



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات ببلدية بسكرة (إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة)

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

الأستاذ المشرف:

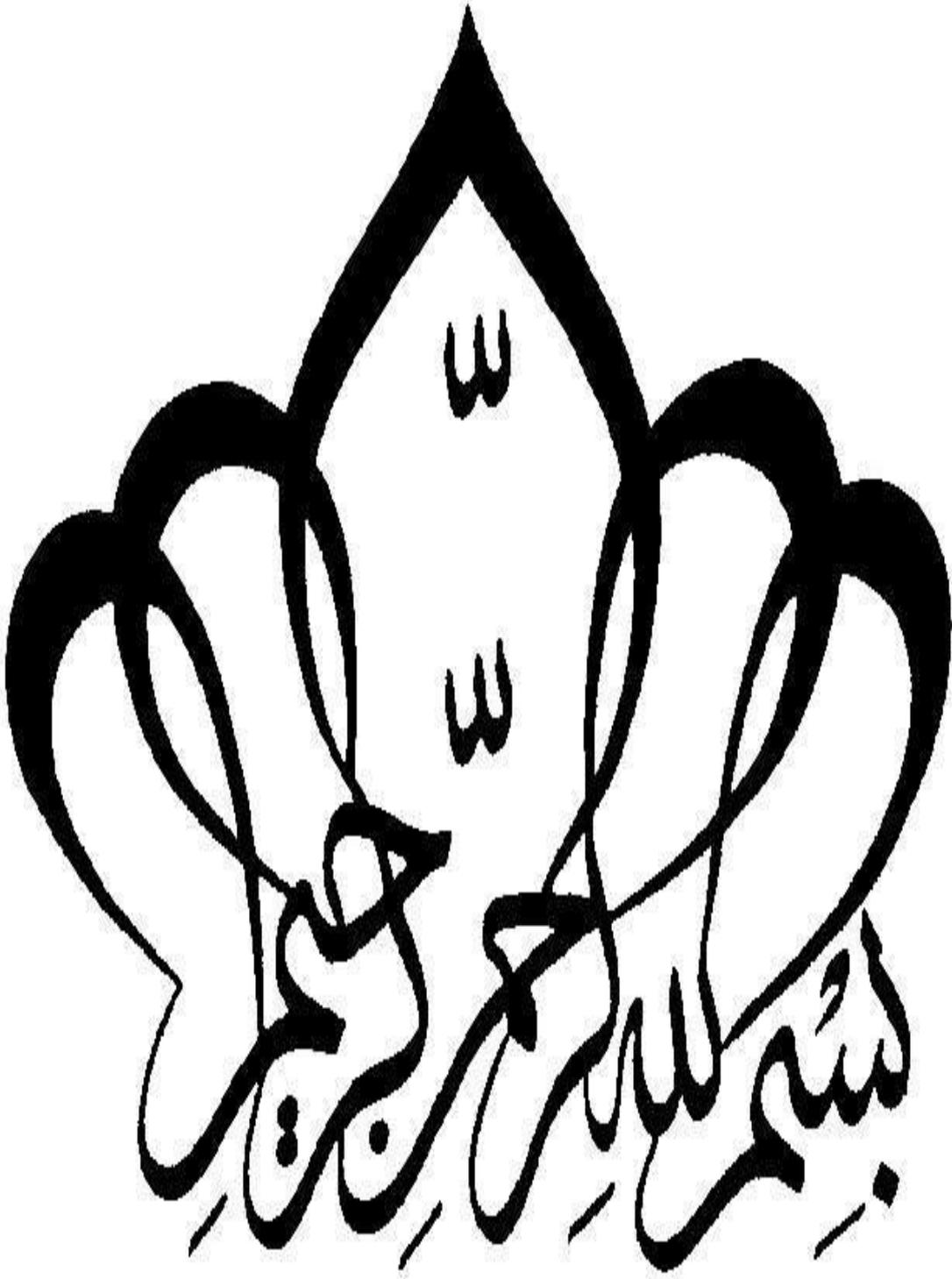
رحال سلاف

إعداد الطالب:

سمراء عرعار

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

السنة الجامعية 2016-2017





يَمْعَثِرُ الْحِجْنَ وَالْإِنْسِ إِنْ أَسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا لَا

تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَنِ ﴿٣٣﴾ فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴿٣٤﴾ الرَّحْمَنِ (٣٣ : ٣٤)

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا ملاً السموات والأرض على نعمته هذه، فلولا تسديده وتيسيره وتوفيقه لما تمكنت من فعل شيء.

أهدي ثمرة مجهودي وتعبي إلى روح أغلى وأحن وأرق بشر في الوجود والدتي الكريمة رحمة الله عليها، التي حببتي في العلم وشجعنتني عليه في حياتها، وبعد وفاتها بتذكري للحظات تعبها ووقوفها بجاني وتشجيعي على تخطي كل العقبات لأكمل دراستي، وفرحتها التي كانت دائماً أضعاف فرحتي خلال نجاحاتي في مشواري الدراسي، وفي الواقع مجلد لا يكفي لشكرها فجازاها الله عني ألف خير وجعل قبرها روضة من رياض الجنة وأسكنها فسيح جناتها.

إلى أنبل وأعظم رجل أهدي عملي هذا، أبي الغالي الذي علمنا أنه ليس الفتى من يقول كان أبي وإنما الفتى من يقول ها أنا ذا، كما علمني أن أطيب لقمة هي لقمة الحلال وعرق الجبين، بكفاحه بصبره بتعبه علينا، جزيل الشكر لك والدي و شفاك الله وأطال في عمرك.

إلى من كان خير سند في غربتي، وخير مشجع على إكمال دراستي زوجي الغالي حفظه الله من كل سوء، ولوالديه الكريمين وجميع أهله خاصة نعيمة.

إلى أحباب قلبي وكتاكيتي الصغار أبنائي "عفيف" و "وسيم" الذان أستسمحهما لأن دراستي أخذت من وقتهما معي، فيارب احفظهما ونور لهما دروب الخير.

إلى إخواني و أخواتي الأعزاء الطيبين جميعاً أهدي عملي هذا ولأبنائهم وأزواجهم، خاصة أخي "حسان" الذي أسميه أبي الثاني، وإهداء خاص لابنة أخي "هالة مرام" والتي أدخلت البهجة على قلوبنا بميلادها اليوم.

إلى زوجة عم زوجي "خالتي يمينة" شفاها الله وعافاها وحفظ لها أبنائها، التي كانت بمثابة أم لي في بسكرة.

إلى رفقاء الدرب طلبة مقاولاتية جميعاً، خاصة الصديقة "سهام بلورغي" فتحية لها ولجميع أهلها، خاصة الوالدة الكريمة.

إلى جميع الأهل والأحباب والأصدقاء دون استثناء، خاصة صديقاتي سمية عون الله، أمينة بن حورية، مريم بن عباس، مريم مقداد، إيمان قويدر، آمنة جباري فتيحة بوزيان، سعاد عاقل،

شكر وعرفان

أشكر الله أولاً وأخيراً على كل نعمة أنعمها علي وما أكثرها من نعم، وبصفة خاصة أشكره على توفيقه وإعانتني وتسديد خطاي في مشواري الدراسي حيث يعتبر هذا العمل أحد ثماره.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، لذلك وجب علي أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني في اتمام هذا العمل ولو بمعلومة، ابدأ بؤستاذتي الفاضلة سلاف رحال التي شرفنتني بقبولها لتأطير هذا العمل المتواضع، وأبسط ما يمكن أن أقوله في حقها أنني أحمل لها أسمى معاني الحب والاحترام، كما أشكر كل الأساتذة الذين درسونا "مقاولاتية" وأخص بالذكر الأستاذات: طاهري فاطمة الزهراء، جدي وناسة، جودي حنان، يزغش كمليا، فيروز شين ، صبرينة زير.

أتقدم بالشكر أيضا إلى إدارة الكلية ومكتبها، من أبسط عامل بها إلى أعلى مسؤول فيها، والتي تعتبر العصب الرئيسي لتنظيم وضمن سير الدراسة على أحسن وجه.

أتقدم بالشكر الجزيل أيضا إلى السيد خير الله الطيب صاحب مؤسسة القمة للترقية العقارية الذي أمدني بكل المعلومات والوثائق اللازمة للدراسة كما ساعدني بتقديم العديد من الشروحات والمشورات فيما يتعلق بالمشروع، فله كل الشكر والتقدير على تعاونه وصبره ، و لإبنته سمية خير الله أيضا.

أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني بالمعلومات السادة/مدير بنك CNEP، غمري عبدالسلام رئيس مفتشية بمفتشية الضرائب سطر الملوك بسكرة، دالي علي إطار اقتصادي بالسجل التجاري، محمد رجب مهندس بالسوناطراك، أحمد جواد موظف بمديرية السكن، بشوش جمال نائب مدير قبضة الضرائب بسكرة.... إلخ ، كما أخص بالذكر السيد وصاف بدر الدين صاحب الوكالة العقارية "كيمل" الذي قدم لي كل الوثائق اللازمة والمعلومات القيمة عن المشروع وقدم لي أيضا التوجيه اللازم حتى آخر لحظة. أشكر أيضا صديقاتي العاملات بمكتب الأجانب لولاية بسكرة على تعاونهن: حياة بوجلال، مفيدة مقراني، ريمة بوناب كما لا أنسى صديقاتي نزهة غنيسة، سهام شبييرة، كمليا العلواني.

وفي الأخير أشكر جزيل الشكر كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة، جازاكم الله كل خير، وأستسمحكم على عدم ذكركم بالاسم وهذا بسبب النسيان الناتج عن ضغط اللحظات الأخيرة للمذكرة .

ملخص:

يعتبر انتشار الفكر المقاوالاتي بين الأفراد وخاصة فئة الشباب من بين المؤشرات الإيجابية للتطور والنمو في المجال الاقتصادي بصفة خاصة والمجالات الأخرى بصفة عامة، فمن أهم ما ينتج عن انتشار هذا الفكر هو اقبال الشباب ومبادراتهم بإنشاء مشاريعهم الخاصة الذي يعتمد نجاحها على الدراسة و الإعداد الجيدين و هذا لا يتحقق إلا من خلال بناء مخطط أعمال على أسس صحيحة لضمان نمو واستمرار المشروع والذي يعتبر كمنهجية لإنشاء المشروع وكملف للتعريف به في آن واحد، من هذا المنطلق قمت بمحاولة لإعداد مخطط أعمال في إطار ما توفر لنا من إمكانيات ومعلومات _ لمشروع إيجار السكنات بولاية بسكرة والتي ستوفر عدد من الشقق للإيجار بمواصفات مميزة، حيث سيساهم المشروع في الرقي بخدمة الإيجار في الولاية، من خلال توفره على العديد من الخدمات التي يطلبها زبائن هذا المشروع ولعل أهمها تجهيز بعض الشقق لمن يرغب بذلك، بالإضافة إلى خدمات الأمن، النظافة، الصيانة، المصعد، توفر المياه 24/24 سا..... إلخ، كما زودنا المشروع بمساحة خضراء لقناعتنا بضرورة المناظر الخضراء لراحة الانسان وهدوئه وتلطيف الجو خاصة في منطقة حارة وجافة مثل مدينة بسكرة.

الكلمات المفتاحية

الفكر المقاوالاتي، إنشاء مشاريع، مخطط الأعمال، مؤسسة إيجار السكنات.

Résumé

La promotion de l'esprit entrepreneurial chez les gens et plus particulièrement les jeunes est considérée comme un bon signe indiquant une certaine évolution dans le domaine économique et dans tous les autres secteurs. Cet esprit incite les jeunes à se lancer vers la création de leurs propres projets dont le succès dépend principalement d'études et de préparations préalables qui ne peuvent se réaliser en l'absence d'un plan d'affaire bien réfléchi. Le plan constitue une feuille de route indispensable à la tenue de tout projet.

Dans ce sillage, nous avons proposé d'élaborer un plan d'affaire pour un projet de location des logements destiné à la wilaya de Biskra. Ce projet propose des logements avec des prestations de services de très bonne qualité au niveau de: sécurité, propreté, maintenance..., Ils sont raccordés à l'eau 24h sur 24 et équipés tous d'un ascenseur. Le projet compte également des espaces verts indispensables au confort de l'homme dans une région de climat désertique comme la ville de Biskra.

Mots clés

Esprit entrepreneurial, création de projets, plan d'affaire, projet de location des logements

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الواجهة
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
	المقدمة العامة
05	الفصل الأول : الجزء النظري لإعداد مخطط أعمال لمؤسسة إيجار السكنات
05	تمهيد للفصل
06	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
06	المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال
11	المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال
13	المطلب الثالث: مكونات ومراحل إعداد مخطط الأعمال
22	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
23	المطلب الأول: دراسة السوق
36	المطلب الثاني: المزيج التسويقي
44	المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي
66	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
67	المطلب الأول: الموارد البشرية أو فريق العمل
73	المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للمشروع
80	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمشروع
88	المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي

قائمة المحتويات

89	المطلب الأول : الدراسة الفنية للمشروع
96	المطلب الثاني : العملية الإنتاجية في المؤسسة الخدمية
100	المطلب الثالث: تصميم وتطوير الخدمة
104	المبحث الخامس: المخطط المالي
105	المطلب الأول : تقدير التكاليف والتدفقات المالية
111	المطلب الثاني : التحليل المالي للمشروع
120	المطلب الثالث : مؤشرات تقييم المشروع
125	خاتمة الفصل
126	الفصل الثاني : الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات
127	تمهيد للفصل
128	المبحث الأول : تقديم المشروع
128	المطلب الأول : فكرة المشروع
131	المطلب الثاني : التعريف بصاحب المشروع
131	المطلب الثالث : الملخص التمهيدي(التنفيذي)
133	المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع
133	المطلب الأول : دراسة السوق
138	المطلب الثاني : المزيج التسويقي للمشروع
142	المطلب الثالث : تقدير مبيعات المشروع
146	المطلب الرابع : الجانب الاستراتيجي للمشروع
158	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي للمشروع
158	المطلب الأول : الموارد البشرية أو فريق عمل المشروع.
159	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع
160	المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للمشروع.
160	المبحث الرابع: المخطط الانتاجي للمشروع

قائمة المحتويات

160	المطلب الأول : الدراسة الفنية للمشروع
170	المطلب الثاني : العملية الإنتاجية في المؤسسة
171	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
171	المطلب الأول: تقدير تكاليف المشروع
173	المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية
176	المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع
177	خاتمة الفصل
178	الخاتمة العامة
181	قائمة المراجع
189	قائمة الأشكال
190	قائمة الجداول
192	قائمة الملاحق
235	قائمة المحتويات

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	
47	نموذج pestel والعوامل التي تؤثر على المؤسسة	01
51	أمثلة على العوامل المؤثرة	02
60	بعض الأمثلة للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف	03
65	متطلبات استراتيجيات porter التنافسية	04
97	(: نماذج من العمليات التحويلية في أنظمة الخدمات	05
99	أنماط عملية الخدمة	06
109	نموذج تقدير تكاليف التشغيل	07
113	(: تصنيف الحسابات المدينة	08
121	طرق تقييم المشروع الاستثماري	09
132	الملخص التنفيذي للمشروع	10
135	تجزئة السوق إلى فئات سوقية	11
139	عوامل الانتقاء بين استراتيجية الفرز أو التوغل	12
140	. أسعار إيجار الشقق (appartements) (الوحدة مليون سنتيم) للمنافسين	13
140	تشكيلة أسعار المشروع	14
144	تقدير المبيعات الشهري للسنة الأولى.	15
146	نموذج PESTEL الذي يبين العوامل الكلية التي تؤثر على المؤسسة	16
151	عناصر القوى الخمس لبورتر المؤثرة على المشروع	17
153	عناصر تحليل عناصر SWOT للمشروع	18
158	فريق عمل المشروع	19
165	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	20
167	يوضح أسعار التجهيزات	21

قائمة الجداول

170	يوضح العملية التحويلية في مؤسستنا الخدمية.	22
171	تكاليف المشروع التشغيلية السنوية.	23
172	التكاليف الاستثمارية	24
172	جدول اهتلاك الاستثمارات	25
173	الميزانية الافتتاحية للمشروع تاريخ N/01/01	26
174	يمثل جدول حساب النتائج لخمس سنوات الأولى للمشروع	27
175	التدفقات النقدية للمشروع	28

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
20	مراحل إعداد مخطط الأعمال	01
37	عناصر المزيج التسويقي للسلعة	02
38	المستويات الخمس للمنتج	03
53	تحليل القوى الخمسة لـ porter	04
57	مصفوفة swot	05
70	المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية	06
85	الهيكل التنظيمي الوظيفي	07
86	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	08
91	تغير المرونة المطلوبة في الموقع حسب القطاعات	09
101	استراتيجية تصميم الخدمات	10
103	دورة حياة الخدمة	11
108	التكليف التشغيلية بين الثابتة والمتغيرة	12
117	مصادر التمويل	13
123	نقطة التعادل	14
129	نموذج (configuration stratégique instantanée perçue) CSIP لصاحب مشروع	15
149	نموذج القوى الخمس لبورتر porter	16
152	نموذج SWOT للتحليل الاستراتيجي	17
155	رمز المؤسسة	18
159	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	19

مقدمة عامة

مقدمة

تقع مسألة توفير سكن ملائم في قاعدة هرم احتياجات الإنسان بعد مسألة الأمن، وهي تمثل تحديا صعبا أمام جميع الحكومات دون استثناء، المتقدمة منها والنامية، إلا أن الدول المتقدمة استطاعت أن تحدد من حجم هذه المشكلة إلى المستوى الذي ما عاد يمثل تحديا لها، في حين وعلى الرغم من اتخاذ العديد من المعالجات والسياسات لحل هذه المشكلة، إلا أنها مازالت تمثل عائقا أمام الدول النامية والتي من بينها الجزائر.

فعلى الرغم من إعطائها اهتماما لهذا القطاع من خلال توفير أكبر عدد من السكنات والتجهيزات الجماعية بغية الوصول إلى تلبية الطلبات المتزايدة لمختلف شرائح المجتمع والتي تزايدت بفضل التوسع العمراني، غير أنه وبالموازاة عرفت الجزائر ارتفاعا مستمرا لعدد سكانها مما أثقل كاهل الدولة من حيث تلبية الاحتياجات السكنية الحاضرة والمستقبلية.

من هنا جاءت فكرة مشروع إنشاء "مؤسسة لإيجار المنازل" في مدينة بسكرة، لمحاولة المساهمة ولو بالقدر اليسير في حل أزمة السكن، والمساهمة أيضا في الاقتصاد الوطني من خلال رفع معدلات التشغيل، ومن أجل تجسيد هذه الفكرة على أرض الواقع يجب علينا أن ننتهج طريقا يساعد على الحفاظ عليها واستمراريتها ولا يكون هذا إلا وفق دراسة جيدة ومدققة لما يعرف بمخطط الأعمال الذي يعد وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما يتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما يوضح الموارد والقيمة التي يمكن الحصول عليها.

كما يوضح مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك، وتتضمن كتابة المخطط جعل الفكرة واقعا مما يتطلب التفكير العميق في كيفية تحويلها إلى مؤسسة.

إشكالية المشروع

انطلاقا مما ورد في المقدمة يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع "مؤسسة لإيجار المنازل" في ولاية بسكرة؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بمخطط الأعمال وماهي أهميته؟
- ماهي خصائص وماهو دور مخطط الأعمال؟
- ماهي أهداف ووظائف مخطط الأعمال؟
- كيف يمكن تجسيد مخطط الأعمال تطبيقيا من خلال مشروع "مؤسسة لإيجار المنازل" في بسكرة؟
- كيف سيتم إعداد دراسة تسويقية مناسبة للمشروع؟
- ماهي الاحتياجات التمويلية للمشروع؟
- كيف سيتم إعداد الجانب التنظيمي للمشروع؟
- ماهو المخطط الإنتاجي الملائم للمشروع؟

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

- وجود طلب كبير على الإيجار
- كثرة الشكاوي المتعلقة بالإيجار الغير منظم
- الرغبة في جعل عملية الإيجار عملية منظمة ومضمونة
- الرغبة في تقديم خدمة ذات جودة معينة في مجال الإيجار
- توفير شقق مؤثثة للراغبين في ذلك
- نقص المشاريع من هذا النوع
- عدم وجود مؤسسة لتسيير الإيجار في محيطنا
- إضافة خدمات ما بعد الإيجار

ثانياً: أهمية الدراسة

- إبراز الدور الذي سيلعبه المشروع في التقليل من الضغط على الإيجار
- تعزيز أسباب نجاح المشروع وتقليل أسباب فشله من خلال دراسة الجوانب الضرورية له، و المتجسدة في مخطط الأعمال
- التعرف على الطريقة الأمثل لبناء السكنات وتجهيزها للإيجار
- التمكن من أساسيات التسيير الجيد لهذا المشروع
- تحديد الطلب على إيجار السكنات ومعرفة كيفية تلبية

- الإلمام بجوانب القوة للمنافسة و إمكانية التصدي لها

ثالثا: أهداف الدراسة

- إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع قبل إنشائه
- محاولة إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مؤسسة في إطار مخطط الأعمال
- دور مخطط الأعمال في إنشاء و استمرارية المشاريع
- الإلمام بالمعارف المتعلقة بإنجاز مخطط أعمال المشروع

رابعا : منهج الدراسة

إن موضوع دراستنا هو إنشاء مخطط أعمال لمشروع خدمي و من خلال ماتم ذكره في الإشكالية فإن دراستنا تندرج ضمن الدراسات الوصفية التي سوف تكون محصورة في الجانب النظري.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي و الذي سيتم فيه تجسيد مخطط الأعمال من خلال مشروع "مؤسسة لإيجار المنازل" بولاية بسكرة ، فسننتهج المنهج البنائي .

خامسا : هيكل البحث

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري و فصل تطبيقي.

سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الأعمال من خلال إبراز ماهية مخطط الأعمال ، أنواع مخطط الأعمال، مكوناته، مراحل إعدادده، و المحاور الأساسية لمخطط الأعمال .

أما الفصل التطبيقي فسيتم فيه إعداد مخطط الأعمال لمشروع "مؤسسة إيجار المنازل" بمدينة بسكرة، فقمنا بتقديم المشروع ، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي و المخطط التنظيمي، و في الأخير المخطط المالي للمشروع .

الفصل الأول

الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة
والغير المجهزة

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

تمهيد

إن أي مشروع بصفة عامة يتطلب التخطيط الجيد له قبل إنشائه، وهذا لضمان نجاحه و استمراريته، والمشاريع التجارية هي إحداها و التي تتطلب إنشاؤها التفكير والإعداد الجيدين لذلك وهذا لا يتأتى إلا بالدراسة الدقيقة والواقعية لعدة جوانب ذات صلة بالمشروع حيث يمكن أن يتجسد هذا في صورة بناء محكم يسمى مخطط الأعمال، والذي يعتبر أفضل وسيلة للتخطيط للمشروع التجاري قبل إنشائه، فهو يتكون من عدة جوانب ويمر بالكثير من المراحل لبنائه، كما يتميز بالعديد من الخصائص، هذ ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس: المخطط المالي

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المؤسسات الناجحة في الغالب هي مشاريع تستند إلى دراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة، وذلك ما تحاول أن تبينه الدراسات ويثبته الواقع، إذ تشير الدراسات والوقائع إلى أن نسبة الفشل في الأعمال الصغيرة تكون عالية ما لم يتم الاهتمام بخطة العمل الأولية، ولم تحظ إجراءات التمويل بالأهمية والوضوح الكافيين.

لذلك سنقوم من خلال هذا العمل بمحاولة إلقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال، الأهمية التي يكتسبها، أنواعه، للوصول إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع ما، والذي سيأخذ الحصة الأكبر من هذا العمل.

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم، أهمية، وخصائص مخطط الأعمال.

أولاً: تعريف مخطط الأعمال

لقد اهتم العديد من الباحثين والكتاب بموضوع مخطط الأعمال لما لديه من دور فعال في نجاح المشاريع واستمراريتها، لذا فقد تعددت التعاريف حول مخطط الأعمال حسب توجه كل كاتب وباحث وفيما يلي جملة من التعاريف:

التعريف 01: مخطط الأعمال هو الملف الذي يسمح بكتابة وتنظيم المشروع الخاص بك، لذلك هو وثيقة هامة لأنه يسمح بمراجعة الاستراتيجية والخدمات اللوجستية، فريق العمل وكذلك أداة للاتصال بالأطراف الأخرى ويسمح لها بالاطلاع على المشروع، وإقناع الشركاء أو المستثمرين المحتملين، ومهما كانت الأسباب وراء كتابة مخطط الأعمال فإنه عادة ما يتضمن جزء نصي وآخر عددي.¹

التعريف 02: مخطط الأعمال هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريخ....)، كما يعرف بأنه منهج تحليلي استراتيجي، كما نجد في مخطط الأعمال إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية كما يستعرض مخطط الأعمال خطة مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية.²

¹<http://www.creer-mon – business-plan.fr/ actualités/définition- du- business- plan,19/04/2017 ,11 :00h>

² Alian Fayolle , **Entrepreneuriat**, Dunod, Paris,2004,p 292.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

التعريف 03: مخطط الأعمال هو وثيقة تحليلية لتمثيل مشروع استثماري أو تطوير متوسط الأجل للمؤسسة، ويجب أن يكون انعكاساً لرؤية المقاول واستراتيجيته، إذن فهو ترجمة لها في شكل نص أو أرقام فهو يسمح للمقاول بإضفاء الطابع الرسمي لرؤيته، إذن فهو أداة تسمح بتوضيح النموذج الاقتصادي وأداة للإقناع.¹

التعريف 04: مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى النجاح والمردودية المستقبلية للمؤسسة.²

التعريف 05: مخطط الأعمال هو بيان مكتوب يصف ويحلل مؤسستك ويعطي تفصيل عن مستقبلها، ويغطي كذلك الجوانب المالية، الانطلاق أو التطوير، النمو والمال اللازم وطرق السداد.³

التعريف 06: مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل التي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.⁴

التعريف 07: يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه " مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وذلك تحقيقاً لهدف اختيار المشروع الأصح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف".⁵

التعريف 08: مخطط الأعمال عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء النشاط حيث يتم في خطة العمل توضيح تفاصيل المشروع من حيث حجمه وطبيعة المنتج والخدمات والتصنيع وحجم السوق والمنافسة ومستوى النمو وكافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى الخطة للإجابة على الأسئلة التالية:

- أين نحن؟
- أين سنذهب؟

¹ Olivier Avril, **Le business plan**, Acting Direction Financière à la demande, Mai, 2012, p1.

² Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson éducation, paris, 2009, p134.

³ Mike Mckeever, **How to write a business plan**, 8th édition, volo, USA, 2007, p8.

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

⁵ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 24.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

■ كيف نصل إلى نقطة ما؟¹

التعريف 09: مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة (رافعة رأس المال الضروري)، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء والذين قد يكونون مستثمرين أو مساعدين أو موردين.²

التعريف 10: مخطط الأعمال هو الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي ثلاثون صفحة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع أو فرص المشروع معتمدة على تحليل السوق والمنافسة، فريق العمل الذي يحقق تماسك المشروع، الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية، فمخطط الأعمال نموذج معتمد وجذاب لإستراتيجية انطلاق فعلية والتنبؤات المالية لمدة ثلاث إلى خمس سنوات يشرح فيها نوايا المقاول للشركاء.³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن مخطط الأعمال هو عبارة عن ملف مختصر لمشروع مقاولاتي، بالإضافة إلى أنه منهج تحليلي استراتيجي، يبدأ بدراسة فكرة المشروع، مروراً بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وينتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع، حيث يجب أن يكون هذا المخطط انعكاساً لرؤية المقاول وإستراتيجيته، كما يمكن اعتباره كأداة اتصال سواء داخليا (فريق العمل) أو خارجيا (الأطراف الأخرى كالموردين، البنك)، هذه الأداة تسمح بالاطلاع على المشروع والاقتناع به.

ثانيا: أهمية مخطط الأعمال

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

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص111.

²Claude, Annie du plat, pour gérer une entreprise à croissant rapide, les éditions d'organisations, France, 2002, p164.

³Michel Coster, op.cit., P134.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- ❖ عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- ❖ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- ❖ يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.¹
- ❖ يساعد مخطط الأعمال على تقييم الأفكار والمشاريع الجديدة.
- ❖ التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل.
- ❖ يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تواجه المشروع.²

ثالثا: خصائص مخطط الأعمال

يتميز مخطط الأعمال بالعديد من الخصائص والتي سنذكر أهمها فيما يلي:

❖ **مخطط الأعمال عبارة عن بناء فكري:** حيث يبنى على وقائع ويواجه حقائق اقتصادية واجتماعية ومن أجل تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعدادها يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختيار الأفكار والفرضيات، أي الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، إن الخاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقعي فهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك لا بد من طرح التساؤلات التالية:

- من يمكنه التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنافسين؟
- من يستطيع التوقع بظهور أزمات سياسية واقتصادية والتي تؤثر على التوازن الاقتصادي، وتكون التوقعات هذه جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة للتنبؤ وسيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.

❖ **مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين:** يسمح مخطط الأعمال بتوضيح وتعليم مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح باختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، إذا فهو وسيلة لمواجهة اللا أكادة للتقليل من المخاطر التي تواجهها في المحيط من خلال تحديد مصادر المخاطر عن طريق جمع المعلومات وتأهيلها وإدماجها.

¹ شوقي جباري، شوقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي- آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 17-18-19، أبريل 2012، ص11.

² Ron Mueller, *The basics of writing a business plan*, séminaire for, Columbia, 2008, pp6-9 , site www.naut.org/pdf/19/04/2017,16:20h.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

➤ **مسار أو منهجية للمحاكاة:** المحاكاة هي تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها، فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق سلوكيات مختلف الأطراف أو سلوكيات المؤسسة أو تغييرات المحيط.

➤ **مسار لتدريب المقاول على مهنة المسير:** إن التفكير والتحليل الاستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد صعوبة الاختيار، والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف ومهارات وظيفية.

➤ **مسار لتحليل عوامل الفشل المفتاحية:** إن عوامل الفشل المفتاحية مرتبطة بالمخاطر، لذلك على المقاول أن يكون على درجة عالية من المهنية والنضج، والوعي بالمخاطر، وأن يضع لهذه الأخيرة عدة اعتبارات، وذلك بالتعرف على مصادرها والتصدي لها من خلال مجموعة المعلومات المتحصل عليها في إطار تحضير مخطط الأعمال.¹

كما يمكننا إضافة بعض الخصائص والمتمثلة فيما يلي:

➤ **الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

➤ **صياغة مناسبة للمرسل إليهم (الأطراف الخارجية):** تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد، وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد، وعلى هذا الأساس يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف طبيعة وأهداف الأطراف المرسل إليهم (البنك، المورد).

➤ **الوضوح والدقة وسهولة الفهم:** يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد مخطط الأعمال أن يخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة للمعنى وكذا القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق، كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.

¹Alain Fayolle, op.cit., pp 294 -295.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

🔹 **المصادقية:** تتمثل مصادقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع، وبما أن المصادقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

🔹 **الهيكلية الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يحدد العرض والتحليل، كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة والضعف في الملف المقدم.

🔹 **التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في ذهن المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، كما يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.¹

المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال

تتنوع مخططات الأعمال وتختلف بحسب اختلاف الظروف والمواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخطط عمل يدخل ضمن تصنيف معين، وذلك لجعل المخطط ناجحا وفعالاً ويحقق الأهداف المرجوة منه، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض التصنيفات التي وضعت لمخطط الأعمال.

التصنيف الأول:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين، فحسب كل من (Longem Cker et al) فيعتبر أن المقاول وهو يمارس عملية كتابة خطة العمل يكون أمام خيارين رئيسيين هما:

■ **خطة مختصرة:** وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

¹ لطرش الطاهر، مخطط الأعمال، عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الثالثة للمقاولاتية، مخطط الأعمال فرص وحدود، مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16، أبريل، 2012 ص16.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- **خطة شمولية:** وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر بنجاح أو فشل العمل المنوي إنشاؤه تحت مختلف الأحوال والافتراضات.¹

التصنيف الثاني:

ويشتمل على الأنواع التالية:

- **المخطط القصير أو المصغر:** ويحتوي تقريبا على عشر صفحات بالإضافة إلى أنه يشتمل أيضا تركيز الاهتمام بالأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر من الإساءة في استخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.
- **مخطط العمل:** وهو عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد الريادي ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل كما يمكن في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.
- **مخطط التقديم:** وهو مخطط العمل من دون رتوش ولا انطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو مستثمرين وغيرهم من خارج المؤسسة بغرض الحصول على التمويل المالي وتذهب المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.
- **المخطط الالكتروني:** تجرى معظم المخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر ومن ثم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة، كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن أن تجد الريادي هنا أكثر ملائمة له بالاحتفاظ بطبعه (نسخة الكترونية من خطته ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الالكتروني).²

التصنيف الثالث:

يتكون مخطط الأعمال الكلي من مجموعة من الخطط الفرعية على حسب حاجة المؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **مخطط البدء:** وهو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة للأعمال التجارية الجديدة وهو يغطي المواضيع التي بها في ذلك مستوى المؤسسة والمنتج أو الخدمة والسوق والتنبؤات وإستراتيجية ومراحل التنفيذ وفريق الإدارة والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع موجز تنفيذي وتنتهي بالملاحق الشهرية تبين توقعات السنة الأولى وحتى إذا

¹ طاهر، منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 215.
²فايزة، جمعة صالح النجار، عبد الستار، محمد العالي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 232.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

لم يكن لديك أرقام دقيقة حتى الآن فإنها دائما فكرة ذكية تشمل تحليلا أوليا للتكاليف والتسعير والنفقات المحتملة.

■ **مخطط العمليات:** وتسمى أيضا بالخطة الداخلية السنوية وتتضمن تفاصيل أكثر عن معالم محددة للتنفيذ، والمواعيد النهائية للمشروع، ومسؤوليات وأعضاء الفريق، هذه الخطة تستخدم للبقاء على المسار الصحيح لتحقيق أهداف المشروع وتخطي الأعمال الداخلية للمشروع وتحدد المواصفات التي ينبغي أن تفعل ومتى ينبغي أن تفعل ذلك.

■ **مخطط النمو أو التوسع:** هو مخطط جديد للمنتج يركز على منطقة معينة أو مجموعة فرعية من الأعمال وعلى سبيل المثال وضع خطة لإنشاء منتج جديد، هي خطة نمو، ويمكن أن تكون هذه الخطة داخلية أم لا، اعتمادا على ما يرتبط بطلبات القروض أو الاستثمارات الجديدة، إن خطة التوسع التي تتطلب استثمارات خارجية جديدة سوف تحتاج إلى أن تدرج الشركة كامل الأوصاف والخلفية على المنتج والسوق وفريق الإدارة نفسه فقط كمييار خطة للمستثمرين، وطلبات القروض ستتطلب الكثير من هذه التفاصيل أيضا.

■ **مخطط الجدوى:** وهي بسيطة جدا لبدأ الخطة التي تتضمن ملخص وبيان المهمة ومفاتيح النجاح والمعالم الأساسية وتحليل السوق وتحليل أولي للتكاليف والتسعير والنفقات المحتملة هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أم عدم المضي في العمل.

■ **مخطط الإستراتيجية:** هي خطة داخلية ولكن بدون الكثير من التفاصيل حول الإستراتيجية والتكتيكات التي تعمل بها، غير أن الإستراتيجية عديمة الجدوى دون تنفيذ، فالخطة الإستراتيجية الجيدة تأخذ وقت التنفيذ في الاعتبار، مما يعني النظر في بعض الموارد الوقت كما يمكن بناء خطة إستراتيجية فتقرر كيفية تنفيذ ذلك وتحتاج إلى دراسة نقاط القوة والضعف لعملك التجاري، وماذا تريد الشركة أن تفعل؟ وكم تنمو الشركة وبالتالي لا بد من تحديد الفرص المناسبة وذلك بتركيز الموارد إستراتيجيا في المناطق التي ستوفر أكبر الفوائد.¹

المطلب الثالث: مكونات ومراحل إعداد مخطط الأعمال

أولا: مكونات مخطط الأعمال:

إن العناصر والمكونات قد تختلف من عمل لآخر إلا أنها وبشكل عام أصبحت معيارية بشكل مقبول وواضح لذلك اتفق الباحثون على أن مكونات مخطط الأعمال يجب أن تشمل على ما يلي:

¹[http:// Articales. Bplans.com/ the différent- types of business- plans, p01,20/04/2017,11 :27h.](http://Articales.Bplans.com/the-different-types-of-business-plans,p01,20/04/2017,11:27h)

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

✓ **صفحة الغلاف:** تعد صفحة الغلاف هي وجه مخطط الأعمال، وتعكس ظروف الشركة ووظيفتها

الأساسية وتكون غنية بالمعلومات وتشمل واجهة مخطط الأعمال العناصر التالية:

- اسم الشركة.
- علامتها التجارية.
- أسماء الشركاء في المشروع وعناوينهم وأرقامهم هواتفهم.
- المكان الخاص بالمشروع وتاريخ إصدار خطة العمل وانتهائها.
- العنوان البريدي، البريد الإلكتروني، موقع الشركة على الانترنت، أرقام الهواتف والفاكس.
- أسماء المديرين التنفيذيين الرئيسيين وعناوينهم وأرقام هواتفهم.¹

✓ **الملخص التنفيذي (التمهيدي):** هو ملخص لخطة العمل يفضل ألا يتجاوز لأربع صفحات وهو

يقدم لمحة سريعة وموجزة عن المشروع، يقوم بإبراز أهم الحقائق والمفاهيم الخاصة بالمشروع ككل بشكل

مختصر قدر المستطاع ويتضمن الملخص التنفيذي ما يلي:

- تقديم نبذة بسيطة عن المشروع وتاريخ بدايته.
- توضيح الرسالة والرؤيا والأهداف من المشروع.
- تحديد الشكل القانوني للشركة ومسامها وعنوانها.
- توصيف المنتجات أو الخدمات التي تقدمها دون تفصيل لأنها ستفصل لاحقاً، مع توضيح الخصائص المميزة لمنتجاتك وخدماتك.
- تحديد السوق المستهدفة والزبائن المستهدفين.
- الوضع التنافسي الحالي في السوق: من هم منافسوك؟ ما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟
- الميزة التنافسية لمنتجك أو لخدمتك.
- التكاليف والإيرادات المتوقعة.
- إذا كان نشاطك جديداً في السوق فتحدث عن الإستراتيجية المتبعة لمواجهة المنافسين المحتملين.
- بيان إستراتيجية البيع والتسويق التي ستتبعها.
- الحديث بإيجاز عن فريق الإدارة والأمور المالية للنشاط مع ذكر الرؤية المستقبلية وخطط التنمية والتطوير.²

¹Gemilem de projet immorant à l'entreprise, Ebid, p 05.

²www.Slidshare.net/nofah/ss-884551,20/04/2017,12:43h.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

✓ **وصف الأعمال:** يجب أن يزود هذا القسم القارئ بنظرة عامة وأكثر تفصيل للمشروع ولطبيعة المنتج/

الخدمة التي يعرضها ويجب أن يتضمن:

■ التاريخ الذي أدى لنشوء هذا المشروع أو فكرته.

■ أين نحن؟

■ ما الذي مازال لم نقم به؟

■ ماذا حققنا من المشروع؟

■ الإستراتيجية وخط زمن الوقائع؟

■ لماذا تم اختيار هذا الاتجاه من الإنتاج أو الخدمات؟

■ ما هي حظوظ النجاح في هذا المشروع؟

■ ما هي طبيعة المنتجات والخدمات التي ستقدمها؟

■ تحديد موقع المشروع؟

■ ما هي المعدات التي نحتاجها؟ وهل هي إيجار أو ملك؟

✓ **فريق العمل والهيكل التنظيمي:** تلعب قوة فريق الإدارة دورا حيويا في قرار المستثمر أو المقرض لتمويل

هذا المشروع فالهدف هو إقناع القارئ بأن صاحب السوق وجعله مشروعنا ناجحا، لذا يجب تغطية

النقاط التالية:

■ من المسؤول أمام القانون والموظفين والزبائن؟

■ لمحة عن خلفية فريق الإدارة مسؤولياته الأولية؟

■ تحديد عدد الموظفين ومهاراتهم ومستواهم التعليمي وكفاءاتهم.

■ الهيكل التنظيمي.

■ هيئة المدراء الاستشاريين.

■ الملكية.

■ السياسات والأنظمة الداخلية.

■ الوصف الوظيفي وأسلوب التقييم والمرتبات والأجور.

■ حماية الملكية الفكرية.

■ الامتيازات.¹

¹ www. Esyria.sy/eafkar/ index.pkp ?inid-4& page –gallery-id = &&tg= 2.21/ de/2017 ,15 :33h.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير

مجهزة _بسكرة_

✓ **دراسة السوق:** أهم هدف من هذا الجزء هو إقناع القارئ بوجود فرصة سوق كبيرة وبأن مؤسس العمل يفهمها بشكل كاف يمكنه من السيطرة على جزء كاف من هذا السوق لدعم مغامرته ببدء مشروع جديد، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التطرق للنقاط التالية:

- وصف الصناعة.
- التغييرات التي قد تؤثر على الطلب، (الوضع الاقتصادي المحلي والإقليمي، التغييرات التكنولوجية، الأوضاع السياسية، توجهات القطاع، توجهات الفئة المستهدفة).
- الحصة السوقية.
- ما هو حجم السوق الذي ستنشط فيه؟
- هل لديك سوق مكمل؟
- هل هذا السوق ذو مردودية أم لا؟
- ما هي الأسواق المستهدفة، وما هي المعايير التجزئة؟
- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة؟
- هل نشاط القطاع مستقر أم لا متغير أم كلاهما؟
- أين ستقوم بنشاطك (محلي، وطني، دولي....) مع تحديد المكان والمنطقة الجغرافية التي ستزاول فيها النشاط مع تبرير الاختيار؟
- هل القطاع في حالة تزايد أو استقرار أو تراجع؟
- تحديد الاحتياجات والفجوات.
- تحديد الزبائن المستهدفين من خلال ما يسمى تجزئة السوق وذلك من خلال (العمر، الدخل، المستوى التعليمي، الجنس، العادات المعيشية، العادات الشرائية).
- كيف ستلبي حاجيات زبائنك كيف هي ملبأة حالياً؟

✓ **المنتجات/ الخدمات:** حيث يتم تغطية النقاط التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟
- تقديم وصف تفصيلي بالمنتجات أو الخدمات بما يتضمن الميزة التنافسية المتوقعة.
- أبحاث المنتج وتطويره.
- تكاليف التنفيذ أو التصنيع.
- المخاطر.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

✓ التشغيل /العمليات (خطة الإنتاج): يجب أن يقدم في هذا القسم لمحة شاملة عن الإستراتيجية الموضوعية لتنفيذ خطة العمل، والهدف هنا هو توضيح مدى مقدرة صاحب المشروع على فهم كيفية تنفيذ هذه الخطة كما يساعد على التركيز على التكاليف المرافقة مع تنفيذ هذه الخطة على المستثمر وأن يتذكر دمج الافتراض المطروح في هذا القسم مع الافتراضات المطروحة في القسم المالي من خطة العمل وعليه لا بد من التطرق لما يلي:

- ما هي خطة الإنتاج؟
- هل سنشرف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟
- إذا كانت بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين وضح ذلك؟
- لماذا اعتمدت على إبرام عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟
- ما هي المواد الأولية التي تحتاجها للإنتاج، وهل هي متوفرة وسهل الحصول عليها؟
- من هم الموردون للمواد الأولية وما هي تكاليفها؟
- ما هي تكاليف عمليات الإنتاج؟
- ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟
- ما هي آلية تخزين المواد الأولية وما هي آلية نقلها؟¹

✓ **المؤسسات والمنتجات المنافسة:** في هذا القسم يتم توضيح وتحديد المنافسة التي قد يتعرض لها المشروع وكيف سيواجهه صاحب المشروع هذه المنافسة وذلك من خلال ما يلي:

- تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين.
- منتجات المنافسين الحاليين والمحتملين.
- نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين.
- الاستراتيجيات المستخدمة لكل منافس وميزتهم التنافسية.
- حصر رقم الأعمال لكل منافس لتحديد الحصة السوقية.
- هل مؤسستك واجهت عوائق الدخول إلى السوق (تقنية، مالية، قانونية)؟
- هل هناك احتمال ظهور منتجات جديدة منافسة (منتجات إحلال)؟
- كيف ستتعامل مؤسستك مع استراتيجيات المنافسين؟
- من هو أقرب المنافسين؟

¹ بلال، خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 18.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- ما هو الاختلاف بين زبائنك وزبائن المنافسين؟
- ✓ التسويق والسياسة التجارية: في هذه المرحلة الهدف من التسويق هو بيع المنتج المناسب على الوجه المناسب وبالسعر المناسب وفي المكان المناسب وللشخص المناسب وفي اللحظة المناسبة، لذا لا بد في هذا القسم أو يوضح صاحب المشروع استراتيجياته التجارية والتسويقية وذلك من خلال:
 - تحديد أهداف المبيعات على المدى القصير والمتوسط والطويل.
 - شرح كيف يمكن تحديد هذه الأهداف.
 - كيف سيقنع الزبائن باستخدام منتجاته/ أو خدماته.
 - كيف سيتم الترويج لهاته المنتجات/ الخدمات.
 - ما هي خطتك الترويجية .
 - ما هي خطتك في البيع (الخطة التسعيرية).
 - كيف يتم توزيع منتجاتك/ خدماتك (قنوات التوزيع).
 - هل لديك قنوات التوزيع خاصة بك؟
 - ما هي استراتيجيات النمو والتطوير المستقبلي؟
- ✓ المخاطر الحرجة (تحليل المخاطر): هنا يجب على صاحب المشروع التعرف على المشاكل المحتملة التي قد تؤثر سلبا على المشروع الجديد، فعند دراسة احتمالات كهذه يوضح صاحب المشروع للقارئ أنه على علم مسبق بالمخاطر المحيطة بالعمل، هذه المنهجية تساهم في خلق احترام بين القارئ وصاحب المشروع، حيث يجب التطرق لما يلي:
 - المخاطر الخارجية (التهديدات المختلفة).
 - المخاطر الداخلية.
 - شروط التأمين.
 - خطط الطوارئ.
 - ما هي الظروف التي يمكن أن تعرض الإستراتيجية الواردة في خطة العمل للخطر.
 - ما هي المخاطر المالية التجارية المحتملة (السوق /المنتج / خدمة/ تسويقالخ).
 - ما هي المخاطر المالية (زيادة التكاليف، معدلات الفوائد،الخ).
 - ما هو احتمال حدوث هذه المخاطر المختلفة، وما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لمواجهتها؟
 - هل توجد مخاطر محددة بنشاطك؟¹

¹Genilem de projet innovant à l'entreprise, Ebid, p20.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

✓ **المخططات المالية (الحسابات المالية المتوقعة):** يهدف هذا القسم إلى إقناع القارئ بأن هذا المشروع منطقي ومجدي من وجهة النظر المالية حيث يجب على صاحب المشروع أن يكون قادرا على تحويل فكرته إلى مجموعة حسابات مالية متوقعة تركز على الشراء والتخصيص وعائد الاستثمار وإدارة الأموال، ويجب أن يتضمن هذا القسم معلومات فعلية عن الأداء للسنوات الثلاث أو الخمس الماضية على الأقل، وإن لم يكن للشركة تاريخا تشغيليا سابقا يتعامل هذا القسم فقط مع التوقعات المالية وأن يتضمن هذا القسم ما يلي:

- من أين سيتم توفير الدعم المالي؟
- مصادر التمويل وسبل استثماره.
- أسس وضع التوقعات.
- الموازنة عند بدء التشغيل والمتوقعة بعد 3 سنوات.
- بيان التدفقات النقدية (شهرية للسنة الأولى وفصلية للسنتين الثانية والثالثة).
- بيان الأرباح والخسائر المتوقعة للثلاث سنوات الأولى.
- تحليل نقطة التعادل.
- تحليل النسب والمؤشرات المالية.
- إستراتيجية الخروج.

✓ **الملاحق:** يهدف الملحق إلى تقديم الوثائق الإضافية لدعم خطة العمل ويعطي هذا القسم للمستثمرين المحتملين خيار الإطلاع على معلومات أكثر تفصيلا عند الرغبة، فلا بد على الأقل التأكد من إدراج كل المعلومات المشار إليها في الخطة ضمن الملحق، وفيما يلي لائحة لأهم البنود التي يتم إدراجها:

- تفاصيل توضح الامتيازات الجبائية المرتبطة بالهيكلية المقترحة للمشروع الجديد.
- نسخ عن براءات الاختراع والأسماء التجارية أو حقوق الملكية الجاهزة.
- استثمارات الاستبيان التي استخدمت لتجميع البيانات كجزء من أبحاث السوق.
- السيرة الذاتية لأعضاء فريق الإدارة والمساهمين الرئيسيين والمستشارين الفنيين.
- لائحة أسعار المنافسين.
- ملصقات إعلانية وترويجية تصف المنتج أو الخدمة.
- العقود (عقود الملكية، كراء،الخ).
- صور للمنتج أو الخدمة.
- الفواتير الشكلية المتحصل عليها من الموردين.

