في حي المجاهدين، الطريق المؤدية الى باتنة. حمام الطيب الوردي في الكورس.	أمام مقر ولاية بسكرة.	موزعة في جميع أنحاء البلدية بشكل كثيف.	موزعة خاصة في بلدية بسكرة بشكل متزايد.
نقاط القوة	الإستفادة من ميزات المياه المعدنية يتمتع بأطباء ومختصين في العديد من المجالات.	إستخدام طرق وتكنولوجيا عالية. تتمتع المسيرة بخبرة معتبرة. خدمات بالموعد مع إحترام المواعيد.	قربها من الزبائن وتعدددها. وإختلاف أسعارها بما يلائم كل المداحيل. إعتبارها أماكن دردشة نسوية وتبادل الأحاديث. توجه الزبائن الى الصالونات الأقرب لهم.	متعددة ومختلفة في التركيب والتجهيز أسعار خدماتها معقولة.
نقاط الضعف	التدليك والعلاج خاص بالمرضى فقط فترة الإنتظار للحصول على موعد طويلة. إنخفاض درجة حرارة الماء من	تم تغيير المقر ثلاث مرات مما أدى الى ضياع الكثير من زبائن بسبب الإشاعات.	قلة جودة أغلب الخدمات وصعوبة التعرف على ذوي الجودة الجيدة. سوء معاملة الزبائن وإهمال لرغباتهم. تقدم الخدمات في الصالون دون إحترام خصوصيات الزبائن. تقدم بعض الخدمات لا تناسب للأطفال والمراهقين ودون طلب على موافقة الأهل.	عدم مراعات الحالة الصحية للزبائن قبل إدماجهم في حصص اللياقة البدنية. قلة التهوية وإنعدام الحمامات. نمطية الحصص وقلة الصالات التي تتابع زبائنها.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من المنافسين وزبائنهم.

◀ **إحتمال دخول منافسين جدد:** لا يتمتع مشروع مركز العناية التجميلية (Day Spa) بمنافسين مباشرين، وإنما تتمثل المنافسة التي يواجهها في بلدية بسكرة في منافسين غير مباشرين. رغم ذلك فإن إحتمال دخول منافسين جدد أو تحول المنافسين غير المباشرين الى منافسين مباشرين، إحتمال كبير وذلك لسهولة إنشاء هذا النوع من المشاريع خاصة بالنسبة للناشطين في مجالات التجميل والعناية التجميلية. كما انه يوجد فندق قيد الإنشاء، باسم «Président» يقع بقرب طريق باتنة في منطقة التوسع السياحي في بلدية بسكرة وهو عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL ملك للإخوة غزالي. يحتوي هذا الفندق على خدمات العناية التجميلية مماثلة للخدمات التي يقدمها مشروع مركز تجود، غير أن هذه الخدمات سيتم تقديمها للزائرين المقيمين في الفندق دون الخارجيين. بالإضافة الى ذلك فإن ولاية بسكرة تشهد ظهور عدة مركبات سياحية تضم خدمات العناية الجسدية والتداوي بالمياه المعدنية مما يشكل تحديداً على هذا المشروع.

- ◀ مزايا عروض مركز نجود للعناية التجميلية مقارنة بالمنافسة: هذا المشروع جديد على المنطقة وفريد من نوعه وبالتالي سيقدم إضافات على المنافسين تتمثل في:
- سيقدم المركز زبائنه أجواء هادئة وملائمة مع طبيعة نشاط مركز العناية التجميلية (مركز لعناية بجمال الزبائن والاسترخاء).
 - إستعمال مواد طبيعية للعناية بالبشرة ومواد تجميل ذات جودة مثبتة.
 - إحترام خصوصيات الزبائن عن طريق تقديم الخدمات لكل زبونة على حدا وتقسيم المركز الى عدة أقسام مختلفة.
 - معدات وأدوات ذات تكنولوجيا حديثة ومواكبة للموضة والتطور في مجال العناية التجميل.
 - عروض متنوعة تحتوي على العديد من التخفيضات مثل: الزبائن الذين يرغبون في الحصول على مجموعة من الخدمات في يوم واحد، فيتحصلون على تخفيضات في أسعار الخدمات. تخفيضات على خدمات التدليك للزبائن الذي يفوق سنهم 50 سنة. تخفيضات في خدمات العناية بالبشرة لصالح المراهقين الذي يتراوح سنهم بين 13 الى 17 سنة.
 - توفير الخدمات التي تناسب الفئة العمرية لكل زبون وتقديم النصائح خلال وبعد الخدمة.

• تحليل SWOT:

- تحديد نقاط القوة والضعف: من خلال دراسة البيئة الخارجية وتقييمها، وتحليل كل من المنافسة والموردين والزبائن والتعرف على التموقع الذي سيمتلكه المركز في بلدية بسكرة، يمكننا تلخيص نقاط قوة وضعف مركز نجود للعناية التجميلية في الجدول التالي:

الجدول (03): نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمشروع مركز نجود للعناية التجميلية

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ قلة خبرة صاحبة المشروع فيما يخص تسيير المشاريع. ✓ عدم إمتلاك صاحب المشروع حالياً لشهادة في مجال التجميل. ✓ تعدد الخدمات والعدد الكبير للعاملين في المركز يؤدي إلى ظهور صعوبات في تسيير شؤون المركز. ✓ صعوبة الحصول على فريق عمل نسوي متجانس وهادئ وفي تناغم تام. ✓ صعوبة عزل الصوت بسبب التقسيم الداخلي بألواح الألومنيوم. ✓ إبتعاد مقر المركز عن وسط المدينة بالتالي على عدد كبير من زبائنه المحتملين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إختيار عاملات ذات كفاءة وتكوين متخصص. ✓ تكوين مستمر للعاملات وإمتحانهم قبل بداية النشاط وفي نهاية كل سنة. ✓ وقوع مقر المشروع أمام جامعة محمد خيضر يجعله بالقرب من عدد كبير من زبائنه المستهدفين. ✓ إرتكاز فكرة المشروع على إستراتيجية التنوع وتعدد الخدمات يقلل من مخاطر. ✓ إنشاء المشروع في مساحة مفتوحة مقسمة بألواح الألومنيوم، يساعد على تعديل وإضافة الغرف بشكل سهل ودون تكاليف بناء. ✓ إحترام عقائد المجتمع وعاداته من خلال تخصيص خدمات مناسبة للأطفال والمراهقين (مثلاً: عدم تقديم خدمات صبغ الشعر او المكياج القوي أو الحرقوس لأقل من 18 سنة).

المصدر: من إعداد الطالبة.

- تحديد الفرص والتهديدات: تمكنا من إستخلاص الفرص التي يجب إستغلالها لصالح المشروع والتهديدات الواجب تفاديها عن طريق إعداد دراسة ميدانية مع أصحاب المؤسسات المنافسة وزبائنهم، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (04): الفرص والتهديدات الخاصة بمشروع مركز نجود للعناية التجميلية

التهديدات	الفرص
<p>✓ وجود العديد من الصالونات ذات الأقدمية في المهنة والتميز بولاء زبائنهم.</p> <p>✓ التغيير السريع لأذواق الزبائن وحساسية التعامل في هذا المجال لكبير تأثيره على ثقة وولاء وسمعة المركز.</p> <p>✓ نقص المراكز المماثلة لهذا المشروع ونقص المعلومات حول طريقة عملها يمكن أن يؤدي الى تخوفهم من المبادرة الجديدة والإبتعاد عن المغامرة فيها.</p> <p>✓ سوء الجودة والخدمات وقلة إحترام خصوصيات الزبائن أدت الى فقدان هؤلاء لثقتهم في جميع مؤسسات التي تنشط في هذا المجال وإلتساق سمعة سيئة بهم.</p> <p>✓ التوجه نحو الوصفات للعناية والتجميل المنزلية والتي تحصل عليها عن طريق الأنترنت.</p> <p>✓ عدم وجود تعريف واضح لهذا النوع من المشاريع لدى مديرية التجارة وعدم تخصيص رقم سجل يضم جميع الخدمات.</p>	<p>✓ إرتفاع الأسعار وسوء خدمات أغلب الصالونات في الآونة الأخيرة مما أدى الى ضجر الزبائن وبحثهم المستمر عن البديل الأفضل.</p> <p>✓ تزايد توجه النساء نحو التكوين خاصة في مجالات الحلاقة والتجميل مما يزيد من توفر العمالة.</p> <p>✓ توفر المعدات الحديثة وعدم وجود صالونات تستعملها.</p> <p>✓ كون المشروع جديد على المنطقة سيجذب الفضول الزبائن عليه وهذه فرصة لإبراز أفضل صورة وكسب الزبائن.</p> <p>✓ تزايد في الإقبال على هذا النوع من الخدمات والطلب المستمر عليها.</p> <p>✓ توجه الزبائن الى وسائل ومواد التجميل الطبيعية.</p> <p>✓ الزيادة السكانية وزيادة نسبة النساء العاملات يؤدي الى زيادة الطلب على هذا النوع من الخدمات.</p> <p>✓ العولمة وآثار الموازة المنتشرة بواسطة الأنترنت أدت الى توجه زبائن ذوي سن مبكر الى خدمات التجميل.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة.

- كيفية معالجة نقاط الضعف وتفايدي التهديدات: سيعمل المركز على معالجة هذه النقاط السلبية من أجل إلغاء نقاط الضعف والإبتعاد قدر ما يمكن من التهديدات التي يوجهها المحيط للمركز عن طريق الوسائل التالية:

الجدول (05): الحلول المتبعة في المشروع لعلاج نقاط الضعف وتفايدي تهديدات المحيط

وسائل تفادي التهديدات	وسائل إلغاء نقاط الضعف
<p>✓ كسب المركز ثقة الزبائن والحفاظ على السمعة الجيدة لخدمات العناية التجميلية التي يقدمها عن طريق ربط علاقة بين الزبائن والمركز من خلال حسن الإستقبال والعناية بالزبائن وإحترام خصوصياتهم عن طريق تقديم خدمات فردية.</p>	<p>✓ تم إختيار تاريخ 2020/01/01 كتاريخ بداية نشاط الرکز من أجل تمكين صاحبة المشروع من الحصول على شهادة في مجال العناية التجميلية وتكوينات مختلفة في نفس المجال، بالإضافة الى تريض في فندق يقدم نفس خدمات المركز.</p> <p>✓ من أجل تسهيل عملية تسيير الخدمات ومهام العاملات داخل المركز، سيتم تعيين مسؤولتين على قسمي المركز. حيث</p>

<p>✓ إعطاء الزبائن خدمات عالية الجودة بوسائل وطرق عصرية وتحافظ على صحة الزبائن وإنشاء مكانة خاصة تجعل من المركز مكان ضروري في الحياة اليومية لكل زبونة.</p> <p>✓ الإطلاع المستمر على الومضة ومواكبة التطورات في مجالات العناية التجميلية والإستماع الى آراء الزبائن وإقتراحاتهم من أجل تقديم خدمات تلائم إحتياجاتهم.</p>	<p>سيفوض لهما جزء من سلطة التنفيذية وستعملان بمثابة مراقبتين ومسؤولتين عن كل تفاصيل العمل بصرامة من أجل ضمان انضباط العمليات.</p> <p>✓ معالجة مشكلة عزل الصوت عن طريق إختيار نوعية من تقسيمات الألومينيوم التي توفر الحد الأقصى من عزل الصوت. كما سيتم تجهيز كل الغرف بالسجاجدات ومكبرات صوت تبث موسيقى هادئة تخفف من الإزعاجات الصوتية. كما سيتم إبعاد خدمات اللياقة البدنية (الأكثر إرتفاعاً في الصوت) عن باقي الخدمات.</p> <p>✓ من أجل تعديل الخلل الحاصل نتيجة إبتعاد المركز عن وسط المدينة وعن مقر الزبائن المحتملين، سيتم مضاعفة الجهود الترويجية في وسط المدينة لحث الزبائن على الإقبال الى المركز، بالإضافة الى جذب الزبائن الساكنين بالقرب من المركز والإستفادة من وقوع المركز أمام جامعة محمد خيضر الذي يضم أكبر نسبة متابعة للموضة وطالبة لهذه الخدمات.</p>
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة

○ **التموضع الإستراتيجي:** من أجل التمييز عن عروض المنافسين الحاليين تحقيق الأسبقية هذا مجال، تم إختيار إستراتيجية التركيز عن طريق التمييز، حيث تم التركيز وفق الخاصية الجغرافية على الزبائن المتواجدين في بلدية بسكرة والذين أعمارهم تتراوح بين 20 و40 سنة، حيث تساعد هذه الإستراتيجية على التغلغل في السوق عن طريق هذه الفئة المستهدفة. أما التنوع في المنتجات سيساعد على توزيع المخاطر بين أقسام المشروع المختلفة، وعلى التمييز في كل خدمة من الخدمات التي سيقدمها هذا المركز مقارنة بالمنافسين، حيث سيتم ذلك من خلال تقديم خدمات العناية وليس التجميل فقط كما هو الحال في صالونات التجميل الحالية، أي أن الزبونة ستتحصل على الخدمات التجميلية التي ترغبها بالإضافة الى معالجة المشاكل التي يمكن أن تشتكي منها ومتابعة مستمرة طيلة العلاج.

- **رسالة المشروع:** تقدم في مكان واحد مجموعة متنوعة من خدمات العناية الجسدية والتجميلية التي تلي إحتياجات المرأة البسكرية.

- **شعار المشروع:** تم تحديد شعار المركز بعدة لغات وبطريقة تتماشى مع طبيعة عمله ومزايا إنشاء هذا النوع من المشاريع التي سيقدمها لزيائته، وهو كالتالي:

- بالعربية: "اعتني بجسمك وأرخي عقلك".

- بالفرنسية: «Prenez soin de votre corps et relaxez votre esprit»

- بالإنجليزية: «Take care of your body and relax your mind»

- العلامة التجارية: وتأخذ العلامة التجارية الشكل التالي:

الشكل (02): العلامة التجارية لمركز نجود للعناية التجميلية



المصدر: من إعداد الطالبة

تم إختيار هذه العلامة التجارية نظراً للمعنى الخفي الذي تتضمنه، فهي تمثل شكل قرط ذهبي تقليدي مشهور في الجزائر وليس عادة من قبل العرائس والأثرياء والمسمى بالعامية بـ "فلايك نجود"، أما الاسم التجاري، فهو مستوحى من إسم هذا القرط بالإضافة الى معناه في المعجم العربي، حيث نُجُودُ هو اسم علم مؤنث عربي، معناه الناقة الطويلة العنق، المرأة العاقلة، المنجدة لغيرها والنييلة.

ثانياً: تحليل العرض وطلب:

من أجل دراسة هذه السوق، تم جمع آراء عينة عشوائية مكونة من 125 من نساء بلدية بسكرة وذلك عن طريق الإستبيان الموضح في الملحق (01) والمرفق بنتائجه والشكل التالي يوضح تركيب العينة المتنوعة المتحصل عليها والتي تضم فئات عمرية مختلفة:

الشكل (03): شكل العينة العشوائية المدروسة

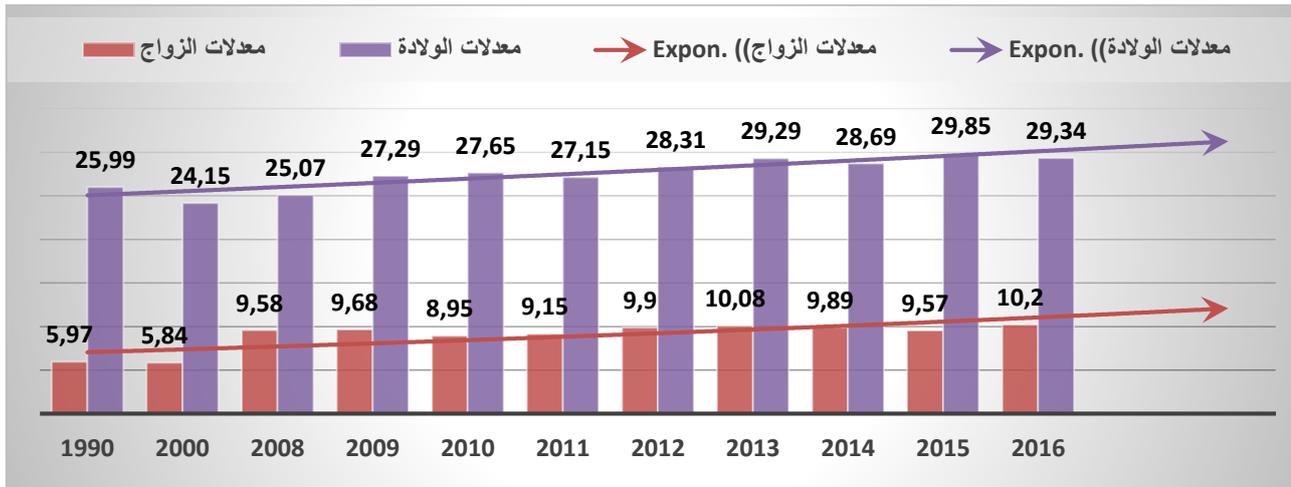


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

● تحليل الطلب على الخدمات:

من أجل دراسة الطلب الكلي، تم الإستدلال بإجابات الإستبيان بالإضافة الى المقابلات مع مختلف المنافسين وطرح الأسئلة الموضحة في الملحق (02) والإحصائيات المتحصل عليها من قبل مديرية التخطيط لولاية بسكرة. فوفقاً للإحصائيات، فإن بلدية بسكرة تضم حالياً حوالي **244773** نسمة، منها **119939** إناث أي ما يعادل **49%** من إجمالي السكان هي في تزايد مستمرة. حيث قدرت نسبة النمو السكاني للولاية بـ **2,30%** سنوياً، حيث أن هذه الزيادة السكانية ستؤدي الى زيادة الطلب على كافة المنتجات والخدمات. بالإضافة الى ذلك فإنه تم تسجيل زيادات مستمرة في معدلات الزواج والولادة خلال العشر السنوات الماضية، والشكل التالي يوضح ذلك:

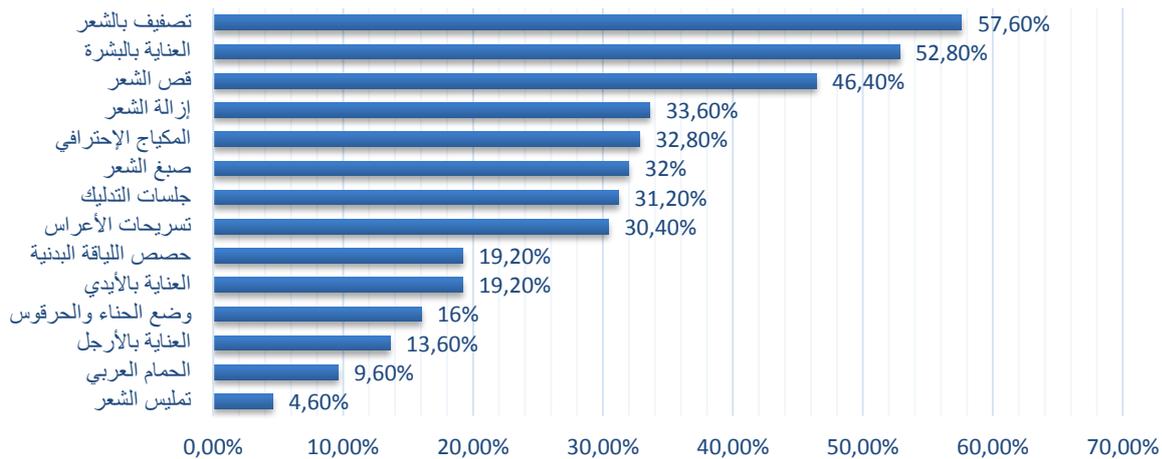
الشكل (04): تغيرات معدلات الزواج والولادة خلال العشر السنوات من 1990 الى 2016



المصدر: من إعداد الطالبة إستناداً الى الإحصائيات الخاصة بتطور الحركة الديموغرافية للولاية وعدد عقود الزواج المسجلة في بلدية بسكرة من سنة 1999 الى غاية 2016 المتحصل عليها من مديرية التخطيط لولاية بسكرة.

من الشكل والأرقام الموضحة فيه، يتضح أن هذه الزيادة مازالت مستمرة في السنوات المقبلة مما يعني أنه هنالك طلب مستمر ومنتزاد متوقع خلال السنوات الموالية، بالإضافة الى ذلك، فقد تمت دراسة إجابات العينة العشوائية المتحصل عليها من الإستهبان، بإعتبارها عينة ممثلة للمجتمع، وذلك للحصول على معلومات أدق عن هذا المجتمع. حيث ساعد تحليل هذه الإجابات على تحديد ميولات هاته الفئات فيما يخص الخدمات التي هن بحاجة اليها والتي يرغبن في الحصول عيها، حيث أن كل نسبة تعبر على مدى جاذبية الزبائن الى كل نوع خدمة على حد، والشكل التالي يوضح ترتيب هذه الخدمات:

الشكل(05): أعمدة بيانية توضح إجابات العينة عن الخدمات التي يرغبون الحصول عليها



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستهبان.

يبين الشكل أن أغلب السيدات يرغبن في الحصول على الخدمات المقدمة من قبل صالونات التجميل العادية والمتمثلة في المكياج الإحترافي والعناية بالشعر والتسريحات الخاصة بالأعراس والمناسبات، بالإضافة الى خدمات خاصة بمجال العناية

التجميلية المتمثلة في إزالة الشعر والعناية بالبشرة والأيدي والارجل، وكذلك خدمات التدليك وجلسات الاسترخاء. بالإضافة الى خدمات الحصص اللياقة البدنية وأقلية ترغب في وضع الحناء.

تهدف هذه الدراسة التحليلية الى تحديد الخدمات الأكثر جاذبية بالنسبة للزبائن ونسب طلبهم لها، حيث اتضح من خلال تحليل إجابات تحليل الاستبيان أن أغلب النساء يشتركن من عدم وجود مكان، يضم الخدمات التي هن بحاجة اليها، حيث أن 89.6% من النساء المستجوبات أعلنن أنهن بحاجة الى مكان مخصص للعناية بجمالهن وراحتهن وأن أغلبهن لم يذهبن مسبقا الى مراكز العناية التجميلية. كما أقرت 34.4% من النساء الذهاب الى صالونات التجميل في كل الأوقات، بينها تشتكي البقية بعدم القدرة على الذهاب ما عدى في المناسبات وذلك بسبب العديد من العوائق التي تمنعها من ذلك، منها:

- كون العائلة محافظة أو لأسباب عائلية أخرى.
- ضيق الوقت، والذي تشتكي منه 50.4% من النساء وعدم قدرتهن على تخصيص وقت من أجل العناية بجمالهن.
- اكتظاظ الصالونات، والذي يتسبب في العديد من إزعاج للزبائن وتضييع للوقت مما أكسب العديد من الصالونات سمعة سيئة.
- التكاليف المرتفعة لأغلب الخدمات مما يجعلها غير في متناول جميع النساء رغم حاجتهن ورغبتهن في الحصول عليها.
- المسافة والبعد الذي يمنع الزبائن من الحصول على هذه الخدمات، حيث أن 37.6% من السيدات يشتركن من صعوبة التنقل للوصول الى الصالونات وقاعات اللياقة البدنية أو نختلف المراكز المخصص للعناية والتجميل، وأنه للحصول على كل هذه الخدمات التي يرغبن فيها، يتوجب عليهن التنقل من بين 2 الى 4 أمان على الأقل.
- عدم وجود الخدمات التي ترغب فيها السيدات بالجودة المطلوبة، وهذا الشيء الذي يعد من أهم النقاط التي تحقق الرضى للزبائن من جهة جودة الخدمات المقدمة في هذا المركز والتي ستحدد بدورها سمعته.
- مسؤولية رعاية الأولاد، حيث أنه من بين النساء اللوات تم استجوابهن، هناك 25.6% لديهن أولاد وتشتكين من عدم القدرة على الاعتناء بأنفسهن لهذا السبب، ولعدم إيجاد مكان أو أفراد للاعتناء بهم في غيابهن.