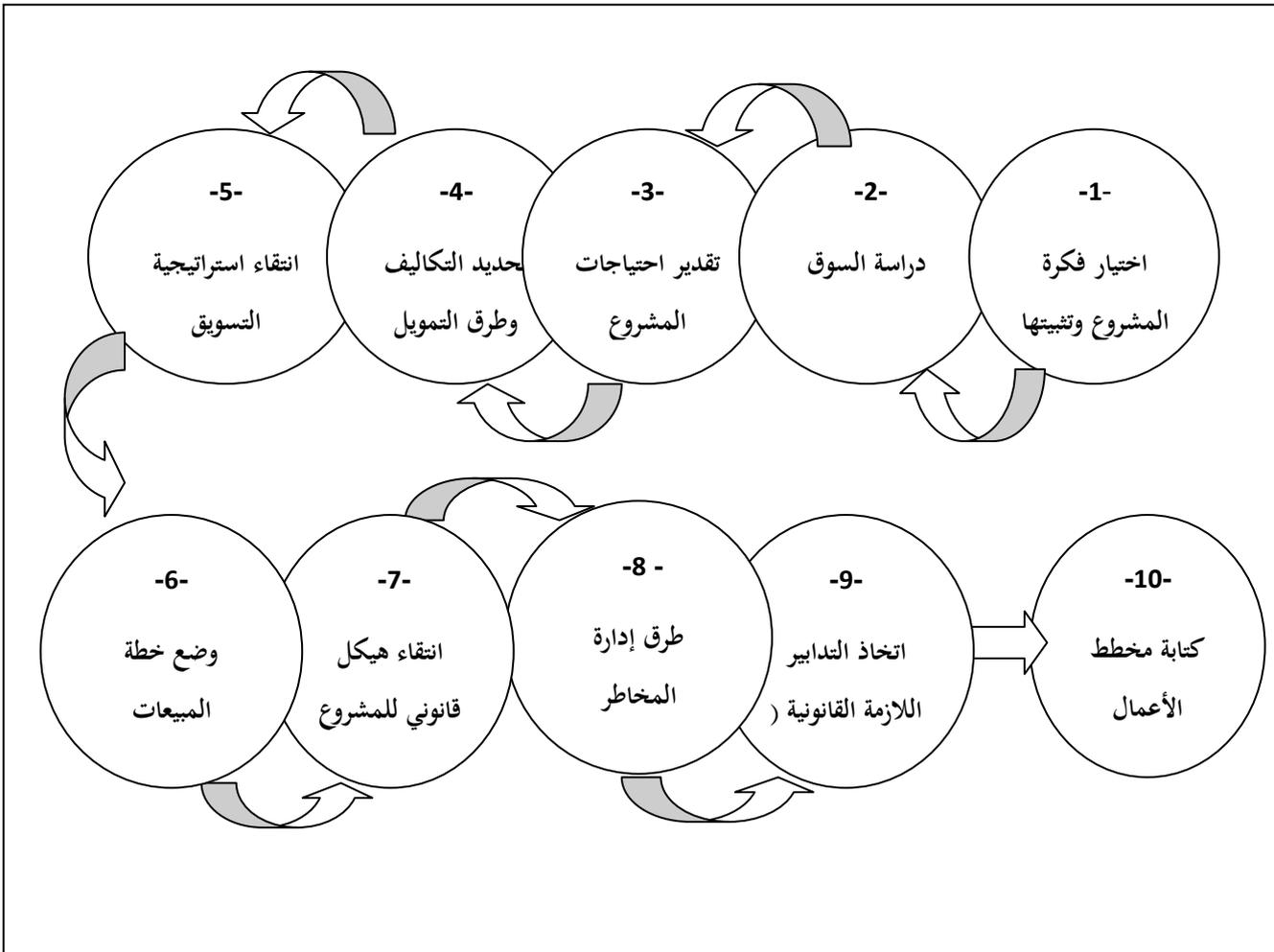
الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

ثانيا: مراحل إعداد مخطط أعمال

قبل وضع خريطة إعداد مخطط الأعمال يجب تحديد الأولويات لصياغة (الدوافع) وراء ذلك، وجلب تمويل وشركاء جدد للحصول على الموافقة لتجسيد المشروع وتطويره.

ومن هذا المنطق سنلخص مراحل إعداد مخطط الأعمال في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) : مراحل إعداد مخطط الأعمال



المصدر: قادري فاتح، مرجع سابق، ص11.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

❖ يمكننا تفسير الشكل السابق كما يلي:

✍ اختيار فكرة المشروع: تتم المفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة لاختيار أفضلها ولتحديد مدى تجارب السوق لفكرة المشروع الجديد، وعادة ما يبدأ مخطط الأعمال بتحديد الصلاحية التسويقية للمشروع محل الدراسة أي بهدف تحديد احتمالات تجاوب السوق لفكرة المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها، هل هي جيدة أو لا؟ من المحيط، وكذلك مدى مهاراتك وتطلعاتك.

عندما تكون لديك فكرة، لا تتردد في التحدث حولها، العديد من رجال الأعمال الشباب يترددون في مناقشة أفكارهم خوفا من السرقة، ولكن إذا كنت لا تتكلم، لا يمكنك معرفة ما الذي يفكر فيه الناس، أو تطلعات الزبائن في المستقبل.¹

✍ دراسة السوق: أمر ضروري لتحديد السوق المستهدف، الزبائن، منافسيك، كيفية التنافس على نحو فعال، والتنبؤ بالمبيعات.

✍ تقدير احتياجات المشروع: موقع المشروع وخصائصه، تحديد الاحتياجات والمعدات الأساسية، التكاليف، وعدد الموظفين.

✍ تحديد التكاليف وطرق التمويل: تحديد تكاليف التشغيل، الشركاء، وطرق تمويل المشروع.

✍ انتقاء إستراتيجية التسويق: تسويق فكرة المشروع هو الجانب الأساسي قبل الانطلاق، كتابة خطة التسويق.

✍ وضع خطة المبيعات: كيف سيتم بيع المنتج أو الخدمة، السوق المستهدفة (المحلية والوطنية والدولية)، ما هي قنوات التوزيع، سعر البيع وكيفية تحقيق نقطة التعادل.

✍ الهيكل القانوني للمشروع: ما هو النوع الذي يتلاءم مع تطلعاتك ومواردك، وسوف يسهل عمليا اتخاذ أفضل القرارات (الشخص الوحيد، تضامن،الخ).

✍ إدارة المخاطر: بدء العمل هو خطوة كبيرة مخوفة بالمخاطر لذلك يجب وضع منهجية لتسيير الخطر ووضع بدائل في حال التعثر.

✍ اتخاذ التدابير القانونية: تسجيل النشاط على مستوى السجل التجاري، دفع الالتزامات الضريبية والقانونية الأخرى مثل الرخص التجارية والتأمين والصحة والسلامة وبراءات الاختراع.

¹<http://www.my-business-plan.fr/tester-son-idee>, 21/04/2017, 17:00h.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

للكتابة مخطط الأعمال: لا يختلف اثنان عن فوائد وأهمية مخطط الأعمال، وما يقدمه لكل الأطراف داخل وخارج المؤسسة، وأما من ناحية المكونات هناك تباين نوعا ما في عدد المكونات ومضمونها، لكن على العموم كل مخططات الأعمال تؤدي إلى نفس الطريق.¹

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي حجر الأساس لمخطط الأعمال، حيث يتم من خلاله استكشاف الفرص واقتناصها، من خلال تحليل المحيط وتشخيصه، ومدى تقبله لفكرة المشروع.

كما يعتبر إعداد المخطط التسويقي بمثابة العملية التي تمكن منظمات الأعمال من تحليل البيئة، وتشخيص قدراتها وطاقتها، وتحديد مسارات العمل التسويقي، وتنفيذ القرارات التسويقية، ويعد المخطط التسويقي جزء لا يتجزأ من مفهوم أوسع يدعى التخطيط الاستراتيجي الذي لا يشمل التسويق فقط، وإنما يتضمن أيضا حالات التوافق والانسجام بين استراتيجيات الإنتاج والبحث والتطوير والتمويل والموارد البشرية وبين بيئة الأعمال.²

كما أن نجاح مشروعات الأعمال في إقامتها، وفي ممارستها لنشاطاتها يعتمد أساسا على السوق، لأنه (السوق) هو الذي يوفر لمشروعات الأعمال ما هو مطلوب لإقامتها، وتشغيلها بعد إقامتها، وتصريف إنتاجها من السلع والخدمات التي تولدها نشاطاتها.³

يهدف المخطط التسويقي إلى التعرف على الجوانب المختلفة لسوق السلعة التي يتجه المشروع نحو إنتاجها وذلك لتقدير حجم المبيعات الذي يمكن أن تحققه حاليا ومستقبلا.⁴

كما يهدف أيضا إلى التأكد من وجود طلب كافي لاستيعاب إنتاج المشروع خلال عمره الاقتصادي وتقدير سعر البيع المتوقع لمنتجاته، وكذلك يهدف إلى تحديد منافذ التوزيع التي تستخدم في تصريف منتجات المشروع.⁵

¹ بلال، خلف السكرانة، مرجع سابق، ص114.

² - بشير العلاق، التخطيط التسويقي، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 21.

³ - فليح، حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 60.

⁴ - محمد عبد الفتاح الصبري، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 402 - 420.

⁵ - غادة صالح، دراسة الجدوى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2008، ص 17.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

المطلب الأول: دراسة السوق

تعتبر هذه الدراسة هي صلب الدراسة التسويقية لأنها هي في النهاية التي تقدم كمية المبيعات المتوقعة في سنة بدء الإنتاج والسنوات اللاحقة، وعلى أساس هذه التنمية يتم تحديد كل الخطوات التالية في الدراسة الفنية والمالية والاقتصادية.¹

أولاً: دراسة طبيعة السوق:

إن طبيعة السوق هذه هي التي تحدد لمشروع الأعمال إمكانية عمله وممارسته لنشاطه بعد إقامته، لأن النجاح في الأعمال يعتمد على المعرفة الدقيقة والإدراك التام للكيفية التي تؤثر بها قوى السوق على الفرص التي تتاح لمشروعات الأعمال، وعلى المحددات التي تفرضها السوق عليها، وبهذا تحدد إنتاجها، وكذلك تحديد أسعار عناصر الإنتاج ومستلزماته، ومن خلاله تتحدد تكاليف هذا الإنتاج وتتحدد أسعار السلع والخدمات التي تنتجها مشروعات الأعمال هذه، وبذلك تتحدد إيراداتها بتحديد حجم إنتاجها وأسعاره، وهو ما يعني في النهاية تحديد أرباحها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم أنواع الأسواق:

1- سوق المنافسة التامة:

إن سوق المنافسة التامة تمثل النموذج النظري الأساسي والأمثل لنطاق السوق، لأن هذه السوق هي التي يتم بموجبها التفاعل الحر والتلقائي بين قوى العرض والطلب، وفي إطار المعرفة والعلم التام بحالة السوق، وهي الحالة الأمثل للسوق بالذات ومن الناحية النظرية، بالتالي فهي تعتبر الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على حالات السوق الأخرى غير التامة، وتحديد طبيعتها وفقاً لهذا الأساس، تتسم هذه السوق بالعديد من الخصائص والتي تمثل شروط سوق المنافسة التامة والتي من أهمها:

➤ وجود عدد كبير جداً من البائعين من جانب العرض ومن المشترين من جانب الطلب بحيث لا يمكن لأي منهم التأثير على السوق بأي قدر كان، وبذلك فإن حالة السوق تتحدد من خلالها جميعاً وليس من خلال تأثير أي منهم.

➤ التجانس التام لوحدة السلعة المنتجة، أي عدم وجود علامات تجارية أو دعائية، أو إعلان طالما أن المنتج يستطيع بيع كامل إنتاجه في السوق وبسعر السوق هذا.

¹ - عبد العزيز، مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص76.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

للحرية الدخول والخروج من السوق وحرية ممارسة النشاطات الاقتصادية بدون قيود أو عوائق وكذا حرية المستهلك في اتخاذ قراره بالاستهلاك، وهو الأمر الذي يدفع بتسميته بالاقتصاد الحر الذي هو الاقتصاد الرأسمالي بصيغته الأصلية، والذي يعمل دون تدخل من الدولة أو المشروعات أو النقابات أو أي جهة كانت.

للعلم والمعرفة التامة بحالة السوق، أي بحالة العرض، والطلب والسعر السائد الذي يتحدد نتيجة التفاعل التلقائي بين قوى العرض وقوى الطلب، وكذلك توفر المعرفة بالنشاط الإنتاجي وطريقة الإنتاج ومتطلباته وكيفية القيام به، حتى توفر هذه المعرفة مشاركة من يرغب في العرض إذا كان قادرا ماليا.

للحرية السعر يتحدد من خلال التفاعل الحر والتلقائي بين قوى العرض وقوى الطلب، والمنتج يواجه في إطار ذلك طلب تام المرونة، أي عندما يقوم برفع السعر فإن المشتريين يتحولون إلى المنتجين المنافسين له، كما أنه (المنتج) لا يقوم ببيع سلعته بسعر أقل من سعر السوق، طالما أنه يستطيع أن يبيع كامل إنتاجه بالسعر الأعلى الذي يحدده السوق، أي أن المنتج (المشروع) يتقبل السعر الذي يحدده السوق لسلعته.

2- سوق الاحتكار التام:

يعتبر الاحتكار التام الحالة المعاكسة تماما لحالة سوق المنافسة التامة، تبرز أهميته في كونه يمثل حالات واقعية في العديد من أسواق السلع والخدمات.¹

يعد وجود العقبات المختلفة في وجه دخول المنافسين أساس الاحتكار الذي يعطي الشركات المحتكرة سلطات مطلقة في السوق، يمكن أن تكون تلك العقبات قانونية كما هو الحال بالنسبة لاحتكار الدولة أو أن تكون عقبات تقنية كالإختراعات وامتلاك براءات الإختراع، ومن أمثلة الاحتكار، احتكار مؤسسات الدولة أو مصالحها (شركات الكهرباء) وكذلك الشركات الصناعية عند طرحها لمنتج جديد.²

والمحتكر بسبب سيطرته وتحكمه في السوق اعتمادا على الموانع التي تمنع الدخول إلى السوق المحتكر والتي يقوم عليها الاحتكار التام، فإنه يمكن أن يحدد ما يلي:

السعر، ويترك تحديد التنمية التي يقوم بإنتاجها من السلعة للطلب الذي يتحقق عليها في السوق بالسعر الذي حدده لها.

¹ - فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 61-85.

² - عمر بن حمد و الحمود، تقنيات التسويق، شعاع للنشر و العلوم، سوريا، 2005، ص 141.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

تحديد الكمية التي يقوم بإنتاجها ويترك تحديد السعر الذي يبيع به السلعة في السوق تبعاً للطلب الذي يتحقق عليها في السوق.

وبذلك فإن المحتكر في الحالة الأولى يقوم بتحديد السعر بشكل مباشر، ويقوم في الحالة الثانية بتحديد السعر بشكل غير مباشر من خلال تحديده للإنتاج، ولا يمكن للمحتكر أن يقوم بتحديد كل من السعر والنتاج في آن واحد.

3- سوق المنافسة الاحتكارية:

إن سوق المنافسة الاحتكارية هي السوق التي تجمع بين بعض سمات سوق المنافسة التامة وبعض سمات سوق الاحتكار التام، إلا أن سمات المنافسة التامة فيها تكون أكبر من سمات الاحتكار، تكاد تكون الحالة الأقرب من الواقع من سماتها:

وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق وبالذات في جانب العرض أي المنتجين، مما يؤدي إلى أن المشروع المنتج يمكن أن يؤثر على حالة السوق ولكن بحدود معينة وذلك يعتمد على مدى كون عدد المنتجين كبير من ناحية وطبيعة السلعة المنتجة، ومدى التمايز بين المنتجين في إنتاجها، ونشاط المنتج في تسويق إنتاجه والدعاية له.

وحدات السلعة المنتجة والمعروضة في السوق من قبل المنتجين ليست متجانسة تماماً، كما هو الحال في سوق المنافسة التامة، لذلك فإن وحدات السلعة التي يتم إنتاجها من قبل عدد كبير من المنتجين تعتبر بدائل قريبة لبعضها البعض، المهم في هذا الجانب هو أن وحدات السلعة التي ينتجها منتج معين تختلف وتتميز من وجهة نظر المستهلك لها عن طريق مقارنتها بوحدات السلعة التي ينتجها المنتجون الآخرون الذين يعملون في سوق المنافسة الاحتكارية هذه، ومن ثم فإنهم يطلبونها استناداً إلى تميزها واختلافها هذا.

المنافسة تتم في هذا السوق اعتماداً على التميز والاختلاف بين وحدات السلع التي ينتجها المنتج عما ينتج من قبل الآخرين وذلك من خلال التمايز في نوعية السلعة المنتجة والذي يمكنه أن يكون تمايزاً حقيقياً، أو من خلال العلامات التجارية أو التصميم أو الإعلان والذي قد لا يرتبط بوجود تمايز واختلاف حقيقي، أو من خلال خدمات ما بعد الإنتاج كالتعبئة والتغليف وشروط البيع، أو حتى خدمات ما بعد البيع كخدمات الصيانة وغيرها من الخدمات الأخرى ذات الصلة بذلك.

وتبرز في سوق المنافسة الاحتكارية نشاطات الدعاية والإعلان، وتزداد أهميتها والاعتماد عليها في جذب المستهلكين.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

المنافسة الاحتكارية لا يسود فيها سعر واحد، إنما أسعار متعددة نظرا لعدم التجانس التام بين السلعة التي يتم إنتاجها من قبل المنتجين، كمثال على ذلك الأدوية والمنظفات، وبهذا فان العدد الكبير من المنتجين والدخول والخروج من السوق والتماثل والتشابه بين وحدات السلعة في السوق يمثل جوانب تتيح المنافسة بين المنتجين في سوق المنافسة الاحتكارية، في حين أن عدم التجانس التام، ووجود تمايز في إنتاج السلع وبالذات من خلال الدعاية و الإعلان سواء ما يرتبط منها بما هو حقيقي أو غير حقيقي في التمايز والاختلاف هذا يتيح الاحتكار للمنتج في السوق وبالتالي فهي تجمع بين سمات المنافسة وهي الأقوى وسمات الاحتكار وهي الأضعف، إلا أن درجة القوة من ناحية و الضعف من ناحية تعتمد على عدد المنتجين و طبيعة السلعة و مدى تماثلها أو اختلافها عن السلعة الأخرى، والدعاية والإعلان الذي يرافق ذلك، و غيره من الجوانب المتصلة بعمل هذه السوق .

4- سوق احتكار القلة:

يعتبر سوق احتكار القلة السوق الأقرب إلى سوق الاحتكار التام إذ أنه يجمع بين سمات الاحتكار وبعض سمات المنافسة إلى أن سمات الاحتكار هي الأكبر والأكثر أهمية، هذا الاحتكار يرتبط بقلة من المتعاملين فيه سواء في جانب العرض أو في جانب الطلب، يبرز هذا النوع من الأسواق كأحد أهم الأسواق الواقعية التي تتحقق فعلا وبالذات في إنتاج العديد من السلع والخدمات وبجانب السوق الواقعية الأخرى وهي سوق المنافسة الاحتكارية.

قد يتخذ احتكار القلة هذا في مضمونه الواقعي والفعلي أشكال قد تجعله يقترب من أن يكون سوق احتكار تام، وبالذات عندما يتحقق إنفاق صريح أو ضمني بين المشروعات القليلة التي تتعامل في سوق احتكار القلة هذا بحيث تتحول من خلال ذلك إلى ما يكاد يكون مشروع واحد، وقد لا يحصل مثل هذا الإنفاق، وتبدأ منافسة بين المشروعات القليلة التي تعمل في هذه السوق وتكون مثل في هذه المنافسة في حالة حصولها قوية ومدمرة بسبب حجم المشروعات الكبيرة وقوتها التنافسية نتيجة العدد القليل من المشروعات والتي قد تكون عملاقة في بعض الحالات ولذلك يتم في الغالب اللجوء تلافي حصولها حتى في حالة عدم وجود اتفاق صريح أو ضمني بين هذه المشروعات .

تتسم هذه السوق بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- العدد القليل من المشروعات التي تحتكر التعامل في هذه السوق، سواء في جانب الشراء، أي في جانب الطلب، أو في جانب الإنتاج و البيع أي جانب العرض.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- الحجم الكبير للمشروعات التي تعمل في سوق احتكار القلة في الغالب نتيجة العدد القليل، والحجم الكبير يتيح لها وفورات يمكن أن تنخفض معها كلفة إنتاجها.
- عوائق الدخول إلى سوق احتكار القلة نتيجة لما سبق، تكون كبيرة و قوية.
- يؤثر المنتج في سوق احتكار القلة بدرجة مهمة وكبيرة على حالة السوق وعلى قرارات الآخرين بشأن الإنتاج والأسعار لأن أي منتج من المنتجين القلة الكبار في حجم مشروعاتهم يحتل حصة مهمة من السوق.
- إن المشاريع التي تعمل في سوق احتكار القلة هذا يفترض أن تكون مشروعات مستقلة عن بعضها البعض لأن عدم استقلاليتها واتفاقها الصريح أو الضمني يؤدي إلى تحول احتكار القلة هذا إلى ما يكاد يكون معه احتكار تام.

ثانيا: دراسة العرض والطلب:

إن أهم عامل يستند إليه عند دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع اقتصادي هو تحديد حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع المقترح والقصد من ذلك معرفة إمكانية تصريفها في ضوء معطيات السوق الراهنة (خاصة العرض) والمتنبئ حول إمكانيات تطويرها مستقبلا.

فدراسة السوق لا يمكن أن تبنى على فرضيات وإنما على وقائع راهنة ولمموسة بشكل أو بآخر في حين من الممكن صياغة فرضيات أو باستخدام أساليب الكمية والنوعية بهدف التعرف على حصة المشروع المحتملة من السوق.

وتعتبر هذه الدراسة هي صلب الدراسة التسويقية لأنها هي في النهاية التي تقدم كمية المبيعات المتوقعة في سنة بدء الإنتاج بالنسبة للمؤسسة والسنوات اللاحقة وعلى أساس هذه الكمية يتم تحديد كل الخطوات التالية في الدراسات الفنية والمالية والاقتصادية، وثمة متغيرات عدة تؤثر على الطلب لمنتج معين.¹

1- تحليل الطلب:

يتمثل تحليل الطلب أساسا في التعرف على حاجيات الزبائن الحقيقيين والمرتبين في نفس الوقت.²

¹ - عبد العزيز، مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 76.
² - نصيب رجم، دراسة السوق ، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 154.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

أ- الطلب والعوامل المؤثرة عليه:

الطلب على منتج معين هو الكمية المطلوبة من قبل المستهلكين لهذا المنتج خلال فترة معينة، ويؤثر على الطلب مجموعة من العوامل أهمها:

- **السعر** : إن العلاقة بين الطلب والسعر هي علاقة عكسية فانخفاض السعر يجعل فئات جديدة قادرة على شراء المنتج لم تكن قادرة على شرائه من قبل م يشجع فئات أخرى على شراء كميات إضافية، ويكون الأثر عكسيا في حال ارتفاع السعر إلا أن هذه القاعدة لها استثناءات فمثلا سلع التفاخر والمظهيرية وباقي السلع التي تشتري لارتفاع أثمانها كالحلي والجوهرات والسيارات الفاخرة، فإن انخفاض أثمانها قد يحد من الإقبال عليها، كما أن السلع التي يعتقد المستهلكون بأن جودتها مرتبطة بارتفاع أثمانها، قد يؤدي انخفاض ثمنها إلى توليد شعور لدى المستهلك بانخفاض جودتها مما قد يخفض الطلب عليها، كما أن أثر التغير في السعر على التغير في الطلب (وهو ما يعرف بمرونة الطلب السعرية)، يتغير بتغير أنواع المنتجات، فعادة ما يكون التغير في الطلب الناتج عن التغير في السعر أكبر في السلع الكمالية أكبر عنه في السلع الأساسية وفي السلع المعمرة عنه في السلع الاستهلاكية.
- **دخل المستهلك**: في الغالب تزداد الكمية المطلوبة من سلعة معينة بزيادة دخل المستهلك وتقل بانخفاضه، ويستثنى من ذلك السلعة الرديئة، وتتفاوت درجة التغير في الطلب على السلع المختلفة نتيجة للتغير في الدخل وذلك ما يعرف "بمرونة الطلب الدخلية".
- **أسعار المنتجات البديلة والمكملة**: يتأثر الطلب على المنتج بالمنتجات البديلة والمكملة وأسعارها، فكلما زادت المنتجات البديلة وانخفض سعرها يؤدي ذلك إلى انخفاض الطلب على المنتج والعكس صحيح.
- **شكل السوق**: يتأثر الطلب على منتج معين بشكل السوق الذي يطرح فيه هذا المنتج ومن الأشكال التي يمكن أن يكون عليها شكل السوق، سوق تنافسي كامل، سوق احتكاري كامل وسوق احتكار القلة.
- **الجودة**: كلما زادت جودة منتج معين مع ثبات العوامل الأخرى فان الطلب عليها يزداد.
- **الضرائب**: كلما زادت الضرائب المفروضة سواء المباشرة وغير المباشرة وخاصة غير المباشرة، فان الطلب على المنتج سوف ينخفض نظرا لارتفاع تكلفة الحصول عليه.
- **عدد السكان ومعدلات النمو**: بشكل عام كلما ارتفع عدد السكان ومعدل النمو مع ثبات العوامل الأخرى فان الكميات المطلوبة على المنتج ستزداد و العكس صحيح.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- العادات والاتجاهات الشرائية للمستهلكين: تختلف عادات المستهلكين عن بعضهم البعض فمنهم من يفضل الشراء بالقسط أو بالدين أو الانتظار حتى يتجمع لديه المبلغ المطلوب و منه من تحصل على قرض لشراء ما يلزمه، ومن المستهلكين من يوجه غالب دخله الإنفاق وللاذخار و منه من يوجه الإنفاق نحو السلع الاستهلاكية و منهم و منهم من يوجه الإنفاق نحو السلع المعمرة ، و هذا الاختلاف في العادات و الاتجاهات الشرائية للمستهلكين له تأثير كبير على حجم الطلب على المنتجات المختلفة .
- ذوق المستهلك: قد يبقى ذوق المستهلك ثابتا و قد يتغير الأمر الذي يؤثر على طلبه على المنتجات المختلفة .¹
- توقعات المستهلكين: إن توقع المستهلك بارتفاع سعر المنتج في المستقبل أو نفاذه من الأسواق، فإن ذلك سيدفع المستهلك إلى زيادة طلبه على المنتج في الوقت الحاضر، و بالتالي سيرتفع الطلب عليه و ينتقل منحى الطلب للأعلى وإلى اليمين، والعكس صحيح.²

ب-تقدير الطلب على منتجات المشروع:

يعتبر التنبؤ هو الأساس الذي يمكن من خلاله التوقع لحجم الطلب المستقبلي على منتج ما وثمة عدة طرق يمكن تقدير الطلب المتوقع على السلع والخدمات منها:

ب-1- طرق تعتمد على الخبرة الشخصية:

- ✓ المقارنة التاريخية.
- ✓ تحليل المستهلك النهائي.
- ✓ طرق رياضية و إحصائية .
- ✓ متوسط استهلاك الفرد.
- ✓ المرونة السعرية.
- ✓ المرونة الدخلية.
- ✓ تحليل السلاسل الزمنية.