✓ **تقدير حجم الطلب على الخدمات:** من أجل تحديد حجم الطلب على الخدمات، تم إعداد مقابلات مع المنافسين المختلفين والناشطين في نفس مجال هذا المشروع، وقت تحصلنا على معلومات توضح تردد الزبائن نحو مختلف الصالونات والمؤسسات متوسطة الحجم والتي توافق نشاطاتها طبيعة نشاط المشروع مع تحديد الأنشطة التي تم دراستها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (06): تغيرات عدد الزبائن عند المنافسة

عدد الزبائن في اليوم			الخدمات المقدمة
متشائم	متفائل	عادي	
7	15	10	خدمات الشعر
1	10	5	المكياج الإحترافي
1	7	3	وضع الحناء
3	8	4	إزالة الشعر
5	20	12	حصص لياقة بدنية
2	10	8	التدليك
4	12	8	تقشير لجسم
5	12	8	العناية بالأيدي والأرجل
1	10	5	العناية بالبشرة
29	104	63	المجموع

وحدة القياس: عدد زبائن

المصدر: من إعداد الطالبة

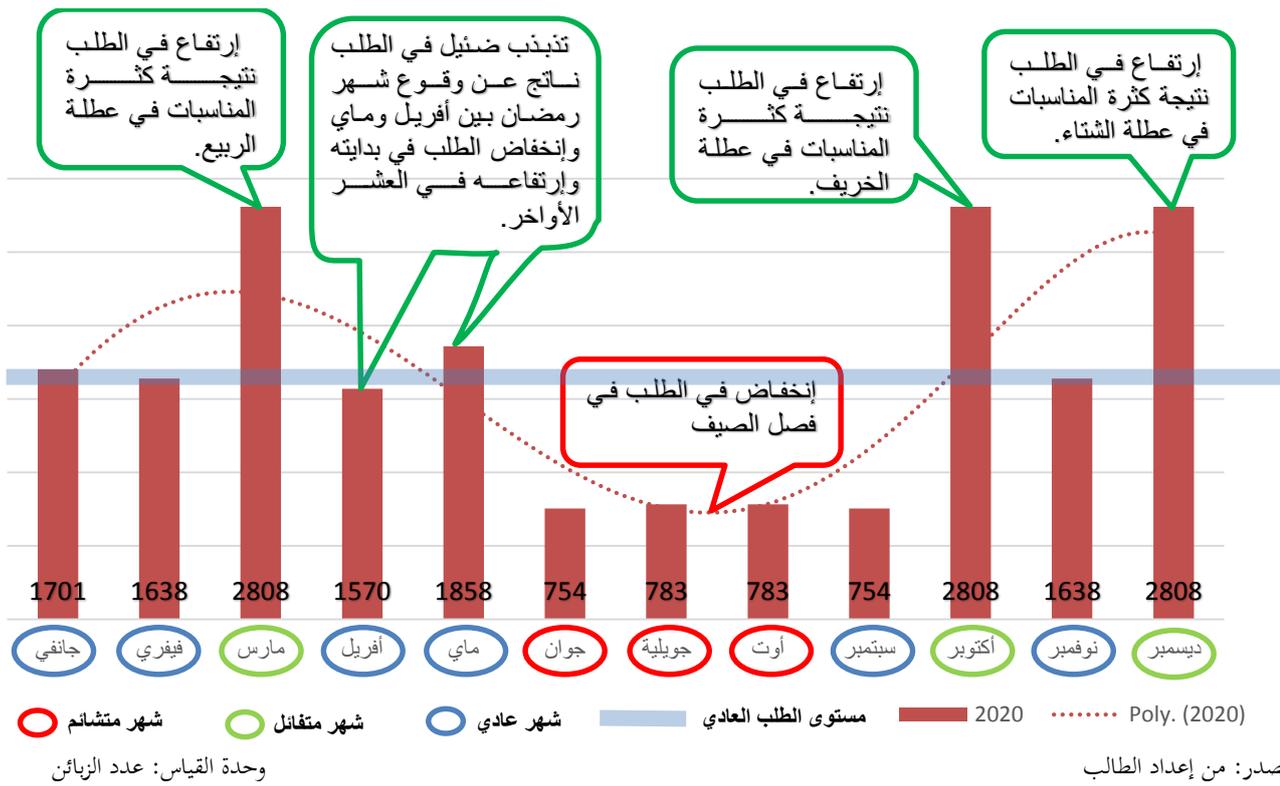
حيث أن: اليوم المتفائل يوافق أيام الأعياد (وعادة الأسبوع قبل الأعياد)، المناسبات الدينية، حفلات آخر السنة الخاصة بالتخرج والعطل التي يكثر فيها الأعراس والمناسبات المختلفة والتي توافق أشهر مارس، أكتوبر وديسمبر. أما الأيام المتشائمة، فهي التي توافق الفترة الصيفية التي تقل فيها النشاطات في ولاية بسكرة والتي تمتد من بداية شهر جوان الى نهاية شهر أوت، بالإضافة الى الـ 20 يوم الأولى من شهر رمضان الكريم.

أما بالنسبة لخدمة رعاية الأطفال، فقد تم عزلها عن بقية الخدمات بإعتبارها خدمة ثانوية ومختلفة تماماً عن خدمات العناية التجميلية والتي هي خدمات أساسية بالنسبة للمركز. فأي زبونة تأتي للمركز بإمكانها اصطحاب أبنائها معها. حيث أنه تم تحديد تغيرات زيارات الأطفال بقسم رعاية الأطفال وفق المعلومات المتحصل عليها من المقابلات مع المنافسين (صالونات التجميل) ب:

- 1 طفل في الأيام العادي.
- 5 أطفال في الأيام المتفائلة.
- 0 طفل في الأيام المتشائمة.

والشكل التالي يوضح تغيرات الطلب المتوقعة لسنة 2020 وفق هذه الفترات:

الشكل (06): تفسير تغيرات الطلب المتوقع على خدمات العناية الإجمالية في بلدية بسكرة خلال سنة 2020.



وفق لذلك، فقد تم تحديد الطلب الإجمالي على هذه الخدمات مع مراعات فترات الركود والنشاط ونسبة زيادة في الطلب مقدرة وفق — 2.30% سنوياً، والجدول التالي يوضح تقديرات الطلب من تاريخ 2020/01/01 الى غاية 2027/12/31:

الجدول (07): الطلب السنوي المقدر على مجمل خدمات العناية التجميلية من سنة 2020 الى سنة 2027

المدة	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
جانفي	1701	1740	1741	1741	1741	1993	1999	1999
فيفري	1638	1613	1612	1612	1675	1614	1306	1143
مارس	2808	2873	2874	1529	1158	1560	1909	2073
أفريل	1497	1196	1409	1808	2090	3168	3193	3193
ماي	1771	2118	1832	1743	1741	1993	1999	1999
جوان	754	771	772	772	772	888	890	890
جويلية	783	801	801	801	801	917	920	920
أوت	783	801	801	801	801	801	801	801
سبتمبر	754	771	772	772	772	772	772	772
أكتوبر	2808	2873	2874	2874	2874	2874	2874	2874
نوفمبر	1638	1676	1677	1677	1677	1677	1677	1677
ديسمبر	2808	2873	2874	2874	2874	2874	2874	2874
المجموع	19743	20105	20038	19005	18976	21130	21214	21216

المصدر: من إعداد الطالبة

وحدة القياس: عدد الزبائن

حيث تمثل الخانات الملونة بالوردي الأشهر المتضمنة لأيام شهر رمضان الكريم. فعلى سبيل المثال في السنة 2020 يقع شهر رمضان من 24 أبريل الى غاية 23 ماي، بالتالي فإن الطلب (مع مراعات عدم حساب أيام الجمعة) هو كالتالي:

$$1497 = \underbrace{29 \times 6}_{\text{أيام أولى من شهر رمضان}} + \underbrace{63 \times 21}_{\text{الأيام العادية}} = \text{الطلب في شهر أبريل}$$

$$1771 = \underbrace{29 \times 11}_{\text{الأيام الأخيرة من شهر رمضان}} + \underbrace{10 \times 9}_{\text{أيام أولى من شهر رمضان}} + \underbrace{63 \times 7}_{\text{الأيام العادية}} = \text{الطلب على شهر ماي}$$

$$2808 = \underbrace{104 \times 27}_{\text{الأيام الذروة}} = \text{الطلب في ديسمبر}$$

• تحليل العرض على الخدمات:

بالنسبة للمؤسسات التي تقدم خدمات العناية التجميلية في ولاية بسكرة، فهي عديدة ومتنوعة. فالمؤسسات التي تقدم خدمات المشروع نفسها، مثل: صالونات التجميل والحلاقة وقاعات الرياضة وغيرها من المؤسسات، متباينة في الحجم والشكل ولكن أغلبها تقدم خدمات متشابهة وفي نفس القاعة. وبعد إجراء مقابلات وعن طريق الملاحظة البسيطة لأجواء هذه المؤسسات تم الوصول الى تقدير سعة المؤسسة الواحدة من الزبائن في كل قسم في اليوم الواحد علما أن متوسط مدة عمل هي 10 سا في اليوم، وعلما أن عدد صالونات التجميل هو 336 منها 9 مسجلين في السجل التجاري أما البقية فهم حرفيون، كما تم ملاحظة وجود سوق سوداء نامية في هذا المجال تتمثل في نساء يقدمن خدمات الحلاقة والتجميل في بيوتهن وبطريقة غير قانونية حيث تعذر علينا الحصول على معلومات دقيقة عن عددها أو عدد ونوعية زبائنها، غير أننا تعرفنا على وجود (على الأقل) 10 ناشطات في حي المجاهدين، البوخاري وحي ناصر بشير واللوات تعلن عن إستقبال ما يقارب 5 زبونات في اليوم الواحد. أما صالات اللياقة البدنية والرياضة النسوية فعددهم 24، ومراكز العناية الجسدية عددهم 5، فإن العرض الإجمالي الذي تقدمه هذه المؤسسات ككل موضح كالتالي:

الجدول (08): عرض اليومي المقدر لخدمات العناية التجميلية في بلدية بسكرة

صالات اللياقة البدنية والرياضة النسوية	مراكز العناية الجسدية (العناية بالبشرة والتدليك)	العلاقات بدون سجل تجاري	صالونات الحلاقة والتجميل				المركز الطب التجميلي ZEN			أقسام المؤسسات
			العناية بالأيدي والأرجل ووضع الحناء	إزالة الشعر	المكياج الإحترافي	العناية بالشعر	العناية بالشعر	العناية بالأيدي والأرجل	التدليك والعناية بالبشرة	
8	1	1	1	1	1	5	1	1	1	المكان مخصص ل
60	60	60	60	60	45	90	90	60	145	مدة تقديم الخدمة
48	8	1	8	8	11	4	6	10	4	القدرة الاستيعابية في اليوم
1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	عدد العمليات
24	5	10	336				1			عدد المؤسسات
1152	40	10	9072				20			العرض حسب الخدمات
33142										العرض الإجمالي

وحدة القياس: عدد الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها من المنافسين

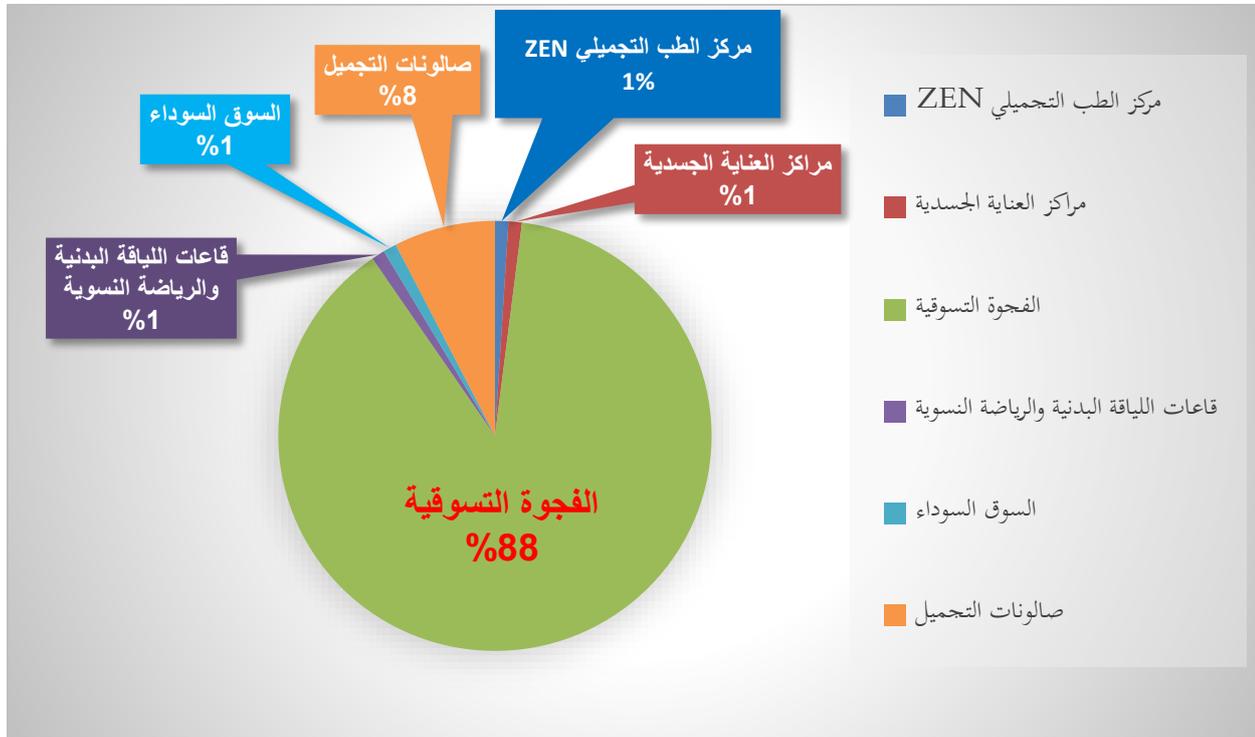
• تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها:

باعتبار أن بلدية بسكرة تضم حوالي 119939 امرأة مستهدفة من قبل المركز، فإن المؤسسات المتواجدة في السوق الحالية تغطية ما يقارب نسبة 12% من الطلب الإجمالي أما السوق السوداء فقد تم إفتراض أنها تغطي ما يقارب 1% وبالتالي فإنه يتبقى أكثر من 88% غير مغطاة وهذا ما سيمثل الفجوة السوقية الواجب استغلالها. وفقاً لهذه المعلومات وعلمنا أن مركز نجود للعناية التجميلية يمكنه أن يستوعب 149 زبونة في اليوم، فقد تم تحديد نسبة 1% كحصة سوقية مبدئية للمشروع، حيث تم حساب الحصة السوقية لصالونات التجميل مثلاً بالعلاقة التالي:

$$8\% \cong 7,56\% = \frac{(100 \times 9072)}{119939} = \text{الحصة السوقية لصالونات التجميل}$$

والشكل التالي يوضح توزيع الحصص السوقية الخاصة بالمنافسين في بلدية بسكرة:

الشكل (07): تحديد الحصص السوقية للمنافسين والفجوة السوقية



المصدر: من إعداد الطالبة

• تقدير المبيعات:

لقد تم تقدير المبيعات الخاصة بمركز نجود لعناية التجميلية إنطلاقاً من الجدول الخاص بالطلب الإجمالي على خدمات التجميل والعناية التجميلية الموضح سابقاً وذلك خلال الفترة الممتدة من بداية نشاطه الموافقة ل 2020/01/01 الى غاية تاريخ 2027/12/31، علماً أن:

- علماً أنه تم معالجة إنخفاض الطلب في السنة الأولى من النشاط المقدر بـ 50% والناجئة عن عدم دراية الزبائن بالمشروع الجديد، من خلال تشديد الحملة الترويجية قبل بداية نشاط المشروع بثلاثة أشهر وفي بدايته بنفس المدة.

- قد تم تحديد الـ 20 يوم الأولى من شهر رمضان الكريم وشهر أوت كاملاً كعطلة للعاملين بالإضافة الى يوم الجمعة كعطلة أسبوعية.
- نسبة زيادة في الطلب تقدر بـ 2,30% مقارنة بطلب السنة السابقة في كل شهر والتي تتناسب مع الزيادة السكانية المتوقعة.

الجدول (09): العدد المقدر لزبائن مركز نجود للعناية التجميلية من 2020 الى غاية 2027:

المدة	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
جانفي	1701	2757	3413	3821	4023	4023	4023	4023
فيفري	1638	2517	3022	3313	3619	3656	2353	1136
مارس	2808	4023	4023	3111	1345	1349	2291	3452
أفريل	1323	1121	1175	2030	3262	4023	4023	4023
ماي	1481	2934	3605	3940	4023	4023	4023	4023
جوان	754	1205	1475	1636	1732	1790	1824	1845
جويلية	783	1269	1571	1759	1875	1947	1992	2020
أوت	0	0	0	0	0	0	0	0
سبتمبر	754	1205	1475	1636	1732	1790	1824	1845
أكتوبر	2808	4023	4023	4023	4023	4023	4023	4023
نوفمبر	1638	2618	3203	3554	3763	3888	3963	4008
ديسمبر	2808	4023	4023	4023	4023	4023	4023	4023
المجموع	18496	27695	31008	32844	33421	34536	34363	34421

المصدر: من إعداد الطالبة

وحدة القياس: عدد الزبائن

يلاحظ من هذا الجدول أن الطلب في تزايد مستمر الى أن يصبح شبه مستقر أو بزيادات طفيفة إبتداء من عام 2025. كما أنه يوجد إنخفاض في الطلب الإجمالي في سنة 2026 وذلك بسبب وقوع شهر رمضان الكريم في شهري فيفري ومارس اللذان يعدان من الفترات الرئيسية التي يكون فيها الطلب مرتفع، وحلول شهر رمضان فيها يقلل من الطلب على الخدمات في تلك الفترة. كما يلاحظ كذلك أن المركز يصل الى قدرته الإستيعابية القصوى في شهر مارس من السنة 2021 ويتكرر الأمر في أشهر الذروة المتمثلة في أكتوبر، ديسمبر، جانفي، مارس وأفريل ويضاف الى هذه الأشهر شهر ماي تقريباً لكل السنوات الموالية.

ثالثاً: المزيج التسويقي:

● الخدمات:

يرتكز مركز نجود للعناية التجميلية على سياسة التنوع في خدماته، عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات الخاصة بالتجميل والعناية بجمال المرأة وراحتها، وذلك بواسطة معدات، آلات وطرق حديثة ومواكبة للتطور التكنولوجي الذي

يعرفه هذا المجال، وكذلك مع إستعمال مواد طبيعية مثل العسل، الطين المعالج والزيوت الطبيعية والعديد من المواد ذات جودة المثبتة. حيث سيتم تقديم هذه الخدمات للزبائن في جو هادئ من أجل إعطائهم فرص للإستفادة من تلك الخدمات على أكمل وجه والإسترخاء في نفس الوقت.

حيث يمكن تتكون هذه الخدمات من تشكيلة متنوعة تصنف في أربعة أقسام كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(10): الخدمات الأساسية المقدمة في مركز نجود للعناية التجميلية

الأقسام	الخدمات	محتوى الخدمات
العناية بالشعر	معالجة بالشعر	غسل الشعر، معالجة مشاكل التساقط، الشعر الزيتي، ضعف وتقصف الشعر غير المرضية
	تصفيف الشعر	قص، تصفيف وصبغ الشعر، تسريحات الأعراس.
التجميل	المكياج الإحترافي	المكياج اليومي، مكياج السهرة والأعراس.
	تجميل الأظافر	وضع الطلاء، قص وترميم الاظافر، تجميل الأظافر.
	وضع الحناء والحرقوس	رسم الحناء والحرقوس.
العناية بالجسم	العناية بالبشرة	تنظيف، إعادة تشكيل الوجه، علاج مشاكل بشرة الوجه، تغليف الجسم بالأقنعة الطبيعية.
	إزالة الشعر	إزالة الشعر من الجسم، توضيب الحواجب.
	اللياقة البدنية	حصص لياقة بدنية، زومبا، متابعة الحمية الرياضية.
الإسترخاء	التدليك	التدليك الجاف أو بالزيوت بأنواع مختلفة، تخفيف آلام الظهر والعمود الفقري غير المرضية.

المصدر: من إعداد الطالبة

بالإضافة الى هذه الخدمات الرئيسية فإن هذا المركز يقدم لزيائته خدمات رعاية الأطفال لمدة محدودة، حيث أن هذه الخدمة مقدمة في قاعة بمساحة 12 م² ومهياً خصيصاً لتضم على الأكثر 5 أطفال (حيث أن القرار التنفيذي رقم 287-08 يحدد المساحة الخاصة لطفل الواحد بـ 1,40 م²). كما سيتم تقديم كؤوس من الشاي وبعض الحلويات التقليدية الجزائرية مجاناً للزبائن بعد جلسات التدليك من أجل تدعيم الإحساس بالإسترخاء.

● **التسعير:**

تم تحديد تسعير الخدمات التي يقدمها المركز بعد دراسة مستوى الأسعار التي تعمل بها المنافسة في السوق من جهة، ومن جهة أخرى تم تحليل أجوبة الإستبيان الذي أعدناه في الدراسة الميدانية حول السعر المقترح من قبل الزبائن المحتملين لكل نوع من الخدمات المقدمة في المركز. حيث تم تحديد أسعار الخدمات عن طريق حساب متوسط الأسعار بين أسعار المنافسين والأسعار المقترحة بحيث تكون الأسعار المختارة تنافسية ولا تتجاوز في أغلبها أسعار المنافسين. والجدول التالي يوضح نتائج هذه الدراسة:

جدول (11): أسعار خدمات مركز نجود للعناية التجميلية

الأسعار المتخارة TTC	الأسعار الوسطية	الأسعار المقترحة	متوسط أسعار المنافسين	التفاصيل	الخدمات
250	250	200	300	لطفل الواحد	رعاية الأطفال
150	143	100	185	الأيدي	وضع الحرقوس والحناء
300	230	150	310	الأذرع	
500	425	300	550	الجسم	
2000	1950	1600	2300	العناية بالأيدي	العناية بالأيدي والأرجل
2100	2075	2000	2150	العناية بالأرجل	
900	855	800	910	قص وتصفيف الشعر	العناية بالشعر
1500	1530	1500	1560	صبغ الشعر	
6000	5800	3000	8600	تسريحات العرائس	
700	640	500	780	تقشير البشرة	العناية بالبشرة
1200	1195	1000	1390	تنظيف الجسم	
1200	1205	1000	1410	إعادة تشكيل	
2200	2190	1500	2880	تغليب البشرة	
1000	1015	1000	1030	المكياج اليومي	المكياج الإحترافي
4000	4025	3000	5050	مكياج السهرة	
1800	1755	1500	2010	الشرقي Oriental	التدليك
1900	1880	1500	2260	السويدي Suédois	
2000	1930	1500	2360	الكاليفورني Californien	
2000	1900	1500	2300	التيلندي Thaïlandais	
700	650	500	800	الوجه	إزالة الشعر
1000	920	800	1040	ذراع	
1200	1165	1200	1130	الساق	
1500	1525	1500	1550	باقي الجسم	
1800	1750	1000	2500	حصة بمدة 60د	اللياقة البدنية
1579,1		1193,8	1889,8	متوسطات الأسعار	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من المنافسين وزبائنهم وإجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان. وحدة القياس: دينار جزائري

حيث أن متوسط أسعار المنافسة يقدر بـ 1889,8 دج بينما متوسط أسعار خدمات مركز نجود للعناية التجميلية تقدر بـ 1579,1 دج.

وفق هذه الدراسة، فإن أسعار المركز ستلائم كل المداخل. حيث أن الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من ولاية بسكرة، تبين أن نسب مداخل عينة الدراسة موضحة في الشكل التالي:

الشكل (08): أعمدة بيانية توضح الدخل العائلي أو الدخل الخاص للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان.

من هذا الشكل يتضح أن أكبر فئة هي ذات الدخل الذي يتراوح بين 30000 دج و60000 دج مما يبين أن هذه العينة تعتبر من ذوي الدخل المرتفع نسبياً وأن هذه القدرة الشرائية ستمكنهن من الحصول على الخدمات المقترحة بكل أريحية.

• الترويج:

○ وسائل الترويج: سيتم إتباع مزيج ترويجي غني من أجل إزالة الغموض عن مفهوم مراكز العناية التجميلية (Day Spa) ومن ثم التعريف بمركز نجود للعناية التجميلية، عن طريق تقديم معلومات حول خدماته وتسهيل عملية إتصال بين الزبائن والمسؤولين عن هذه المهمة عن طريق تنوع وسائل الترويج المستعملة حيث سيتم إستخدام الوسائل التالية:

1- الإتصال المباشر: من خلال ولتعريف المركز وعرض الخدمات التي يقدمها والحوار مع الزبائن المحتملين سيتم المشاركة في مختلف التجمعات الثقافية والمعارض المحلية والوطنية وفي بعض الأماكن العامة التي تتسم بكثرة زيارات الفئة النسوية ومحاولة إقناعهم وتحفيزهم لزيارة المركز والإستفادة من خدماته. حيث سيتم توظيف عامل مؤقت لمدة 3 أشهر لتوزيع البطاقات الإعلانية في 3 مناطق محددة وهي:

- حي الزعاطشة: سوق الألبسة (زقاق بن رمضان).
- حي البوخاري: سوق الألبسة (أمام المؤسسة الإستشفائية المختصة في طب الأعين بالبوخاري).
- حي العالية: أمام جامعة محمد خيضر.

2- إستخدام شبكات التواصل الاجتماعي المجانية: حيث سيتم إنشاء صفحات ومدونات وذلك من أجل التعريف بالمركز وخدماته للزبائن المحتملين، وإنشاء وسيلة تواصل مستمرة معهم عن طريق فتح فرص للتداول معهم والإجابة عن إستفساراتهم، بواسطة أشهر مواقع التواصل الاجتماعي. والمتمثلة في:

- صفحة التواصل الاجتماعي «Facebook».
- مدونة خاصة بمركز نجود للعناية التجميلية «Blog».

- واجهة إعلانية في موقع «Instagram».

3- بطاقة العمل: سنقوم بطباعة مجموعة من البطاقات التي تتضمن أهم المعلومات التي يحتاجها الزبائن وتوزع على مستوى مقر مركز العناية التجميلية.

4- النشرات الإعلانية (المطويات): سنقوم بطباعة أيضاً النشرات الإعلانية التي سيتم توزيعها على الزبائن والتي ستحتوي على أهم المعلومات الخاصة بالمركز مثل: العنوان، رقم الهاتف، صفحات التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، كما سنقوم بطباعة وجيز إعلاني يتضمن الخدمات التي يقدمها المركز والعروض الخاصة وتوزيعها على الزبائن وكذلك في الأماكن العمومية المذكورة سابقاً.

5- الملصقات: سنقوم بطباعة مجموعة من الملصقات وتوزيعها على العديد من محلات بيع مواد التجميل وقاعات الحفلات المتواجدة في بلدية بسكرة من أجل تعريف الزبائن بالمركز، خدماته ومقره.

6- الموقع الإلكتروني الرسمي: حيث سيتم إنشاء موقع أنترنت رسمي للمركز بعنوان:
/http://nojood-day-spa.dz

والذي سيضم كل المعلومات التي يرغب الزبون معرفتها عن المركز والخدمات المقدمة فيه والأسعار، بالإضافة الى ذلك، سيتصف هذا الموقع بالديناميكية، حيث سيتمكن من تحديد المواعين وتغييرها بواسطته. والشكل التالي يتمثل في صورة عن واجهة هذا الموقع:

الشكل (09): واجهة الموقع الرسمي لمركز نجود للعناية التجميلية



المصدر: من إعداد الطالبة عن طريق الموقع: http://fr.simplesite.com

○ **تكاليف الترويج:** سيتم الاعتماد بصفة كبيرة على وسائل الترويج المجانية المتمثلة في الإتصال المباشر والإعلانات في مواقع التواصل الاجتماعي، أما بالنسبة للوسائل الأخرى تكاليفها في الجدول التالي:

الجدول(12): تكاليف الخاصة بالحملة الترويجية لمركز نجود خلال السنة الأولى

وسيلة الترويج	مدة الترويج الحملة الترويجية	الكمية المستعملة	التكلفة الوحداوية	التكلفة الكمية الإجمالية	التكلفة السنوية TTC
الحملة الترويجية	السنة الأولى	10000	8,5x5,5 سم	90000	299000 دج السنة الأولى
		10000	15x21 سم	150000	
		50	29x21 سم	5000	
	مسؤول الحملة الترويجية	بالأجر خام الشهري قيمته 18000 دج		54000 دج	
الترويج السنوي	غير محدودة	1000	8,5x5,5 سم	12000	33000 دج كل سنة
		1000	15x21 سم	20000	
		10	29x21 سم	1000	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من قبل وكالة الإتصال والإعلام COMBOX.

علما أنه تم الإتجاه الى وكالة **COMBOX** للإتصال والإعلام المتواجدة في بلدية بسكرة والتعاقد معها من أجل الطباعة السنوية للوسائل الترويج المذكورة سابقاً. كما سيتم توظيف عامل مؤقت وفق عقد (CDD) لمدة ستة أشهر من 2019/10/01 الى غاية 2020/03/31 للقيام بالحملة الترويجية. حيث سيقوم بتوزيع قرابة 60 نشرة إعلانية (مطوية) في اليوم الواحد في المناطق المذكورة سابقاً. حيث يشترط في هذا العامل إمتلاك المؤهلات والمميزات التالية:

- السن: من 18 الى 30 سنة.
- الصحة: في صحة جيدة وبإمكانه أداء المهام الموكلة له.
- مكان الإقامة: في بلدية بسكرة.
- المؤهلات الدراسية: متحصل على شهادة بكالوريا.
- الخبرة المهنية: خبرة سنة على الأقل كبائع في محل مستحضرات التجميل أو العطور.
- المؤهلات الإضافية: يجيد اللغة الفرنسية.
- الميزات الخاصة: المظهر المحترم وحسن المعاملة، الجدية والانضباط، الطلاقة في الحديث والقدرة على الإقناع.

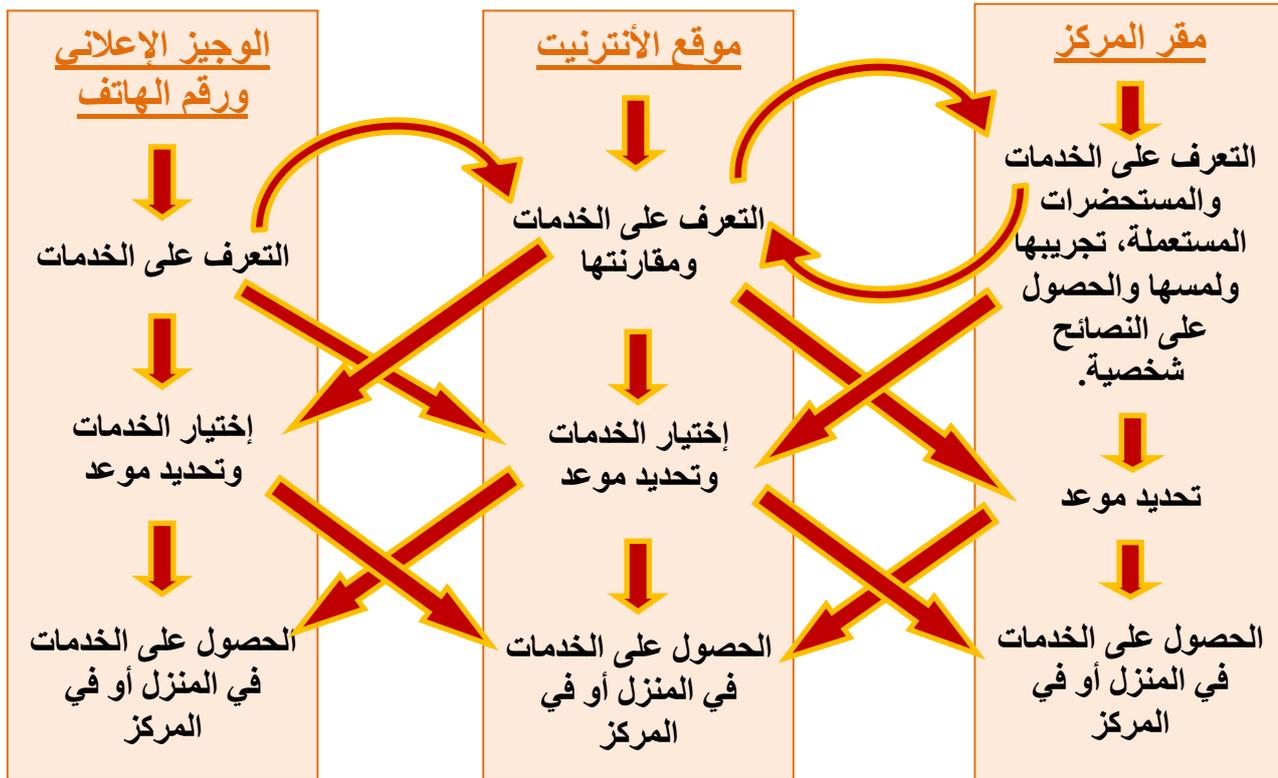
• التوزيع:

سيتم تقديم أغلب الخدمات في مقر المركز، عن طريق تحديد المواعيد مسبقاً من قبل الزبائن وفق جدول مواعيد محدد ومنظم. كما يمكن تقديم بعض الخدمات عند الزبائن وذلك عن طريق تحديد مواعيد محددة مطابقة لمتطلبات الزبائن وللضوابط المهنية للمركز. حيث تتمثل هذه الخدمات التي يتم إيصالها للزبون في:

- التدليك بالنسبة للزبائن الراغبين في ذلك وخاصة المسنين والحوامل وغير القادرين عن الحركة والانتقال.
- وضع الحناء والحرقوس في الحفلات والأعراس.
- خدمات التجميل والعناية بالشعر للعرائس يوم زفافهن.

ومن أجل الحصول على هذه الخدمات، عمدنا استخدام أنواع مختلفة من قنوات التوزيع المترابطة فيما بينها وفق إستراتيجية توزيع تدعى «Cross Canal»، وهي إستراتيجية حديثة ومواكبة للعصر، حيث أنه وفق هذه الإستراتيجية، يمكن للزبونة التعرف وتحديد موعد والحصول على الخدمات عن طريق عدة وسائل مترابطة ومكاملة لبعضها البعض وهي تأخذ الشكل التالي:

الشكل (10): العلاقات بين مختلف قنوات التوزيع المستعملة لتقديم خدمات مركز نجود للعناية التجميلية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

• الأفراد:

من أجل نجاح هذا المركز، من الضروري التركيز على العاملات فيه من جميع الجوانب:

- المظهر الخارجي: سيتم تصميم ألبسة عمل خاصة للعاملات تساعد على أداء العمل بأريحية، محتشمة وتتضمن العلامة التجارية الخاصة بالمركز والوانها متناسقة مع جوه العام. العناية بمظهر الشعر والنظافة الدائمة لزي العمل مع إحترام خيار العاملات في نزع أو إبقاء الحمار.
- السلوك الداخلي: من الضروري تحديد قواعد داخلية لضبط سلوك العاملات فيما بينها من أجل الحفاظ على حسن سير العمل. لذلك يجب تحلي العاملات بالهدوء، عدم الضوضاء، الصراخ، الثرثرة فيما بينها، وإحترام المتبادل. سيتم تعيين مسؤولة عن كل قسم من بين العاملات للعمل مدى تطبيق هذه القواعد السلوكية والمراقبة المستمرة.
- التعامل مع الزبائن: تعتبر أهم نقطة تُبنى عليها سمعة المركز، لذلك من الضروري التركيز على حسن الإستقبال، تقديم الخدمات بطريقة منظمة، هادئة وتتماشى مع رغبات الزبائن مع محاولة ربط علاقة ثقة وإرتياح بين العاملة وزبونها من أجل توطيد العلاقة وكسب الولاء.

• العمليات:

يتم تقديم الخدمات في هذا المركز مباشرة الى الزبائن دون أي وساطة وفق الجدول التالي:

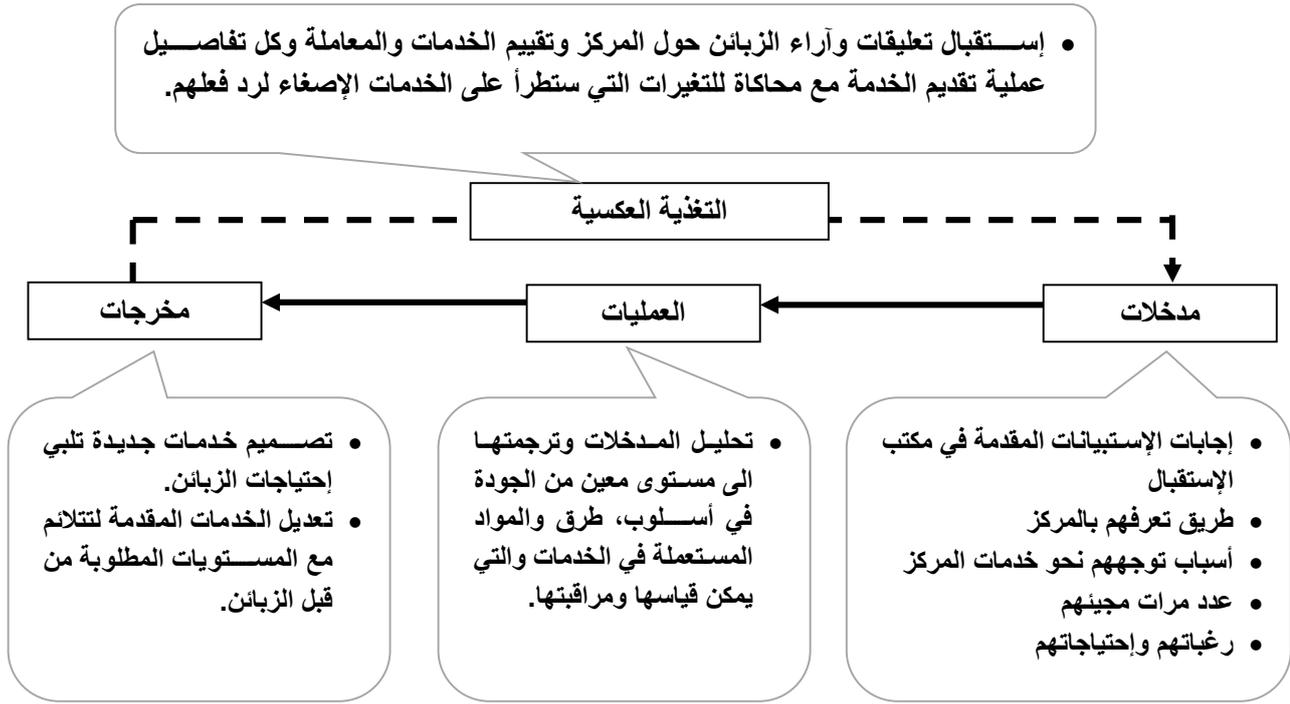
الجدول (13): مراحل تقديم الخدمات في مركز نجود للعناية التجميلية

الرقم	المرحلة	العمليات
01	الإستقبال	يتم إستقبال الزبائن والتعريف بالمركز وخدماته، ثم يتم تحديد ما إذا كانت الزبونة من المعتادين ومسجلة في قاعدة البيانات أو جديدة. ففي الحالة الثانية يطلب منها ملاً إستمارة معلومات الموضحة في الملحق (03)، ثم يتم إما توجيهها للخدمات التي ترغب فيها والأنسب لها، أو تسجيل موعد وفق الرزنامة المحددة. كما يتم تقديم البطاقة الموضحة في الملحق (04) تتضمن الخدمات التي يقدمها المركز وعلامة خاصة بجانب الخدمات التي ترغب الزبونة في الحصول عليها وما عليها إلا إستظهار هذه البطاقة للعاملات من أجل الحصول على تلك الخدمات.
02	تقديم الخدمة	يتم تقديم الخدمات لكل زبونة على حد وذلك إما في المركز أو خارجه (في منزل الزبونة أو قاعة الحفلات في حالة الأفراح)، مع مراعاة رغبات الزبائن وإحتياجاتهم وتقديم النصائح والإرشادات، وذلك في جو هادئ ومع إحترام المدة المحددة لكل خدمة دون مساس لجودتها.
03	التقييم	بعد إنتهاء الزبونة من جميع الخدمات وتوجهها نحو الإستقبال لتسديد المبلغ اللازم، يتم الإستماع لرأيها وتقييمها لتلك الخدمات وللعاملات وبالمركز ككل مع تدوين تلك الملاحظات من قبل مضييفة الإستقبال.
04	تسديد تكلفة الخدمة	يتم تسديد الخدمات مباشرة بعد إنتهاء كل الخدمات في مكتب الإستقبال عن طريق إستظهار بطاقة الخدمات للعاملة التي تقوم بحساب قيمة الخدمات وتقديم وصل للزبونة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وفق ذلك فإنه يتم تلقي مجموعة من المعلومات التي تعتبر مدخلات والتي يتم معالجتها وتحويلها الى مخرجات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (11): معالجة المعلومات المتحصل عليها في مركز نجود للعناية التجميلية



المصدر: من إعداد الطالبة.

● الدليل المادي:

من أجل إظهار الجودة المقدمة في الخدمات والعمل داخل هذا المركز، سيتم تصميمه بديكورات عصرية ذات طابع مغاربي وألوان راقية بين البني والذهبي مع إستخدام الشموع المعطرة والموسيقى الهادئة في كافة الأقسام من أجل تكوين جو يساعد الزبائن على الإسترخاء ويعكس صورة راقية وأنيقة عن المركز بالإضافة الى تقديمه مجاناً لمشروبات وحلويات تقليدية جزائرية بعد جلسات التدليك من أجل تدعيم الإحساس بالإسترخاء مما يتناسب مع الطابع والجو التقليدي الذي يلهمه المركز للزبائن ومن أجل إيصال فكرة أن رضا الزبون هي غاية المركز.

كما يستخدم المركز في خدماته معدات وأدوات حديثة ومواكبة للتطورات والموضة، وإستخدام عدة وسائل إتصال (صفحات التواصل الاجتماعي، رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، ...) تربط المركز بزبائنه في جميع الأوقات وتنشئ علاقة مستمرة عن بعد.

بالإضافة الى ذلك، فإن المركز يستخدم مواد ومستحضرات معروفة المصدر والجودة والتي سيتم عرضها في قاعة الإستقبال من أجل تقديمها للزبائن وزيادة شفافية المركز، حيث يمكنهم الإطلاع عليها ومعاينتها أو الإمتناع عن إستعمالها قبل عند تلقيهم للخدمة.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي.

أولاً: دراسة الموقع:

سننظر في هذا العنصر الى دراسة مختلف الجوانب التي تحيط بموقع المشروع— سواء كان الجانب الجغرافي مع دراسة المحيط الذي سينشأ فيه هذا المركز، أو الجانب العمراني عن طريق دراسة جميع تفاصيل المبنى المختار لإقامة المشروع فيه.

• الموقع الجغرافي:

سيتم إنشاء هذا المشروع في مبنى متواجد في حي العالية شارع الأمل في الطريق الوطنية 83 المؤدي لسيدي عقبة. بجانبه مجموعة من المحلات المتنوعة: مطاعم، مكاتب، محلات العتاد الفلاحي، محلات معدات البناء. يتميز الموقع بقربه من جامعة محمد خيضر التي تجمع عدد كبير من الزبائن المحتملين لهذا المركز (عاملات، طالبات سواء الداخليات أو الخارجيات)، حيث يبعد عن مدخلها الرئيسي بمسافة 280م، كما يقع بالقرب شارع زواوي شقار المتضمن لحي 180 مسكن ذو الكثافة السكانية المرتفعة.

من مساوي هذا المقر أنه بعيد نوعاً ما عن قلب بلدية بسكرة وعن عدد كبير من زبائنه، مما يؤدي الى ضرورة مضاعفة الحملات الإشهارية من أجل حث الزبائن على التنقل الى المركز. بالإضافة الى ذلك فإن مشكلة الحركة للسيارات والاكتظاظ على الجسور التي تربط بين وسط المدينة والعالية في أوقات الذروة (الثامنة صباحاً، منتصف النهار والخامسة الى السادسة مساءً) يشكل عائق على الزبائن.

• المبنى والجانب المعماري:

يقع مقر المشروع في الطابق الأول من المبنى المتواجد في العنوان المذكور سابقاً، حيث تمثل مساحته 340م² بواجهتين بطول 12م: الواجهة الأمامية لها نوافذ زجاجية على كافة المبنى وتطل على الطريق الوطني 83، أما الواجهة الخلفية فهي مظلة على حي سكني قيد الإنجاز.

يتكون هذا المبنى من طابق أرضي يعتبر طابق مشترك يمثل إستقبال لكافة المبنى والذي يتضمن الدرج المؤدي لكل الطوابق، أما الطوابق فهي ثلاثة طوابق متساوية ذات حجم 340م² والتي تتميز بكونها مساحات مفتوحة (Open Space) مما يساعد على توزيع الأقسام وفق إحتياجات ومتطلبات المشروع.

سيتم كراء الطابق الأول من هذا المبنى وتقسيمه الى عدة غرفة وفق المخطط معماري الموضح في الملحق (05)، وكونه مساحة مفتوحة، يُصعب على المركز المحافظة على الهدوء وعزل الصوت بين الأقسام خاصة أن خدمات العناية بالشعر واللياقة البدنية تعتبران من الخدمات التي تصدر أصوات عالية. لذلك فقد تم تحمل تكاليف إضافية تتمثل في وضع سجاد في جميع الغرف بالإضافة الى تجهيزها بمكبرات صوت (des baffes audio) من أجل بل موسيقى هادئة لتغطية الأصوات المزعجة بالإضافة الى طلاء الحائط بما يتناسب مع الديكور المختار لهيئة جو مناسب لراحة الزبائن.

التكاليف المتعلقة بالمبنى مبينة في الجدول التالي:

الجدول (14): التكاليف المتعلقة بالموقع

التكاليف TTC		التفاصيل	
90000 دج للشهر مع تسبيق قيمة إيجار سنة كاملة بتكلفة 1080000 دج	تكلفة الكراء	حي العالية شارع الأمل في الطريق الوطنية 83 المؤدي لسيدي عقبة - بسكرة.	العنوان
1519405,37 دج	تكلفة تقسيم الطابق	340 م ² مقسم الى 3 طوابق وطابق أرضي	مساحة المبنى
398687,14 دج	تكاليف تهيئة الغرف والحمامات بالضروريات	الطابق الأول	عدد الطوابق المستغلة للمشروع
146400 دج	تكاليف تجهيز الغرف والتأثيث	مساحة مفتوحة (Open Space) مقسم الى 16 غرفة وفق الملحق (05)	عدد الغرف
2172492,51 دج	التكاليف الإجمالية		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من قبل مختلف المتعاملين.

ثانيا: تحديد إحتياجات عملية تقديم الخدمة:

● الإحتياجات المباشرة: وتتمثل هذه الإحتياجات في:

- الموارد الأولية: وتتمثل هذه الموارد في مختلف المستحضرات والمستلزمات المستعملة في الخدمات المقدمة من قبل هذا المركز، وتختلف هذه المواد على حسب أقسام المركز. والجدول التالي يوضح التكاليف السنوية شراء هذه المواد الأولية والتي تكفي لتقديم الخدمات لـ 40230 زبونة في السنة والتي هي موضحة في الملحق (06) و (07):

الجدول(15): الإحتياجات السنوية من المواد الأولية لمركز نجود للعناية التجميلية

قسم الخدمات	المواد الأولية المستعملة	التكلفة السنوية للقسم HT
وضع الحرقوس والحناء	الحناء، الحرقوس، إبر خاصة لوضع الحناء.	57100
العناية بالأيدي والأرجل	طلاء الأظافر، مزيل طلاء الأظافر، أظافر إصطناعية ومستلزماتها، كريمات مرطبة، مستحضرات تقشير البشرة.	453260
العناية بالشعر	غسول وبلسم للشعر، صبغة ومستلزمات الصبغ، مواد خاصة بالعناية بالشعر، مستلزمات تسريحات الأعراس.	565250
المكياج الإحترافي والعناية بالبشرة	مستحضرات التجميل، كريمات خاصة بتطبيب، تنظيف وتقشير البشرة، مواد طبيعية للعناية بالبشرة (عسل، طين، ماء الورد، صابون العريبي...)، غسول للوجه،	413930
التدليك وإزالة الشعر	زيوت طبيعية خاصة بالتدليك، بودرة مرطبة، شمع ومستلزمات إزالة الشعر، غسول للجسم.	211000
المواد الغذائية	السكر، الشاي، الحلويات.	101385
مواد أولية أخرى	قفازات طبية (latex)، أعمدة خشبية، القطن، مناديل ورقية، مناشف، ملابس حمام، أغطية السرير والوسادات، ملابس العمل.	241572
المستلزمات الأخرى	مثل: الألعاب للأطفال، كؤوس والأواني لتقديم المشروبات.	8800
	التكلفة السنوية الكلية	2052297

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فواتير الموردين.