ب-2- طرق بحث ميداني: تعتمد على أساليب جمع البيانات نذكر منها:

¹- جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 132- 135

² - www.cba.edu.kw/revadh/104/supply_domand.doc, 12 :12 , 16 :03 :2017 , p3.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

✓ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، و هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات، وتتبع الخطوات التالية لإجراء الملاحظة:

👉 تحديد الهدف الذي يسعى الباحث الحصول عليه.

👉 تحديد الأشخاص المعنيين بالملاحظة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاختيار الجيد والملائم لهؤلاء الأشخاص.

👉 تحديد الفترة الزمنية اللازمة للملاحظة، بحيث يتناسب مع الوقت المخصص للباحث.

👉 ترتيب الظروف المكانية الملائمة للملاحظة.

👉 تحديد النشاطات المعنية بالملاحظة.

👉 جمع المعلومات بشكل نظامي ثم تسجيلها.¹

✓ **الاستبيان:** وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه، لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها، ويمكن انجاز الاستبيان من خلال الخطوات التالية:

👉 تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في ضوء موضوع البحث ومشكلته ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها.

👉 ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات.

👉 اختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفائيتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته، والملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة.

👉 تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة.

👉 توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة للتوزيع، وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه.

¹- al3loom.com/?p=1439, 12 :37 , 16/03/2017.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

لل متابعة الإجابة على الاستبيان فقد احتاج الباحث للتأكيد على عدد من الأفراد والجهات لإنجاز الإجابة على الاستبيان وإعادةه وقد يحتاج إلى إرسال نسخ أخرى منه خاصة إذا فقدت بعضها.

لل جميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكيد من وصول نسخ جديدة منها حيث لا بد من جمع ما نسبته 75% فأكثر من الإجابات المطلوبة، لتكون كافية لتحليل معلوماتها.¹

✓ **المقابلة:** هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث و الحوار، يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث.

أسئلة المقابلة يمكن تصنيفها إلى:

- مفتوحة (غير محددة الإجابة): و هي الأسئلة التي لا تعطي أي خيارات للإجابة.
- مغلقة (محددة الإجابة): و هي الأسئلة التي تكون إجابتها محددة بنعم أو لا.

خطوات إجراء المقابلة:

لل الإعداد المسبق للمقابلة وتتضمن:

- أ- تحديد الأشخاص المعنيين بالمقابلة أو الجهات المشمولة بالمقابلة (الأشخاص والجهات التي لديها معلومات كافية ووافية لأغراض البحث).
- ب- تحديد وإعداد قائمة الأسئلة والاستفسارات وربما يكون من الأفضل إرسالها قبل إجراء المقابلة لإعطاء المبحوثين فكرة عن الموضوع ويراعى فيه إعداد الأسئلة بوضوح والصياغة الدقيقة.
- ت- تحديد مكان ووقت المقابلة بما يتناسب مع ظروف المبحوثين والالتزام بذلك (عادة ما تتم المقابلة في مكان عمل المبحوث) وإذا كان بالإمكان التأثير على ظروف المقابلة ويمكن اقتراح إجراء مقابلة في مكان خاص لسرية المعلومات وتوفير الهدوء .

لل تنفيذ المقابلة وإجرائها: هناك عدة أمور على الباحث إتقانها لإثارة اهتمام وتعاون المبحوث وحتى تكون المقابلة مفيدة يجب توفر النقاط التالية:

- أ- إيجاد الجو المناسب للحوار من حيث المظهر اللائق للباحث، واختيار العبارات المناسبة للمقابلة.

¹ -al3loom.com/?p=1349 ,12 :50,16/03/2017.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- ب- دراسة الوقت المحدد لجمع المعلومات بشكل دقيق ولبق.
- ت- التحدث بشكل مسموع و عبارات واضحة.
- ث- إذا كانت المقابلة تخص شخصا واحدا محددًا يستحسن أن تكون معه على انفراد بمعزل عن بقية العاملين معه.
- ج- أن يتجنب الباحث تكذيب المبحوث أو إعطاء المبحوث الانطباع بأن جوابه غير صحيح بل يترك للمبحوث إكمال الإجابات والطلب منه توضيحها وإعطاء أمثلة وما شابه ذلك.

لل تسجيل وتدوين المعلومات:

- أ- يجب تسجيل المعلومات والإجابات أثناء الملاحظة مباشرة ويكون ذلك على أوراق محددة سلفًا حيث تقسم الأسئلة إلى مجموعات ويتم توضيح الإجابة أمام كل منها، وكذلك الملاحظات الإضافية ومن الأفضل تسجيل الحوار بواسطة آلة التسجيل.
- ب- أن تسجل المعلومات بنفس الكلمات المستخدمة من الشخص المعني بالمقابلة.
- ت- أن يتعد الباحث عن تفسير العبارات التي يقدمها الشخص المبحوث والإضافة عليها بل يطلب الباحث منه إعادة تفسير العبارات إذا تطلب الأمر ذلك.
- ث- إجراء التوازن بين الحوار والتعقيب وبين التسجيل وكتابة الإجابات.
- ج- إرسال الإجابات والملاحظات بعد كتابتها بشكل نهائي إلى الأشخاص التي تمت مقابلتها للتأكد من دقة التسجيل.¹

مما تقدم وبعد الحصول على المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالطلب المستقبلي والمعلومات الأخرى عن السوق والمنافسين والمستهلكين من حيث النوعية المتوقعة ونوعية الأسعار التي يفضلونها، دوافعهم للشراء وأسباب التفضيل، يتوجب على القائم بالتحليل إعداد الخطة التسويقية المتوقعة لمنتجات المشروع وذلك في حالة التأكد من وجود طلب حقيقي عليه ، أما إذا أثبتت الدراسة التسويقية عن عدم وجود طلب كافي على منتجات المشروع فقد يتم العودة مرة ثانية إلى محاولة إيجاد فكرة أخرى للمشروع أو تشكيلة أخرى للمنتجات تُشبع نفس الحاجة أو الفكر ويمكن ذكر ذلك في التقرير النهائي للمشروع.²

¹al3loom.com/?p=1374 , 13 :00,16/03/2017.

² عبد العزيز، مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص 84.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

2- تحليل العرض:

إن اكتفاء الأسواق، عولمتها والصعوبات الاقتصادية، كلها عوامل أثرت في طريقة التمكّن من المنافسة وكذا تحليلها في سوق معينة، لذلك تحليل العرض في سوق معينة يلزم التعريف بدقة للحقل التنافسي للمنتج، سلوك وإستراتيجية المنافسين، وتحديد الضغط التنافسي¹

2-1- العرض والعوامل المؤثرة عليه:

العرض لمنتج معين هو عبارة عن الكمية المعروضة من هذا المنتج ويتأثر العرض بمجموعة من العوامل أهمها:

- ❖ **أهداف المشروعات:** تتحكم أهداف المشروعات في الكميات المعروضة من المنتج، فالمشاريع التي تهدف إلى اكتتاب السوق تكون معينة بعرض كميات أكبر والمنشآت المعنية بالحفاظ على سعر معين تقوم بعرض كميات أقل، وكذلك درجة المخاطرة في عرض السلع وقدرة ورغبة المشروعات في تحمل هذه المخاطر تؤثر بشكل كبير على الكمية المعروضة.
- ❖ **المستوى الفني التكنولوجي:** كلما زاد استخدام التقنيات ذات المستوى الفني والتكنولوجي في الإنتاج زادت قدرة المؤسسات على الإنتاج، وبالتالي على عرض كميات أكبر من المنتج.
- ❖ **سعر المنتج:** كلما زاد سعر المنتج كان ذلك حافزا لزيادة الكمية المعروضة من هذا المنتج.
- ❖ **أسعار عوامل الإنتاج ومرونة عرضها:** كلما انخفضت أسعار عوامل الإنتاج وكلما زادت مرونة عرضها كلما كان ذلك حافزا على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة القدرة على العرض.
- ❖ **القدرة على التخزين:** كلما زادت القدرة على التخزين كلما أدى ذلك إلى زيادة القدرة على العرض.
- ❖ **البيئة الاستثمارية:** كلما زاد استقرار البيئة الاستثمارية المحيطة بالمشروع (سياسية واقتصادية) كلما زاد ذلك من قدرة المشروعات على العرض.
- ❖ **السياسة النقدية والائتمانية:** كلما كانت السياسات النقدية والائتمانية واضحة ومسيرة، زاد ذلك من قدرة المنشآت على العرض.
- ❖ **طول الفترة الزمنية اللازمة للإنتاج:** كلما طالت الفترة الزمنية اللازمة لإنتاج وحدة المنتج، كلما قلت قدرة المشروع على عرض كميات أكبر من هذا المنتج.

¹ Véronique Boulocher , OPCIT, p 54 .

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

2-2- تحديد الكميات المعروضة:

الكمية المعروضة من منتج معين هي مجموع الكميات التي يعرضها جميع البائعون لهذا المنتج، ويمكن تحديد الكميات المعروضة من منتج معين بعدة طرق، تختلف باختلاف نوع المنتج ومن هذه الطرق:

- الإحصاءات الرسمية.
- البحوث الميدانية.
- الدراسات التي تتعلق بالمنتج.
- منشورات الغرف التجارية ودوائر الاستيراد والتصدير.¹

3- الفجوة التسويقية:

هي كمية المنتج التي يحتاجها السوق فعلا أو النقص، و يمكن حسابها كما يلي:²

الفجوة التسويقية = الطلب - العرض.

= الطاقة الاستيعابية - الاستهلاك الحالي.

= الاستهلاك المتوقع لسنة التنبؤ - الإنتاج المحلي المتوقع لتلك السنة.

4- تحديد الشريحة التسويقية:

تختلف طريقة تحديد الشريحة التسويقية باختلاف نوع السلعة ودرجة جودتها ونوع السوق والحماية الجمركية المفروضة، ففي الظروف العادية فإن الشريحة التسويقية تساوي الفرق بين الطلب والعرض وفي حال وجود سلع بديلة يضاف إليها ما قد يجذبه المنتج من زبائن المنتجات البديلة وفي حالة السلع ذات الجودة العالية تلعب جودة المنتج قياسا بجودة المنتجات المنافسة دورا كبيرا في تحديد الشريحة التسويقية كما يلعب السعر أيضا دورا هاما في تحديد الشريحة التسويقية وذلك مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة، وعند تحديد الشريحة التسويقية يجب أخذ جميع هذه الأمور في الحسبان.

¹ - جهاد، فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص ص 136- 137.
² قدرتي فاتح، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

5- البيانات والمعلومات التسويقية:

البيانات والمعلومات التسويقية عديدة ومتنوعة أهمها:

- ✓ بيانات السكان: عدد السكان، معدل النمو، توزيع السكان على الفئات العمرية والجنسية والمستوى التعليمي، عدد العائلات وعدد الوحدات السكنية،... الخ.
- ✓ بيانات الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، توزيع الدخل على فئات السن وتوزيع الدخل على بنود الإنفاق... الخ.
- ✓ بيانات النشاط التجاري: عدد المنشآت العاملة في المجالات ذات العلاقة موزعة حسب المناطق وحسب نوع المنتجات ودرجة المنافسة، نسب مجمل الربح في كل منتج... الخ.
- ✓ بيانات على النقل والمواصلات: بيانات على أنواع النقل المتاحة، بري وبحري وجوي، المصاعب التي تواجه عمليات النقل... الخ.
- ✓ بيانات عن التجارة الخارجية: بيانات عن الصادرات و الواردات، من السلع المعنية بالقيمة والكمية والتنوعية و التسهيلات والحماية الجمركية... الخ.
- ✓ بيانات عن سلوك المستهلك: دوافع الشراء، العلامة المفضلة، حجم الاستهلاك، تفضيل الإنتاج المحلي أو المستورد... الخ.
- ✓ سياسة الحكومة: القيود المفروضة على التسعير والاستيراد وإجراءات الاستيراد والتصدير، والضرائب بأنواعها وقانون تشجيع الاستثمار... الخ.

❖ مصادر جمع البيانات التسويقية:

يتم تجميع البيانات والمعلومات التسويقية من خلال عدة طرق أهمها:

- أ- مصادر غير ميدانية: وتشمل:
 - ✓ البيانات والإحصاءات الرسمية.
 - ✓ الأبحاث العلمية الأكاديمية والمنشورة.
 - ✓ المعلومات الواردة بالصحف والمجلات.
 - ✓ البيانات و الإحصاءات التي تصدرها الاتحادات الصناعية والغرف التجارية والنقابات.
 - ✓ تقارير مندوبي المبيعات.
- ب- مصادر ميدانية: وتشمل:
 - ✓ المقابلات الشخصية.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

✓ الاستبيان.

✓ الملاحظة العلمية.¹

المطلب الثاني: المزيج التسويقي:

يعد المزيج التسويقي بحد ذاته إستراتيجية التسويق الشاملة بعناصره الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ليلاءم حاجات الزبائن ورغباتهم.

وعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة التي تعتمد على بعضها البعض لغرض القيام بالأداء الوظيفي التسويقي على الشكل المخطط والمطلوب، وما ينطبق على السلعة ينطبق على الخدمة وذلك من حيث الهدف لإرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم، لذلك يتطلب مزيج تسويقيا ملائما لسد احتياجات الهدف السوقي.²

أولاً: عناصر المزيج التسويقي

يقوم المزيج التسويقي بشكل عام على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة مكون واحد أو عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الأشكال وأحسن الصور، لذا ظهرت فكرة أو قاعدة المزيج التسويقي التي تعني خلط مجموعة من العناصر مع بعضها البعض بغية الحصول على مزيج أو توليفة تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف وتحقيق الغايات التي تبتغيها المؤسسة من استخدام عنصر واحد فقط.³

إن كل عناصر المزيج التسويقي متكاملة ومتفاعلة فيما بينها، حيث يتكون مزيج المنتج من: (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) أما مزيج الخدمة فهو موسع بالإضافة إلى العناصر السابقة نضيف عنصر الأفراد، العمليات والدليل المادي، وهي ضرورة لتقديم المنتج على نحو أمثل.⁴

¹ - جهاد، فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص ص 137- 141.

² - مروان، محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 53.

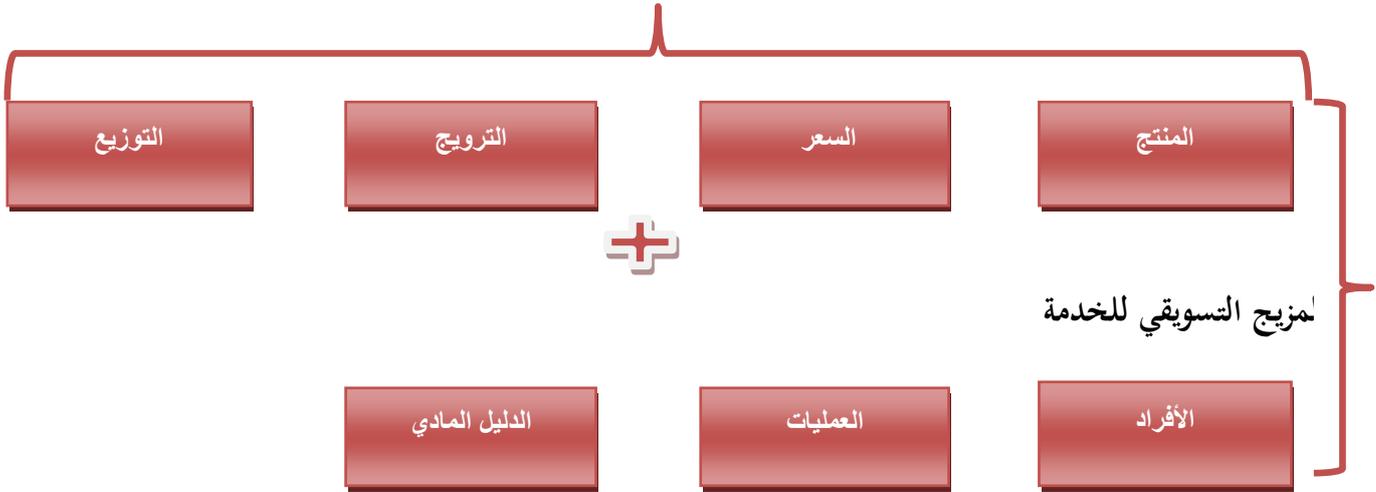
³ - نزار، عبد المجيد البروراري، أحمد، محمد فهمي البر زنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 142.

⁴ -www.marketing91.com/service-marketing-mixt/,12:42, 12 /03/2017.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

الشكل رقم (2): عناصر المزيج التسويقي للسلعة

المزيج التسويقي للسلعة



المصدر: www.marketing91.com/service-marketing-mix/, 12:42, 12 /03/2017

1. المنتج **Product**: يمكن أن يكون في شكل سلعة أو خدمة أي مادي أو غير ملموس.¹

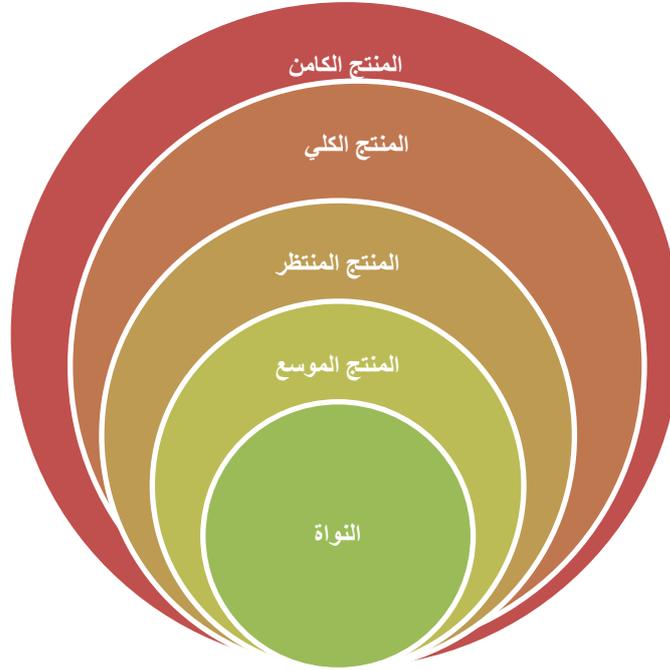
إن الهدف الأساسي للمنتج هو تلبية حاجات ورغبات الزبائن، لذلك تقوم المؤسسات (الخدمية) بتنمية وتطوير خدمة قادرة على إشباع حاجات الزبائن وبالتالي فإن مسوقي الخدمات يهتمون بمجموعة من الاعتبارات أوسع من المجموعة التي يهتم بها مسوقو السلع (poter , 1998).²

❖ مستويات المنتج: ميدانياً يكون من المفيد التمييز بين مستويات المنتج، فكل مستوى يزيد في قيمة العروض بالنسبة للمستهلك، وهناك اتجاه يرى بأن هناك خمس مستويات للمنتج يوضحها الشكل أدناه:

¹-marketingmix.co.uk, 12:49,12/03/2017.

²- مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص53 .

الشكل رقم(3): المستويات الخمس للمنتج



المصدر: محاضرات الأستاذ قشوط الياس، 2017.

- ❖ ففي المستوى الأساسي يوجد نواة المنتج وتمثل الإجابة عن السؤال "ماذا يشتري الزبون؟" إذ يعلق الأمر هنا بالميزة الأساسية المقدمة والمعروضة للمشتري في وجه المشكل المطروح، فزبون الفندق يشتري المبيت والراحة ومشتري المرسيدس يطلب الفخامة، وتكون مهمة رجل التسويق هنا ليست في بيع خصائص إنما "ميزات".
- ❖ أما المنتج الموسع فهو بالإضافة للنواة محاط بكل الخصائص فغرفة بالفندق على سبيل المثال تحتوي بالإضافة لسرير، كرسي، مغسل، وما إلى ذلك.
- ❖ أما المنتج المنتظر فيتعلق بمجموع الآمال والتوقعات التي ينتظر الزبون إيجادها في المنتج، فلا يتوقع أحد أن لا تشير الساعة إلى الوقت.
- ❖ المنتج الكلي: يمثل مجموع ما يقدمه وما يعرضه الصانع حول المنتج الموسع لكي يجعله مختلفاً، ولقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيراً من الصناعات إلى التوجه نحو بيع نظام أكثر من بيع منتج، كما هو الحال في آلات النجارة والحدادة مثلاً.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

و حسب Leuitt: "لا تقع المنافسة الحالية في مستوى ما تصنعه المؤسسات في مصانعها إنما في مستوى ما تضيفه لمنتجاتها القاعدية من حيث التوظيف، الخدمة، الإشهار، مساعدة الزبائن، القروض، سهولة التسليم والتخزين، كذلك كل الميزات الأخرى والتي لها قيمة في السوق وهنا لا بد من الانتباه إلى ظاهرة تحول المنتج مع مرور الوقت إلى منتج قاعدي كما هو الحال بالنسبة للتلفاز، حيث أصبحت تعني هذه الكلمة جهاز تلفزيوني ملون مزود بجهاز تحكم عن بعد ومدخل خاص بكابل هوائي مقعر "péritel"¹

❖ المنتج الكامن: والذي يوافق كل التحسينات والتحويلات التي قد يخضع لها المنتج في المستقبل على سبيل المثال معطف مكيف.²

2. السعر price:

هو في الأساس المبلغ الذي يدفعه الزبون مقابل حصوله على المنتج حيث يعتبر الثمن هو عنصر مهم جدا لتعريف المزيج التسويقي، بل هو أيضا عنصر مهم في خطط التسويق لأنه يحدد ربح المؤسسة، والبقاء والاستمرارية.

إن تعديل سعر المنتج لديه تأثير كبير على إستراتيجية التسويق بكاملها وكذلك تؤثر بشكل كبير على المبيعات والطلب على المنتج.³

❖ عوامل تحديد الأسعار:

- أ- أهداف تحديد السعر: حيث أن هناك أهداف متعلقة بحجم المبيعات، أهداف متعلقة بالمردود، أهداف متعلقة بتشكيلة المنتجات وأهداف متعلقة بصورة المنتج.
- ب- تأثير المنافسة: يتأثر السلوك التنافسي عادة ببنية السوق وطبيعتها أي بعدد المنافسين ودرجة التمايز للمنتجات المطروحة فيه ووضع المنافسة التي يمكن التمييز فيها بين ثلاث حالات أو أوضاع أساسية من المنافسة:

1. المنافسة الكاملة (pure et parfaite).
2. الاحتكار (monopole).
3. احتكار القلة (oligopole).

¹ محاضرات الأستاذ قشوط الياس 2017.

² - قدرتي فاتح ، مرجع سابق ، ص 27.

³ -marketingmix.co.uk,13:55,12/03/2017.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

ت- ميزات المنتج ومركباته: حيث تعتبر كل من الجودة، منحى حياة المنتج، التكلفة، أسعار تشكيلة المنتجات من المتغيرات الهامة التي تؤثر في السعر.

ث- الطلب: يتأثر الطلب بالسعر وتدعى العلاقة بين التغير النسبي للكميات والتغير النسبي للأسعار بمرونة الطلب.

يجب على المؤسسة إذا عند تحديد أسعار منتجاتها أن تأخذ بالحسبان حساسية السوق بالنسبة للأسعار لأن مرونة الطلب يمكن أن تكبح رفعها أو تخفيضها كما يمكنها أن تدل أن هناك تعني في طبيعة الطلب وبالتالي يجب أن تأخذ المؤسسة ذلك بالحسبان.

تقاس المرونة وفق العلاقة أو المعادلة التالية:

$$F=(q_2- q_1/q_1)/(p_2-p_1/p_1)$$

حيث : F هي مرونة الطلب أو السعر، q1 الكمية المباعة قبل تغيير السعر، q2 الكمية المباعة بعد تغير السعر، p1 السعر القديم، p2 السعر الجديد.

F=1 ← النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض المبيعات = النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض الأسعار.

F<1 ← النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض المبيعات أقل من النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض الأسعار.

F> 1 ← النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض المبيعات أعلى من النسبة المئوية لزيادة أو انخفاض الأسعار.

ج- تدخلات الدولة: لا تملك المؤسسة حرية مطلقة في تحديد أسعارها فهي تخضع في كثير من الأوقات إلى تدخلات الدولة للحد من التضخم وتثبيت الأسعار أو تحديد هامش ربح المؤسسات أو تحديد سعر أعظمي لا يسمح بتجاوزه أو تتفق مع المؤسسات في المحافظة على الأسعار.¹

❖ أساليب تحديد الأسعار

• التسعير على أساس إضافة مبلغ (هامش ربح) إلى التكلفة: وهي الطريقة الأسهل في التسعير حيث يتم إضافة نسبة أو مبلغ ثابت كهامش ربح إلى تكلفة المنتج وبالتالي، فإن تكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات تحسب من خلال المعادلة التالية:

¹ - عمر بن حمد و الحمد ، تقنيات التسويق، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2005 ، ص ص 135-177.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

تكلفة الوحدة = التكلفة المتغيرة + التكاليف الثابتة / المبيعات المتوقعة

سعر الوحدة = تكلفة الوحدة / (1- العائد المرغوب على المبيعات)

- التسعير على أساس تحليل نقطة التعادل: حيث تحاول المؤسسة تحديد السعر الذي يحقق نقطة التعادل أو الربح المستهدف الذي يبحث عنه وتظهر هذه الطريقة التكاليف الكلية والإيرادات الكلية المتوقعة عند مستويات مختلفة من المبيعات.

الربح = إيرادات الكلية - التكاليف الكلية .

= (الكمية × السعر) - (التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة).

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (السعر - التكلفة المتغيرة للوحدة).