- ◀ سياسة التمويل: سيتم التمويل بمختلف المواد الأولية وفق فترات ثابتة وذلك في شهر أوت من كل سنة بعد إعداد الجرد العام لجميع تلك المواد والمستلزمات في ذلك الشهر، عدا المواد التالية:
- الحلويات التي يتم شراؤها نهاية كل شهر، حيث تقدر تكلفتها بـ 3456 دج/للشهر.
 - المواد الطبيعية الخاصة بالعناية بالبشرة (عسل، طين، ماء الورد) والتي سيتم شراؤها كل ثلاث أشهر بتكلفة 32270 دج.
 - مستحضرات التجميل التي يتم شراؤها كل ستة أشهر، وتقدر تكلفتها لهذه الفترة بـ 250355 دج.

والجدول التالي يوضح فترات والكميات المقدرة للتمويل بمختلف المواد الأولية المذكورة في الأعلى والخاصة بالسنة الأولى من النشاط:

الجدول (16): تقديرات التمويل للفترة الممتدة من 2020/01/01 الى غاية 2020/12/31.

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	3456	الحلويات
0	0	32270	0	0	32270	0	0	32270	0	0	32270	المواد الطبيعية للعناية بالبشرة
0	0	0	0	0	250355	0	0	0	0	0	250355	مستحضرات التجميل
3456	3456	35726	3456	3456	286081	3456	3456	35726	3456	3456	286081	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الوحدة دينار جزائري

- الأثاث، معدات وآلات: بالإضافة الى تلك المواد الأولية، فإن المركز بحاجة الى مجموعة من المعدات والآلات من أجل تقديم خدماته على أحسن وجه بالإضافة الى أثاث المركز. الجدول التالي يوضح تكاليف كل من المعدات المتعلقة مباشرة بالخدمات، الآلات الكهرو منزلية والمنتجات الإلكترونية التي يحتاجها المركز وأثاثه وفق الملاحق (07)، (08)، (09) و(10):

الجدول (17): تكاليف الأثاث والتجهيز

التكاليف HT	التفاصيل	المعدات / الآلات / الأثاث
294100,00	مثل: مجففات الشعر، آلات تسريح الشعر، آلات البخار، المعقم الكهربائي.	المعدات والآلات
218067,23	مثل: المبردات، غسالة، مسخن الماء، آلة توزيع الماء الشروب.	الآلات الكهرو منزلية
79550,42	مثل: أجهزة الحاسوب، الهواتف والطابعات.	المنتجات الإلكترونية
1364000,00	مثل: المكاتب، كراسي العلاج، أسرة التدليك، طاولة وكراسي للأطفال	الأثاث وتجهيزات
1891374,35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فواتير الموردين.

وحدة القياس: دينار جزائري

بالإضافة الى تلك التكاليف، فمن الضروري أخذ بعين الاعتبار تكاليف النقل للحصول على مختلف المواد والمعدات والمتمثلة فيما يلي:

- الحلويات: 300 دج/للشهر.

- المواد الطبيعية: 300دج/ للثلاثي
- مستحضرات التجميل: 24600 دج/ للسداسي.
- الأثاث والتجهيزات: 24600 دج/ قبل السنة الأولى.

● الإحتياجات الأخرى:

تتمثل هذه الإحتياجات فيما يلي:

- الإشتراك في وكالة إتصالات الجزائر ضمن عرض "مخترف 8 ميغابايت" للحصول على خط هاتف، جهاز مودام، جهاز لاسلكي، حل «One Click» لإنشاء موقع إلكتروني.
- إستهلاك المياه: تم تحديد هذا الإستهلاك بناء على الإحصائيات الخاصة بدراسة البيئة وإستهلاك الطاقة حيث تم تحديد إستهلاك المياه للزبون الواحد في مراكز العناية التجميلية (الحمام بعد التدليك) بـ 170 لتر للحمام الواحد.
- إستهلاك الكهرباء: تم حسابه وفقاً للمعلومات التقنية للمعدات والآلات المستعملة في المركز.
- إستهلاك الغاز: تتعلق تكلفة الغاز بإسعمالات سخان الماء فقط.

وبالتالي فإن هذه الإستهلاكات والتكاليف الناتجة عنها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(18): تكاليف الإحتياجات الإضافية اللازمة لحسن سير المركز

الإحتياجات	الكمية	الكمية السنوية	قيمة الفاتورة الثلاثية	التكلفة السنوية
الأنترنيت والهاتف: A.T.C	غير محدودة	غير محدودة	6999دج/شهر	83988 دج
الماء: الفئة 2	287,742 م ³ /الثلاثي	996,03 م ³	22129,9 دج/ثلاثي	88519,9 دج
الكهرباء والغاز: E2	13158,754 Kwh/الثلاثي	52635,016 Kwh	30630,9 دج للثلاثي	122523,6 دج
المجموع			73760,3 دج/الثلاثي	295031,5 دج

المصدر: من إعداد الطلبة بمساعدة المصالح المختصة.

وحدة القياس: دينار جزائري

ثالثا: القدرة الاستيعابية للمركز.

تم تحديد القدرة الإستيعابية للمركز عن طريق زيارة العديد من صالونات التجميل والحمامات والمقابلات مع بعض المنافسين وإستجوابهم بالإضافة الى إستعمال الملاحظة المباشرة من أجل تحديد المدة التي تستلزمها كل خدمة بهدف تحديد عدد الزبائن الممكن إستقبالهم في اليوم الواحد. والجدول التالي يوضع تفاصيل هذه العملية:

الجدول (19): القدرة الاستيعابية القصوة لمركز نجود للعناية التجميلية

الخدمات	التفاصيل	المدة المحددة للخدمة بالدقيقة	المدة بعد الخدمة بالدقيقة	متوسط زمن الخدمة	عدد الزبائن لكل عاملة	عدد العاملات	عدد الزبائن في اليوم
وضع الحرقوس والحناء	الأيدي	15	10	30	16	1	16
	الأذرع	15	10				
	الجسم	30	10				
العناية بالأيدي والأرجل	العناية بالأيدي	20	5	25	19	1	19
	العناية بالأرجل	30	10	40	12	1	12
العناية بالشعر	قص وتصفيف الشعر	20	15	52	9,3	2	19
	صنع الشعر	60	15				
	تسريحات العرائس	30	15				
المكياج الإحترافي والعناية بالبشرة	العناية بالبشرة	تقشير البشرة	20	39	12	1	12
		تنظيف الجسم	15				
		إعادة تشكيل	30				
		تغليظ البشرة	30				
المكياج الإحترافي	المكياج اليومي	20	15	40	12	2	24
	مكياج السهرة	30	15				
التدليك وإزالة الشعر	التدليك	الشرقي	30	60	8	2	16
		السويدي	30				
		الكلفورني	30				
		التايلندي	30				
إزالة الشعر	إزالة الشعر	الوجه	20	43	11	1	11
		ذراع	30				
		الساق	30				
		حساسة	30				
اللياقة البدنية	حصة بمدة 60د	60	60	120	20	1	20
المجموع							
149 13 120 448							

المصدر: من إعداد الطالبة.

وحدة القياس: عدد الزبائن

من الجدول يمكن ملاحظة أن هذا المركز يمكنه أن يستقبل 149 زبونة في اليوم كحد أقصى، علماً أن هذا المركز يعمل لمدة 8 ساعات في اليوم (الفترة الصباحية: من الساعة 8 الى الساعة 12، الفترة المسائية: من الساعة 13 الى الساعة 17) حيث تم تحديد مدة بين الزبائن في كل خدمة من أجل الحفاظ على راحة العاملات وإستغلال هذا الوقت لتنظيف وتهيئة المكان لإستقبال الزبونة الموالية. كما أنه تم تحديد حد أقصى للأطفال في قسم رعاية الأطفال وهو 5 أطفال في اليوم. ومنه، فإن الحد الأقصى الذي يمكن للمركز إستيعابه من الزبائن شهرياً هو 4023 و 1350 طفلاً أما سنوياً فيقدر بـ 40230 زبونة و 13500 طفلاً في السنة الواحدة.

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي.

أولاً: مخطط الموارد البشرية:

• الإحتياجات من الموارد البشرية:

يرتكز نجاح هذا المركز على توفير العنصر البشري الملائم، المؤهل والمنضبط من أجل تقديم أفضل خدمات للزبائن. لذلك سنقوم بتحديد المخطط البشري الضروري للوصول الى المستوى المرغوب فيه من العمل، والجدول التالي يوضح الإحتياجات من الموارد البشرية، بالكم والنوع مع توضيح المؤهلات والصفات الضرورية لتقديم الخدمات التي يتضمنها هذا المركز، مع تحديد المهام المندرجة تحت كل وظيفة:

الجدول (20): إحتياجات مركز وجود من الموارد البشرية.

المهام المكلف بها	مواصفات شاغل الوظيفة		عدد الموظفين	الوظائف
	الصفات المتميزة	المتطلبات المهنية (الخبرة والكفاءة)		
<ul style="list-style-type: none"> إتخاذ القرارات الإستراتيجية. المصادقة على إقتراحات مسؤولي الأقسام 	<ul style="list-style-type: none"> الصرامة مع العمال والإنضباط. روح المسؤولية. سرعة الإستجابة في الأزمات. 	<ul style="list-style-type: none"> شهادة ماستر في التسيير. تكوين في تسيير الموارد البشرية. تكوين في المحاسبة. تكوين في الحلاقة والتجميل. 	01	التسيير
<ul style="list-style-type: none"> إرشاد وتوجيه الزبائن. تنظيم المواعيد وفوترة الخدمات. تسجيل معلومات الزبائن في قاعدة البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> الإنضباط المظهر المحترم حسن المعاملة والهدوء. السرعة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> تكوين في الإعلام الآلي. التمكن من اللغة الفرنسية والإنجليزية. 	01	الإستقبال والتوجيه
<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بالأطفال خلال مدة خدمات أوليائهم. عزل الأطفال المرضى عن السليمين لتفادي تفشي العدوى. تحمل مسؤولية القاعة وتنظيفها عند الحاجة. 	<ul style="list-style-type: none"> الهدوء وحسن السلوك. حسن الأخلاق والمظهر. سلامة الجسم من العيوب التي تفقدها الحيوية والنشاط في العمل 	<ul style="list-style-type: none"> تكوين مربية الأطفال. خبرة 3 سنوات في حضانة. رسائل توصية من المؤسسات التي عمل فيها سابقاً. 	01	رعاية الأطفال
<ul style="list-style-type: none"> تقديم خدمات العناية بشعر والمكياج الإحترافي للعرائس. تنظيم عمليات قسم الحلاقة والتجميل. إتخاذ القرارات الخاصة بالقسم في غياب المسير. تحمل مسؤولية القاعات والتجهيزات وإعداد الجرد الشهري. وتقسيم أدوار تنظيف القاعات بالتناوب بين عاملات كل فرع على حدا. مسؤولية مسك سجل حضور عاملات القسم. مسؤولية مسك سجل العمل وتقييم العاملات. 	<ul style="list-style-type: none"> الصرامة والإنضباط وعدم التحيز. القدرة على قيادة فريق عمل. القدرة على إتخاذ القرارات. تحمل المسؤولية. 	<ul style="list-style-type: none"> شهادة التكوين المهني في الحلاقة والتجميل. تكوين في تجميل الأظافر. خبرة 3 سنوات في صالون تجميل. 	01	مسؤولة قسم الحلاقة والتجميل
<ul style="list-style-type: none"> العناية بشعر الزبائن وتقديم الخدمات المتخصصة بذلك. تقديم النصائح والإرشادات للزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> الإنضباط المظهر المحترم حسن المعاملة والهدوء. 	<ul style="list-style-type: none"> شهادة التكوين المهني في الحلاقة والعناية بالشعر. 	02	العناية بالشعر

				<ul style="list-style-type: none"> • السرعة في العمل وإتقانه. • تحمل مسؤولية الجرد الشهري للمستحضرات.
رسم الحناء	01	<ul style="list-style-type: none"> • التمكن من حرفة رسم الحناء. • تكوين في تجميل الأظافر. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإنضباط • حسن المعاملة والهدوء. • الإتقان في العمل والإبداع. • السرعة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • رسم الحناء للزبائن. • الاهتمام بنظافة القاعة والأدوات المستعملة. • تقديم ما يتلاءم مع طلبات الزبائن. • إرشاد الزبائن ونصحهم. • تجريب المستحضرات قبل إستعمالها على الزبائن لتفادي التعرض للحساسية غير المعروفة لدى الزبونة. • تحمل مسؤولية الجرد الشهري للمستحضرات.
العناية بالأيدي والأرجل	02	<ul style="list-style-type: none"> • شهادة تكوين مهني في التجميل. • تكوين في تجميل الأظافر. 	<ul style="list-style-type: none"> • حسن المعاملة والهدوء. • السرعة في العمل وإتقانه. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم خدمات العناية بالأظافر وتجميلها. • إرشاد الزبائن ونصحهم للعناية الأظافر. • تحمل مسؤولية الجرد الشهري للمستحضرات.
مكياج مهني	02	<ul style="list-style-type: none"> • شهادة التكوين المهني في التجميل. • تكوين في المكياج الإحترافي. • تكوين في عناية البشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • حسن المعاملة والهدوء. • إتقان العمل والإبداع فيه. • التمكن من مختلف الطرق والمستحضرات الحديثة في المكياج. • متابعة التطور والموضوعة في هذا المجال. • السرعة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم خدمات المكياج الإحترافي. • تقديم النصائح في المكياج والعناية بالبشرة. • ملائمة المكياج مع متطلبات الزبونة ومع مورفولوجيا وجهها. • الحرص على تجريب المستحضرات قبل إستعمالها على الزبائن لتفادي التعرض للحساسية غير المعروفة لدى الزبونة. • تحمل مسؤولية الجرد الشهري للمستحضرات.
مسؤولة قسم العناية بالجسم	01	<ul style="list-style-type: none"> • شهادة التكوين المهني في الحلاقة والتجميل. • تكوين في التدليك. • خبرة 3 سنوات في صالون تجميل. 	<ul style="list-style-type: none"> • الصرامة والإنضباط وعدم التحيز. • القدرة على قيادة فريق عمل. • القدرة على إتخاذ القرارات. • تحمل المسؤولية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم حصص الاسترخاء بالتدليك بمختلف أنواعه. • تنظيم عمليات قسم العناية بالجسم. • إتخاذ القرارات الخاصة بالقسم في غياب المسير. • تحمل مسؤولية القاعات والتجهيزات وإعداد الجرد الشهري. • وتقسيم أدوار تنظيف القاعات بالتناوب بين عاملات كل فرع على حدا. • مسؤولية مسك سجل حضور عاملات القسم. • مسؤولية مسك سجل العمل وتقييم العاملات.
اللياقة البدنية	01	<ul style="list-style-type: none"> • شهادة مختص في اللياقة البدنية. • شهادة أخصائي في التغذية. 	<ul style="list-style-type: none"> • التمتع باللياقة البدنية. • سلامة الجسم والعقل من العيوب التي تفقدها الحيوية أو القدرة على العمل. • النشاط وحسن التعامل. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم حصص اللياقة البدنية. • تقديم الإرشادات والنصائح في التغذية. • تقديم برامج إعادة توازن غذائي.
العناية بالبشرة وإزالة الشعر	02	<ul style="list-style-type: none"> • شهادة التكوين المهني في التجميل. • تكوين في العناية بالبشرة. • خبرة 3 سنوات في صالون تجميل. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإنضباط والهدوء. • الصحة الجيدة والقدرة على أداء العمل. • النظافة والإعتناء بالمظهر. • التمكن من مختلف طرق العناية بالبشرة وإزالة الشعر. • السرعة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم الخدمات المختلفة الخاصة بالعناية ببشرة الوجه والجسم (التنظيف، التقشير، تغليف) • تقديم خدمات إزالة الشعر بعدة طرق (شمع سخن أو بارد). • التأكد من صحة الزبائن وخلوهم من الأمراض الجلدية. • الحرص على تجريب المستحضرات قبل إستعمالها على الزبائن لتفادي التعرض للحساسية.

• تحضير المستحضرات (الشمع ومواد العناية بالبشرة) وتحمل مسؤولية جردها الشهري.				
• تقديم حصص الاسترخاء بالتدليك بمختلف أنواعه. • تقديم خدمات إعادة تشكيل الوجه والرقبة. • الإستماع لإحتياجات الزبائن وتلبية رغباتهم. • التأكد من صحة الزبائن وخلوهم من الأمراض التي يمكن للتدليك أن يزيد لها خطورة. • الحرص على تجريب المستحضرات قبل إستعمالها على الزبائن لتفادي التعرض للحساسية. • تحمل مسؤولية الجرد الشهري للمستحضرات.	• الإنضباط والهدوء. • الصحة الجيدة والقدرة على أداء العمل. • الليونة في التدليك وإتقانه. • النظافة والإعتناء بالمظهر. • التمكن من مختلف طرق التدليك.	• تكوين في تقنيات التدليك. • تكوين في العناية بالبشرة.	02	تدليك
• المساعدة في جميع الفروع. • تحضير مستلزمات الخدمات. • تعقيم الأدوات وتنظيف الأجهزة. • المساعدة في تنظيف القاعات. • غسل المناشف والأغطية وألبه العمل.	• سلامة الجسم والعقل. • الإنضباط، إحترام وحسن المظهر. • السرعة في العمل.	• خبرة سنة في صالون تجميل أو حمام. • مستوى دراسي لا يقل عن السنة الثالثة متوسط.	01	المساعدة
			18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

• إستقطاب الموارد البشرية:

من أجل الحصول على المورد البشري المناسب لأداء المهام الموكلة له في نطاق الوظائف المحدد في الجدول السابق، من الضروري تحديد طرق ووسائل الإستقطاب الملائمة للوصول الى هذا المورد بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن. لذلك سيتم إستهداف العمالة المسجلة في وكالات التشغيل المتواجدة في بلدية بسكرة وفقاً للمتطلبات المهنية والمؤهلات المذكورة سابقاً. فمن أجل إيجاد هذه العمالة المميزة، سنلجأ الى إستعمال الإعلان في وكالات التشغيل وفي مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بها، وذلك إبتداء من 2019/09/01 الى غاية 2019/09/15 كفترة لتقديم طلبات الترشح، تليها فترة معاينة ودراسة تلك الطلبات من 2019/09/22 الى غاية 2019/09/26 والتي يتم فيها إعلان قائمة المقبولين والذي يتراوح عددهم بين 80 و 85 مترشحة (خمسة مرشحات لكل منصب) للتقدم للمؤسسة من أجل المقابلة والإختبار.

• إختيار العاملات:

تبدأ هذه المرحلة من 2019/10/20 الى غاية 2019/10/24 سيتم إختيار العاملات التي تتمتع بالمواصفات المهنية والخبرات الموضحة في الجدول السابق وإخضاعهن الى إختبار ومقابلة مع مسير المركز للتأكد من جدارتهن ومدى ملائمتهم مع الوظائف الشاغرة. حيث تتمثل المقابلة في طرح سيناريو للمترشحة للوظيفة على حسب التخصص الذي

تقدمت له وتقييم ردة فعلها بالإضافة الى طرح بعض الأسئلة للتأكد من المعلومات المقدمة في الملف. أما الإختبار، فيتمثل في تقديم نوع من الخدمات (على سبيل المثال تجميل الأظافر) على عارضة اصطناعية وذلك لتقييم مدى إتقانها وسرعتها في العمل.

سيتم إعلان عن قائمة المقبولين لشغل الوظائف ونتائج عملية التصفية إبتداء من تاريخ 2019/12/01 وإعتباراً من هذا التاريخ والى غاية 2019/12/15، يتم إيداع الملفات الإدارية وتحديد تاريخ بداية العمل بـ 2020/01/02.

• توظيف العمالة المستقطبة:

سيتم توظيف معظم العمالة المختصات في التجميل ضمن عقود العمل المدججة الخاصة بـبحريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني(CIP) والبقية ضمن عقود العمل المدججة (CTA) لمدة ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد من ثم سيتم تعيينهم على العاملات المساعدات اللاتي سيتم توظيفهم وفق عقود (CFI) الخاص بالشباب بدون تكوين. على العامل المسؤول بالحملة الترويجية الذي سيتم توظيفه وفق عقد حر لمدة 6 أشهر.

• وسائل تحفيز الموارد البشرية:

سيتم تضمين هذا العنصر الوسائل التي سيتبعها هذا المشروع من أجل تحفيز العاملات على الجهد والإتقان في العمل ولبلوغ مستوى راقى في الخدمات. حيث تهدف هذه الوسائل التحفيزية أساساً على الحفاظ على العاملات وتفادي ظاهرة تسرب العمالة المنتشرة في خدمات العناية التجميلية مثلما هو الحال في صالونات التجميل. حيث أن العاملات يعملن لعدة سنوات في صالون معين من أجل كسب الخبرة والزبائن ومن ثم يتوجهن لإنشاء صالونات خاصة بهن مع تقليد أسرار مهنة الصالون الأصلي.

○ سياسة الأجور المتبعة: تعتبر هذه النقطة أول تحفيز يقدم للعاملات، حيث أنه سيتم منحهم أجور شهرية ثابتة محددة بدقة وفقاً للوظائف والمهام المفروضة عليها بالإضافة الى التأمينان في الضمان الإجتماعي، وذلك على غرار صالونات التجميل التي تقدم أجور يومية متذبذبة. فعلى المسير الذي سيتم تعيينه مباشرة، فإنه سيتم الإستعانة بخدمات وكالة التشغيل التي ستمنح مبلغ قيمته 8000 دج خاص بعقود CTA و CIP و 6000 دج خاص بعقود CFI لكل عاملة لمدة ثلاث سنوات، أما بقية الأجور فقد تم تحديدها لكل عاملة وفقاً لمتطلبات المهنة كالتالي:

الجدول (21): أجور العاملات في مركز نجود للعناية التجميلية

الوظيفة	العقد	الأجر الخام الشهري للعامل	إرضاء	الأجر الصافي الشهري لكل عاملة	قيمة الأجر الصافية للسنة الأولى لكل عاملة	قيمة الأجر الصافية السنوية لكل عاملة
المسير	دائم	60000,00	32400	60000,00	687600	687600
مسؤولة قسم الحلاقة والتجميل	دائم	50000,00	6250	43750,00	525000	525000
مسؤولة قسم العناية بالجسم	دائم	50000,00	6250	43750,00	525000	525000
الإستقبال والتوجيه	CTA (3ans)	30000,00	3750	26250,00	315000	315000
رعاية الأطفال	CTA (3ans)	30000,00	3750	26250,00	315000	315000
العناية بالشعر	CPI (3ans)	40000,00	5000	35000,00	420000	420000
المكياج المهني	CPI (3ans)	40000,00	5000	35000,00	420000	420000
اللياقة البدنية	CPI (3ans)	40000,00	5000	35000,00	420000	420000
العناية بالأيدي والأرجل	CPI (3ans)	40000,00	5000	35000,00	420000	420000
وضع الحناء والحرقوس	CPI (3ans)	40000,00	5000	35000,00	420000	420000
العناية بالبشرة وإزالة الشعر	CPI (3ans)	40000,00	5000	35000,00	420000	420000
التدليك	CPI (3ans)	40000,00	5000	35000,00	420000	420000
مساعدة	CFI (3ans)	20000,00	2500	17500,00	210000	210000
مسؤول الحملة الترويجية	عقد حر	20000,00	2500	17500,00	52500	0

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS والصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء . CNAS

أما بالنسبة لإقتطاعات الضمان الاجتماعي فسيتم تسديد الحد الأدنى بالنسبة للمسير بقيمة 32400,00 دج سنوياً، أما بالنسبة للعمال فسيتم تسديد 12,5% كل شهر كما هو موضح في الجدول السابق.

ومنه، فإننا نقدر تكلفة الأجر التي سيتحملها صاحب المشروع (خارج إعانات الوكالة التشغيل) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (22): تقديرات تكاليف العاملين التي يتحملها صاحب المشروع.

السنة الأولى	بقية الأشهر	الأشهر الثلاثة الأولى
تكلفة الأجر الصافي الشهري	تكلفة الأجر الصافي الشهري	تكلفة الأجر الصافي الشهري
إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي
تكلفة الأجر الصافي الشهري	تكلفة الأجر الصافي الشهري	تكلفة الأجر الصافي الشهري
إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي
تكلفة الأجر الصافي السنوي	تكلفة الأجر الصافي السنوي	تكلفة الأجر الصافي السنوي
إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي
تكلفة الأجر الصافي الشهري	تكلفة الأجر الصافي الشهري	تكلفة الأجر الصافي الشهري
إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي
تكلفة الأجر الصافي السنوي	تكلفة الأجر الصافي السنوي	تكلفة الأجر الصافي السنوي
إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي
تكلفة الأجر الصافي الشهري	تكلفة الأجر الصافي الشهري	تكلفة الأجر الصافي الشهري
إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي
تكلفة الأجر الصافي السنوي	تكلفة الأجر الصافي السنوي	تكلفة الأجر الصافي السنوي
إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي	إقتطاعات الضمان الاجتماعي

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة

○ المحفزات الأخرى: توجه هذه التحفيزات الى العاملات المتميزات والتي تمثل ميزة تنافسية عالية بالنسبة للمركز، وتمثل في إمكانية حصول أحد العاملات على تكوينات مقدمة من قبل المركز في التجميل والعناية التجميلية وفي جميع الخدمات المقدمة في المركز وذلك في شهر أوت من كل سنة، مع ضمان الإقامة والإطعام، وذلك في معهد KARISMA المتواجد في عنوان 3 شارع عبد القادر وهراني، واد الرمان العاشور-الجزائر العاصمة، وذلك وفق التكاليف التالية:

الجدول (23): تكاليف التحفيزات المعنوية المقدمة لصالح العاملات

عناوين التكوينات	المدة	تكلفة التكوين	تكلفة النقل عن طريق الطائرة	التكلفة الإجمالية TTC
تكوين في التجميل	5 أيام	20000	6922 دج عبر الخطوط الجوية الجزائرية	26922 دج
تكوين في الحلاقة	5 أيام	20000		26922 دج
تكوين في تركيب الأظافر	3 أيام	15000		21922 دج
تكوين مرية أطفال	5 أيام	20000		26922 دج
تكوين في التدليك	5 أيام	20000		26922 دج

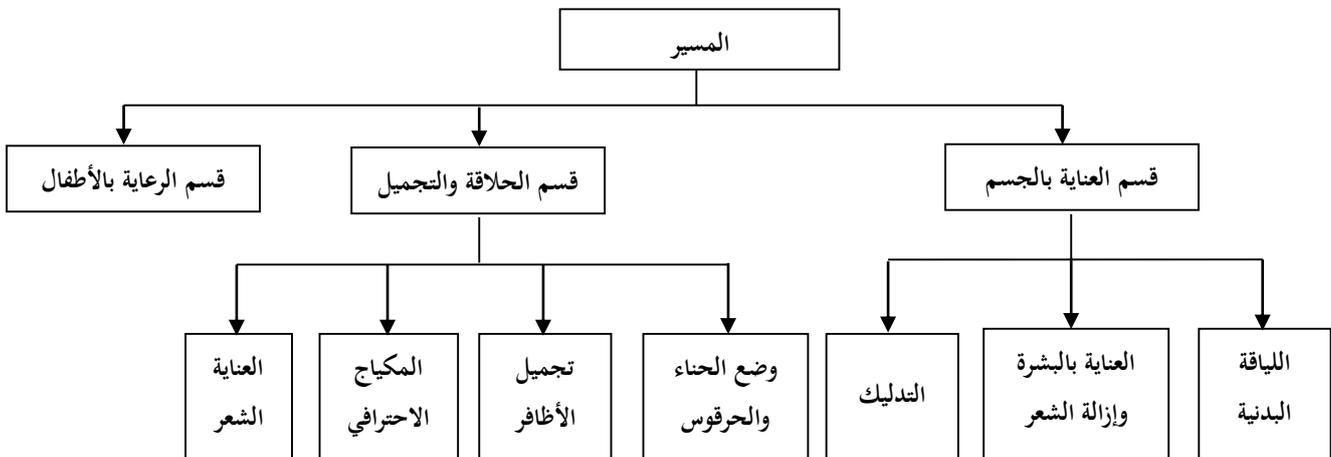
المصدر: من إعداد الطالبة إستناداً الى المعلومات المقدمة من قبل معهد KARISMA للتكوينات في العناية التجميلية.

بالإضافة الى ذلك، فإنه سيتم منح تحفيزات مادية أخرى متمثلة في مكافآت بعد فترات الذروة التي يزداد فيها الطلب وبالتالي زيادة جهد العاملات. حيث تتمثل هذه المكافآت في مبلغ مالي مقدر بـ 5000 دج لكل العاملات على حد سواء توزع في أواخر الأشهر التالية: مارس، أكتوبر وديسمبر من أجل تحفيز العاملات على العمل بالإضافة الى حثهم على عدم التغيب في هذه الفترات وزيادة ولائهم للعمل في المركز.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

تم إختيار الهيكل التنظيمي البسيط أو الهرمي بإعتباره الهيكل الأنس لخدمة مصالح هذا المركز. حيث يقوم بتوضيح المسؤوليات ومستويات تفويض السلطة. يأخذ الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجود للعناية التجميلية الشكل التالي:

الشكل(12): الهيكل التنظيمي لمركز نجود للعناية التجميلية



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثاً: الجانب القانوني:

- **الشكل القانوني للمؤسسة:** تم إختيار مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة والشخص الوحيد EURL كالشكل القانوني للمؤسسة نجود للعناية التجميلية. وذلك للأسباب التالية:
 - ملائمة هذا الشكل القانوني مع طبيعة المشروع بإعتبار أنه تم إختيار مسير/مالك وحيد للمشروع.
 - تم إختيار الشخص المعنوي بدلا من الشخص الطبيعي لضمان إستمرار نشاط المشروع في حالة وفات المالك الأصلي للمشروع.
 - المشروع لا يتطلب رؤوس أموال جد عالية تستحق تحويله الى شركة مساهمة أو إدخال شركاء فيه.
- حيث يتطلب إنشاء هذا المركز تحضير عدة ملفات إدارية تتمثل في:
 - تسجيل الإسم التجاري في مديرية السجل التجاري CNRC.
 - تسجيل العلامة التجارية في مركز INAPI.
 - طلب ترخيص لإحداث منشأة رياضية من لجنة مكونة من المصالح المكلفة بالرياضة والصحة والحماية المدنية على مستوى ولاية، رئيس المجلس الشعبي البلدي لمكان تواجد المنشأة الرياضية، رئيس المجلس الولائي للرياضة وهياكل التنظيم الرياضية.
 - فتح السجلات التجارية.
 - ملف للإستفادة من دعم الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ.
 - الملف المطلوب لمراقبة الوضعية تجاه الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

المطلب الرابع: المخطط المالي.

سنتطرق هنا الى دراسة المخطط المالي المتضمن للتقديرات المالية المتعلقة بأرقام الأعمال والأرباح والتكاليف، بالإضافة الى التحليل المالي لهذه التقديرات.

أولاً: رقم الأعمال المتوقع

تم حساب رقم الأعمال الخاص بمؤسسة نجود إنطلاقاً من التقديرات السابقة الخاصة بالطلب على الخدمات الأساسية التي تقدمها م بالإضافة الى تقديرات عدد الأطفال المتوقع إحضارهم مع الزبائن. كما تم تحديد متوسط السعر الذي يمكن للزيان دفعه للخدمة الواحدة والممثل في 2650 دج للزبونة و300 دج للطفل الواحد في قسم رعاية الأطفال والجدول التالية توضح التقديرات المتعلقة برقم الأعمال الشهري والسنوية المتوقعة خلال الفترة الممتدة من 2020 الى غاية 2027:

الجدول(24): تقديرات رقم الأعمال السنوي لمركز نجود للعناية التجميلية للفترة من 2020 الى 2027:

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	
6359469	6359469	6359469	6359469	6039950	5396686	4360836	2692799	جانفي
1798346	3720233	5779348	5721060	5237427	4778588	3980608	2593066	فيفري
5465099	3632318	2143416	2127074	4916917	6386469	6386469	4467863	مارس
6385219	6385219	6385219	5167801	3220695	1864728	1773405	2094399	أفريل
6359469	6359469	6359469	6359469	6227731	5701073	4649008	2352897	ماي
2913359	2880799	2826350	2735298	2583038	2328423	1902645	1190641	جوان
3190208	3146171	3075259	2961068	2777187	2481082	2004262	1236435	جويلية
0	0	0	0	0	0	0	0	أوت
2913359	2880799	2826350	2735298	2583038	2328423	1902645	1190641	سبتمبر
6386469	4467863	أكتوبر						
6335521	6264787	6146501	5948700	5617928	5064798	4139832	2593066	نوفمبر
6386469	4467863	ديسمبر						
54492988	54402203	54674320	52888177	51976850	49103209	43872648	29347534	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

وحدة القياس: دينار جزائري

من الشكل يتضح أن الحد الأقصى من رقم الأعمال الذي يمكن للمركز الوصول إليه يقدر بـ 6386469 دج في الشهر مارس من السنة الثانية من بداية النشاط. أما رقم الأعمال السنوي فهو في زيادة واضحة ومستمرة مع ملاحظة وجود إنخفاض في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2026 مقارنة بالسنتين التي تسبقه والتي تليه، وذلك ناتج عن وقوع شهر رمضان الكريم في شهري مارس وأفريل مما أدى الى إنخفاض في الطلب في شهرين عادة الطلب جد مرتف فيهما.

ثانيا: هيكل التكاليف.

يتكون هيكل التكاليف لهذا المشروع من العديد من التكاليف المتشعبة والمختلفة والجدول التالي يوضح التكاليف التأسيسية من بداية فكرة المشروع، والتكاليف التشغيلية الضرورية لحسن سير عملية تقديم الخدمات:

جدول (25): جدول هيكل تكاليف المشاريع

التكاليف التشغيلية السنوية		التكاليف الإستثمارية	
المبالغ	التكاليف	المبالغ	التكاليف
6254100,00	الأجور اليد العاملة	1049487,39	تكاليف ما قبل تأسيس المشروع
1322523,53	تكاليف اليد العاملة	17647,06	INAPI
907563,03	الإيجار	17285,00	التأمينات
295031,50	كهرباء والغاز، ماء، الهاتف والإنترنت	1276811,24	ترتيب وتهيئة المباني
2052297,00	المواد الأولية	218067,23	الأثاث والمعدات المنزلية
92436,97	الترويج	294100,00	معدات وأدوات تقنية
		1217500,00	أثاث ومعدات متخصصة
		146500,00	أثاث مكتب
		79550,42	معدات مكتب
		447972,39	تهيئة وتركيبات
		10084,03	أدوات الأمن
		20672,27	تكاليف نقل المعدات والآلات والأثاث والمواد الأولية
		2730988,01	رأس المال العامل الدائم (25% من ت.ت)
10923952,03	إجمالي التكاليف	7526665,04	إجمالي التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبة

وحدة القياس: دينار جزائري

حيث أن التكاليف ما قبل بداية النشاط تتمثل في التكاليف التالية (خارج الرسم على القيمة المضافة):

- تكاليف متعلقة بفتح السجلات التجارية والتسجيلات في CNRC.
 - تكاليف التنقلات والمصاريف الخاصة بدراسة المشروع.
 - تكلفة ثلاث أشهر من الحملة الترويجية التي تسبق بداية النشاط.
 - تسبيق سنة من الإيجار ببالإضافة الى تكلفة التعاقد.
- أما تكاليف تهيئة الموقع فتتمثل في:
- تكلفة تقسيم الطابق بجواجز الألومنيوم والموضحة في الملحق (11).
 - تكلفة تهيئة الموقع المتضمنة لشراء وتركيب وصيانة الحمامات والمراحيض والموضحة في الملحق (12).
 - تكلفة شراء وتركيب وصيانة مكبرات الصوت وطففايات الحريق بالإضافة الى شراء وتركيب الستائر والسجاجدات في أغلب الغرف.

ثالثاً: إهلاك الإستثمارات

تتكون الإستثمارات من مجموعة تهلك لمدة 10 سنة، وأخرى تهلك لمدة 5 سنة وتم حساب أقساط الإهلاك بطريقة الإهلاك الثابت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (26): أقساط إهلاك الإستثمارات

الرقم	الإستثمار	تكلفة الشراء HT	TVA	أقساط الإهلاك
2858878,47	1 ترتيب وتهيئة المباني	1276811,24	242594,13	10 127681,12
	2 أثاث ومعدات متخصصة	1217500,00	231325,00	10 121750,00
	3 أثاث مكتب	146500,00	27835,00	10 14650,00
	3 الأثاث والمعدات المنزلية	218067,23	41432,77	10 21806,72
831706,84	4 تهيئات وتركيبات	447972,39	85114,75	5 89594,48
	5 معدات وأدوات تقنية	294100,00	55879,00	5 58820,00
	6 معدات مكتب	79550,42	15114,58	5 15910,08
	7 أدوات الأمن	10084,03	1915,97	5 2016,81
	المجموع	3690585,31	701211,21	452229,21

المصدر: من إعداد الطالبة

وحدة القياس: دينار جزائري

وفقاً لمعطيات هذا الجدول، قد تم تجميع هذه الأقساط وفق العمر الإنتاجي المشترك للإستثمارات وفق الجدول التالي:

الجدول (27): مسار إهلاك الإستثمارات

إهلاك الأثاث وتجهيزات مكتبية وجدران الألومنيوم				
السنة	المبلغ القابل للاهلاك	قسط الإهلاك	الاهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
1	2858878,47	285887,85	285887,85	2572990,62
2	2572990,62	285887,85	571775,69	2287102,77
3	2287102,77	285887,85	857663,54	2001214,93
4	2001214,93	285887,85	1143551,39	1715327,08
5	1715327,08	285887,85	1429439,23	1429439,23
6	1429439,23	285887,85	1715327,08	1143551,39
7	1143551,39	285887,85	2001214,93	857663,54
8	857663,54	285887,85	2287102,77	571775,69
9	571775,69	285887,85	2572990,62	285887,85
10	285887,85	285887,85	2858878,47	0,00
إهلاك المعدات والآلات والمنتجات الكهرو منزلية والإلكترونية				
السنة	المبلغ القابل للاهلاك	قسط الإهلاك	الاهتلاكات المتراكمة	القيمة الصافية المحاسبية
1	831706,84	166341,37	166341,37	665365,47
2	665365,47	166341,37	332682,74	499024,10
3	499024,10	166341,37	499024,10	332682,74
4	332682,74	166341,37	665365,47	166341,37
5	166341,37	166341,37	831706,84	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة

وحدة القياس: دينار جزائري

رابعاً: الهيكل التمويلي:

سيتم تمويل المشروع عن طريق تمويل الثنائي يضم مساهمة صاحبة المشروع وقرض من وكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة. والجدول التالي يوضح المساهمة وفق النسب المحدد لكل منهم:

الجدول (28): الهيكل التمويلي لمشروع مركز نجود للعناية التجميلية

المبلغ	النسب	البيان
5419198,826	%72	المساهمة الشخصية
2107466,21	%28	قرض وكالة الدعم وتشغيل الشباب ANSEJ
7526665,036	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة وكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة. وحدة القياس: دينار جزائري

◀ أسباب إختيار هذا الهيكل:

تم إختيار التمويل الثنائي للأسباب التالي:

- عدم قدرة صاحبة المشروع على التمويل الذاتي لكامل المشروع وإنما جزء من المشروع (%72).
- تكاليف المشروع لا تتطلب اللجوء الى التمويل الثلاثي لكونها لا تصل الى 1000000 دج.
- عدم الرغبة في اللجوء الى البنوك وتحمل أعباء الفوائد البنكية.

تم إختيار وكالة الدعم وتشغيل الشباب ANSEJ للأسباب التالي:

- تماشى شروط الإستفادة من جهاز وكالة الدعم وتشغيل الشباب مع الوضع الرهن والمستقبلي لصاحبة المشروع (السن الحالي 27 سنة والسن وفق التاريخ المحدد بداية نشاط المشروع 30 سنة).
- الإستفادة من الإمتيازات الضريبية التي يقدمها جهاز وكالة الدعم وتشغيل الشباب (خاصة الإعفاءات الضريبية).
- التسهيلات التي تقدمهم الوكالة للمقاولين والمشاريع الناشئة في مجالات المتابعة والدعم خاصة في المجال الإداري ومع مختلف المصالح العامة.
- الرغبة في الإستفادة من تمديد في فترة السماح نتيجة إنشاء المشروع لثلاث مناصب عمل دائمة.

● إستهلاك القروض:

سيتم إستهلاك القروض عن طريق الدفعات الثابتة التي يتم تسديدها خلال كل سداسي لمدة عشرة سنوات. سيستفيد المشروع من المزايا التي تقدمها وكالة الدعم إثر إنشائه لمناصب عمل دائمة، حيث سيتم تمديد فترة السماح من ثلاث الى

$$\text{قسط إستهلاك القرض} = \frac{\text{قيمة القرض}}{10} = \frac{2107466,21}{10} = 210746,62 \text{ دج}$$

خمس سنوات وتسدد أول دفعة إبتداء من السنة 2025 الى غاية سنة 2029 بنسبة فائدة 0% وبحسب قسط إستهلاك القرض كما يلي:

أما الجدول التالي فيوضح كيفية سداد وقيم القرض المتناقصة:

الجدول(29): إستهلاك قرض وكالة الدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

وكالة الدعم وتشغيل الشباب ANSEJ				إسم المقرضين:		
10 سنوات				فترة السداد:		
5 سنوات				فترة السماح:		
2107466,21				مبالغ القرض:		
0				معدل الفائدة:		
السنوات	رأس المال المتبقي في بداية الوحدة الزمنية	قيمة الفائدة	قسط الإستهلاك	رأس المال المتبقي في نهاية الوحدة الزمنية		
2020	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	1	
	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	2	
2021	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	3	
	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	4	
2022	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	5	
	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	6	
2023	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	7	
	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	8	
2024	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	9	
	2107466,21	0,00	0,00	2107466,21	10	
2025	1896719,59	210746,62	0,00	2107466,21	11	
	1685972,97	210746,62	0,00	1896719,59	12	
2026	1475226,35	210746,62	0,00	1685972,97	13	
	1264479,73	210746,62	0,00	1475226,35	14	
2027	1053733,10	210746,62	0,00	1264479,73	15	
	842986,48	210746,62	0,00	1053733,10	16	
2028	632239,86	210746,62	0,00	842986,48	17	
	421493,24	210746,62	0,00	632239,86	18	
2029	210746,62	210746,62	0,00	421493,24	19	
	0,00	210746,62	0,00	210746,62	20	

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة وكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة.

خامسا: القوائم المالية

سنتطرق في هذا العنصر الى إعداد القوائم المالية الأساسية الخاصة بهذا المشروع والمتمثلة أساساً في الميزانيتين الإفتتاحية والختامية وجدول النتائج الخاص بالسنة الأولى من النشاط، بالإضافة الى جدول تدفقات الخزينة.

• الميزانية الإفتتاحية:

تأخذ الميزانية الإفتتاحية الخاصة بمؤسسة نجود للعناية التجميلية الشكل الموالي:

الشكل (13): الميزانية الإفتتاحية لمؤسسة نجود في تاريخ 2020/01/01:

الخصوم Passifs			الأصول Actifs		
5419198,826	الأموال الخاصة	101		الأصول غير الجارية	
	خصوم غير جارية			الثبتات العينية	21
2107466,210	قرض وكالة الدعم	168	1276811,235	ترتيب وتهيئة المباني	2135
			218067,230	الأثاث والمعدات المنزلية	2142
			294100,000	معدات وأدوات تقنية	215
			1217500,000	أثاث ومعدات متخصصة	215
			146500,000	أثاث مكتب	2160
			79550,420	معدات مكتب	2161
			447972,387	تهيئات وتركيبات	217
			10084,034	أدوات الأمن	218
				أصول جارية	
			487728,000	المواد الأولية واللوازم (ثلاثي)	31
			25346,250	مواد غذائية (ثلاثي)	321
			3303005,480	حساب البنكي	512
			20000,0	الصندوق	53
7526665,036	المجموع الخصوم		7526665,036	المجموع الأصول	

المصدر: من إعداد الطالبة.

وحدة القياس: دينار جزائري

• جدول الرسم على القيمة المضافة:

بعد إعداد الميزانية الإفتتاحية للمشروع، يجب إعداد جدول حساب الرسم القيمة المضافة للدورة الأولى والتي من الواجب التصريح بها كل شهر وتسديدها قبل اليوم الـ 20 من الشهر الموالي في وثيقة G50. حيث يتضمن هذا الجدول تحديد قيمتي للرسم على القيمة المضافة: الأولى هي الواجبة الدفع من قبل صاحب المشروع، والثانية في المستحقة والملحق (13) يتضمن تفاصيل الرسوم على القيمة المضافة المعمول بها. أما الجدول التالي فيوضح هتين النتيجتين:

الجدول (30): نتائج تقديرات الرسم على القيمة المضافة من 2020/12/01 الى غاية 2020/12/31.

المعلومات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TVA المقبوضات	430158,3	414226,5	714434,0	334567,5	376127,7	190102,4	197414,0	0,0	190102,4	714434,0	414226,5	714434,0
TVA المدفوعات	1013975,9	51791,9	51848,9	21397,8	5241,9	9972,9	62930,7	20381,6	5298,9	11373,2	5241,9	19997,5
مجموع TVA واجب دفعها	0,0	362434,6	662585,1	313169,8	370885,8	180129,5	134483,4	0,0	184803,5	703060,8	408984,6	694436,5
مجموع TVA القابلة للإسترجاع	583817,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20381,6	0,0	0,0	0,0	0,0

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة وكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة.

وحدة القياس: دينار جزائري

من الجدول نلاحظ أنه يوجد رسم على القيمة المضافة يتم إسترجاع قيمته في شهر جانفي نتيجة القيم الكبيرة للإستثمارات التي تم شراؤها قبل بداية النشاط مباشرة وأن رقم الأعمال في ذلك الشهر لا يغطيها، أما شهر أوت فوجود رسوم قابلة للإسترجاع يرجع أساساً على عدم تحقيق المشروع لرقم أعمال في ذلك الشهر، مما يجعله يتحمل تكاليف الشهر السابق دون إيجاد قيمة لتغطيته. فيما يخص بقية الأشهر فإن صاحب المشروع سيتكبد فيها تكاليف الرسوم على القيمة المضافة نتيجة تحقيق رقم أعمال يفوق قيمة التكاليف الشهرية المختلفة، حيث نلاحظ أن القيم الكبرى للرسم على القيمة المضافة الواجبة الدفع تقع في الأشهر الذروة والمتمثلة في: مارس، أكتوبر وديسمبر. أما بالنسبة للتقديرات السنوية للرسم على القيمة المضافة فهي كالتالي:

الجدول (31): تقديرات الرسم على القيمة المضافة السنوية من 2020 الى غاية 2027.

المعلومات	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
TVA المقبوضات	4014973,34	8341132,54	9334891,75	9879905,06	10053038,15	10393393,36	10341700,49	10358949,68
TVA المدفوعات	604199,30	1923369,89	1687748,44	2494818,53	2772410,38	3231370,86	4091630,79	5603856,11
مجموع TVA واجب دفعها	3410774,04	6417762,65	7647143,31	7385086,52	7280627,76	7162022,50	6250069,70	4755093,57
مجموع TVA القابلة للإسترجاع	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة وكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة.

وحدة القياس: دينار جزائري

من الجدول نلاحظ أن قيمة الرسم على القيمة المضافة الواجب دفعها أكبر من الرسم على القيمة المضافة المستحقة، وذلك ناتج عن كبر رقم الأعمال الذي يحقق المشروع والذي يفوق بكثير قيمة المشتريات والخدمات التي يتطلبها خلال دورات الإستغلال للسنوات الموالية.

● جدول تدفقات الخزينة:

سنتطرق هنا الى تقدير تغيرات الخزينة للدورة الأولى الخاصة بالمشروع عن طريق تحديد جميع المقبوضات التي سيتحصل عليها والمدفوعات الواجب تسديدها خلال كل شهر من السنة الأولى والموضحة في الملحق (14). أما الجدول التالي فيوضح القيمة الإجمالية لكل من المدفوعات والمقبوضات وقيمة رصيد الإستغلال في آخر كل شهر:

الجدول(32): نتائج جدول تدفقات الخزينة للفترة من 2020/12/01 الى غاية 2020/12/31.

المعلومات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
رصيد بداية الفترة	3323005,5	4216264,1	5291539,8	7516089,8	7864287,6	8406029,1	8104462,1	7637450,1	6547795,9	6241554,9	8123528,5	8827691,2
مجموع المقبوضات	2847808,5	2180139,3	3760178,8	1760881,8	1979619,4	1000539,0	1039021,3	20381,6	1000539,0	3760178,8	2180139,3	3760178,8
مجموع المدفوعات	1954549,9	1104863,6	1535628,8	1412684,0	1437877,9	1302106,0	1506033,2	1110035,8	1306780,0	1878205,2	1475976,7	2376672,5
رصيد الإستغلال	4216264,1	5291539,8	7516089,8	7864287,6	8406029,1	8104462,1	7637450,1	6547795,9	6241554,9	8123528,5	8827691,2	10211197,5

المصدر: من إعداد الطالبة

وحدة القياس: دينار جزائري

من الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن رصيد الإستغلال أو ما يعرف كذلك بسيولة الخزينة سالبة في الشهر الأول، وذلك ناتج عن تحمل مصاريف عديدة وصغر رقم الأعمال في هذا الشهر. أما بالنسبة للأشهر الموالية، فنجد أن الرصيد دائماً موجب ومتزايد بشكل ملحوظ مما يعبر عن نمو النشاط توفر السيولة.