- التسعير على أساس المشتري: المؤسسة تنظر إلى إدراك المستهلكين لقيمة السلعة، وليس على أساس التكلفة حيث تستخدم المؤسسة متغيرات غير سعرية في مزيجها التسويقي لبناء صورة ذهنية (قيمة مدركة) في أذهان المستهلكين، ويتم وضع السعر الذي يلاءم هذه الصورة الذهنية.
- التسعير على أساس أسعار المنافسين: يتحدد السعر بمقتضى هذه الطريقة في ضوء طبيعة الطلب على المنتجات في السوق أو في ضوء تقديم السوق للسلعة، الخدمة، وليس في ضوء اعتبارات التكلفة فقط وتظهر أهمية الاعتماد على هذه الطريقة في حالة ازدياد المنافسة في السوق، حيث تلعب إستراتيجية التسعير دورا أساسيا في نجاح السلعة / الخدمة تسويقيا من عدمه، و تبدو هذه الطريقة مناسبة في الحالات التالية :

➡ في حالة السلع المتجانسة مثل المواد التموينية .

➡ السلع ذات مرونة الطلب مرتفعة حيث يؤثر التغير البسيط في السعر على المبيعات بدرجة كبيرة.¹

- سياسة الفرز: تركز على تحديد سعر مرتفع نسبيا لمنتج في مرحلة الطرح ثم يترك هذا السعر لينخفض في مرحلة لاحقة ويكون هذا بتميز المنتج.

¹ - قدرتي فاتح ، مرجع سابق ، ص 32 .

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- سياسة اختراق السوق: تدخل المؤسسة حسب هذه السياسة في جزء كبير من السوق بفضل الدعاية المكثفة وسياسة توزيع متطورة وأسعار متدنية الأمر الذي يجعل اللجوء إليها مكلفا لأنه يستلزم استثمارات ضخمة و مخزونة كبيرا.
- التسعير حسب الخصائص الإضافية: وهو أن تقدم المؤسسة خدمات إضافية مع الخدمة الأساسية فإن التسعير مع هذه الإضافات يمثل مشكلة، لأن الأسعار مع هذه الإضافات ترتفع حتى تحقق المؤسسة الأرباح.¹

3- التوزيع placement:

إن عملية تقديم المنتجات من قبل المؤسسات وعمليات توزيعها وإيصالها إلى الزبون هي عملية ليست بالبسيطة حيث أن فعالية الاتصال بالمستفيد واستخدام القناة التوزيعية المناسبة يعتبران من أهم العوامل التي تضمن نجاح تسويق الخدمة .

4- الترويج promotion:

يعتقد الكثير من المهتمين أن النشاط الترويجي يساعد على بناء الولاء للعلامة التجارية ويعد شكلا من أشكال الاتصال الذي يشجع الزبائن لاختيار العلامة المحددة بحيث لا يقتصر نشاط التسويق على تهيئة الخدمات وتوفيرها وتحديد السعر المناسب ومنافذ التوزيع المناسبة فقط (perreault & Mccartly) بل يتطلب البحث من مؤسسات البحث عن نظام جيد للتعريف بخدماتها وفوائدها وإيصالها إلى الزبائن كذلك كون الخدمات غير مادية و غير ملموسة فإنه من الصعب البحث والتعريف بها عن طريق وسائل الترويج المختلفة.²

لا شك أنه من خلال الترويج يتم إيصال المعلومات المناسبة إلى المستهلكين والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من الخدمات ويقومون بشرائها، ومنه فأهداف الترويج هي:

● تعريف بالمستهلك بالخدمة، وهذا بالنسبة للخدمات القائمة والموجودة في السوق حيث يحتاج المستهلك الذي يشتريها أصلا للتذكير من وقت لآخر.

● يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو الخدمة، وقد يمنعهم من التحول إلى خدمة أخرى.

● تغيير الآراء و الاتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء و اتجاهات ايجابية .

¹ - عمر بن حمود الحمود ، مرجع سابق ، ص 174 .

² - مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 57 .

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

كما إقناع المستهلكين المستهدفين و المحتملين بالفوائد و المنافع التي تؤديها الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم و رغباتهم .

ثانيا: المزيج التسويقي الموسع

إضافة إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدية هناك ثلاث عناصر أخرى إضافية تتعلق بالخدمة، يطلق على الكل المزيج التسويقي الموسع، وهذه العناصر هي:

1- المشاركون أو الأفراد: people: وتتضمن كافة العاملين في المؤسسة والمؤدين للخدمة وكذلك المستهلكين

الآخرين في البيئة والمحيط التي تقدم فيه الخدمة، ومنه فالجمهور يتكون من:

كما مقدم الخدمة: وهو العنصر الأساسي لنظام إنتاج الخدمة، فهو الشخص الذي يكون على اتصال دائم مع الزبون أثناء إنتاج وتقديم الخدمة، لا بد أن يكون له القدرة على تحمل تنفيذ برامج العمليات التي يعمل بها، وأن يحترم الزبائن، ويكون لديه الاستعداد والموافقة على القيام بجميع العمليات التي تساهم في الإنتاج والتقديم، ولديه القدرة على استخدام الأجهزة المساعدة على التقديم.

فمقدم الخدمة يلعب دورا أساسيا في رفع أو خفض مستوى جودة هذه الخدمة من خلال الإعداد الجيد للخدمات التي يقدمها، الترتيب والتنظيم في مكان تقديم وإنتاج الخدمة، وذلك التعامل الجيد مع الزبون.

كما الزبائن : وهم في أغلب الأحيان يشاركون كمنتجون في خلق الخدمة ويمثلون جزء مهم في العملية من خلال الاشتراك والتعاون مع مقدمي الخدمة لا نجازها.

2- البيئة المادية (الدليل المادي): يستطيع أن يحقق الدعم المادي نوعين من الكفاءات، كفاءات تقنية

وكفاءات فنية تجعل الخدمة ذات جودة أكثر، للدليل المادي أصناف أو صنفين هما:

كما الدليل الخارجي: وهو الدليل الذي يمكن أن ينتقل أثناء عقد صفقة الشراء للخدمة (دليل نقله وخزونه) مثلا تذكرة الطيران، وثيقة التأمين، مفتاح الشقة،... الخ.

كما الدليل الضروري: الدليل الذي يعبر عن مواد معروفة لا يمكن نقلها أو امتلاكها مثل التحف المعروضة في المتحف، محتويات الطائرة... الخ.

يتمثل دور الدليل المادي عموما فيما يلي:

كما يتكامل مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى خاصة الترويج والأفراد، لإعطاء الاصطلاح الجيد. كما له دور مهم في جعل الملموسة أكثر.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

☞ يرتبط بالصورة الذهنية للزبائن.

☞ يساعد الزبون على تقييم الخدمة.

3- العمليات **process**: تمثل سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها المدخلات إلى سلع وخدمات وتحدد استنادا إلى المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لكي تتمكن من تقديم منتجاتها وخلق الطلب والاتصال بالزبائن.

تتمثل طبيعة العمليات الخدمية فيما يلي:

☞ بعض العمليات تتطلب عمليات معقدة.

☞ بعض العمليات ذات سلسلة معقدة من العمليات قد تجعل ما يحصل عليه حسب الطلب.

☞ العمليات هي أساس حكم الاستفادة على الخدمة.

☞ عمليات تقديم الخدمة تختلف عن السلع المادية استنادا إلى العوامل التالية:

✓ مشاركة الزبون في العمليات.

✓ مكان الزبون في العمليات.

✓ مكان تقديم الخدمة نفسها.

✓ درجة تقييم (تحديد المواصفات).¹

المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي

أولا: التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي بمثابة الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، لذلك فهو يهدف إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في تحولاتها وتوجيهاتها المستقبلية لملائمة متطلبات المحيط وتغييراته وتحدد الإشارة إلى أن الفصل بين ما هو داخلي وخارجي في الحقيقة هي حدود افتراضية لأن المؤسسة ما هي إلا امتداد لمدخلات المحيط كما تعتبر امتدادا فيه من خلال المخرجات التي تصدرها إليه.²

يهدف التحليل الاستراتيجي إلى:

¹ - العلواني كميليا ، إعداد مخطط أعمال لمشروع مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص مقاولاتيه، جامعة بسكرة، 2016 ، ص ص 90-94.

² - محاضرة الأستاذة رحال سلاف 2008.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

➤ معرفة الفرص والتهديدات الخارجية بالنسبة للمؤسسة.

➤ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة (مالية، موارد بشرية، إنتاجية، تسويقية).

➤ اختيار الإستراتيجية المناسبة انطلاقاً من الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف.

- فالتحليل الاستراتيجي يعتبر من أهم مراحل الإستراتيجية، التي تعبر عن اختيار طريق أو سلوك مناسب للمؤسسة، فهو يمثل 80% من دراسة الإستراتيجية فان كل خطأ في المسار سينعكس على الاختيار وبالتالي على نتائج المؤسسة، كما أن هذا التحليل يتغير وهو مرن، لأنه لا توجد فرصة مطلقة، لأن فرصة اليوم ستصبح تهديدا غدا.¹

- كما يهدف التحليل الاستراتيجي إلى تأسيس ميزة تنافسية مستدامة لضمان استمرارية المؤسسة لمدة أطول، والاستفادة القصوى من إمكانيات القطاع.²

I. تحليل البيئة الخارجية (المحيط الخارجي):

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كل الأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارج أوصار المؤسسة، أي أنها كل ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية.³

تتمثل أهمية دراسة المحيط الخارجي كونها مرحلة حاسمة من مراحل السياق الاستراتيجي العام لرسم إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق أهدافها العامة، فتحديد الخيار الاستراتيجي يتوقف على نتائج تحليل المحيط الخارجي و الداخلي للمؤسسة، لذلك تكمن أهمية تقييم المحيط الخارجي للمؤسسة في النقاط التالية:

➤ المؤسسة تعمل ضمن شبكة علاقات مع مختلف الشركاء في المحيط (هيئة وتنظيمات مشكلة للمحيط بما في ذلك من عوامل اقتصادية، سياسية،.....الخ).

➤ يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على مدى دراستها لعوامل المحيط الخارجي المؤثرة، وفهم درجة تأثير كل منها.

➤ كما يتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع محيطها الخارجي لزيادة فرصها في الاستفادة من الفرص التي يقدمها، و تجنب مقاومة التهديدات التي يفرزها، وهذا ما يتطلب من المؤسسة معرفة التغييرات التي تحدث في بيئة أعمالها.

¹ - محاضرات الأستاذة رحال سلاف 2016.

² - Michel Sion , **réussir son business plan** , 3 Edition , Dunod, 2007, paris, p15 .

³ - مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 250.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

للـ يؤدي تحليل عوامل المحيط الخارجي و فهم سلوك المنافسين وهيكل المنافسة في قطاع ما إلى تحديد العوامل الأساسية للنجاح المسيطرة على القطاع والتي تستفيد من خلالها المؤسسات القائمة بمعرفة وتحديد آليات وعوامل النجاح التي يجب أن تسيطر عليها المجموعات الإستراتيجية للمحافظة على تنافسيتها ومنع الداخلين المحتملين من النشاط في قطاع الصناعة المعني.

للـ تهدف بعض المؤسسات ليس فقط إلى التأقلم مع معطيات المحيط المتغيرة بل إلى استباق ذلك التغيير باستكشاف الإشارة الضعيفة الناجمة عن وضع جهاز لليقظة بالمؤسسة يتيح لها إمكانية التميز الاستمرار مقابل منافسيها، وكذا التأثير في محتوى المحيط بدل التأثير به.¹

يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى ما يلي:

- ❖ التنبؤ بالتغيرات والتخطيط لها، باعتبار أن لهذه التغيرات تأثيرات كبيرة على السوق.
- ❖ التحوط للقوى البيئية الخارجية غير المسيطرة عليها، وبالتالي التعرف على أساليب التكيف معها.
- ❖ التعرف على اتجاهات الفرص والتهديدات، حيث يتم اقتناص الفرص وتجنب التهديدات قدر المستطاع.²

أ- المحيط الكلي

هو جميع العوامل والمتغيرات الخارجية والتي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو على مكان معين من البلد الذي تنشط فيه المؤسسة وتدعى بعوامل المحيط العام والتي يتم تناولها بعدة طرق، نذكر أهمها وهو تحليل pestel.³

تحليل pestel :

لتفنع بمشروعك لا بد عليك من إثبات انه في توافق مع الاتجاهات والسياقات الملحوظة في المحيط بمعناه الواسع، نموذج pestel يصنف هذه الاتجاهات أو العوامل في ستة أصناف حسب الجدول التالي:

¹- محاضرات الأساتذة رحال سلاف 2016/2015

²- بشير العلق، مرجع سابق، ص ص95-96.

³- محاضرات الاستاذة رحال سلاف، 2015 2016 .

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

جدول رقم (1): نموذج pestel والعوامل التي تؤثر على المؤسسة:

Politique البيئة السياسية	P
Economique البيئة الاقتصادية	E
Socioculturel et démographique البيئة الاجتماعية و الديمقراطية	S
Technologie البيئة التكنولوجية	T
Environnement البيئة الطبيعية	E
l'égal et réglementaire البيئة القانونية و التشريعية	L

المصدر: Michel Sion, op .cit, p-p 16 17

يعتمد هذا النموذج في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي حسب طبيعتها، ويدفع إلى تحديد وزن كل عامل على المؤسسة.

(1) البيئة السياسية:

تعتبر العوامل السياسية من العناصر الهامة في المحيط العام للمؤسسة وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها تأثيرها الكبير على صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة، مثل الاستقرار الحكومي، السياسة الجبائية ونظام الحماية الاجتماعية.¹

حيث أن الدور الذي تلعبه الحكومة في عالم الأعمال أو بيئة العمل، يعد من أبرز العوامل السياسية المؤثرة في أي صناعة، فالحكومة غالبا ما تكون المستهلك/العميل الأكثر تأثيرا وريحية من وجهة نظر الصناعة كما أن تأثيرات الحكومة آخذة في التنامي، خصوصا في البلدان المتقدمة، من خلال العديد من التعليمات والقوانين والتشريعات التي تصدرها والتي تستهدف تنظيم وإعادة تنظيم العديد من الصناعات، فالحكومات تتدخل في تسعير المنتجات الصيدلانية مثلا وكذلك تتدخل بشكل مباشر في عمليات ونشاطات الإنتاج والتسويق الصيدلاني (خصوصا التوزيع و الترويج).²

¹ - محاضرات الأستاذة رحال 2016.

² - بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 98 - 99.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

(2) البيئة الاقتصادية:

البيئة الاقتصادية لسوق معينة تكون محددة (معرفة) وصعبة الإلمام بها في أزمنة شديدة التعقيد (عدد كبير جدا من الفاعلين والعلاقات بين هؤلاء الفاعلين) والإضراب (صعوبة توقع الأحداث). معدل البطالة، التضخم، تطور الأجور والمداحيل، سعر الصرف،... الخ، كلها مؤشرات لا بد من أخذها بعين الاعتبار لأنه من الممكن أن تأثر بوضوح على الطلب في الأسواق بالنسبة لمؤسسة المتغير الأكثر أهمية في الجانب الاقتصادي هو بلا شك تطور القدرة الشرائية للأسر التي تحدد الاستهلاك.¹

إن بناء بعض الاستراتيجيات يتوقف على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية، والتي تتمثل في الدورات الاقتصادية من كساد أو رواج، تطور الناتج المحلي الخام، سعر الفائدة السائد، السياسة النقدية والتضخم والبطالة، والتي تؤثر على أداء المؤسسة لدرجة الارتباط القوي بين تلك العوامل والخيار أو التوجه الاستراتيجي الذي يمكن أن تنتهجه.²

إن البيئة الاقتصادية حيوية بالنسبة لتطور المؤسسات، لأنها تؤثر بشكل مباشر على نمو الأسواق، وعلى قدرة المؤسسة على جني الأموال، وعلى الرغم من صعوبات تغيير أو تعديل البيئة الاقتصادية، إلا أنه من الممكن التكيف معها واتخاذ قرارات تسويقية وفقا لذلك، من أبرز الأسئلة التي تطرح في هذا السياق نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

● ما مدى تأثير برامج الحكومة التمويلية وخططها على السوق أو القطاع السوقي الذي تعمل المؤسسة في كنفه.

● كيف يمكن للإنفاق العام للقطاع المعني أن يؤثر على الأسواق المعنية.³

3- البيئة الاجتماعية والديمغرافية (الثقافية):

يعد المحيط الاجتماعي ذا تأثير هام على تحديد عرض المؤسسات، وذلك من خلال جانب الطلب على المنتجات، والتي تخضع إلى متغيرات اجتماعية ترتبط بمنظومة القيم والعادات والتقاليد والتعليم من بلد إلى آخر إذ يلاحظ من خلال دراسة تلك المتغيرات:

- أن الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض المؤسسات، إذ أنها تترجمها إلى تزايد في الطلب.
- تغير نمط الحياة للأسر والأفراد يقابله تغيير في المنتجات والخدمات المقدمة لهم من قبل المؤسسات.
- تؤدي زيادة مستويات التعليم إلى توفير بيئة عمل جيدة ومستقرة للمؤسسات.¹

¹ - Vèronique Boulocher , sabine, flambard, sylvie jean, l'analyse d'un marché, librairie Vuibert, 2^e édition, France, 2006, p91.

² - محاضرات الاستاذة رحال سلاف، 2016 2017.

³ - بشير العلاق ، مرجع سابق، ص97.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

إن البيئة الديمغرافية تبرز الإمكانية الكامنة لتطور الأسواق، فالسكان يمثلون بالنسبة للمؤسسة " مخزن أسواقها" (كوتلر و دوبوا 2000)، لذا يجب على المحللين تتبع الاتجاهات العامة للتطور الديمغرافي، الشيخوخة، نمو الضواحي، المستوى التعليمي .. الخ.²

4- البيئة التكنولوجية:

يتأثر سلوك وأداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بخصائص مصادر الإمداد والأساليب الفنية والتكنولوجية، وما يحدث بها من تغيرات في بنية أعمال المؤسسة وذلك لتأثير هذه المصادر والأساليب بدرجة كبيرة على تكلفة الأداء وأهداف المؤسسة.

فالبيئة التي تعمل المؤسسات فيها حاليا تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي وفي هذه البيئة تواجه المؤسسة ضغوطا أكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات بالمقارنة بحالة المؤسسات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية وبسيطة ومستقرة نسبيا، لذلك على المؤسسات أن تكون على دراية كاملة بالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى ومتابعة ما يحدث بها من تغيرات و ما ينتج عنها من تدعيم للفرص أو القيود والتهديدات أمام المؤسسة حتى تضع البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للتعامل وللتكيف المناسب مع هذه التغيرات ومن ثم تحديد السياسات والأساليب التنظيمية والإدارية الملائمة للتعامل معها.³

كما يمكن اعتبار التكنولوجيا أحد محركات تطور ونمو المؤسسات. التسابق نحو الابتكار في سوق معينة يشكل أو يكون الضغط التنافسي. الابتكار ليس دائما، بل يتم في فترات منتظمة وفقا لتقدير ميزانيات البحوث.

تسارع التقدم التكنولوجي والزيادة المطردة في ميزانيات البحوث، تؤثر على معظم الأسواق.⁴

من ابرز الأسئلة التي غالبا ما تثار في هذا المجال، نذكر على سبيل المثال لا الحصر الآتي:

- هل من المتوقع ظهور تقنيات جذرية من شأنها التأثير في الطلب على منتجات المؤسسة وما هي هذه التقنيات تحديدا؟.
- هل هناك تقنيات مبتكرة جديدة متوقعة من شأنها التأثير في قيمة السوق تحديدا؟
- كيف ستؤثر هذه التقنيات في البيئة التنافسية ؟

¹ - محاضرات الاستاذة رحال سلاف، 2016.

² - Véronique Boulocher, op cit, p.p 92. 93.

³ - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص ص 273-275.

⁴ - véronique Boulocher, op.cit, p 95.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- هل هناك احتمال ظهور منتجات مبتكرة وما مدى تأثير ذلك على السوق عامة وعلى منتجات المؤسسة المعنية خاصة ؟
- هل هناك احتمالات ظهور أو ابتكار أو تطوير نظم توزيع أو إنتاج أو تسويق مختلفة وما هو مدى تأثير ذلك على التكاليف الجمالية للصناعة؟¹

5- البيئة الطبيعية:

الاحتباس الحراري، الكوارث النووية، التلوثات البترولية للمحيطات والأنهار، تؤثر بعمق وبشدة في المستهلكين وبالتالي في الأسواق. لذلك على ممثلي الإنتاج و التسويق أن لا يهملوا هذه الانشغالات.

نقص المواد الأولية، كلفة الطاقة، تزايد معدلات التلوث و أيضا تردي الظروف المناخية، هي عوامل البيئة الطبيعية التي يجب على رجال التسويق أخذها في الحسبان.²

إن الإدراك المتنامي بالمنتجات وتأثيراتها الجانبية والقلق المتزايد حول ضرورة الحفاظ على البيئة ضد الاستخدام الجائر، بالإضافة إلى تزايد عدد جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، هذه القوى وغيرها، كثيرا ما باتت تترك بصماتها على صناعات كثيرة. من أبرز الأسئلة التي تطرح في هذا المضمار:

- ما هي العمليات والإجراءات المستخدمة في الإنتاج والتي قد تواجه انتقادات أو اتهامات حول مدى تأثيرها السلبي على البيئة؟
- ما الذي تستطيع المؤسسة عمله إذا ما أجرت على تغيير أو تعديل مثل هذه العمليات أو الإجراءات؟
- هل أن الأغلفة والعبوات التي تحمل المنتجات تثير تساؤلات بشأنها من قبل أنصار حماية البيئة؟
- هل أن بيئة العمل صحيحة، صديقة للبيئة، و غير ضارة بالعاملين؟
- هل يتم التوزيع بطرق آمنة خصوصا التوزيع المادي؟³

6- البيئة القانونية والتشريعية:

إن العديد من التشريعات والقوانين لها علاقة ببناء أو تسيير الأسواق والتي تؤثر عليها، تهدف غالبا إلى حماية المستهلك في أدواره الشرائية.⁴ تتأثر أعمال المشروعات والمؤسسات وكيفية ممارستها لأعمالها بما تشهده الحكومات من تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها، كما أن التشريعات الحكومية

¹ - بشير العلق، مرجع سابق، ص97.

² - Véronique Boulocher, op. cite, p 95- 96.

³ بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 100-101.

⁴-Véronique Boulocher, op .cit. p93.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

الخاصة بتحديد أماكن إنشاء المؤسسات والمشروعات أو تنفيذ الأعمال لاشك أنها تؤثر في استراتيجيات وأداء هذه المؤسسات.

تتأثر المؤسسات أيضا بما تصدره الحكومة من تشريعات تقيد من حرية الاندماج وما يترتب عليه من تقليل فرص الاحتكار، أو قد تتدخل الدولة بالممارسة الفعلية لأنشطة معينة من خلال منظمات حكومية تتمتع ببعض المزايا بما يؤثر بالتبعية على الفرص أو القيود أمام المؤسسات الخاصة والمنافسة والتي لا يتوفر لها مثل تلك المزايا.

وتتضمن هذه المتغيرات الجوانب القانونية مثل التشريعات الخاصة بالضرائب والرسوم والعمالة والأنشطة التجارية، وبصفة عامة فإن البيئة القانونية تتضمن مجموعة من العناصر التي يترتب عليها تزايد أو تناقص الفرص أو القيود والتهديدات البيئية أمام المؤسسات.¹

كخلاصة لتحليل pestel سنقدم جدول الموالي لنعرض فيه بعض الأمثلة عن عوامل التأثير في هذا النموذج:

جدول رقم: (2) يوضح أمثلة على العوامل المؤثرة :

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
<ul style="list-style-type: none"> تطور الناتج المحلي الاجمالي . معدل التضخم. معدلات الفائدة. تكاليف المواد الاولية. عالمية الأسواق و المؤسسات. التركيز الاقتصادي. تطور الأسواق الأسبوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> استقرار الدولة. النظام الضريبي. ادارة العجز في الضمان الاجتماعي. الاتفاقيات الدولية حول التجارة الخارجية. مراقبة الاحتكارات الحقيقية. اختفاء حق الاحتكار (الطاقة ، النقل). مرونة العمل.
العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية و الثقافية و الديمغرافية
<ul style="list-style-type: none"> ظهور الأنترنت ذات التدفق العالي. الاستثمار في البحث و التطوير. سرعة الانتقال التكنولوجي. 	<ul style="list-style-type: none"> الشيخوخة. مستويات التدريس. الحراك الاجتماعي.

¹ - مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سابق، ص 272.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

• تدويل حاجات المستهلكين.	
العوامل الطبيعية و البيئية	العوامل القانونية و التشريعية
• ضرورة اعادة معالجة النفايات . • التشجيع على استعمال الطاقات المتجددة.	• المعايير التشريعية للنظافة و الأمن.

المصدر: Michel Sion, op.cit , p 17

ب- تحليل محيط المؤسسة التنافسي:

تتعلق بوصف التوازن القوى التنافسية في ظل التوازن القائم، والتطورات المتوقعة على القطاع.¹ وسيتم دراسة ذلك من خلال نموذج القوى الخمسة لبورتر:

❖ نموذج القوى الخمسة لبورتر:

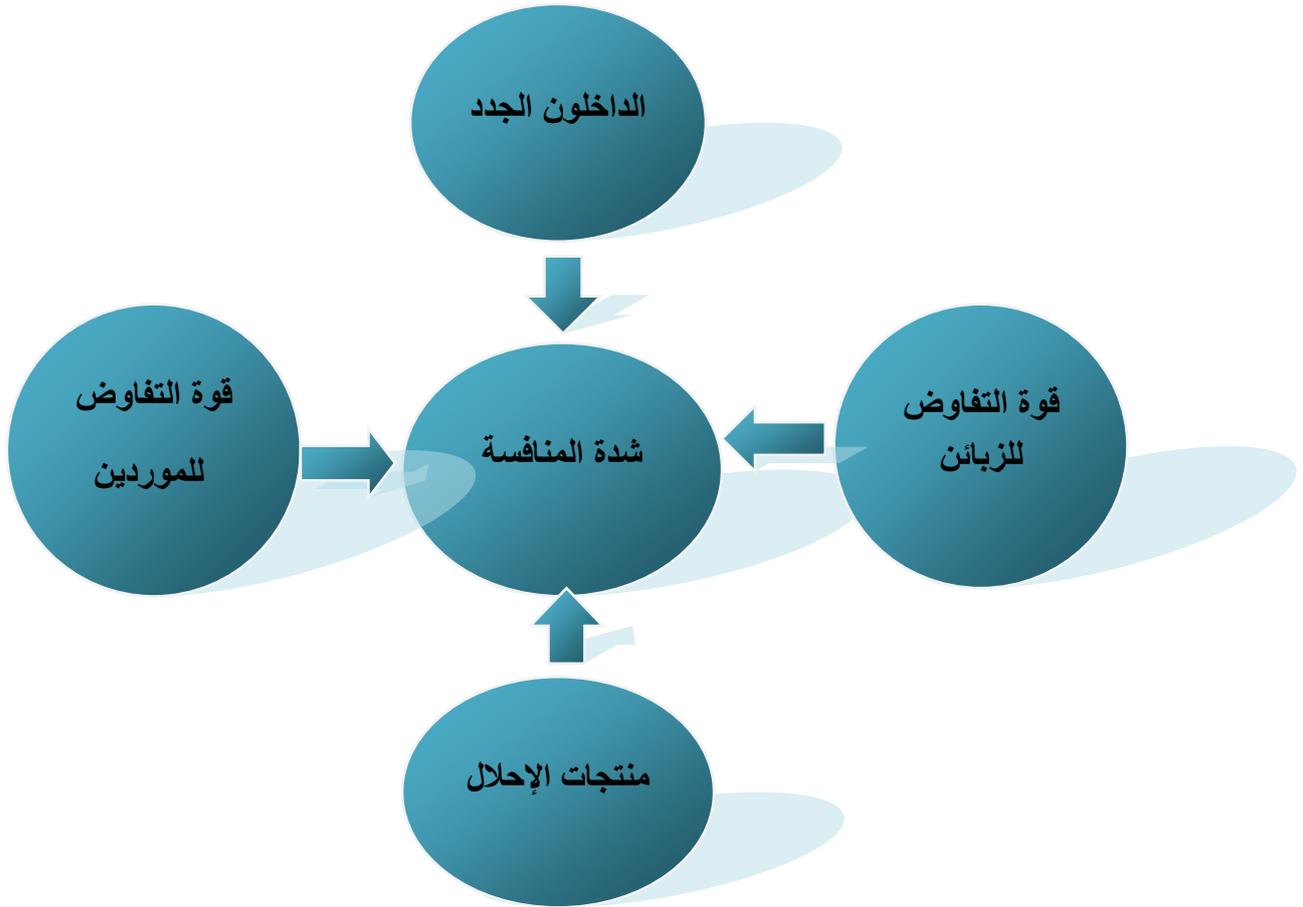
تحليل القوى الخمس، يساعد على محاكاة الوضع التنافسي، لديه أوجه تشابه مع الأدوات الأخرى للمراقبة والتحليل مثل تحليل pestel ويركز porter تحليله هذا على DAS واحد (منطقة الأعمال الإستراتيجية) بدلا من المنتج أو تشكيلة المنتجات.

القوى الخمس (التهديدات):

- ✓ شدة المنافسة.
- ✓ الداخلون الجدد.
- ✓ قوة التفاوض للزبائن.
- ✓ قوة التفاوض للموردين.
- ✓ منتجات الاحلال (البديلة).

¹ -Michel Sion , op .cit, p 19.

شكل رقم (4): تحليل القوى الخمسة لـ porter



المصدر: Michel Sion, op.cit , p 17

أ- شدة المنافسة: وتكون أكبر أهمية إذا كان الدخول إلى السوق سهلاً، هناك تهديد منتجات الإحلال (المنتجات البديلة)، والموردين والعملاء الذين يسعون للسيطرة على السوق، لهذا السبب يكون تهديد المنافسة في مركز المخطط للقوى الخمس.

ب- الداخلون الجدد: إن أي صناعة تشهد عدد كبير من الداخلين الجدد ستخفض حتماً ربحية كل مؤسسة من مؤسساتها، لذلك كلما زاد عدد الداخلين فإن المزيد من المنافسة تكون قوية كما أن الربح يميل إلى الصفر (0).

السوق الخاص بمؤسستك يكون محمي بدرجة أكبر أو أقل حسب حواجز الدخول مثل:

- اقتصاديات الحجم.
- التكاليف الكبيرة أو المنخفضة (مثال: تكلفة الحصول على أحدث التكنولوجيا).
- سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع (مثال: هل المنافسين مستحويين على قنوات التوزيع).

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- مزايا التكلفة الغير متعلقة بحجم المؤسسة (مثال :امتلاك علاقات واتصالات حتى أكبر المؤسسات لا تملكها).
- عمل الدولة (مثال :قانون جديد يضعف قدرتنا التنافسية سيصادق عليه).
- ما هي أهمية الاختلاف (مثال :العلامة " champagne " لا يمكن تقليدها, فهي غير حساسة بتأثير المحيط)

ج- القوة التفاوضية للزبائن: ترتبط بتأثيرها على السوق وقوة نفوذها فيه، هل للزبائن القدرة على ممارسة المزيد من الضغوط على مؤسستك ؟ هل لديه القدرة على طلب مراجعة الأسعار الخاصة بك وتخفيضها؟

- ❖ تكون مهمة عندما يكون هناك فاعلين / مشتريين كبار في السوق (مثال :سلاسل البقالة الكبيرة)
- ❖ عندما يكون هناك عدد كبير من الموردين الغير مختلفين الصغار (مثال :مؤسسات صغيرة زراعية تورد سلاسل البقالة).
- ❖ تكلفة تغيير المورد منخفضة.
- ❖ التهديد المتعلق بالقدرة التفاوضية للموردين.
- ❖ القوة التفاوضية للموردين تميل إلى أن تكون متناسبة عكسيا مع الزبائن.
- ❖ تكلفة تغيير المورد مرتفعة (مثال :تغيير مورد خدمات الإعلام الآلي).
- ❖ القوة التفاوضية للزبائن ترتفع عندما تكون العلامة مهمة في قطاعها (مثال :ميكروسوفت بورش MC، دونالد).
- ❖ المورد لديه إمكانية دمج أعماله في مصب واحد.
- ❖ إذا كان الزبائن غير متحدين يصبح لديهم قدرة أقل على التفاوض.

ذ- منتجات الإحلال (المنتجات البديلة):

إن توفر منتج لديه القدرة على الحلول مكان منتجك يقدم بديلا لزبائنك، نحن لا نتكلم هنا عن المنافسين وإنما عن منتج بالإمكان استعماله في مكان منتجك.

مثال : مياه Evian تعتبر كمنتج إحلال أو منتج بديل ل"كوكاكولا، نستطيع شرب هذا أو ذاك.

Pepsi cola تنافس مباشرة كوكاكولا. إن الإعلان حول فوائده المياه سوف يفقد من الحصة السوقية لكل من "كوكا" و"بيبيسي"، كذلك إشهار ل"كوكا" سيفقد من الحصة السوقية "بيبيسي" و "Evian".

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- هناك إحلال منتج من طرف منتج آخر (مثال : الE-mail يأخذ مكان ال fax) وهناك إحلال الحاجة (مثال : معجون أسنان جيد يعوض أو يقلل من الحاجة إلى طبيب الأسنان).
- مازال بإمكاننا الاستغناء عن بعض المنتجات.

هـ - قوة التفاوض لدى الموردين:

إن السوق يكون أقل جاذبية إذا كان الموردون أقوى، أو /ومنظمين فيما بينهم (متفقين). هذا هو الحال بالنسبة لموردي المواد الخام مثل النفط يشكلون احتكار معين، فيمكن أن يقللوا من كميتها أو أن يرفعوا الأسعار، وهذا يكون أكبر عندما يكون المنتج لا غنى عنه ولا يوجد له أي بديل.

وأحسن نصيحة تقدم هنا هي تنويع مصادر التوريد، والعمل مع المورد كشريك حقيقي.¹

- إن هذه القوى الخمس للتنافس لا بد من ربطها بالاستراتيجيات القاعدية للمؤسسة (Lambin 1991)
- إستراتيجية التميز تهدف إلى إعطاء المنتج ميزات مختلفة بالنسبة للزبون، هذا الاختلاف يمكن أي يأخذ عدة أشكال :صورة المنتج، تكنولوجيا متقدمة، خدمة ما بعد البيع،... الخ.
- إستراتيجية التخصص تتمركز حول احتياجات فئة معينة، الهدف هو تحديد أو تعيين الفئة المستهدفة وتلبية الرغبات الخاصة لهذه الفئة.²

II. التحليل الداخلي:

يقصد بالبيئة الداخلية على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل الأهداف، السياسات... الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، التسعيرة، الترويج، التوزيع... الخ)، المكونات الإنتاجية (تكنولوجيا، البحث والتطوير، السيطرة المخزنية... الخ) والمكونات الشخصية (علاقات العمل، برامج التدريب، تقويم الأداء، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية).³

ترجع أهمية عملية الدراسة والتشخيص والتحليل للبيئة الداخلية إلى كونها تحدد حقيقة الإمكانيات الذاتية للمؤسسة، مدى قدرتها على التعامل الفعال مع مخرجات التحليل للبيئة الخارجية، بمعنى أن مخرجات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة توضح مدى قدرة المؤسسة على اكتشاف وتوليد الفرص في البيئة الخارجية من ناحية، وعلى استثمارها من ناحية أخرى، وكذلك من خلال تحديد حقيقة البيئة الداخلية للمؤسسة، يمكن التعرف على قدرتها في التعامل الفعال مع

¹ -<http://www.succes-marketing.com/.../marketing-gagnant-aujourd'hui>,pp 21-25.

²-Véronique Boulocher,OP.CIT ,P59 .60.

³ - محاضرات الأستاذة رحال 2016

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

القيود والتهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، ومن ثم فإن استفادة المؤسسة من نتائج تحليل البيئة الخارجية تتحدد بالقدرة الذاتية للمؤسسة والتي يتم التعرف عليها وتقويمها من خلال دراسة وتشخيص وتحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة.

وبصفة عامة من الأهمية أن يدرك الدارس والممارس أن دراسة وتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها يهدف بدرجة أساسية للتوصل إلى إجابة واضحة محددة دقيقة للتساؤل الاستراتيجي التالي:

- هل المؤسسة مؤهلة ويمكنها أن تبني قدرتها الذاتية وتنميتها من أجل تمكينها من استثمار ما تريده من فرص ومن أجل تمكينها لأن تتعامل وفق ما تريده مع القيود والتهديدات أم لا؟ و إلى أي درجة؟

ونخلص من ذلك أن دراسة وتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على حقيقة وقدرات وإمكانيات المؤسسة من الخطأ أن يكون ذلك بهدف أن نخطط للتصرف في حدود هذه القدرات والإمكانيات ومن الأهمية أن ندرك بأن دراسة وتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة يهدف بدرجة أساسية للبحث عن إجابة للتساؤل التالي:

- على ضوء معرفة حقيقة أوضاعنا الداخلية، ماذا نفعل لتنمية قدراتنا الذاتية حتى نتمكن من تنمية الحصة السوقية وبناء المركز التنافسي المستهدف وما يتطلبه ذلك من إيجاد الفرص واستثمارها وكفاءة التعامل مع القيود أو التهديدات في البيئة الخارجية¹؟

❖ تحليل swot :

إن تحليل swot هو أداة فحص تسويقي للمؤسسة ومحيطها (المنافسة)، هو أول خطوة في مسار التحليل التسويقي، وهو يساعد مؤسستك على التركيز على التساؤلات المفتاحية أو الرئيسية، فعندما تحدد هذه التساؤلات يتم عرضها في الأهداف التسويقية باستخدام مصفوفة swot بالتوازي مع غيرها من أدوات التدقيق والتحليل (قوى porter الخمسة pestel.....)، وهذه الأداة معروفة جدا ومستعملة جدا لأنها سريعة وسهلة الاستعمال، و ايجابية.

يتم تحليل swot باستخدام المصفوفة التالية:

¹ - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص 357- 359.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

الشكل رقم (5): مصفوفة swot



Source : www.susses-marketing.com p 18. 22/03/2017 21:21h

إن تحليل SWOT يسمح لنا بإجراء تركيب للتحليل الاستراتيجي الخارجي (فرص، تهديدات) والداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف)، هذا التحليل يأخذ بعين الاعتبار الأهداف العملية في المدى المتوسط للمؤسسة (الرهانات)، ويمكن تطبيقه في عدة مستويات للمؤسسة على المؤسسة عامة، على جزء منها، أو على منتج¹.

في مرحلة مراجعة البيئة والسوق تكون المؤسسة قد حددت وشخصت القطاعات السوقية المتعددة القادرة على اختراقها من خلال منتجاتها، ومن خلال مراجعة المؤسسة تستطيع المؤسسة التعرف على مكامن قوتها وضعفها، أما خلال مرحلة التدقيق ومراجعة المنتج فان المؤسسة تكون قد حددت الموقع الفعلي لمنتجاتها في كل قطاع سوقي، هذه التركيبة من المعلومات تمكن المؤسسة من التعرف على موقعها (أين هي في السوق) وتوفر لها الأساس الذي يعتمد عليه ما ستكون عليه المؤسسة في سياق المبيعات.

و يمثل تحليل SWOT أسلوبا لتوحيد جميع هذه المعلومات من مختلف عمليات المراجعة والتحليل آنفة الذكر.

إن تحليل SWOT يعتبر من الطرق المصممة للمساعدة في تحقيق الآتي:

✓ تحديد مكانة المنتج في أذهان العملاء بمعنى اختيار القطاع السوقي الأمثل وللدخول فيه ولتحديد أسباب الدخول.

¹ - Michel Sion, op, cit, p41 .

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- ✓ تحديد الرسالة (message) التي ينبغي استخدامها في عملية استهداف القطاع السوقي وتحديد أسباب اختيار مثل هذه الرسالة (كيفية تمييز المنتج).
- ✓ تحديد الجمهور المستهدف (Target Audience) وتحديد أسباب اختيار هذا الجمهور.
- ✓ تحديد الأهداف التكتيكية وأولوياتها.
- ✓ صياغة الخطة التكتيكية التي ستلبي هذه الأهداف.
- ✓ القيام بتدقيق نهائي للتأكد من قيام المؤسسة بإجراء مراجعة لسوقها ومنتجاتها.¹

كلمة swot هي مختصر للحروف الأولى من strengths وتعني بالإنجليزية نقاط القوة، و weaknesses نقاط الضعف، opportunities الفرص و threats التهديدات، حيث أن نقاط القوة ونقاط الضعف هي العوامل الداخلية للمؤسسة.²

أ- الفرص: هي كل ما يوجد خارج المؤسسة وتستطيع الاستفادة منه لتقوية وضعها التنافسي وتطوير نشاطاتها.³

إن كل مؤسسة تحتاج أن يكون لديها القدرة على تحديد الفرص التسويقية الحالية والمستقبلية في السوق بناء على الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة داخليا.⁴

يمكن اعتبار أن الفرصة التسويقية ما هي إلا إدراك حاجة غير مشبعة في السوق سواء كانت هذه الحاجة مرتبطة بخدمة وسلعة معينة أو سلعة معينة خلال فترة زمنية محدودة وفي سوق ما، و هناك ثلاث مصادر رئيسية عامة لفرص التسويق:

✓ احتياجات ومتطلبات الزبائن.

✓ الضعف التنافسي.

✓ الاتجاهات والميول البيئية ذات الأمد الطويل، فقد استطاعت شركة (kodak) أن تفي بمتطلبات الزبائن وذلك بتقديم نوعية جديدة من البطاريات و تمتاز بعمرها الطويل.

إن الفرصة التي تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر نتيجة للعوامل والمتغيرات المختلفة.⁵

إن أهمية الفرصة تنبع من ثلاث عوامل :

¹- بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص، 122 – 123.

²- www.succes-marketing.com p 19.

³- Michel Sion ,op.cit, p , 41 .

⁴- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيح، مبادئ التسويق الحديث ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 50.

⁵- علي، فلاح الزعبي، ادارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، ص 85.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- منفعة المؤسسة والمحددة من ناحية المردودية بـ: الحصة السوقية، الحماية، السيطرة... الخ.
 - احتمال النجاح المحدد عبر ردة الفعل المحتملة للسوق والبيئة العامة.
 - خبرة ومعرفة المؤسسات المقيمة: من خلال الطاقات النوعية مقارنة مع المنافسة، و القدرة على تحقيق النجاح للمشروع المرتقب.¹
- ب- التهديدات:** هو كل ظرف خارج المؤسسة ويحمل معه تأثير سلبي على الوضع التنافسي للمؤسسة أو تخفيض نشاطها، نفس الموقف يمكن أن يكون فرصة بالنسبة لمؤسسة وتهديد لمؤسسة أخرى.²
- تتميز التهديدات بأنها :

- ظرفية: لان احتمال حصولها متغير وبحسب الحالة
 - قد تكون عابرة أو دائمة: كونها تتعلق بعناصر دورية أكثر مما هي هيكلية.
 - في غير مصلحة المؤسسة مما يعني أنه في حال عدم التحرك السريع والملائم من قبل المدراء فان المؤسسة يخشى عليها من الإفلاس والسقوط.³
- ت- نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أي الميزة التي لديها.⁴
- عادة تكون نقاط القوة قائمة في الفترة الحالية.⁵ وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية، والقدرات الموجودة في السلعة أو الخدمة الخاصة بمؤسسة ما و غير موجودة إطلاقاً أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.
- ث- نقاط الضعف:** تشير إلى كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بمنهج معين والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.⁶
- تأتي هذه النقاط من داخل المؤسسة أو ضمنها، أي من المنتج ذاته والمؤسسة نفسها. و تقع هنا على عاتق المسؤولين في المؤسسة مسؤولية تحديد عدد من مكامن الضعف التي تحتاج إلى التصحيح وذلك في ضوء الفرص و التهديدات.¹

¹ - نبيل جواد ، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2008، ص31

² - Michel Sion ,op.cit , pp,41-42.

³ - نبيل جواد ، نفس المرجع، ص31.

⁴ - قدرتي فاتح، إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة لتصميم وتأثيث غرف الأطفال، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، جامعة بسكرة، 2016، ص25.

⁵ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 130.

⁶ - بوسكار ياسين، إعداد مخطط أعمال لانحاز مشروع فندق مدمج في قرية سياحية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتية، جامعة بسكرة، 2016، ص 27.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

كما يجب تحديد نقاط الضعف من أجل تحديد من أين ستأتي لنا التهديدات والأخطار حتى نتمكن من التصدي لها.

إن نموذج SWOT أحد نماذج التخطيط الواسعة التطبيق، يستخدم بصورة كبيرة في التخطيط التشغيلي لكنه غير جيد في التخطيط الاستراتيجي. غالباً ما تكون الخطة التشغيلية لمدة سنة أما الخطة الإستراتيجية فتختلف تبعاً لعدد أفراد وإمكانيات المؤسسة.²

لتطوير الاستراتيجيات تستفيد من المعلومات المستقاة والمستفادة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يتم العمل على تجهيز مصفوفة لهذه النقاط، التي يمكن تمثيلها بالجدول الموالي:

✓ إستراتيجية نقاط القوة والفرص: تقوم هذه الإستراتيجية على متابعة الفرص الموجودة في السوق والتي تتوافق مع نقاط القوة الموجودة لدى المؤسسة.

✓ إستراتيجية نقاط الضعف والفرص: مبادئ هذه الإستراتيجية الأساسية هي التخلص من نقاط الضعف من أجل متابعة الفرص.

✓ إستراتيجية نقاط القوة والتهديدات: تقوم هذه الإستراتيجية على استكشاف الطرق التي تمكن المؤسسة من استخدام نقاط القوة لديها في سبيل تخفيف نسب تعرضها للتهديدات الخارجية.

✓ إستراتيجية نقاط الضعف والتهديدات: المبادئ العامة للإستراتيجية هو إيجاد خطة دفاعية يكون الهدف منها منع نقاط ضعف المؤسسة من خلق حساسية عالية جداً لتأثير التهديدات الخارجية القادمة من البيئة الخارجية.³

جدول رقم (3): يوضح بعض الأمثلة للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">التحكم في التكنولوجيا.حصة سوقية مرتفعة.الخبرة المتخصصة في التسويق.منتج أو خدمة مبتكرة أو مختلفة.موقع النشاط.	<ul style="list-style-type: none">مشكل في النوعية.حصة سوقية منخفضة.غياب المنافسة.عدم وجود خبرة في المجال.المنتج أو الخدمة غير متميز مقارنة مع

¹ - بشير العلق، مرجع سابق، ص 125.

² - Faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=420991, 15 :12 , 1/3/20117.

³ - محاضرات الاستاذة رحال سلاف، 2016.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

<ul style="list-style-type: none"> المنافسين. موقع النشاط. سمعة سيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> إجراءات الجودة. أي جانب من جوانب نشاط يضيف قيمة للمنتج او الخدمة. سمعة جيدة.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> دخول منافسين جدد أقوياء. حرب الأسعار مع المنافسين. منافسة مع منتج أو خدمة مبتكرة. فرص أفضل للمنافسين للوصول إلى قنوات التوزيع. ضريبة جديدة على المنتج أو الخدمة. دخول منتجات إحلال لمنتج المؤسسة. اتحاد الزبائن (اتفاق). 	<ul style="list-style-type: none"> سوق في مرحلة التطور (الانترنت، البلدان فيتطور و نمو). الدخول إلى أسواق جديدة أفضل الأرباح. سوق فعالة هجرت من قبل المنافسين الغير فاعلين. ظهور حاجات جديدة. تشريعات جديدة ملائمة.

المصدر: Michel Sion, op.cit, p 43.

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية:

إن الاستراتيجيات التنافسية الفعالة هي تلك التي تقوم على الثنائية (منتج/ قطاع سوقي) أي يحاول أن يجد علاقة بين منتجات المؤسسة والأسواق المستهدفة، بحيث تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق ميزة ما تميز المؤسسة عن باقي المنافسين، تحاول الحفاظ على هذه الميزة وذلك بهدف ضمان استمرارية و بقاء المؤسسة في السوق، وفي هذا الشأن نعتبر الأفكار التي صاغها porter في كتابه الميزة التنافسية سنة 1985 عن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية من الأفكار الرائدة في هذا المجال، فقد اوجد porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية وهي: قيادة التكلفة، التركيز، التمييز.¹

يتم وضع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل إدارتها بعد تحديد رؤيتها، رسالتها وأهدافها العامة.

¹ محمود، جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليل، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 180.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

1- **تعريف الإستراتيجية:** هي قيام المؤسسة بوضع أهداف طويلة الأجل متناسقة ومنسجمة فيما بينها مع تحديد الأولويات ثم تحديد الطرق التي تسمح ببلوغ تلك الأهداف والتي تتمثل في مجموعة من الإجراءات المتخذة على مستوى الجهات المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية مع العلم أن هذه الطرق تتحدد حسب طبيعة ظرف الذي تعمل فيه المؤسسة وهو ظرف يتحدد بقوة المؤسسة ذاتها وبطبيعة المنافسين العاملين في السوق ونوع المنافسة التي يفرضونها.¹

2- **الرؤية:** هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث، ويختلف التخطيط الحديث عن القديم بأن الرؤية تحدد أولاً في التخطيط الحديث بينما كانت دراسة الواقع تحدد أولاً في التخطيط القديم ومنها تنبع الرؤية.

3- **الرسالة:** رسالة المؤسسة تتضح من خلال طبيعة عملها وهذه الرسالة لا بد أن تكون موجزة وواضحة لكل أعضاء المؤسسة ولكتابة "بيان الرسالة" لا بد أن يجيب فريق التخطيط عن الأسئلة التالية:

☞ ما العمل الذي تؤديه المؤسسة؟

☞ لمن تؤدي هذا العمل؟

☞ كيف تؤدي هذه المؤسسة هذا العمل؟

☞ لماذا وجدت المؤسسة؟

☞ ما هي القوى التي تحرك المؤسسة؟

☞ ما هي الميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها؟²

4- **الأهداف العامة:** تشير الأهداف العامة إلى النتائج التي ترغب المؤسسة أن تحققها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية وفي ضوء الرسالة المحددة للمؤسسة كما أنها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية، و الأداء الداخلي للمؤسسة.

و بما أن الأهداف العامة هي نتائج، إذن فإن صياغتها وتحديدها بشكل سليم يمثل مقياس يساعد المنفذين على تحديد مدى ما وصلوا إليه من إنجاز على طريق الهدف العام، كما انه يمثل أداة المتابعة والرقابة على الأداء الفعلي للمنفذين، إن عدم وجود أهداف عامة يمكن أن يسبب الغموض في العمل، والارتجال فيه أو الافتقار إلى السبب والدافع للعمل.

¹ - يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، درهومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص394.