أما رصيد الإستغلال الخاص بالسنوات الموالية فهو كالتالي:

الجدول (33): تقديرات رصيد الإستغلال السنوية من 2020 الى غاية 2027.

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	المعلومات
189872234,8	163227200,8	132694368,0	101655902,3	70172112,3	37571133,0	10211197,5	3323005,5	رصيد بداية الفترة
60124643,9	58521633,4	57933441,2	55683137,5	54494318,8	50818757,6	45824067,5	25289605,7	مجموع المقبوضات
66926538,1	58899786,1	54463809,0	24644671,8	23010528,9	18217778,3	18464132,0	18401413,7	مجموع المدفوعات
128983953,2	135785847,4	136164000,1	132694368,0	101655902,3	70172112,3	37571133,0	10211197,5	رصيد الإستغلال

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة

• جدول حسابات النتائج:

سنقوم بإعداد جدول الخزينة المتوقع للدورة الأولى من أجل:

الشكل (14): جدول النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة نجود في تاريخ 2020/12/31:

2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	العناصر
54520787,8	54430002,6	54702070,3	52910727,1	51999500,3	49131009,2	43900697,6	29375633,6	رقم الأعمال
54520787,8	54430002,6	54702070,3	52910727,1	51999500,3	49131009,2	43900697,6	29375633,6	1- إنتاج السنة المالية
2052297,0	2052297,0	2052297,0	2052297,0	2052297,0	2052297,0	2052297,0	2052297,0	مشتريات مواد أولية مستهلكة
0,0	0,0	601801,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	مشتريات معدات
907563,0	907563,0	907563,0	907563,0	907563,0	907563,0	907563,0	907563,0	الإيجار
8067,2	8067,2	8067,2	8067,2	8067,2	8067,2	8067,2	8067,2	صيانة أدوات الأمن
17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	التأمينات
35294,1	35294,1	35294,1	35294,1	35294,1	35294,1	35294,1	35294,1	INAPI
92437,0	92437,0	92437,0	92437,0	92437,0	92437,0	92437,0	92437,0	الترويج
24453,8	24453,8	24453,8	24453,8	24453,8	24453,8	24453,8	24453,8	النقل المشتريات
83988,0	83988,0	83988,0	83988,0	83988,0	83988,0	83988,0	83988,0	مصاريف البريد والاتصال
345937,6	338160,0	330557,2	323125,3	315860,5	308759,0	301817,2	295031,5	الخدمات الضرورية (كهرباء، غاز، ماء)
3221385,1	3221385,1	3823186,8	3221385,1	3221385,1	3221385,1	3221385,1	3516416,6	2- إستهلاك السنة المالية
51299402,7	51208617,4	50878883,5	49689341,9	48778115,2	45909624,1	40679312,5	25859217,0	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
7617600,0	7617600,0	7617600,0	7617600,0	7617600,0	6201600,0	6201600,0	6254100,0	أجور المستخدمين
270000,0	270000,0	270000,0	270000,0	270000,0	270000,0	270000,0	270000,0	علاوات ومكافآت
1022400,0	1022400,0	1022400,0	1022400,0	1022400,0	1022400,0	1022400,0	1029900,0	الضمان الاجتماعي
22623,5	22623,5	22623,5	22623,5	22623,5	22623,5	22623,5	22623,5	أعباء تكوين للمستخدمين
1090415,8	1088600,1	1094041,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	TAP (2%)
9746886,5	9729637,3	9666987,9	9440975,0	9267841,9	8722828,6	7729069,4	4014973,3	الرسم على القيمة المضافة غير المسترجعة

الفصل الثاني:

إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز العناية التجميلية

31529476,9	31457756,5	31185230,7	31315743,4	30577649,8	29670172,0	25433619,6	14267620,1	4- الفائض الإجمالي عن الإستغلال
0,0	0,0	60180,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	فائض القيمة الناتجة عن خروج التثبيتات العينية
285887,8	285887,8	285887,8	452229,2	452229,2	452229,2	452229,2	452229,2	المخصصات للإهلاك والمؤونات
31243589,1	31171868,7	30959523,0	30863514,2	30125420,5	29217942,8	24981390,3	13815390,9	5- النتيجة العملياتية
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6- النتيجة المالية
31243589,1	31171868,7	30959523,0	30863514,2	30125420,5	29217942,8	24981390,3	13815390,9	7- النتيجة العادية قبل الضريبة (6+5)
8123333,2	8104685,9	8049476,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	الضريبة على أرباح الشركات
18950275,7	18918500,9	19013724,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	الضريبة على الدخل الإجمالي
4169980,2	4148681,9	3896322,4	30863514,2	30125420,5	29217942,8	24981390,3	13815390,9	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9- النتيجة غير العادية
4169980,2	4148681,9	3896322,4	30863514,2	30125420,5	29217942,8	24981390,3	13815390,9	10- النتيجة الصافية للسنة المالية

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة

● الميزانية الختامية:

تأخذ الميزانية الختامية الخاصة بمؤسسة نجود للعناية التجميلية الشكل الموالي:

الشكل (15): الميزانية الختامية لمؤسسة نجود في تاريخ 2020/12/31:

Passifs الخصوم			Actifs الأصول		
4866643,826	الأموال الخاصة	101		الأصول غير الجارية	
	خصوم غير جارية			التثبيتات العينية	21
1892583,710	قرض وكالة الدعم	168	1149130,112	ترتيب وتجهية المباني	2135
452229,215	الإهلاكات		196260,507	الأثاث والمعدات المنزلية	2142
23464261,744	نتيجة السنة المالية (ربح)	12	235280,000	معدات وأدوات تقنية	215
-4014973,336	الرسم على القيمة المضافة للدفع	445	1095750,000	أثاث ومعدات متخصصة	215
604199,297	الرسم على القيمة المضافة التحصيل		131850,000	أثاث مكتب	2160
			63640,336	معدات مكتب	2161
			358377,909	تجهيزات وتركيبات	217
			8067,227	أدوات الأمن	218
				أصول جارية	
			487728,000	المواد الأولية واللوازم (ثلاثي)	31
			25346,250	مواد غذائية (ثلاثي)	321
			24026588,364	حساب البنكي	512
			0,000	الصندوق	53
27264944,455	المجموع الخصوم		27264944,455	المجموع الأصول	

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة

سادسا: التقييم المالي.

• تحليل التكاليف:

سننظر في هذا العنصر الى التفرقة بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة التي سيتحملها هذا المشروع. حيث قمنا بتحديد قيمة هذه التكاليف بناء على الدراسة الإنتاجية التي قمنا بها سابقاً. حيث قمنا بتقدير إستهلاكات مختلف العوامل بناء على المعطيات المنافسين، الملاحظة والمعلومات التقنية للمعدات والآلات المختلفة المستعملة في المركز. ومنه فقد توصلنا الى تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة كما يلي:

الجدول(34): تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة

CV	مصدر التكلفة المتغيرة
2052297,00	المواد الأولية المستهلكة
CF	مصدر التكلفة الثابتة
907563,03	الاجار
8067,2	الصيانة والتصليلات وتعبيطة طفايات الحريق
17285,00	أقساط التأمينات
17647,06	INAPI
83988,00	الهاتف والإنترنت
20672,27	نقل السلع والنقل الجماعي للعاملين
83988,00	مصاريف البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية
6254100,00	أجور اليد العاملة
1322523,53	تكاليف اليد العاملة
452229,21	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
277310,92	الترويج
9445374,25	المجموع التكاليف الثابتة

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة للتكاليف المختلطة فقد تم تحديدها كالتالي:

الجدول(35): تحليل التكاليف المختلطة

القيم	المصادر	التكاليف	الإستهلاك الإجمالي	مصدر التكلفة المختلطة
4171,6	غسل زي العمل، غسل المعدات، الحمامات	88519,87	996,03	الماء
84348,2	الإستحمام، غسل الشعر			
82529,6	الإضاءة، المعدات الكهرو منزلية، الغاز	122523,59	25988,21	الكهرباء والغاز
39994,0	المعدات التقنية			

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة

بالتالي فإن مجموع التكاليف الثابتة التي سيتحملها هذا المشروع تقدر بـ 9532075,46 دج أما التكاليف المتغيرة، فتقدر بـ 2176639,259 دج. وبعد التعرف على هذه التكاليف فإنه يمكن تحديد لوحة المفاتيح (tableau de bord) التي كما يلي:

$$Max CV_u = \frac{CV}{Q} = \frac{2176639,259}{40230} = 54,105 \text{ da}$$

$$Min P_u = \frac{CF}{Q} - CV_u = \frac{9532075,46}{40230} - 54,105 = 182,834 \text{ Da}$$

$$Min Q = \frac{CF}{P_u - CV_u} = \frac{9532075,46}{182,834 - 54,105} = 74047 \text{ Clientes}$$

$$Max CF = Q * (P_u - CV_u) = 40230 * (182,834 - 54,105) = 5178796,938 \text{ Da}$$

• عتبة المردودية:

بما أن: التكاليف الثابتة = 9532075,46 دج والتكاليف المتغيرة = 2176639,259 دج، فإن الجدول التالي يوضح تغيرات الهامش على التكاليف المتغيرة (المقام في العلاقة) وتحديد عتبة المردودية:

$$\text{عتبة المردودية بالقيمة} = \frac{9532075,46}{\left(\frac{2176639,259 - 29375633,6}{29375633,6} \right)} = 10294893,72 \text{ دج}$$

$$\text{عتبة المردودية بالزمن} = 270 \times \frac{10294893,72}{29375633,6} = 95 \text{ يوماً من العمل أي بعد ثلاثة أشهر و 15 يوم من العمل من بداية النشاط وتقع هذه النقطة في أواخر شهر أفريل.}$$

$$\text{عتبة المردودية بالكمية} = \frac{10294893,72}{1579,1} = 6519 \text{ زبونة}$$

متوسط سعر الخدمات

• فترة الإسترداد:

سيتم حساب فترة إسترداد هذا المشروع وفق الجدول التالي:

الجدول(36): حساب فترة إسترداد المشروع

السنوات	صافي الأرباح المتوقعة سنوياً	تراكم صافي الأرباح	قيمة الإستثمار
1	14267620,1	14267620,1	7526665,036
2	25433619,5	39701239,6	7526665,036
3	29670172	69371411,6	7526665,036
4	30577649,7	99949061,3	7526665,036
5	31315743,4	131264804,7	7526665,036

الوحدة: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة.

تم تحديد السنة الأولى على أنها سنة الإسترداد، أما بالنسبة للتاريخ فهو يحدد كالتالي:

$$142 \text{ يوماً من العمل} = \frac{270 \times 7526665,036}{14267620,1} = \text{فترة الإسترداد}$$

أي أن فترة الإسترداد تقع في السنة الأولى بعد خمسة أشهر و 7 أيام من العمل.

• رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل:

باستعمال الميزانية المقدرة للمشروع، إستطعنا تحديد قيمة رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل وسيولة الخزينة الخاصة بهذا المشروع بالطريقة التالية:

$$FR = \text{الأموال الدائمة الأصول الثابتة.}$$

$$= 3836079,730 - 3690585,305 = \text{دج.}$$

$$BFR = \text{مخزون} + \text{حقوق الإستغلال} - \text{ديون الإستغلال.}$$

$$= 4014973,335 - 890280,296 = \text{دج.}$$

$$BFR - FR = T$$

$$= 3836079,730 - (3124693,039) = \text{دج.}$$

نلاحظ هنا أن الأموال الدائمة تغطي بشكل تام الديون طويلة الأجل وتحقق فائض. أما بالنسبة لإحتياجات رأس المال العامل، فهو سالب مما يدل على وجود فائض من موارد الدورة تحقق سيولة كبيرة للمشروع.

• صافي القيمة الحالية:

يحتسب صافي القيمة الحالية بالعلاقة التالية: $VAN = \sum_{t=1}^n R(\frac{1}{1+i})^n - I$ حيث أن قيمة التدفقات النقدية الصافية (RN) لهذا المشروع خلال فترة الدراسة هي كالتالي:

الجدول (37): حساب قيمة صافي القيمة الحالية (VAN) للمشروع

7	6	5	4	3	2	1	السنوات
4148682	3896322	30863514	30125421	29217943	24981390	13815391	النتيجة الصافية
285887,8	285887,8	452229,2	452229,2	452229,2	452229,2	452229,2	الإهتلاكات
4434570	4182210	31315743	30577650	29670172	25433620	14267620	RN
0,513	0,564	0,621	0,683	0,751	0,826	0,909	$(\frac{1}{1+i})^n$
2275635	2360749	19444613	20884946	22291639	21019520	12970564	$R(\frac{1}{1+i})^n$
101247666,4							$\sum_{t=1}^n R(\frac{1}{1+i})^n$
7526665,036							I
93721001,38							VAN
VAN > 0							

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول أن قيمة صافي القيمة الحالية موجبة مما يدل على أن المشروع مقبول وذو جدوى.

المبحث الثالث: تحليل المخاطر.

من الضروري التحلي بالوعي عند دراسة جدوى أي مشروع خاصة عند دراسة ومحاولة التعرف على المصادر المخاطر المحيطة به والتي يمكنها تغيير مجرى حياة هذا المشروع في المستقبل. وفيما يلي سندرس أهم السيناريوهات المتعلقة بالمخاطر المستقبلية المتوقعة:

1- المخاطر المرتبطة بالمنافسة:

إن الخطر الأساسي المحيط بهذا النوع من المشاريع من ناحية المنافسة، يتمثل في سهولة الدخول منافسين جدد في نفس مجال النشاط بالإضافة الى خطورة تطور وتوسع صالونات التجميل الحالية وتحويلها الى مراكز للعناية التجميلية خاصة وأن هذه الصالونات تتميز بولاء مجموعة كبيرة من الزبائن مما سيؤدي الى إنجذاب الزبائن إليها بسبب قدمها. بالإضافة الى ذلك، فإن الظهور القوي للمركبات المعدنية والفنادق الفخمة في ولاية بسكرة أدى الى ظهور سلوك جديد للزبائن يتمثل في العودة نحو خدمات الحمامات العربية والصنونة بعد هجرتها في الآونة الأخيرة، وهذا ما يجعل من هذه المركبات والفنادق منافسا خطراً في المستقبل.

2- المخاطر المتعلقة بالقانون:

إن التغيير المستمر في القوانين يؤثر بشكل كبير على كل المشاريع، ومن أهم المخاطر التي بإمكانها تغيير مجرى المشروع هي منع إستيراد بعض مستلزمات التجميل والعناية بالشعر والتي في أغلبها مصنعة في الصين، مثل: دبابيس الشعر، فراشي المكياج والإسفننج، المشط بالإضافة الى بعض الآلات مثل مجففات الشعر.

3- المخاطر المتعلقة بحجم المشروع:

من المخاطر التي يمكنها أن تواجه المشروع والمتعلقة بحجم المشروع، ضرورة أن يكون هذا النوع من المراكز في مقر مستقر، أي ضرورة بناء مبنى خاص في أقرب وقت ممكن مما سيؤدي الى تحمله تكاليف ضخمة في المستقبل.

في ختام هذا الفصل، وبناء على الدراسة التفصيلية التي يتضمنها والتي قمنا فيها بتقديم وصف دقيق لجميع المراحل الواجب إتباعها لإعداد مخطط الأعمال الخاص بإنشاء مشروع مركز العناية التجميلية (Day Spa) في بلدية بسكرة. كما يمكننا القول في آخر المطاف، أن هذا النوع من المشاريع قابل للتطبيق على أرض الواقع في ظل الظروف المدروسة ومع توفير الموارد اللازمة التي وضعتها سلفاً. حيث اتضح لنا أن هذا المشروع ذو جدوى ويحقق مردودية عالية في وقت قصير رغم صغر الإستثمار الذي يتطلبه وذلك كما أثبتته نتائج التحليلات الاقتصادية والمالية التي تحصلنا عليها في الدراسة المقدمة هذا الفصل. فمن بين الآفاق المستقبلية التي يمكن أن نرسمها لفكرة هذا المشروع، هي توفير أقساط من أرباح كمرحلة أولى، خاصة في فترة السماح التي تحصل عليها المشروع إثر لجوئه لدعم وكالة ANSEJ والتي حددت بخمسة سنوات. أما كمرحلة ثانية، فيمكن إستثمار تلك الأرباح المحتجزة في بناء مبنى وحيارة موقع خاص بالمركز والتخلي عن الإيجار، مما سيساعد من تطوير فكرة المشروع والرجوع الى الفكرة الأولية التي تتضمن أقسام إضافية (مثل: الحمام العربي، الصونة) مع مراعات المعايير الخاصة بمراكز العناية التجميلية التي ستزيد من جودة الخدمات والتي ستدعمها السمعة التي قد يكسبها هذا المشروع الى ذلك الحين.

في ضوء البحث الذي قمنا به، والذي تضمن موضوع مخطط الأعمال وكيفية إعداده ودراسة جدوى المشاريع الإستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إبتداء من فكرة المشروع وكيفية بلورتها الى غاية البناء الفعلي لمخطط الأعمال ومحاولة تطبيقه من خلال تصور فكرة جديدة ودراستها ومحاكات للوضع المستقبلية التي يمكن أن تكون عليها في المستقبل. حيث قمنا بدراسة جدوى مشروع إستثماري وإثبات مدى جدواه ومردوديته من خلال بناء إستراتيجيات تدعم نجاحه مع مراعات الأوضاع راهنة في جميع المجالات. حيث مثلت هذه الدراسة المفهوم الحقيقي والواقعي لمخطط الأعمال بكونه ملفاً شاملاً، متناسقاً ومتكامل من الوثائق المدعمة للدراسة، وكذلك بكونه أداة إستراتيجية تبنى مساراً نحو نجاح المشاريع. مما يجعل من هذا المخطط وسيلة ضرورية وأداة فعالة تساهم في حسن إنشاء، تسيير وتطوير المشاريع. بالإضافة الى ذلك، فقد وضحت هذه الدراسة، من خلال إثبات جدوى هذا النوع من المشاريع، المكانة الهامة التي تتمتع بها المقاولاتية بصفة بصفة عامة، والمقاولاتية النسوية بصفة خاصة في بناء الاقتصاد وتدعيمه. حيث أثبتت العديد من المشاريع الناجحة الدور الكبير للمرأة المقاولاتية في تنشيط الاقتصاد وإنعاشه من خلال المشاريع الجديدة والمبتكرة. ومنه، فقد توصلنا إثر هذه الدراسة الى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

- يمثل مخطط الأعمال وثيقة شاملة ومتكاملة تترجم فكرة مشروع وطريقة تجسيده والآفاق المستقبلية التي بإمكانه الوصول اليها.
 - إن إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل، حيث يتضمن العديد من تفاصيل الدقيقة ويتطلب إمكانيات معرفية وقدرات ذهنية محددة.
 - إن المشروع المدروس من المشاريع المجدية والتي تحقق مردودية عالية في مدة زمنية قصيرة مما يساعده على النمو السريع.
 - أهمية آليات الدعم التي تقدمهم الدولة الجزائرية لتنمية المشاريع الإستثمارية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الهام التي تتسم به هذه الأخيرة في تنمية الدخل القومي وتطوير الاقتصاد.
- فبعد التطرق الى النتائج التي تحصلنا عليها إثر الدراسة التطبيقية والميدانية التي قمنا بها من أجل إعداد هذا البحث، من الضروري تقديم التوصيات المتعلقة بالمواقف التي صادفتنا أثناء الدراسة والملاحظات التي بإمكانها المساهمة في تطوير مجال المقاولاتية في شكله الميداني ومجال المقاولاتية في شكله العلمي. حيث تتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- تشجيع المقاولاتية بصفة عامة والمقاولاتية النسوية بصفة خاصة وفي جميع الميادين ومختلف المشاريع.
 - التوجه نحو الابتكار والتطوير من أجل بناء مشاريع مبدعة وجديدة تساعد على تطوير الإقتصاد المحلي والخروج من المشاريع المتكررة.

- الإستفادة من براءات الإختراع التي هي فوق رفوف المخابر الجامعية وإخراجها من بقعة النسيان التي هي فيها بإنشاء شراكة بين باحثي ومقاولي وطلبة كلية التسيير والإقتصاد، مع المبتكرين والخبراء والباحثين في الكليات الأخرى (الإعلام الآلي، الميكانيك، الكهرباء التقنية، الفيزياء، الكيمياء، إلخ).
- من الضرورية تعديل برنامج المقاييس المدرسة في تخصص المقاولاتية بحيث يتم إدماج مقياس المحاسبة والمالية والبنوك ضمن المقاييس الحالية.
- من المستحسن أن تجدد الهيئات المكونة للمقاولين لمعلوماتها تماشياً مع الأنظمة الحالية مثل التغيرات الحاصلة في قانون المالية 2017 والنظام المحاسبي المالي SCF المطبق منذ 2012.
- بإعتبار أن مخطط الأعمال هو وثيقة مختصرة، فمن المجدي، وبالإضافة الى مذكرة التخرج التي تتضمن خطوات دراسة المشروع وكيفية إعداد كل مرحلة من مراحل مخطط الأعمال، إعداد كذلك نموذج لمخطط الأعمال في بضع صفحات كنتيجة لتلك الدراسة وكتطبيق فعلى لمبادئ مخطط الأعمال مع إحترام قواعد حجمه ومضمونه.
- من أهم التوصيات، تقديم التكوينات المختلفة خاصة في المجال المحاسبي ومجال تسيير المشاريع للمقاولين (طلبة أو أصحاب مشاريع) من أجل بناء مقاولين متمكنين من جميع جوانب مشاريعهم وبإمكانهم الإعتماد على أنفسهم.

قائمة المراجع

❖ الكتب باللغة العربية:

1. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان – الأردن، 2006.
2. عبد الفتاح دياب حسن، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996.
3. عادل طه فايد، دراسة الجدوى: التقويم المحاسبي والإقتصادي للمشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2011.
4. محمود صادق بازعة، المجالات التطبيقية لبحوث التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1966.
5. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج الى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
6. عبد الله سيف الدين ساعاني، مبادئ التسويق، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014.
7. ثابت عبد الرحمن، ادريس جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع، دون طبعة، الاسكندرية، 2009.
8. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009.
9. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014.
10. علي توفيق الحاج، سمير حسن عودة، تسويق الخدمات، دار الإعصار للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2009.
11. محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
12. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، مصر.
13. أحمد غزالي أنيس، خطة عمل لانطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، ط1، الرياض –السعودية، 2005.
14. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.

قائمة المراجع

15. أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في المكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
16. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدارس وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
17. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط1، عمان، الأردن، 2006.
18. عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007.
19. زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، ط1، مصر، 2013.
20. رائد محمد عبدربه، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
21. مدحت القرشي، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
22. محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
23. عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وآليات سير الحسابات وفقا لنظام المحاسبي المالي (SCF)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

❖ الكتب باللغة الفرنسية:

24. Dominique Pialot, **100 conseils de pros : Créer son entreprise**, Express Roularta éditions, Paris, 2009, P 50.
25. Bob Nelson, Peter Economy, **le management pour les nul**, éditions First-Günd, 2^e éditions, paris, France, 2007, P96.
26. Michel Sion, **Réussir son business plan : méthodes, outils et astuces**, éditions DUNOD, 3^e édition, paris, 2013, P3.
27. Richard Stutely, **business plan : concevoir un Business plan efficace**, Pearson éducation France, paris, 2^e éditions, 2008, P4
28. Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, **Construire son Business plan : les clés du BP professionnel**, éditions DUNOD, 2^e éditions, paris, 2010, P5
29. Carol Logiez, Elizabeth Vinay, **entreprendre dans les services**, éditions DUNOD, 2^e éditions, paris, 2006, P134.