² - احمد، عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغير والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 478 - 479.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

لابد أن تكون الأهداف العامة مشتملة على مجموعة من الخصائص أهمها:

- ❖ أن تكون متوافقة مع عناصر التخطيط الاستراتيجي، أي أن تكون ترجمة سليمة للرؤية والرسالة الإستراتيجية وهذا بالإضافة إلى تماشيها مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تظهر في تحليل المؤسسة، فإذا كانت الرؤية تشير إلى سعي المؤسسة للحدود في الإنتاج فان الأهداف التي تترجم ذلك هي إنفاق 2 % من الميزانية عن البحوث والتطوير والحصول على شهادة ال ISO 9000.
- ❖ أن تكون كمية وقابلة للقياس، ويعني هذا أن تحديد الأهداف يجب أن يتسم باحتوائه على أرقام تشير إلى: كمية المبيعات أو الإنتاج أو نسبتها مئويةا، مقدار التكاليف، مقدار الموارد المستخدمة، زمن الانجاز،... الخ.
- ❖ أن تكون ممكنة وقابلة للتحقيق.
- ❖ أن تكون مقبولة أي أن تكون شرعية ولا تخالف القوانين والتوقعات والموارد المتاحة.
- ❖ أن تكون مفهومة أي أن تكون صياغة الأهداف العامة سهلة وواضحة ولا تستخدم ألفاظ غامضة أو عامة.
- ❖ أن تكون الأهداف العامة مرنة، فإذا تغيرت الظروف مثلا قد يتطلب الأمر أن تغير المؤسسة أهدافها بشكل يتوافق مع هذه الظروف.¹

5- أنواع الاستراتيجيات:

بعد تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد أهدافها العامة يتم وضع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل إدارة المؤسسة وتكون موجهة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ككل بحيث يجب أن تركز عليها هي التركيز على الفرص والتهديدات داخل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والعمل على تعزيز نقاط قوة المؤسسة ومعالجة نقاط ضعفها، وبعد عملية تحليل العوامل المؤثرة وتقييمها يمكن أن تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لها والتي يمكن أن تعطىها الميزة التنافسية وتشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي:

استراتيجية السيطرة بالتكاليف: تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن. ويؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا أخرى كتوفر النقد الكافي، أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية أو أن يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس والاندفاع لخفض التكاليف كما أن هذه الإستراتيجية تعني أن

¹ - sst5.com,readArticle.aspx ?ArtID=1530secl=47, 18:10, 16/03/2017.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

المؤسسة تنتج المنتج بأقل تكلفة ممكنة وتبيعه في السوق بأقل سعر على الإطلاق والذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاته.¹

كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي من الممكن أن تنافس منتجاتها.

إلا أن "porter" أوضح أن هناك بعض المخاطر من تبني هذه الإستراتيجية مثل التغيير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد سياسات التكلفة الأدنى أو تعرض المؤسسة لإهمال المتغيرات التسويقية و الإنتاجية الأخرى بسبب التركيز على التكاليف فقط.²

إستراتيجية التمييز: وفق هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات منافسيها الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة سواء المميزات الحقيقية (كالنوعية الجديدة للمنتجات) أو المعنوية (كشهرة العلامة) ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التمييز بالمنتجات والتمييز بالخدمات وكذلك التمييز بالعلامة يهدف لتعظيم الربح، كما يؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة عائدات تفوق متوسط العائدات في القطاع الذي تعمل به، لأن هذه الإستراتيجية تدعم المواقع الدفاعية للمؤسسة، واعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب تطوير منتجات جديدة وفريدة وتسويقها، وتقديم خدمات مميزة لا تقدمها المؤسسات المنافسة والالتزام من قبل المسؤولين والعاملين في المؤسسة بالمحافظة على تمييز المؤسسة، وهذا يعني أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتج عالي الجودة.³

إن إستراتيجية التمييز تبنى على كسب ثقة وولاء المستهلك بالدرجة الأولى الذي يعمل على تحقيق حساسية المستهلك اتجاه الأسعار، خاصة في ظل مقارنة المستهلك لسلعة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، مما يعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي.

أما مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية فيمكن القول بأن تركيز المؤسسة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما يعني عدم قدرة المؤسسة على كسب ولاء الزبائن في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتج المؤسسة وبين منتجات المؤسسات الأخرى خاصة أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة تنعكس بشكل كبير على الأسعار، مما يعني انحصار الحصة السوقية للمؤسسة.

¹ - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 394.

² - عبد الحكيم، عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة سوريا، 2009، ص 115.

³ - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 395.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

أما أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها للتمييز هي:

- تحليل احتياجات الزبون.
- القدرة على تطوير المنتجات.
- قدرات تسويقية عالية.
- التركيز على الإبداع والتطوير.
- الإنفاق على البحث و التطوير.¹

✚ **إستراتيجية التركيز:** تعني إستراتيجية التركيز تقدم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات معين من المستهلكين أو تخدم فجوة سوقية محددة فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعات من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية وأن لديه الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة.

إن هذه الإستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة مما يمكن المؤسسة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية وهذا يعني أن تركز على فئة استهلاكية وتدرسها وتنتج منتج معين خاص بها.

تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة لتحقيق أرباح عالية.²

ومن مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية ضآلة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل أو المؤسسة التي تطبق على خدمة جزء معين من السوق وعدم وضوح الفرق بين سلع الشركة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل. والجدول التالي، يوضح متطلبات استراتيجيات porter التنافسية:

جدول رقم (4): متطلبات استراتيجيات porter التنافسية

متطلبات تنظيمية	متطلبات مادية	نوع الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none">• سيطرة على التكاليف.• نظام حوافز.	<ul style="list-style-type: none">• استثمار كبير في رأس المال.• تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع.	<ul style="list-style-type: none">• السيطرة بالتكاليف.

¹ - عبد الحكيم، عبد الله النور، مرجع سابق، ص 115.

² - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 396.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

	<ul style="list-style-type: none"> ● نظام توزيع منخفض التكاليف. ● مهارات عالية. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● التنسيق بين دوائر البحث والتطوير والإنتاج والتسويق. ● مقاييس نوعية بدلا من الكمية. ● توفر عمالة ماهرة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قدرات تسويقية عالية. ● هندسة المنتجات. ● مهارات فردية. ● إبداع وأبحاث. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التمايز
<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من المتطلبات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من المتطلبات أعلاه. ● خدمة سوق محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز

المصدر: عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 116.

من الجدول السابق يتضح أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على قدرة المؤسسة على توفير متطلبات الإستراتيجية المادية والتنظيمية بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف لدى الشركة مثل حجم الموارد والإمكانات، الإنفاق على البحث والتطوير، القدرات التسويقية.

كما يمكن للمؤسسة أن تتبع أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت.¹

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

إن المشاريع الناجحة لا تنجح من تلقاء ذاتها إذ لا بد من وضعها في سلكها وأطرها السليمة وتصويب اتجاهاتها، أي بمعنى أدق لا بد من تنظيمها.²

إن التنظيم يتعلق بتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك من خلال تحديد وتوزيع المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما تكمن أهمية التنظيم في كونها تربط بين وظائف المنشأة المختلفة من إنتاج وتسويق ومالية وأفراد وغيرها من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

¹ - يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 396.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

ويعرف التنظيم على أنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.

ويهدف التنظيم إلى عدة أهداف أهمها:

- ✓ يجعل التنظيم الموظف في المنظمة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها، ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام
- ✓ يحقق المخطط التنظيمي الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، فالتنظيم الفعال يعمل على إيجاد علاقات واضحة وسليمة بين الأنشطة التي تمارس والأفراد الذين يمارسونها.
- ✓ يساعد التنظيم في الاستجابة للمتغيرات التي قد تطرأ في المنشأة أو في البيئة المحيطة بها مما يمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة.¹

وسيضم المخطط التنظيمي العناصر التالية:

- الموارد البشرية أو فريق التنظيم.
- الهيكل التنظيمي.
- الطبيعة القانونية للمشروع.

المطلب الأول: الموارد البشرية أو فريق العمل

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات، والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أوضاعها التسويقية ونتائج أعمالها.²

فعندما تخلق المؤسسات فريق عمل يواجه تحديات المشروع وتترك للأعضاء حرية التبادل للمعرفة والخبرة فيما بينهم، كما تترك لهم حرية توزيع المهارات المختلفة بما يتلاءم وإنجاز نشاطات المشروع بالسرعة والمرونة اللازمتين، كل هذا سيؤدي إلى المحافظة على أهدافها وعناصرها، إذ أن المحافظة على العناصر وتوحيد الأهداف يؤديان معا إلى محافظة المشروع على خصوصيته ولشكله المصمم له.

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 139-143.

² يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 299.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

فالأهمية الأولى من خلق فريق عمل يلتزم بالمشروع تأتي مع طمأنة إدارة المشروع إلى أن خصوصية المشروع والهيكلية التي اختيرت له قد أعطيا الثمار الطيبة، من ناحية أخرى فإن الأهمية الثانية لفريق العمل تكمن في تجميع قلوب وسواعد وعقول وأقدام أعضاء الفريق، مدراء، مهنين وتقنيين، ومراقبين في سبيل خدمة أهداف وأغراض المشروع، إذ أن الفريق بكامل أعضائه يصبح مسؤولاً تجاه المشروع.¹

أولاً: خصائص فريق العمل الناجح:

يعرف فريق العمل على أنه المجموعة العاملة معا ضمن هدف أو أهداف معينة (مؤقتة أو شبه مستمرة).

تختلف خصائص فريق عمل المشروع بين مؤسسة وأخرى باختلاف نظرة المؤسسات إلى مفهوم وحجم فريق العمل، وباختلاف التوقعات المتعلقة على قيام فريق العمل.

تركز عدة مصادر علمية على أهمية خصائص فريق عمل المشروع، وتجمع في غالبيتها على أن نجاح المشاريع مرتبط إلى حد كبير بخصائص مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم عند إطلاق المشاريع، بحيث يتمتع هؤلاء الأفراد باختصاصات مختلفة ومهارات متنوعة وخبرات مجربة، بمجرد وضعهم في فريق عمل المشروع، والالفت للانتباه أن فريق العمل بعد تشكيله وتكليفه المباشر بأعمال المشروع قد لا يعطى أية معلومات أو قد لا يملك أية معرفة مسبقة على المشروع، بل عليه أن يبني نفسه ويبني المشروع معا من الصفر، إذ عليه أن يبادر ويتحمل المخاطر ويطور مفكرة أعماله.

إ ن أبرز الخصائص التي ترافق قيام فريق العمل تتلخص فيما يلي:

👉 **الاستقلالية Autonomie:** تعطي المؤسسات الناجحة استقلالية فعلية لفريق أعمالها الذي توكل إليه مشروعاتها، وتطلب من قيادتها الإدارية عدم التدخل في شؤون فريق العمل العملية، وتؤكد عليها مد الفريق بكل المستلزمات وحوافز العمل اللازمة له، إذ أن الهدف وراء تفويض السلطة أو منحها هو تحميل الفريق مسؤولية تحقيق أهداف المشاريع، أما الدلالة الثانية على مدى اهتمام القادة بجدية فريق العمل، فتكمن في الأهمية التي يعطون لمفهوم المشاركة الإدارية Participative Management، لأنها تؤمن للفريق الاعتماد على الذات كونها مطلوبة ومعترف بها لد الفريق، وكونها تؤدي بالتالي إل تحميل أعضاء الفريق لأنفسهم مسؤولية نحو الأداء المطلوب من الفريق.

👉 **التفوق الذاتي Self Tranxendence:** هذا التفوق يتجلى في أبهى صورده عندما تواجه المؤسسة مسألة وضع مشروع جديد في السوق ترغب في تطويره وتسويقه إلى جهات معينة وغير محددة، إذ يكفي أن

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 69.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

تضع الإدارة العليا الخطوط العريضة للمشروع الذي هو قيد الإنشاء والتطوير، تطلب بالتالي من فريق العمل المتفوق لديها المساعدة على جعله حقيقة أو اكتشافا واقعيا، إذ كثيرا ما تجد في الكثير من المؤسسات الكبيرة فريقا متفوقا يتلقف فكرة مشروع ما من مصدر نافذ وقيادي في المؤسسة، ويبدأ الفريق من تلقاء ذاته بوضع أهدافه الخاصة وينتقل إلى وضع أهداف عامة عن المشروع، ومن ثم يضيف إليها أهدافا تطويرية، وهكذا يبدأ عمله ويفاجئك باكتشافاته.

لله تعدد الاختصاصات **Cross-Fertilization**: ففريق العمل الذي يملك أعضاؤه عدة اختصاصات ومهارات، بحيث أن أولئك الأعضاء سبق لهم وعملوا في مختلف وحدات وأقسام المؤسسة، يعتبر بحد ذاته رأسمالا فريدا لمشاريع المؤسسة خاصة وأن التعددية تتسرع إلى حد كبير تواردا، وبرز وتبادل الأفكار الجديدة بين أعضاء الفريق، والتي تتحول بدورها تدريجيا إلى مشاريع متوقعة تفيده المؤسسة في نموها وازدهارها.

لله عملي **Action-Oriented**: لاشك بأن فريق العمل لا بد أن يكون عمليا تخطيطيا وتنظيميا، لأن جدول أعماله وفكرة نشاطاته وإجراءات العمل، إضافة إلى شروط ومستلزمات خطة المشروع الرئيسية ومعايير الأداء المطلوبة، جميعها تلزم أعضاء الفريق في المساهمة الفعالة بأعمال المشروع.¹

ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

في عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل منظمة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دون أن يتوفر لديها العنصر البشري القادر على تحقيق ذلك، ومن هذا المنطلق فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي:

1) جذب الموارد البشرية: وذلك بغرض تزويد المنظمة بأفضل العمالة المتاحة في سوق العمل، والتي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد

بالأنشطة التالية:

- تخطيط القوى البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- الاختيار والتعيين.

2) المحافظة على الموارد البشرية: وفي هذا المجال تعمل المنظمة جاهدة على تحقيق درجة عالية من الرضا

الوظيفي للعاملين بما يكفل بقاءهم واستمرارهم في المنظمة، ومن أمثلة الأنشطة التي تؤدي في هذا المجال:

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 70-74.

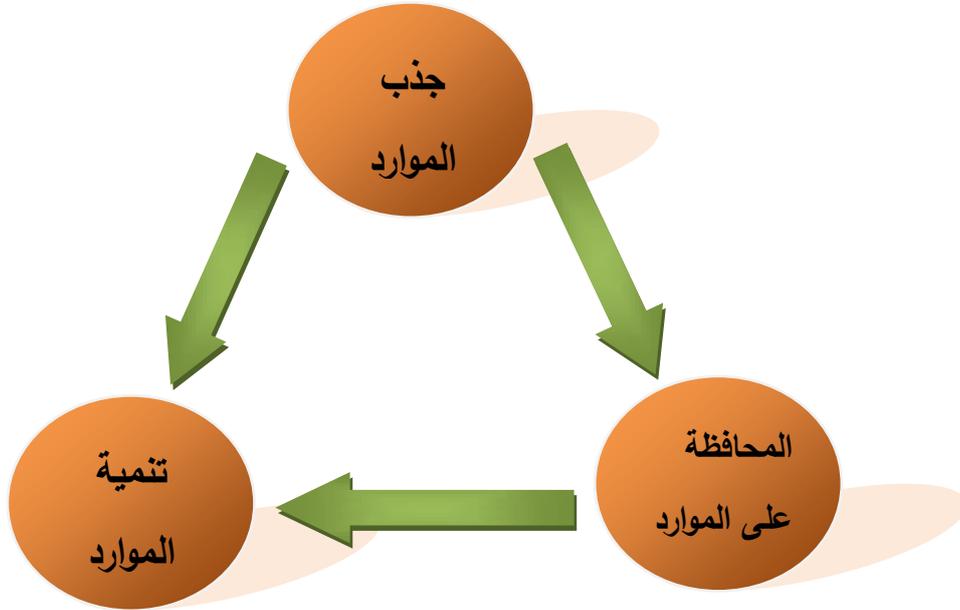
الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- الأجور والحوافز.
- مزايا العمل.
- الأمن الوظيفي.

(3) تنمية الموارد البشرية: إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية في هذا المجال هو زيادة كفاءة العاملين، وذلك من خلال:

- التدريب.
- تنمية المسار الوظيفي.
- تقييم وإدارة الأداء.

شكل رقم (6): المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 310.

ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 307-310.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

✚ **وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية:** إن جودة العمل من جودة الموظفين المعينين به، وحتى تدير متحرك بفاعلية عليك أن تأخذ وقتك في البحث عن الموظفين وتعيينهم، فما بالك بمؤسسة قائمة بجد ذاتها مهما كان حجمها، لذلك فإن جميع المؤسسات تتحمل نفس المخاطر عند التعاقد مع أي موظف جديد، ولكن كلما كان العمل أصغر حجماً كلما كانت النتائج المترتبة على تعيين ثم فصل الموظف غير المناسب والمتمثلة في ضياع الوقت والمال أكبر.¹

-إن وظيفة اختيار وتعيين الأفراد هي تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شاغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. تتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفاءة إلى تحقيق الحاجات الرئيسة التالية:

✓ حاجات المؤسسة.

✓ حاجات الأفراد.

✓ الالتزام بقوانين العمالة.²

✚ **وظيفة تنمية وتدريب الموارد البشرية:** وتتكون هذه الوظيفة من:

✓ التعلم والتدريب: يسعى إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، في السعي إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد.

✓ التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل.

✚ **وظيفة صيانة الموارد البشرية:** تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين وهما:

✓ توفير السلامة: تصميم برامج فنية إدارية لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل.

✓ توفير الصحة: تصميم برامج صحية بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل.

✚ **علاقات الموارد البشرية:** تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين أساسيين هما:

✓ دمج الموارد البشرية: وهو نشاط يتم من خلاله تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات.

✓ علاقات العمل: تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات.

¹ أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 93.

² بن عشر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 143-144.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

📌 **وظيفة التعويضات:** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

- ✓ نظام تقييم الوظائف.
 - ✓ نظام التعويض المالي المباشر.
 - ✓ نظام المكافآت المالية.
 - ✓ نظام المزايا الوظيفية الإضافية.
 - ✓ نظام تقييم الأداء.¹
- يتشكل الأجر أساسا من العناصر التالية:

● **الأجر القاعدي:** ويحسب على أساس العلاقة التالية:

الأجر القاعدي = عدد النقط الممنوحة للوظيفة * قيمة النقطة

- **الزيادة في الأجر الناتجة عن الساعات الإضافية:** فممارسة الساعات الإضافية يعطي الحق للعامل في زيادة الأجر، لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة، على أن لا تتجاوز الساعات الإضافية 20% من المدة القانونية للعمل.
- **الامتيازات العينية:** وتشمل المنتجات والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من المنظمة، وتتخذ عدة أشكال مثل السفر المجاني والنقل المجاني والسكن المجاني وغيرهم.
- **العلاوات:** وهي مبالغ مكتملة للأجر، والعلاوات تكون فردية أو جماعية، أما العلاوات الفردية فتمنح كمكافأة للمجهودات الفردية مثل علاوة المردودية الفردية، وعلاوة المخاطر مقابل ظروف العمل الصعبة... الخ، أما العلاوات الجماعية فتهدف إلى مكافأة العمل الجماعي وتسهيل عملية إدماج الأفراد في جماعات العمل، وقد أشار إلى أهميتها رائد العلاقات الإنسانية " ألتون مايو " في بداية الثلاثينيات.
- **المكافآت السنوية:** وهي التي تمثل تلك المبالغ المالية التي يلتزم رب العمل بدفعها سواء كان منصوص عليها في نظام الأجور أم لا، ويمكن أن يضاف إلى المكافأة السنوية المشاركة في الأرباح مما يحث الأفراد

¹ مسعداوي يوسف، مرجع سابق، ص ص 307-309.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

على إعطاء أهمية وبذل مجهود أكبر في المنظمة، أي أنه يسود الشعور لدى الأفراد بأنهم ليسوا أجراء فقط بل ملاك لديهم الحق في الحصول على جزء من الأرباح المحققة، وهذا يشكل دافع قوي للعمل.

- وبعد أن يتم تحديد الأجر فإنه يخضع للاقتطاعات وفقا لمبدأ الحجز عند المنبع، أي رب العمل يتولى اقتطاع الضرائب على الدخل ومساهمات الأجير في صندوق الضمان الاجتماعي، ويتولى تسديدها إلى الهيئات المعنية، ويمكن حصر المتغيرات التي يتكون الأجر على أساسها فيما يلي:

- ✓ **الكفاءة:** والتي تتحدد على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات المتنوعة التي يجوز عليها الفرد.
- ✓ **الوقت المستغرق في العمل:** أي الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل ويرى "تايلور" أن تحديد الأجر على أساس الزمن يؤدي إلى تكاسل الأفراد في العمل.
- ✓ **الأقدمية:** وهي الفترة التي يقضيها الفرد في المنظمة، وهي تعبر عن وفاء الأجير للمنظمة، ومكافأة الأقدمية تمكن من الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء وضمان عدم تسربهم إلى المنظمة المنافسة، على عكس ذلك المنظمات التي لا تتمن الأقدمية تفقد إطاراتها بعد مرور فترة زمنية معينة عليهم في المنظمة.
- ✓ **الجدارة (الاستحقاق):** يتحدد الأجر أيضا على أساس الجدارة، وهناك من الباحثين من ينظر إلى هذا العامل على أنه العامل الأساسي الذي يجب أن يعتمد لتشخيص الأجور، لإثارة دافعية الأفراد إلى العمل، لكن للجدارة مفهوم واسع خاصة عندما تعود عملية تقديرها إلى الرئيسي المباشر، لذا يجب أن تكون هناك مؤشرات تقييم واضحة ومتنوعة تكون قادرة على تقييم جوانب الأداء المختلفة للأفراد.
- ✓ **المردودية المحققة:** يتحدد الأجر على أساس المردودية المحققة في بعض المنظمات الوفية لمبدأ "تايلور"، أما بالنسبة للبعض فإنها تستخدم أساس لتحديد المنحة التي تضاف إلى الأجر القاعدي.¹

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للمشروع:

يتمثل القرار الأول الواجب اتخاذه للبدء بالعمل في مشروع صغير بشكل ملكية هذا المشروع بحيث نرى الأشخاص يختارون الشكل الأكثر رواجاً في السوق والذي يحقق أهدافهم ورغباتهم، فهنا يجب أن نراعي أن عملية التغيير من شكل لأخر بعد بدء العمل في المشروع ستكون صعبة ومكلفة ومعقدة أحيانا، لذلك يجب على الشخص الذي يفكر بالبدء في مشروع صغير أن يتوخى الحذر والدقة في الاختيار للشكل القانوني المناسب لذلك المشروع، وذلك من خلال قيامه بدراسة مزايا وعيوب كل شكل ودرجة تأثيرها على عمل مالك المشروع وعلى أوضاعه الخاصة، ومن ثمة انتقاء الشكل المناسب له.

¹ عبد الفتاح بو خمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص 50-51.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

وبالرغم من أنه لا يوجد شكل أفضل من بين الأشكال المتعددة للملكية إذ أن كل منها يناسب ظروف كل مشروع على حدى، حيث يعرف الشكل القانوني للمشروع (الملكية) بأنه الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمشروع عند تكوينه والتي تحدد حقوق وواجبات ذلك المشروع وتنظم علاقاته مع كافة الأطراف التي يتعامل معها أي تحكم سير نشاطه.

أولاً: العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند إقرار الشكل القانوني:

عند إقرار الشكل القانوني الذي يراد اختياره يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها:

- أ- **الهدف:** وهو من أهم الأمور التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشروع، ويعني الغاية من إقامة المشروع، فإذا كان هدفه ربحي يتجه الاختيار إلى الأشكال القانونية الربحية، أما إذا كان الهدف خيري أو تطوعي استثنيت الأشكال التي تهدف إلى الربح.
- ب- **الإمكانات المالية:** ويقصد بذلك كيفية تلبية الحاجة إما من مصادر داخلية (شركاء أو مساهمين)، أو مصادر خارجية (الاقتراض).

إذن فالقدرة المالية تلعب أيضاً دوراً مهماً في اختيار شكل الملكية ويلاحظ بأنه كلما توفرت القدرة المالية كلما كان من الأفضل الاتجاه إلى اختيار الملكية الفردية أو شركات الأشخاص بحكم توفر رأس المال وعدم الحاجة للاقتراض، وكذلك محدودية الحصص وتقاسم الأرباح بالنهاية، وأما إذا لم تتوفر هذه الأموال داخلياً فإنه بالطبع سيتم اللجوء إلى الأشكال القانونية الأخرى التي توفر الأموال اللازمة.

- ت- **الكفاءة الإدارية المطلوبة:** يمكن الحصول على بعض الكفاءات أو الخبرات الإدارية من خلال التعاقد مع شريك واحد أو شركاء يملكون الكفاءات المطلوبة، ولكن يتم الحصول على هذه القدرات على حساب توزيع السلطة ووضع قيود على الاستقلال الذاتي.
- ث- **درجة تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر:** والتي تعتمد على القناعة بالإمكانات والقدرات المتوفرة لدى الشخص الذي يفكر بالبدء في مشروع صغير وكذلك مدى رغبته بالمجازفة وتحمل المخاطر والصعوبات.

فكلما كانت درجة المسؤولية مرتفعة لدى الشخص أو الأشخاص كلما كان الاتجاه نحو الملكية الفردية أو شركات الأشخاص، والعكس صحيح في حالة انخفاض درجة المسؤولية فيلاحظ بأن التوجه يتم إلى شركات المساهمة غالباً وغيرها من شركات الأموال بحكم توزيع المخاطر حسب نسبة المساهمة في رأس المال فقط (المسؤولية المالية المحدودة).