قائمة المراجع

❖ المدخلات والملتقيات:

30. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
31. براهيم نوال، السيرة المقاولاتية: من توليد الأفكار الى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- مراد إسماعيل، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

❖ المحاضرات والمطبوعات:

32. يحيوي مفيدة، محاضرات في مقياس تسيير المشاريع، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
33. رماني احمد، محاضرات في مقياس مقاولاتية وتسيير الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
34. رحال سولاف، محاضرات في مقياس إستراتيجية المؤسسة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

❖ المذكرات والأطروحات:

35. عبد الحكيم حمزون، ياسين سالمي، اختيار وتمويل الاستثمارات، مذكرة مهندس دولة في التخطيط والإحصاء، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2002.
36. لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
37. حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2001.
38. يخلف نجاح، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، غير منشورة، جامعة باتنة، 2010 / 2009 .

قائمة المراجع

39. محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

❖ الجرائد رسمية والقوانين:

40. الجريدة الرسمية، العدد 19، المؤرخ ب الأربعاء 28 ربيع الأول عام 1430 هـ الموافق لـ 25 مارس سنة 2009م، ص 82.

41. المرسوم التنفيذي رقم 08-156 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1429 هـ الموافق لـ 26 ماي 2008 المتضمن تطبيق أحكام القانون 07-11، الجريدة الرسمية، العدد 27، المادة رقم 04، ص 13

❖ مواقع الانترنت:

42. المديرية الولائية للصناعة والمناجم لولاية بسكرة، أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
<http://www.dipmepi-biskra.com>

43. الجريدة الخبر، تعديلات في قانون الشركة ذات المسؤولية المحدودة، العدد 7644، 17 ديسمبر 2015:
<http://www.elkhabar.com>

44. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ماهي مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:
<https://hrdiscussion.com/hr63752.html>

45. بوابة المواطن، الشكاك القانونية للمركز الوطني للسجل التجاري:
http://www.elmouwatin.dz/?CNRC_-Forme-juridique

46. Stéphane Marion et autre, **réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise**, les éditions de l'Adreg, avril 2013 :
<http://thierry-verstraete.com/pdf/ADREG%2004%20Marion%20et%20al.PDF>

47. Xavier Durand, Ali Goumar, Eric Simon, **Rédiger son Business plan en 48h**, éditions Eyrolles, paris, France, 2^e éditions, 2015, P4 :
<http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212562088/9782212562088.pdf>

48. Guilhem Bartholet, **écrire un business plan**, P194 :
<https://sandrinetoua.files.wordpress.com/2010/09/ebook-business-plan-guilhem-bertholet.pdf>

49. My business Plan. fr, **de l'idée à la levé des fonds** :
<http://www.my-business-plan.fr/seuil-rentabilite>

50. Caplain Contrat, **comment choisir la forme juridique de son entreprise** :
<https://www.captaincontrat.com>

51. Nathalie Carré, **d'une idée à un business model innovant**, CCI entreprendre, février 2015, P4 : <http://www.cci.fr>

52. **modèle d'élaboration d'un business plan**, P5 :
<https://fr.scribd.com/document/338680599/Businessplan-F>

الملحق (1): تحليل إجابات العينة على أسئلة الإستهبان

* بعد معالجة أسئلة تم الاصل على المعلومات التالية (عدد الإجابات مبين في الخانات)

1.1 السن:

14	يفوق 40	20	من 30 الى 40	74	من 21 الى 30	17	من 13 الى 20
----	---------	----	--------------	----	--------------	----	--------------

1.2 مكان الإقامة:

ملغى	في ولاية أخرى	38	ضواحي ولاية بسكرة	87	في وسط ولاية بسكرة
------	---------------	----	-------------------	----	--------------------

3.1 الحالة المدنية:

10	أخرى	70	عزباء	45	متزوجة
----	------	----	-------	----	--------

4.1 عدد الأولاد:

0	يفوق 6 أولاد	6	من 4 الى 6	26	من 1 الى 3	93	لا شيء
---	--------------	---	------------	----	------------	----	--------

5.1 المستوى التعليمي:

99	الجامعي	21	الثانوي	4	متوسط	1	ابتدائي
----	---------	----	---------	---	-------	---	---------

6.1 هل تعملين؟

71	لا	54	نعم
----	----	----	-----

7.1 الدخل العائلي (أو دخلك الخاص إذا كنتي عاملة):

27	أكثر من 60000	39	من 30000 الى 60000	34	من 15000 الى 30000	25	أقل من 15000
----	---------------	----	--------------------	----	--------------------	----	--------------

1.2 هل أنت بحاجة الى مكان مخصص لأنوثتك والعناية بجمالك؟

13	لا	112	نعم
----	----	-----	-----

2.2 هل ذهبتى سابقا الى مراكز مختصة في العناية التجميلية؟

76	لا	49	نعم
----	----	----	-----

5.2 هل تذهبين للصالونات:

43	من غير المناسبات	82	في المناسبات فقط
----	------------------	----	------------------

6.2 ما هو متوسط المبلغ الذي ترغيبين دفعه في كل مرة؟

4	أكثر من 3000	14	من 2000 الى 3000	50	من 1000 الى 2000	57	أقل من 1000
---	--------------	----	------------------	----	------------------	----	-------------

7.2 هل ترغيبين بتسديد هذا المبلغ بـ:

18	الإشتراك	107	كل خدمة بإنفراد
----	----------	-----	-----------------

8.2 إذا كنتي لا ترغيبين في الذهاب إلى صالونات التجميل، فما هو السبب؟

44	عدم وجود الخدمات التي ترضيك	29	التكلفة	63	ضيق الوقت	7	أسباب عائلية (محافظة)
		7	المسافة	31	إكتناظ الصالون	15	مسؤولية الأولاد

9.2 ما هي الخدمات التي ترغيبين الحصول عليها؟

6	تمليس الشعر	41	صبغ الشعر	72	تصنيف الشعر
36	المكياج	38	تسريحات الأعراس	61	قص الشعر
39	جلسات إسترخاء (ماساج)	42	إزالة الشعر	16	العناية بالأرجل (بيديكير)
24	ححص رياضة ونحافة	12	الحمام العربي	66	العناية بالبشرة
24	العناية بالأيدي (مانيكير)	20	وضع الحناء والحرقوس		

الملحق (1): تحليل إجابات العينة على أسئلة الإستبيان

10.2 التنقل للحصول على الخدمات، هل هو:

سهل 78 صعب 47

11.2 هل تضطرين الى التنقل الى عدة محلات للحصول على كل هذه الخدمات التي ترغبين فيها؟

نعم 65 لا 60

12.2 إذا كان نعم، كم من محل يجب عليك زيارته؟

2 21 من 2 الى 4 34 من 4 الى 6 5 أكثر من 6 9

13.2 هل ترغبين في الحصول على كل هذه الخدمات في مكان واحد؟

نعم 87 لا 38

14.2 إذا كان لديك أولاد، من يهتم بهم عند غيابك؟

لا يوجد أحد 20 المربية 18 العائلة 71 قادرون على الإهتمام بأنفسهم 5 آخرون 11

3. خاص بالمقبلات على الزواج (العرائس)

1.3 هل أنت راضية عن جودة الخدمات المقدمة للعرائس من طرف صالونات التجميل؟

نعم 13 لا 112

3.3 هل ترغبين في الحصول على هذه الخدمات يوم زفافك:

مع باقي الزبائن 6 مع أفراد من عائلتك 17 بمفردك 102

4.3 ما هو متوسط المبلغ الذي ستخصصينه للإعتناء بنفسك يوم زفافك؟

أقل من 5000 4 من 5000 الى 9000 12 من 10000 الى 15000 54 أكثر من 15000 55

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السنة: الثانية ماستر
السنة الجامعية: 2017/2016

قسم: علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

سيدتي؛
في إطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص مقاولاتية، نطلب من حضرتك التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان فهذا سيساعدنا على جمع المعلومات حول رغباتك ومتطلباتك ومختلف أذواقك عن مجال دراستنا من أجل الإجابة على تساؤلاتنا وبالتالي تحديد رؤية واضحة للموضوع. كما نعلمك سيدتي أن البحث العلمي هو الهدف الوحيد لهذا الاستبيان وأنا سنضمن كامل السرية فيما يخص هذه الإجابات وذلك حفاظاً على خصوصياتك.

في انتظار إجابة منك، تقبلي منا سيدتي كامل معاني
الاحترام والتقدير

الطالبة: بن صالح زوينة

الأستاذ: غضبان حسام الدين

*يرجى منك سيدتي وضع علامة X في الخانة المناسبة لجوابك.

1. معلومات شخصية:

1.1 السن:

من 13 الى 20 من 21 الى 30 من 30 الى 40 يفوق 40

2.1 مكان الإقامة:

في وسط ولاية بسكرة ضواحي ولاية بسكرة في ولاية أخرى

3.1 الحالة المدنية:

متزوجة عزباء أخرى

4.1 عدد الأولاد:

لا شيء من 1 الى 3 من 4 الى 6 يفوق 6 أولاد

5.1 المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط الثانوي الجامعي

6.1 هل تعملين؟

نعم لا

7.1 الدخل العائلي (أو دخلك الخاص إذا كنتي عاملة):

أقل من 15000 من 15000 الى 30000 من 30000 الى 60000 أكثر من 60000

2. معلومات حول الموضوع:

1.2 هل أنت بحاجة الى مكان مخصص لأنوثتك والعناية بجمالك؟

نعم لا

2.2 هل ذهبتى سابقا الى مراكز مختصة في العناية التجميلية؟

نعم لا

3.2 إذا كان نعم، كم من مرة؟

4.2 ما هو متوسط ذهابك الى صالونات التجميل في الشهر الواحد؟

5.2 هل تذهبين للصالونات:

في المناسبات فقط من غير المناسبات

6.2 ما هو متوسط المبلغ الذي ترغبين دفعه في كل مرة؟

أقل من 1000 من 1000 الى 2000 من 2000 الى 3000 أكثر من 3000

7.2 هل ترغبين بتسديد هذا المبلغ بـ:

كل خدمة بإنفراد الإشتراك

8.2 إذا كنتي لا ترغبين في الذهاب الى صالونات التجميل، فما هو السبب؟

أسباب عائلية (محافظة) ضيق الوقت عدم وجود الخدمات التي ترضيك التكلفة المسافة مسؤولية الأولاد إكتظاظ الصالون

9.2 ما هي الخدمات التي ترغبين الحصول عليها؟

- تلميس الشعر
 المكياج المهني
 جلسات إسترخاء(ماساج)
 حصص رياضة ونحافة
 الحمام العربي

- صبغ الشعر
 تسريحات الأعراس
 إزالة الشعر من الجسم
 العناية ببشرة كل الجسم
 العناية بالأرجل (بيديكير)

- رسم الحواجب
 تصفيف الشعر
 قص الشعر
 من الوجه
 العناية ببشرة الوجه
 العناية بالأيدي (مانيكير)
 وضع الحناء والحرقوس

10.2 التنقل للحصول على الخدمات، هل هو:

- صعب سهل

11.2 هل تضطرين الى التنقل الى عدة محلات للحصول على كل هذه الخدمات التي ترغبين فيها؟

- لا نعم

12.2 إذا كان نعم، كم من محل يجب عليك زيارته؟

- أكثر من 6 من 4 الى 6 من 2 الى 4 2

13.2 هل ترغبين في الحصول على كل هذه الخدمات في مكان واحد؟

- لا نعم

14.2 إذا كان لديك أولاد، من يهتم بهم عند غيابك؟

- قادرون على الإهتمام بأنفسهم العائلة المربية لا يوجد أحد
 آخرون

3. خاص بالمقبلات على الزواج (العرائس)

1.3 هل أنت راضية عن جودة الخدمات المقدمة للعرائس من طرف صالونات التجميل؟

- لا نعم

2.3 إذا كان لا، فما هو سبب عدم رضاك؟

.....
.....
.....

3.3 هل ترغبين في الحصول على هذه الخدمات يوم

زفافك:

- بمفردك مع أفراد من عائلتك مع باقي الزبائن

4.4 ما هو متوسط المبلغ الذي ستخصصينه للإعتناء بنفسك يوم زفافك؟

- أقل من 5000 من 5000 الى 9000 من 10000 الى 15000 أكثر من 15000

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السنة: الثانية ماستر
السنة الجامعية: 2016/2017

قسم: علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

سيدتي؛
في اطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص مقاولاتية، نطلب من حضرتك التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة فهذا سيساعدنا على جمع المعلومات حول رغباتك ومتطلباتك ومختلف أذواقك عن مجال دراستنا من أجل الإجابة على تساؤلاتنا وبالتالي تحديد رؤية واضحة للموضوع. كما نعلمك سيدتي أن البحث العلمي هو الهدف الوحيد لهذا الاستبيان وأنا سنضمن كامل السرية فيما يخص هذه الإجابات وذلك حفاظاً على خصوصياتك.

في انتظار إجابة منك، تقبلي منا سيدتي كامل معاني
الاحترام والتقدير

الطالبة: بن صالح زوينة

الأستاذ: غضبان حسام الدين

إسم المحل:

عنوان المحل:

أجر العملات حسب الوظيفة:

الوظيفة	عدد العملات	الأجر الشهري لكل وظيفة
المكلفة بالحلاقة		
المكلفة بالمكياج		
المكلفة بالتسريحات		
المكلفة بإزالة الشعر		
المكلفة بالعناية بالبشرة		
المكلفة بجلسات الإسترخاء		
المكلفة بالعناية بالأيدي والأرجل		
المكلفة باللياقة البدنية		
المكلفة بالحناء والحرقوس		

طريقة تسديد الأجور:

الخدمات المقدمة:	السعر الأقل	السعر الأعلى	ملاحظة مدة الخدمة
المكياج المهني ورسم الحواجب (للزبائن)			
المكياج المهني ورسم الحواجب (للعرانس)			
تصفيف الشعر			
صبغ الشعر			
تمليس الشعر (كيراتين)			
قص الشعر			
تسريحات الأعراس (للزبائن)			
تسريحات الأعراس (للعرانس)			
إزالة الشعر: من الوجه			
إزالة الشعر: من باقي الجسم			
العناية بالبشرة (تنظيف)			
جلسات إسترخاء (ماساج)			
العناية بالأيدي (مانيكير)			
العناية بالأرجل (بيديكير)			
الحمام العربي			
حصص رياضة ونحافة			
وضع الحناء والحرقوس			
خدمات أخرى			

أسعار الخدمات:

متوسط الزبائن في الأيام العادية:

متوسط الزبائن في أدناها:

الفترة:

المدة:

متوسط الزبائن في أعلاها:

الفترة:

المدة:

الموردين الذين تتعاملين معهم:

متوسط الإستهلاك من الماء:

متوسط الإستهلاك من الكهرباء:

التكلفة الإجمالية لإنشاء المحل:



مركز نجوة العناية التجميلية



استمارة المعلومات Questionnaire

.....: Non / اللقب
.....: Prénom / الإسم
.....: Tél / الهاتف
.....: e-Mail / البريد الإلكتروني
.....: Age / العمر
.....: العنوان

نشكر زياتنا الكرام على الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة من أجل المساهمة للحفاظ على سلامتكم وراحتكم خلال زيارتكم لنا.

Nous vous remercions de renseigner le questionnaire suivant afin de contribuer à votre confort et votre sécurité.

شكرًا لكم لإعلامنا بحالتكم الصحية الراهنة من أجل ملائمة خدماتنا مع إحتياجاتكم عن طريق وضع علامة X على الخانة التي تمثل وضعيتكم:

« * هذه المعلومات سرية و تطلع عليها العاملات فقط »

- Type / نوعها:
- Allergies / الحساسية
- Arthrite / التهاب المفاصل
- Asthme / الربو
- Herpès / الهربس
- Diabète / السكري
- Epilepsie / الصرع
- Faiblesse cardiaque / ضعف القلب
- Pacemaker / عدم إنتظام دقات القلب
- Tension artérielle haute / ضغط الدم مرتفع
- Tension artérielle basse / ضغط الدم منخفض
- Blessures / جروح
- Varices / توسع الأوردة
- Problèmes thyroïdiens / مشاكل الغدة الدرقية
- Coup de soleil / ضربة شمس
- Claustrophobie / الخوف من الأماكن الضيقة
- Cicatrices / آثار جروح

Etes-vous enceinte ou prenez-vous un traitement favorisant la fécondité ?

Prenez-vous un traitement ?

Portez-vous des lentilles de contact ?

Avez-vous reçu un soin du visage au cours des deux dernières semaines ?

الأسبوعين الماضيين؟

Souhaitez-vous une pression medium ou forte pour votre massage ?

الإمضاء / Signature:

التاريخ / Date:

الملاحظة / Commentaire:



مركز نجهو للعناية التجميلية

الخدمات المختارة من قبل الزبونة
Les Soins Choisirent par la Clients

N° Cliente:.....

ضعي علامة X بجانب الخدمة التي ترغبين الحصول عليها.

Posez un X sur la case du soin que vous souhaitez recevoir.

ملاحظة	أريد هذه الخدمة	الأسعار	التفاصيل	الخدمات	
		300	لطفل الواحد	رعاية الأطفال	
		500	الأيدي	وضع الحرقوس والحناء	
		1000	الأذرع		
		1500	الجسم		
		2500	العناية بالأيدي	العناية بالأيدي والأرجل	
		1500	العناية بالأرجل		
		1200	قص وتصفيف الشعر	العناية بالشعر	
		3000	صبغ الشعر		
		5000	تسريحات العرائس		
		500	تقشير البشرة	المكياج الاحترافي والعناية بالبشرة	
		1000	تنظيف الجسم		
		1500	إعادة تشكيل العناية بالبشرة		
		3000	تغليف البشرة		
		2000	المكياج اليومي		
		5000	مكياج السهرة	المكياج الاحترافي	
		2500	Oriental الشرقي	التدليك	التدليك وإزالة الشعر
		3500	Suédois السويدي		
		3500	Californien الكاليفورني		
		3800	Thaïlandais التيلندي		
		1000	الوجه	إزالة الشعر	
		1500	ذراع		
		2000	الساق		
		2000	حساسة		
		1000	حصة بمدة 60د	اللياقة البدنية	



مركز نجهو للعناية التجميلية

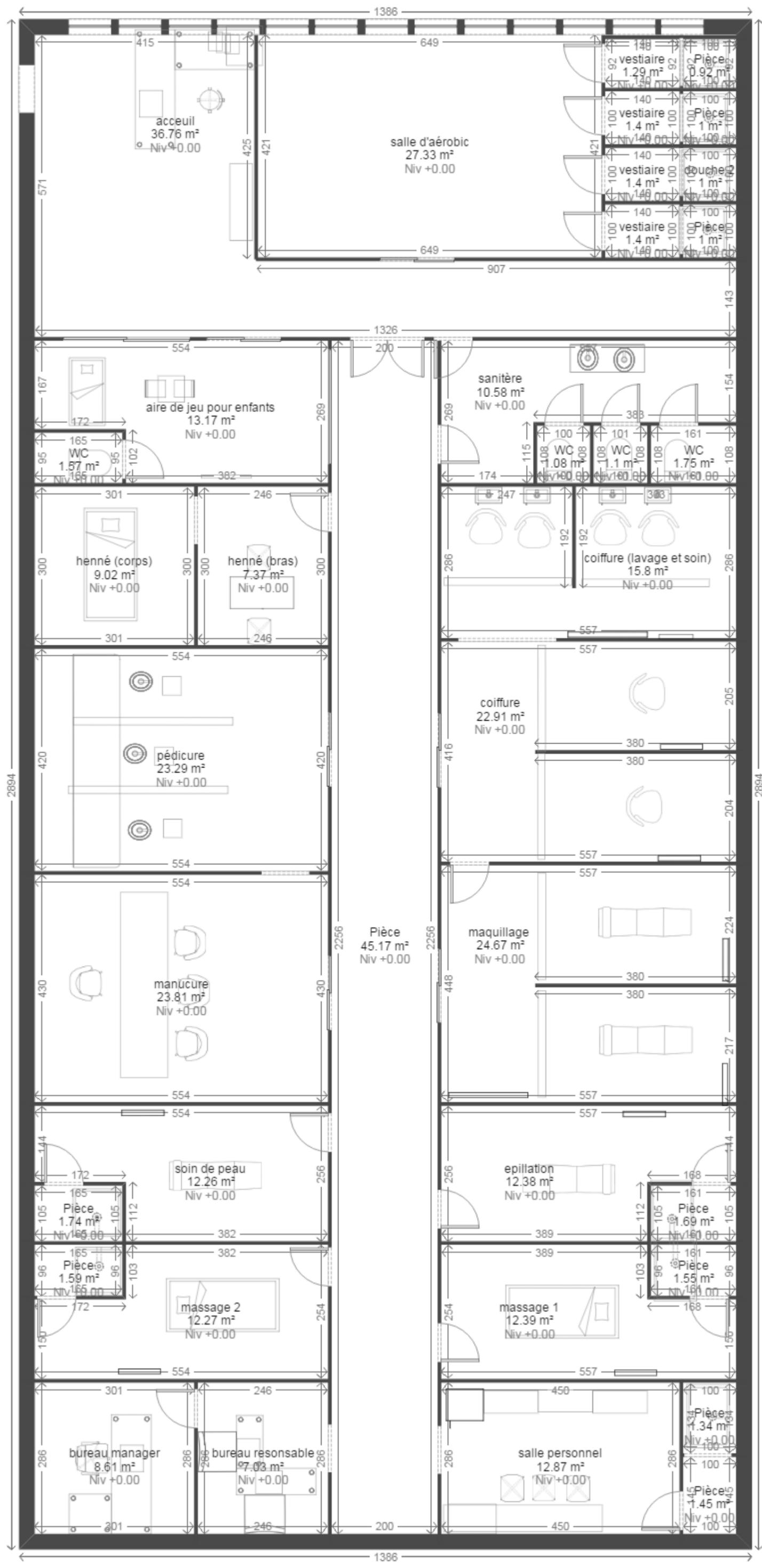
الخدمات المختارة من قبل الزبونة
Les Soins Choisirent par la Clients

N° Cliente:.....

ضعي علامة X بجانب الخدمة التي ترغبين الحصول عليها.

Posez un X sur la case du soin que vous souhaitez recevoir.

ملاحظة	أريد هذه الخدمة	الأسعار	التفاصيل	الخدمات	
		300	لطفل الواحد	رعاية الأطفال	
		500	الأيدي	وضع الحرقوس والحناء	
		1000	الأذرع		
		1500	الجسم		
		2500	العناية بالأيدي	العناية بالأيدي والأرجل	
		1500	العناية بالأرجل		
		1200	قص وتصفيف الشعر	العناية بالشعر	
		3000	صبغ الشعر		
		5000	تسريحات العرائس		
		500	تقشير البشرة	المكياج الاحترافي والعناية بالبشرة	
		1000	تنظيف الجسم		
		1500	إعادة تشكيل العناية بالبشرة		
		3000	تغليف البشرة		
		2000	المكياج اليومي		
		5000	مكياج السهرة	المكياج الاحترافي	
		2500	Oriental الشرقي	التدليك	التدليك وإزالة الشعر
		3500	Suédois السويدي		
		3500	Californien الكاليفورني		
		3800	Thaïlandais التيلندي		
		1000	الوجه	إزالة الشعر	
		1500	ذراع		
		2000	الساق		
		2000	حساسة		
		1000	حصة بمدة 60د	اللياقة البدنية	



accueil
36.76 m²
Niv +0.00

salle d'aérobic
27.33 m²
Niv +0.00

aire de jeu pour enfants
13.17 m²
Niv +0.00

henné (corps)
9.02 m²
Niv +0.00

henné (bras)
7.37 m²
Niv +0.00

pédicure
23.29 m²
Niv +0.00

manucure
23.81 m²
Niv +0.00

soin de peau
12.26 m²
Niv +0.00

massage 2
12.27 m²
Niv +0.00

bureau manager
8.61 m²
Niv +0.00

bureau responsable
7.03 m²
Niv +0.00

sanitaire
10.58 m²
Niv +0.00

coiffure (lavage et soin)
15.8 m²
Niv +0.00

coiffure
22.91 m²
Niv +0.00

maquillage
24.67 m²
Niv +0.00

epilation
12.38 m²
Niv +0.00

massage 1
12.39 m²
Niv +0.00

salle personnel
12.87 m²
Niv +0.00

vestiaire 1.29 m²
Pièce 0.92 m²
vestiaire 1.4 m²
Pièce 1 m²
vestiaire 1.4 m²
douche 1 m²
vestiaire 1.4 m²
Pièce 1 m²

Pièce 1.74 m²
Niv +0.00

Pièce 1.59 m²
Niv +0.00

Pièce 1.69 m²
Niv +0.00

Pièce 1.55 m²
Niv +0.00

Pièce 4.34 m²
Niv +0.00

Pièce 1.45 m²
Niv +0.00

تقدير تكلفة المواد الأولية الأخرى

الرقم	الخدمات	المواد المستعملة	الكمية	سعر الوحدة	التكلفة الإجمالية
1	وضع الحرقوس والحناء	الحناء	40,5 كلغ	400	16200
		الحرقوس	409 وحدة	100	40900
2	العناية بالأيدي والأرجل	طلاء الأظافر	580 وحدة	200	116000
		مزيل طلاء الأظافر	3240 وحدة	60	194400
		كريمات مرطبة	54 وحدة	840	45360
3	العناية بالشعر	غسول للشعر	77 وحدة	500	38500
4	المكياج المهني والعناية بالبشرة	مستحضرات التجميل	كريم أساس الوجه	10 وحدة	16000
			كريم منعّم للوجه	10 وحدة	16000
			قلم كحلي للعينين	10 وحدة	8500
			مزيل المكياج	20 وحدة	32000
			ملون الخدود	5 وحدة	5500
			ملون العين	5 وحدة	5000
			قلم تحديد شفاه	10 وحدة	600
			بودة أساس الوجه	20 وحدة	41000
			أقلام شفاه	20 وحدة	12000
			عسل	22 كلغ	22000
5	التدليك وإزالة الشعر	الطين	432 وحدة	190	82080
		ماء ورد	250 وحدة	100	25000
		زيوت طبيعية	2700 وحدة	60	162000
6	مواد أولية أخرى	بودرة مرطبة	216 وحدة	150	32400
		قفازات طبية (latex)	100 علبة	200	20000
		القطن	13 وحدة	100	1300
7	مواد غذائية	مناديل ورقية	94 علبة	100	9400
		سكر	135 كلغ	95	12825
		شاي	135 كلغ	400	54000
		حلويات	4320 وحدة	8	34560
المجموع					1043525 دج

تم تقدير كمية المواد المستعملة لكل زبونة وتم الحصول على الأسعار من قبل الموردين المتواجدين في بلدية بسكرة وهم:

- محل FLORMAR لبيع مستحضرات التجميل المتواجد في حي الزعاطشة.
- محل العطار لبيع الأعشاب ومستحضرات العطرة الطبيعية في حي الزعاطشة.
- صيدلية باشا المتواجدة في حي المجاهدين.
- محلات المواد الغذائية.



Hourabi abdelkhalek vente équipement
EstCoifCou couture coiffure et esthétique

RC: 04/00-2044986A12 DU : 22/07/2012**NIS / CF N° :1983054202136
C ART N°04010685721**N°COMPTE:BDL/RIP 005 00360 4002271730

O.C.B le. 25/02/2017

FACTURE PRO FORMA N° 43/2017

CLIENT: BENSALAH ZOUINA
BISKRA

N°	DESIGNATIONS	Qte	P U	MONTANT
1	produit pour teinture (tout les couleur)	150	500,00	75000,00
2	apres shampoing	10	500,00	5000,00
3	sérum pour cheveux	10	350,00	3500,00
4	crème pour cheveux	5	550,00	2750,00
5	laque	10	250,00	2500,00
6	elastique	100	50,00	5000,00
7	barrette invisible	100	250,00	25000,00
8	épinglé dore et argenté	100	150,00	15000,00
9	aluminium pour teinture reuleaux	10	450,00	4500,00
10	broche	30	650,00	19500,00
11	gant noir	50	750,00	37500,00
12	baule + pinceau+bonnet	5	1 250,00	6250,00
13	extension de cheveux lise blanc+noir	10	25 000,00	250000,00
14	pince à épiler	10	450,00	4500,00
15	bigoudis	10	250,00	2500,00
16	brosse à cheveux	25	450,00	11250,00
17	ciseaux	5	1 200,00	6000,00
18	crabe	10	150,00	1500,00
19	pinceaux de maquillage	5	1 250,00	6250,00
20	eponge de maquillage	50	250,00	12500,00
21	talc	10	200,00	2000,00
22	vaporisateur	5	350,00	1750,00
23	faux angles	100	150,00	15000,00
24	faux cile	10	250,00	2500,00
25	glosse 10 couleu	100	450,00	45000,00
26	liner	10	500,00	5000,00
27	chauffe cire	5	1 800,00	9000,00
28	cire chaude	10	2 800,00	28000,00
29	gommage	10	350,00	3500,00
30	oxydant 10v	100	200,00	20000,00
31	oxydant 30v	100	200,00	20000,00

page 1/2

CITE EL MOSTAKBEL W. OUM EL BOUGHI
A.N.S.E.J - A.N.G.E.M - C.N.A.C

estcoifcou Mail:estcoifcou@hotmail.fr

Tel/fax: 032 413 522

Mob: 0 555 609 792 / 0 771 545 875

27 Feb. 2017 11:12

FAX NO. :

CETTE ORDRE EST VALABLE 06 MOIS

DATE :



Hourabi abdelkhalek vente équipements
EstCoifCou couture coiffure et esthétique

RC: 04/00-2044986A12 DU : 22/07/2012**NIS / CF N° :19830542021363
 C ART N°04010685721**N°COMPTE:BDL/RIP 005 00360 4002271730 5

33	pierre chaud	20	500,00	10000,00
34	pierre ponce	50	150,00	7500,00
35	kit beauté des ongles	5	15 000,00	75000,00
36	tablier pour le personnel maison	10	4800,00	48000,00
37	cape de coiffure	5	850,00	4250,00
Total H T				795000,00
T V A 19%				151050,00
Total T T C				946050,00

délai de livraison : même jour / garanti 12mois
 Mode de règlement : par chèque ou espèce
 Le transport et le montage à la charge du client

Arrêtée la présente facture proforma à la somme de : Neuf cent quarante six mille cinquante dinars

visa du responsable



Gérant
 A. HOURABI



Hourabi abdelkhalek vente équipement

EstCoifCou

couture coiffure et esthétique

RC: 04/00-2044986A12 DU : 22/07/2012**NIS / CF N° : 1983054202130
C ART N°04010685721**N°COMPTE:BDL/RIP 005 00360 4002271730

O.E.B le: 24/02/2017

FACTURE PRO FORMA N° 35/2017

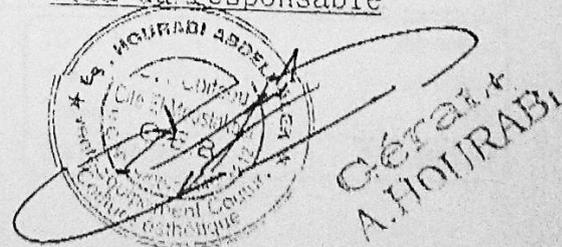
CLIENT: BENSALAH ZOUINA
W, BISKRA

N°	DESIGNATIONS	Qte	PU	MONTANT
1	Sèche linge	10	2 800,00	28000,00
2	Lit massage	7	45 000,00	315000,00
3	Etageur vernis	3	25 000,00	75000,00
4	Chaise de soin	2	38 000,00	76000,00
5	Etageur pour produit	3	35 000,00	105000,00
6	Vapozone sur pied	2	35 000,00	70000,00
7	Brosse électrique	4	9 500,00	38000,00
8	Chaise manucure	2	65 000,00	130000,00
9	Table manucure	1	45 000,00	45000,00
10	Stérilisateur	2	25 000,00	50000,00
11	Petit miroir	3	12 500,00	37500,00
12	Miroir mural	1	20 000,00	20000,00
13	Mini etageur de coiffure	3	28 000,00	84000,00
14	Chaise coiffure	3	45 000,00	135000,00
15	Séchoir 2800w	3	6 200,00	18600,00
16	Lisseur	3	7 500,00	22500,00
17	Bac de lavage avec lavab céramique	3	65 000,00	195000,00
18	Carré pour produit	10	15 000,00	150000,00
19	Poste de travail	3	48 000,00	144000,00
Total H T				1738600,00
T V A 19%				330334,00
Total T T C				2068934,00

délai de livraison : même jour
Mode de règlement : par chèque ou espèce
Le transport et le montage à la charge du client

Arrêtée la présente facture pro forma à la somme de : Deux million soixante huit mille neuf cent trente quatre dinars

visa du responsable



CITE EL MOSTAKBEL W,OU'M EL BOUGHI
A.N.S.E.J - A.N.G.E.M - C.N.A.C

Estcoifcou Mail:estcoifcou@hotmail.fr

Tel/fax: 032 413 522

Mob: 0 553 609 792 / 0 771 545 875

CETTE OFFRE EST VALABLE 06 M

HPC-D2

INFORMATIQUE / MOBILIER / TELEPHONIE / ELECTROMENAGE

rue zaatcha (2 eme arrondissement).BISKRA

Tél. : 033 50 88 89

Fax : 033 50 88 88

e-mail : COMM1@HORIZON-BISKRA.COM

Site web : www.horizon-biskra.com

NIS :

Proforma FPD216/00210

BISKRA , le : 28-09-2016

Mode de Paiement :

0227

BENSALEH ZOUINA

par : Admin

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS. %	MONTANT HT	TVA
1		BUREAU DE TRAVAIL MELAMINE	2	19 500.00	-	39 000.00	19
2		BUREAU 1.40 M 6T	1	22 600.00	-	22 600.00	19
3		CHAISE DIRECTEUR	1	6 350.00	-	6 350.00	19
4		CHAISE INFORMATIQUE	2	4 800.00	-	9 600.00	19
5		CLAPET 5 CASES METAL	5	3 750.00	-	18 750.00	19
6	IMP005HPC	IMPRIMANTE CANON	3	17 000.00	-	51 000.00	19
7		APPAREIL TELEPHONIQUE	1	2 500.00	-	2 500.00	19
8		COMPTOIRE DE RECEPTION 1.2M	1	25 000.00	-	25 000.00	19
9		CHAISE VISITEUR	2	4 200.00	-	8 400.00	19
10	D30G	COFFRE PM	1	16 800.00	-	16 800.00	19

NB. UV :19.00

Arrêtée la présente proforma à la somme de : DEUX CENT TRENTE-HUIT MILLE DINARS

TOTAL HT	200 000.00
TVA	38 000.00
TIMBRE	0.00
NET A PAYER	238 000.00

Administrateur

SARL HORIZON
BISKRA

SPA CONDOR ELECTRONICS
VENTE MATERIELS ELECTROMENAGERS
SHOW ROOM BISKRA

FACTURE PROFORMAT

N°:114/2017 DU:10/05/2017

NOM: CONDOR ELECTRONICS
N°Rc: 07/25-02/B/0462772
N°Art: 07010103985
N°MF: 000234010086358
ADRESSE: 14 AVENUE ZAATCHA BISKRA
N°TEL: 033745827

Client:

PROJECT
Nom: بن صالح زوينة

FISCAL

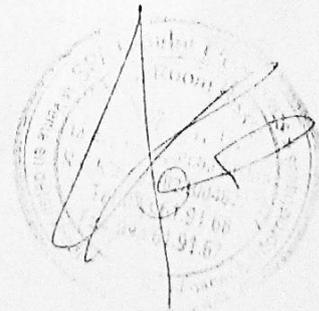
ART N:

ADRESSE:

N°	DESIGNATIONS	TVA	QTE	Prix U HT	MONTANT HT
1	CHAUFFE EAU 10L	19%	1	10 084.03	10 084.03
2	LEDN 49" HD /2HDMI/1USB	19%	1	39 495.79	39 495.79
3	REFRIGERATEUR T24	19%	1	21 848.73	21 848.73
4	CLIMATISEUR 18000T3	19%	1	44 957.98	44 957.98
5	MICRO PORTABLE	19%	1	26 050.42	26 050.42
6	ASPIRATEUR 2400W	19%	1	9 663.86	9 663.86
7	MACHINE ALAVER 12KG	19%	1	14 705.88	14 705.88
8	DISTRIBTEUR 20 L	19%	1	12 184.88	12 184.88
9	CONGILATEUR 150 L	19%	1	18 067.24	18 067.24
TOTAL HT					244 117.65
TOTAL TVA					46 382.35
TOTAL GENERAL TTC					290 500.00

منتـوج جزائري

LE Gérant



devis vente / instalation et entretien d'écran en aluminium.

FCB020	U	de Cloison démontable constituée d'écran opaque de 4x2,9 m, d'aluminium prélaqué, avec isolation intermédiaire de laine minérale et arrêt supérieur d'aluminium prélaqué.					
salle d'aérobianc							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			26,000	m²	6504,25	169110,50
aire de jeu							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			11,000	m²	6504,25	71546,75
sanitaire							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			9,000	m²	6504,25	58538,25
henné							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			14,000	m²	6504,25	91059,50
coiffure							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			33,000	m²	6504,25	214640,25
pédicure							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			20,000	m²	6504,25	130085,00
manucure							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			21,000	m²	6504,25	136589,25
maquillage							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			22,000	m²	6504,25	143093,50
salle traitement 1							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			12,000	m²	6504,25	78051,00
salle traitement 2+A164							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			12,000	m²	6504,25	78051,00
salle traitement 3+A177							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			12,000	m²	6504,25	78051,00
salle traitement 4							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			12,000	m²	6504,25	78051,00
bureau 1							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			7,000	m²	6504,25	45529,75
bureau 2							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			7,000	m²	6504,25	45529,75
salle personnel							
Code interne	Désignation			Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt26mal010a	Panneau opaque à rainures et languettes, constitué de deux tôles d'aluminium prélaqué avec isolation intermédiaire en laine minérale de conductivité thermique 0,039 W/(mK).			11,000	m²	6504,25	71546,75
autre frais							
mt26mal020a	Profil en "U" d'aluminium prélaqué pour écrans.			9,700	m	744,98	7226,31
mt26mal030a	Plinthe d'aluminium prélaqué pour écrans.			3,900	m	953,46	3718,49
mo011	Compagnon professionnel III/CP2 monteur.			7,754	h	378,14	2932,10
mo080	Ouvrier professionnel II/OP monteur.			7,754	h	269,37	2088,69
	Majoration des montants			2,000	%	15965,59	319,31
	Coûts indirects			3,000	%	16284,90	488,55
Coût d'entretien décennal les 10 premières années.				13.158,67		Montant total HT:	1519405,37

devis vente / installation et entretien des lavabos

TBL010	U	
---------------	----------	--

Robinetterie temporisée, mélangeuse, étagère, pour lavabo.

Code interne	Désignation	Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt31gmp040aa	Robinetterie temporisée, mélangeuse, étagère, pour lavabo, aérateur, avec temps de flux de 15 secondes, débit de 6 l/min, régulateur de jet avec rotule, finition chromée; y compris éléments de connexion, raccords d'alimentation flexibles de 1/2" de diamètre et 350 mm de longueur, clapets de non retour et deux vannes d'isolement.	6,000	U	28344,91	170069,46
mt37www010	Produits complémentaires pour installations de plomberie.	1,000	U	147,24	147,24
mo008	Compagnon professionnel III/CP2 plombier.	0,256	h	404,10	103,45
	Coûts directs complémentaires	2,000	%	170320,15	3406,40
Coût d'entretien décennal: 20.128,50DA les 10 premières années.				Montant total HT:	173726,55

devis vente / installation et entretien des sanitaires

TBS010	U	Ensemble d'appareils sanitaires.
---------------	----------	---

Salle d'eau constituée de: WC indépendante, avec sortie orientable pour connexion horizontale, gamme basique, blanche, de 525x395 mm.

Code interne	Désignation	Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt30ips020ba	WC en porcelaine sanitaire, indépendante, avec sortie orientable pour connexion horizontale, gamme basique, blanche, de 525x395 mm, selon NF EN 997.	4,000	U	7226,66	28906,64
mt30ips025c	Chasse d'eau légère à encastrer dans une cloison en maçonnerie, avec ancrages, clé de régulation de 1/2" prémontée, mécanisme de décharge de 3/6 litres et éléments de connexion à l'alimentation et à l'évacuation, pour WC sur pied.	4,000	U	22068,77	88275,08
mt30ips030a	Bouton-poussoir mécanique à double actionnement, avec enjoliveur, pour chasse d'eau encastrée.	4,000	U	3130,32	12521,28
mt30ips005	Protecteur en silicone, pour WC.	4,000	U	3208,58	12834,32
mo008	Compagnon professionnel III/CP2 plombier.	1,152	h	404,10	465,52
mo107	Ouvrier professionnel II/OP plombier.	0,768	h	287,33	220,67
	Coûts directs complémentaires	2,000	%	143223,51	2864,47
Coût d'entretien décennal: 17.412,06DA les 10 premières années.				Montant total HT:	146087,98

devis vente / installation et entretien des douches

TBU010	U	
---------------	----------	--

Robinetterie temporisée, installation encastrée constituée de robinet droit mural pour douche, éléments de connexion.

Code interne	Désignation	Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total
mt31gmp200co	Robinet droit mural pour douche, avec temps de flux de 30 secondes, limiteur de débit à 15 l/min, finition chromée, pour mise en place encastrée; y compris éléments de connexion.	9,000	U	8547,50	76927,50
mt37www010	Produits complémentaires pour installations de plomberie.	1,000	U	147,24	147,24
mo008	Compagnon professionnel III/CP2 plombier.	0,622	h	404,10	251,35
	Coûts directs complémentaires	2,000	%	77326,09	1546,52
Coût d'entretien décennal: 6.346,44DA les 10 premières années.				Montant total HT:	78872,61

الملحق (13): تقدير الرسم على القيمة المضافة من تاريخ 2020/01/01 الى غاية 2020/12/31

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات
3760178,8	2180139,3	3760178,8	1000539,0	0,0	1039021,3	1000539,0	1979619,4	1760881,8	3760178,8	2180139,3	2263990,8	CA HT
714434,0	414226,5	714434,0	190102,4	0,0	197414,0	190102,4	376127,7	334567,5	714434,0	414226,5	430158,3	TVA CA
714434,0	414226,5	714434,0	190102,4	0,0	197414,0	190102,4	376127,7	334567,5	714434,0	414226,5	430158,3	مجموع TVA واجب دفعها
0,0	0,0	6131,3	0,0	0,0	6131,3	0,0	0,0	6131,3	0,0	0,0	6131,3	المواد الطبيعية للعناية بالبشرة
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	47567,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	47567,5	مستحضرات التجميل
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	242594,1	ترتيب وتهيئة المباني
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41432,8	الأثاث والمعدات المنزلية
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	55879,0	معدات وأدوات تقنية
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	231325,0	أثاث ومعدات متخصصة
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27835,0	أثاث مكتب
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15114,6	معدات مكتب
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	85114,8	تهيئات وتركيبات
1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	1916,0	أدوات الأمن
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	205200,0	الإيجار
5819,9	0,0	0,0	0,0	5819,9	0,0	0,0	0,0	5819,9	0,0	0,0	0,0	الكهرباء والغاز
4204,7	0,0	0,0	0,0	4204,7	0,0	0,0	0,0	4204,7	0,0	0,0	0,0	الماء
3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	3269,0	التأمينات
4788,0	57,0	57,0	114,0	57,0	57,0	4788,0	57,0	57,0	114,0	57,0	57,0	تكاليف الـA1+نقل
0,0	0,0	0,0	0,0	5115,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	تكاليف اليد العاملة
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3990,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3990,0	INAPI
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46550,0	46550,0	46550,0	الترويج
19997,5	5241,9	11373,2	5298,9	20381,6	62930,7	9972,9	5241,9	21397,8	51848,9	51791,9	1013975,9	مجموع TVA القابلة للإسترجاع
694436,5	408984,6	703060,8	184803,5	0,0	134483,4	180129,5	370885,8	313169,8	662585,1	362434,6	0,0	TVA للدفع
0,0	0,0	0,0	0,0	20381,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	583817,6	TVA للإسترجاع

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطلبة بمساعدة وكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة.

الملحق (14): جدول تدفقات الخزينة للفترة من 2020/01/01 الى غاية 2020/12/31

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات
8827691,2	8123528,5	6241554,9	6547795,9	7637450,1	8104462,1	8406029,1	7864287,6	7516089,8	5291539,8	4216264,1	3323005,5	رصيد بداية الفترة
المقبوضات:												
3760178,8	2180139,3	3760178,8	1000539,0	0,0	1039021,3	1000539,0	1979619,4	1760881,8	3760178,8	2180139,3	2263990,8	المبيعات
0,0	0,0	0,0	0,0	20381,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	583817,6	TVA المسترجعة
3760178,8	2180139,3	3760178,8	1000539,0	20381,6	1039021,3	1000539,0	1979619,4	1760881,8	3760178,8	2180139,3	2847808,5	مجموع المقبوضات
المدفوعات:												
3456,0	3456,0	35726,0	3456,0	3456,0	286081,0	3456,0	3456,0	35726,0	3456,0	3456,0	286081,0	مشتريات مواد أولية ومستلزمات
519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	537000,0	537000,0	537000,0	الأجور
75630,3	0,0	75630,3	0,0	22623,5	0,0	0,0	0,0	0,0	75630,3	0,0	0,0	نفقات المستخدمين
17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	17285,0	التأمينات
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	907563,0	الإيجار
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	92437,0	92437,0	92437,0	الزويج
252,1	252,1	504,2	252,1	20672,3	504,2	252,1	252,1	504,2	252,1	252,1	504,2	القل
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4033,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4033,6	صيانة
61983,4	6999,0	6999,0	61983,4	6999,0	6999,0	61983,4	6999,0	6999,0	61983,4	6999,0	6999,0	مصاريف ضرورية
551900,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	519500,0	85000,0	85000,0	85000,0	الضمان الاجتماعي
452229,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	الإحتلاكات
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	17647,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	17647,1	INAPI
694436,5	408984,6	703060,8	184803,5	0,0	134483,4	180129,5	370885,8	313169,8	662585,1	362434,6	0,0	TVA للدفع
2376672,5	1475976,7	1878205,2	1306780,0	1110035,8	1506033,2	1302106,0	1437877,9	1412684,0	1535628,8	1104863,6	1954549,9	مجموع المدفوعات
10211197,5	8827691,2	8123528,5	6241554,9	6547795,9	7637450,1	8104462,1	8406029,1	7864287,6	7516089,8	5291539,8	4216264,1	رصيد الإستغلال

Devis Assurance Multirisques Professionnelle

B0500 17 1223 0010

Code Client 1000516999

Assuré : Effet : 10-05-17 11:11 Expiration : 09-05-18 11:11

Nom	Prénom	Date Naissance	Adresse	Adresse
BENSALAH	ZOUINA		BISKRA	

Profession :

Activité	Situation du risque	Surface			Nbre Employ.	Capital Garantie
		developpée	Vitres Inter	Vitres Exter		
COIFFEURS (avec emploi de solvants inflamma	BISKRA	50	1	1	1	3 416 221.47

Garanties Accordées :

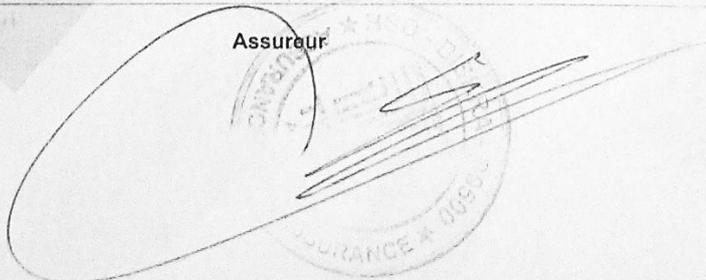
Code	Garanties	Capital Garantie	Limite Garantie	Prime Nette
080220	Explosion Risques liés aux Particuliers	3 416 221.47	3 416 221.47	400.00
080120	Incendie	3 416 221.47	3 416 221.47	4 000.00
090530	Dommage Electrique	3 416 221.47	200 000.00	400.00
090340	Vol Mobilier	3 416 221.47	1 708 110.74	3 000.00
130130	RC Exploitation	3 416 221.47	1 000 000.00	55.00
090220	Bris de Glace	3 416 221.47	10 000.00	900.00
090120	Dégâts des Eaux	3 416 221.47	1 708 110.74	7 000.00
130720	Recours des Voisins	3 416 221.47	1 000 000.00	300.00
130810	Recours des Locataires	3 416 221.47	1 000 000.00	200.00
160810	Perte de loyers ou de Revenus	3 416 221.47	1 000 000.00	200.00
160820	Pertes de Jouissances	3 416 221.47	1 000 000.00	250.00
				16 705.00

Décompte de la prime :

Prime Nette	Réduction	Prime Nette Réduite	CP	TVA	Timbre Dim	Total à payer
16 705.00	.00	16 705.00	500.00	3 268.95	80.00	20 553.95

Assuré

Assureur



Fait le : 07-05-17

Le présent document est un devis, soumis à approbation de l'assuré, il ne peut en aucun cas engager la compagnie