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

ج- الاستفادة من الهيكل التركيبي للضريبة: فالقوانين المتعلقة بضريبة الدخل مثلاً قد تميز بين بعض التنظيمات للمشاريع الصغيرة وتجعلها أفضل من غيرها، مثل مؤسسة الإعفاء الضريبي التي تعفى من أثر الضريبة المزدوجة كما هو في USA، وبالمقابل قد تصدر بعض الدول قوانين وتعليمات تشجع الاستثمار لمؤسسات معينة وفي مجالات معينة، وهذا يتداخل مع مفهوم يسمى بـ " القيود الإدارية " .

ومن الامتيازات الأخرى الثانوية التي يجب مراعاتها أثناء اختيار الشكل القانوني للمشروع:

ح- مبدأ الربية: وتعني الشك في قدرة الشخص أو الأشخاص الذين يرغبون في القيام بمشروع ما على إنجاح ذلك المشروع، وذلك حسب درجة المخاطرة في الاستثمار، فالملاحظ أنه كلما كان مبدأ الشك بالقدرة على النجاح ضعيف فإن الاختيار يتجه نحو الملكية الفردية أو شركات الأشخاص، والعكس في حالة ارتفاع درجة المخاطرة فإنه يتم اللجوء إلى شركات الأموال لتوزيع درجة المخاطرة بين الشركاء وبمحكم المسؤولية المالية المحدودة.

خ- القدرة على التصرف برأس المال: فإذا رغب الشخص الذي يود إقامة مشروع صغير بحرية حركة أمواله وحرية التصرف بها فإنه يلجأ إلى شركات الأموال والعكس صحيح، ويبرر هذا بأن ذلك الشخص في شركات الأموال يستطيع البيع أو التنازل عن حصته في رأس المال في أي وقت يريد، بينما لا يستطيع ذلك بسهولة في بعض الأشكال القانونية الأخرى مثل الملكية الفردية وشركات الأفراد.

د- إجراءات التكوين والتدخل الحكومي: فإذا رغب الأفراد في سرعة إقامة المشروع وتخفيض درجة التدخل الحكومي فإنهم يلجؤون للملكية الفردية أو شركات الأشخاص، والعكس صحيح.¹

وقد يتخذ المشروع أحد الأشكال القانونية التالية: (مشروع فردي، شركة تضامن، شركة مساهمة، شركة مشتركة مع الحكومة، مؤسسة مالية) .

ويتم تحديد الشكل القانوني الملائم حسب معايير متعددة مثل:

- ✍ الأشكال القانونية المسموح بها في الدولة.
- ✍ القوانين الضريبية الخاصة بكل شكل وغيرها من القوانين.
- ✍ حجم التمويل.
- ✍ خطر الاستثمار في دولة معينة.²

¹ جهاد، عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عبيد، مرجع سابق، ص 25-28.

² جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص 53.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

ثانيا: الأشكال القانونية للمؤسسات حسب القانون الجزائري:

تخضع عملية استحداث المؤسسات والاستثمار في الجزائر إلى شروط مقننة، حددها قانون التجارة ومختلف المراسيم التنفيذية والقوانين الأخرى التي تنظم عمل ومهام المركز الوطني للسجل التجاري، وفي هذا الصدد يجب أن يخضع كل متعامل اقتصادي أو صاحب مشروع لاستحداث مؤسسة للقوانين السارية المفعول، قبل أن ينتهي العقد الموثق للتأسيس شركته أو التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري.

ويعنى آخر يتطلب من صاحب المشروع أن يختار أولا مجالا معيناً لنشاطه واختيار مكان المقر الاجتماعي للمؤسسة، ثم لاحقا شكل التمويل الذي يناسب مشروعه والأهم أن يحدد الشكل القانوني للمؤسسة.

تتوفر عدة أشكال قانونية تسمح لحامل مشروع باستحداث مؤسسة تتجاوب وطموحاته، حيث يمكنه أن يؤسسها بمفرده أو مع شركاء، ويحدد بذلك الشكل الضريبي المناسب وفقا لما حددته التشريعات الضريبية المعمول بها وكذا الحقوق والواجبات المترتبة عن ذلك.

أ- استحداث المؤسسة بمفردك: إذا رغب صاحب المؤسسة أن يكون هو المدير الأول على رأس المؤسسة والمسير الوحيد للمشروع، فكل حامل مشروع يمكنه أن يختار نوعان من الأشكال القانونية والتي تتمثل في:

1. المؤسسة الفردية (الشخص الطبيعي): وشكل هذه المؤسسة:

- موجهة عموما لمؤسسة ذات حجم بسيط.
- لا تتطلب قانونا أساسيا فتأسيسها بسيط.
- كما أن استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جدا.
- بسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة والمؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة.
- التسجيل لدى السجل يمنح لصاحب المؤسسة صفة التاجر لمستحدثها.

2. الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL وهي:

- مؤسسة لفرد.
- الرأسمال الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100.000 دج.
- تكون الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة ولن يتم اللجوء إليها إلا في حالة الديون المترتبة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

■ يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.

ب- استحداث المؤسسة مع الشركاء: 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:
1. شركة التضامن SNC وهي:

- شركة لأشخاص وعموما هي شركة عائلية.
- العدد الأدنى للشركاء هو اثنان.
- ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للمؤسسة.
- التسيير يشارك فيه كل الشركاء إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك
- الأسهم الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية.
- يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون المؤسسة.
- التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للمؤسسة صفة الشخصية المعنوية ولكل الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقا للمادة 551 وما بعدها من قانون التجارة.

2. الشركة ذات التوصية البسيطة SCS وهي:

- هي مؤسسة هجينة، أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال أي هي مزيج من مجموعة الشركاء على نظام التضامن ومجموعة أخرى على نظام ذات المسؤولية المحدودة.
- الأسهم الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية.
- تسيير المؤسسة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين.
- شركاء متضامنين 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.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة صفة الشخصية المعنوية وللشركاء صفة التجار (المادة 563 مكرر وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التنفيذي رقم 08-93 المؤرخ في 25 أفريل 1993).

ملاحظة: هذا الشكل من الشركات ليس منتشرًا في الجزائر بكثرة.

3. الشركة ذات مسؤولية محدودة SARL وهي:

- مؤسسة ذات رؤوس أموال.
- يجب أن تستحدث على الأقل من طرف شريكين وعشرين على الأكثر.
- الرأسمال الاجتماعي الأدنى المطلوب عند استحداثها هو 100.000 دج.
- يقسم الرأسمال الاجتماعي على حصص اجتماعية متساوية القيمة بـ 1000 دج على الأقل.
- يمكن أن يسيرها عدد من المسيرين.
- الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لنسبة مساهمتهم في الرأس مال الاجتماعي.
- التسجيل في السجل التجاري يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسيرين فقط (المادة 564 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التنفيذي رقم 27-96 المؤرخ في 09 ديسمبر 1996).

4. شركات ذات الأسهم SPA وهي:

- شركة ذات رؤوس أموال.
- تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة الممتازة.
- تضم على الأقل سبعة مساهمين.
- الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو 5000.000 دج في حالة الدعوة إلى الاكتساب العام، و 1000.000 دج إن لم يكن هناك دعوة الاكتساب العام.
- يقسم الرأسمال الاجتماعي إلى أسهم.
- تسير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضواً، يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقب.
- يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس المال الاجتماعي للمؤسسة.
- التسجيل في السجل التجاري يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التجار لأعضاء مجلس الإدارة (المادة 592 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993).
- 5. شركة التوصية بالأسهم SCA وهي:
 - مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين.
 - تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين.
 - عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة.
 - يقسم رأسمال الشركة إلى أسهم.
 - يمكن أن تسير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين.
 - الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو 5000.000 دج في حالة الدعوة إلى الاكتساب العام، و 1000.000 دج في حالة عدم اللجوء إلى دعوة الاكتتاب العام.
 - المسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم.
 - للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة.
 - التسجيل في السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسيرين (المادة 715 من قانون التجارة).

ملاحظة: هذا الشكل القانوني للمؤسسة ليس منتشرًا بكثرة في الجزائر.

ج- المجمعات: يتميز الجمع بـ:

- يتكون من شخص معنوي أو عدة شخصيات معنوية لمدة محددة.
- يستحدث من أجل تسخير كل الإمكانيات وتسهيل وتطوير النشاط الاقتصادي لأعضائها، وبهدف تحسين مردودية نشاطه أو مضاعفته.
- يمكن أن يستحدث بدون رأس مال ولا يعطي بنفسه الاستحداث وتقسيم الأرباح.
- يديرها شخص أو عدة أشخاص.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

■ التسجيل في السجل التجاري يكسب المجمع الشخصية المعنوية (المادة 796 وما بعدها من قانون التجارة).

ذ- الفروع والمساهمات:

- حين تمتلك مؤسسة 50% من رأس مال شركة أخرى، الثانية تعتبر طبيعياً كفرع للأولى.
- تعتبر شركة بأنها تمتلك مساهمة في مؤسسة أخرى إذا كانت نسبة رأس المال الذي تملكه في هذه الأخيرة يساوي 50%.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتعين على الشركة عقب الانتهاء من صياغة الإستراتيجية البدء في تصميم الهيكل التنظيمي الذي سيتم من خلاله تنفيذ الإستراتيجية، وهكذا نجد أن كل وظيفة تحتاج إلى هيكل يتم تصميمه بحيث يسمح بتطوير المهارات، ومن ثمة تصبح الوظيفة أكثر تخصصاً وأكثر إنتاجية، وعندما تصبح الوظائف أكثر تعمقاً في مجال التخصص تبدأ كل منها في السعي وراء تحقيق أهدافها بشكل منفرد، مما يترتب عليه فقدان الرؤية فيما يتعلق بالحاجة إلى الاتصال والتنسيق مع الوظائف الأخرى وإذا تركت الوظائف لتتدبر شؤونها بنفسها سوف يؤدي ذلك إلى تقليص معدلات الاتصال والارتباط بينها مع فقدان فرص خلق القيمة.²

يمثل الهيكل التنظيمي مخطط المشروع أو هيكلته الإدارية التي تبين نشاطات ووظائف المشروع ليصار توزيعها الموارد البشرية العاملة على المشروع، إذ يهدف التوزيع إلى الاستفادة من تخصصية عمل Specialization Work هذه الموارد سواء عن طريق تجزئة أعمال المشروع على الأفراد أو عن طريق تجميع الأعمال على فرق عمل المشروع ليصار فيما بعد إنجاز المشروع بالكامل.³

أولاً: بعض الترتيبات اللازمة قبل اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

للمساعدة في عملية اختيار التنظيم المناسب (الهيكل التنظيمي المناسب) يمكن الاسترشاد بالمعايير التالية:

- ☞ يتم تعريف المشروع من خلال تحديد واضح للأهداف وللنتائج الرئيسية للمشروع .
- ☞ تحديد المهام اللازمة لتنفيذ كل هدف مبينا الوحدات الموجودة في التنظيم الأم التي تعمل كحاضنات وظيفية لهذه المهام.

¹ www.elmouwatine.dz /الأشكال القانونية؟/ 01/04/2017 à 4.58h

² مسعداوي يوسف، مرجع سابق، ص 213.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 65.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- ☞ ترتيب المهام الرئيسية حسب الأولوية وشكل تتابعي ومن ثم تجزئتها إلى مجموعات عمل.
- ☞ تحديد أنظمة المشروع الفرعية اللازمة لتنفيذ مجموعات العمل والعلاقات التي تربط هذه الأنظمة.
- يجري تحديد بشكل واضح أي افتراضات أو خواص ينبغي مراعاتها عند تنفيذ المشروع، ومثال ذلك:

- ☞ مستوى التقنية اللازمة لإنجاز المهام.
- ☞ حجم المشروع (الزمن، التكلفة، الجودة).
- ☞ المشاكل المتوقعة من الأفراد المرشحين للعمل في المشروع.
- ☞ الصراع المتوقع بين الوحدات التنظيمية المشمولة بتنفيذ المشروع.¹

ثانيا: مكونات الهيكل التنظيمي: يتشكل الهيكل التنظيمي من:

- ☞ تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية.
- ☞ مجموعة من المهام المحددة " تعبر عن التخصص "
- ☞ مجال محدد لأداء كل مهمة " نطاق الإشراف "
- ☞ مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة "
- ☞ شبكة انتقال المعلومات " الاتصال "

ثالثا: الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي:

إن تشكيل الهيكل التنظيمي تابع لطبيعة نشاط المؤسسة والأهداف المتوخاة، حيث يتميز هيكل المؤسسة بأبعاد تشارك في كونها تحدد معالم البيئة المراد الوصول إليها انطلاقا من الإستراتيجية التي ترسمها المؤسسة لنفسها.

تتمثل هذه الأبعاد في التعقيد، الرسمية، التسلسل الإداري.

أ- درجة التعقيد: غالبا ما يتسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها، ثم ما يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيدا، وهو ينقسم إلى أنواع:

☞ التقسيم الأفقي: يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما ازداد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد الهيكل

¹ محمود العبيدي، مؤيد الفضل، إدارة المشاريع، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الطبعة 2، ص ص91-92.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

التنظيمي تعقيدا، وكلما ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات كلما ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.

✍️ **التقسيم العمودي أو الرأسي:** وهو أقل تعقيدا من الأفقي حيث يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا اذداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.

✍️ **التقسيم الجغرافي:** يقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وفروعها على جغرافية واسعة، وكلما زاد الانتشار الجغرافي بين الوحدات ازداد التعقيد، وعليه فإن الهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زادت عدد الوحدات التابعة في مناطق جغرافية ومواقع مختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما ازداد التعقيد في المنظمات ازدادت حاجتنا إلى اتصالات جيدة، أي أن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى ضمان أن كل من التقسيم الأفقي والعمودي والجغرافي تعمل معا باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أن الأبعاد الثلاثة للتقسيم لا يمكن أن تعتبر مستقلة عن بعضها البعض بل قد تتغير جميعها في آن واحد.

ب- درجة الرسمية: تشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، ومن العوامل التي تحدد درجة الرسمية ما يلي:

✍️ **حجم المنظمة:** حيث يرتبط حجم المنظمة بعلاقة قوية مع الرسمية .

✍️ **تنوع الأنشطة والتنبؤ بها:** فكلما كانت الأعمال روتينية وغطية ويمكن التنبؤ بها إلى حد كبير، فإنه تزداد درجة الرسمية.

✍️ **المستوى الإداري:** فالمستويات الإدارية الدنيا التي تقوم بأعمال أكثر روتينية وأكثر قابلية للرسمية من المستويات العليا التي تضطلع بمهام ومسؤوليات غير روتينية وتتطلب حلولاً فردية.

ت- درجة التسلسل الإداري: تشير إلى مستوى التنظيم الذي له حق اتخاذ القرار، كما عرف على أنه موقع ومكان اتخاذ وصنع القرار في المنظمة سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية. وتعكس المركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري، في حين تعكس اللامركزية مدى توزيع الحق في اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية المختلفة، وعليه فإن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية التي تتواجد في تنظيم ما تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقرره الإدارة العليا وفقا لاعتبارات متعددة.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

رابعاً: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: وتتمثل في:

- البدء بالهدف، حيث أن الهدف هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي وما يشمله.
- تحديد النشاطات التي يجب القيام بها وصولاً إلى الهدف وذلك في نطاق الخطة المرسومة وما تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات.
- حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط التي سبق تحديدها.
- توصيف كل عمل، بمعنى تحليله إلى أصغر جزئياته.
- تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال، بحيث يمكن أن توضع المجموعة الواحدة تحت إشراف شخص واحد، وفي هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال بالوظيفة.
- ربط الوظائف ببعضها البعض بحيث تكون محققة للتعاون والانسجام بين من يشتغلون.
- تجميع الوظائف على هيئة تشكيلات إدارية كالأقسام والإدارات أو المصالح ... الخ.
- ترتيب التشكيلات الإدارية تنازلياً وأفقياً بحيث توضع كل مجموعة من التشكيل تحت إشراف واحد، وذلك تطبيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد السلطات الممنوحة لكل وظيفة والمسؤوليات الملقاة عليها، أي توصيف الوظيفة.
- تصميم شبكة الاتصال التي توضح العلاقات التي تربط بين الوظائف والوحدات الإدارية على أساس علاقات السلطة والتعاون، وينبغي كذلك أن تكون قنوات الاتصال واضحة، سواء كانت من أعلى إلى أسفل لنقل الأوامر والتوجيهات، أو من أسفل إلى أعلى لنقل المعلومات وردود الأفعال تجاه الأوامر، أو أفقياً من الأشخاص أو الأجهزة.
- وضع نظام المراقبة الداخلية وذلك للتمكن من اكتشاف الانحرافات والقضاء عليها والعمل على معالجتها.
- وضع كل شخص في المكان المناسب له.
- وضع نظام الشورى في المستويات الملائمة بحيث يحقق القيادة الجماعية، وذلك عن طريق تشكيل ما يلزم من لجان.
- وضع رئيس عمل قوي يعمل كقائد على رأس كل وحدة من الوحدات التنظيمية، ورئيس مناسب فوق عدد كبير من الرؤساء تطبيقاً لمبدأ نطاق الإشراف.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

خامسا: أشكال الهيكل التنظيمي:

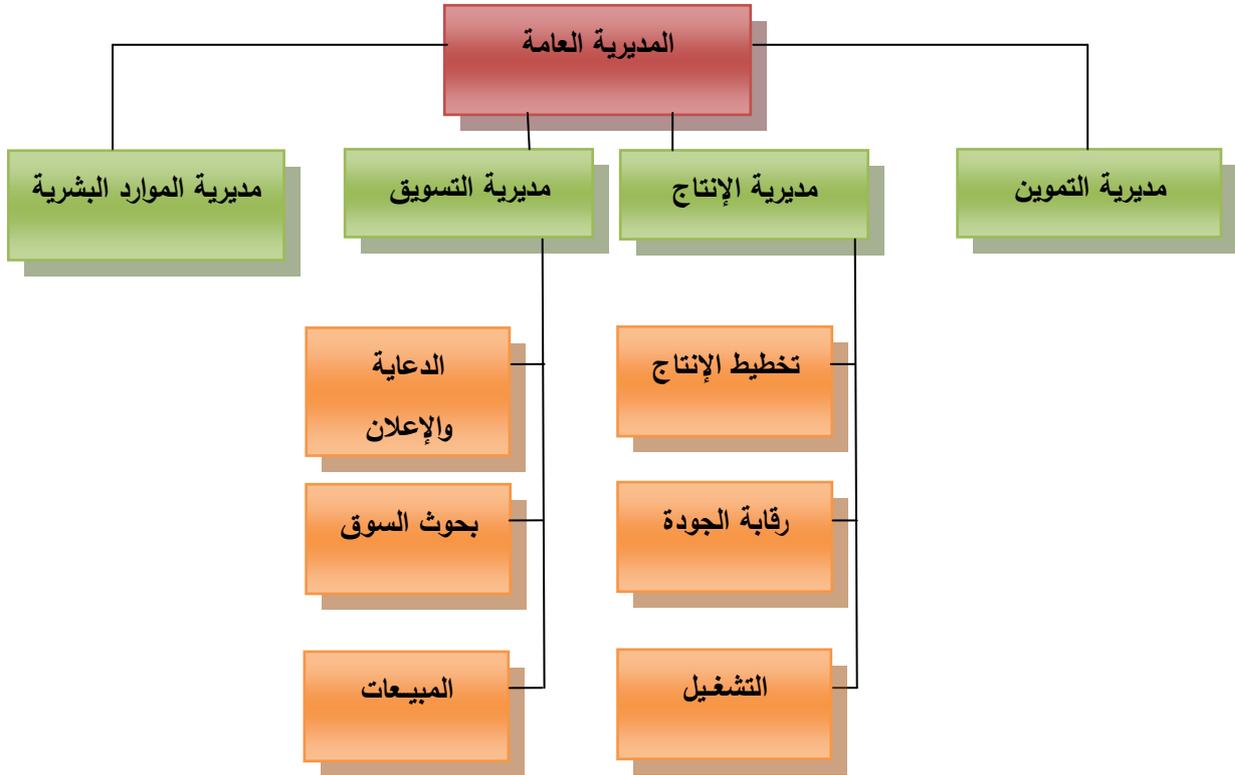
هناك عدة طرق لتقسيم أوجه نشاط المنشأة في وحدات تنظيمية، ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها، وليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق في كل المنشآت، حيث أن لكل منشأة أهدافها وظروفها، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة اختيار الطريقة الملائمة لظروف المنشأة، وفيما يلي أهم الطرق الشائعة في التقسيم:

أ- **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:** يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف الشكل الأكثر استعمالا في معظم المؤسسات، وهو يتمركز على مبدأ التخصص في المهام، حيث يقوم على تقسيم أوجه النشاط لمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، تجمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض.

ففي منشأة صناعية مثلا يتم تقسيم المنشأة إلى عدة إدارات حسب الوظائف الأساسية لها وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد كما هو مبين في الشكل رقم ()، فمثلا يمكن تجزئة وظيفة الإنتاج إلى وظيفة تخطيط الإنتاج، رقابة الجودة والتشغيل، كما يمكن تجزئة وظيفة التسويق إلى وظيفة الدعاية والإعلان وبحوث السوق والمبيعات، يمتاز التنظيم على أساس الوظائف بسهولة الإشراف وذلك نظرا لإلمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه، إلا أن البطء في اتخاذ القرار في ظل المؤسسات الكبيرة الحجم يسيء إلى هذا الشكل من التنظيم لأنه لا ينبغي في كل مرة الرجوع إلى المستوى الأعلى بالإضافة إلى شعور كل إدارة بالاستقلالية عن الإدارات الأخرى ويصبح من الصعب أن يعمل الأفراد بطريقة موحدة لتحقيق الهدف.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 231.

• مزايا الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

- ❖ كفاءة الأداء حيث تنشأ وحدات تنظيمية تضم مديرين وأشخاص مختصين، ونتيجة لذلك تكون هذه الوحدات ذات كفاءة عالية.
- ❖ يساعد في رفع كفاءة الأداء وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف، وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في العمل وتحسينها، نظرا لتجميع الأعمال المترابطة في وحدات تخدم جميع الوحدات المختلفة.

❖ تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة.

❖ يساعد الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال.

• عيوب الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

- ❖ من أهم عيوبه هو ميل الاختصاصيين نحو التركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المنظمة، وبذلك يضحون بأهداف المنظمة لحساب الوحدات المختلفة.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

❖ تقع المسؤولية على عاتق شخص واحد وهو الرئيس، ويصعب على شخص واحد تنسيق الأنشطة في منظمة كبيرة.

❖ صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة.

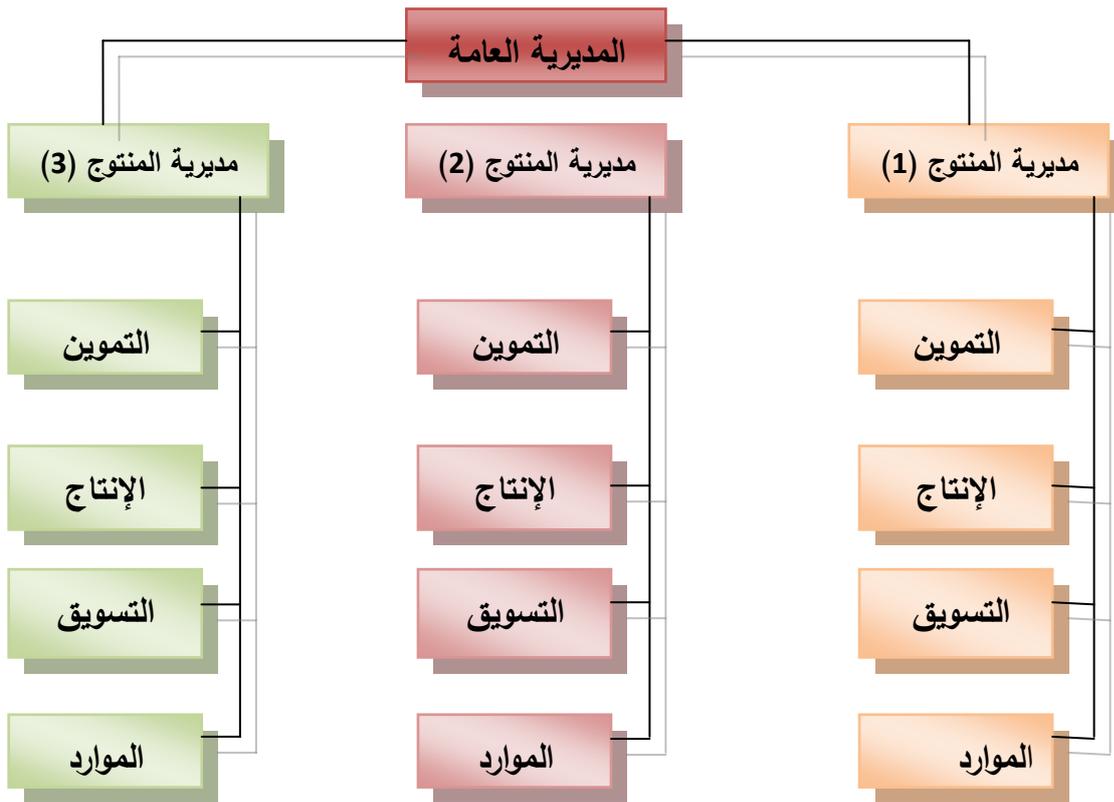
❖ وعليه يرتبط هذا النوع من التنظيم بالكفاءة العالية ولذلك فهو يناسب كثيرا المنشآت الصناعية التي تحرص على الكفاءة أكثر من اهتمامها بالمرونة، مثل مصانع الحديد والصلب وغيرها.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المشروع وتوسع عملياته واستخداماته أيضا في حالة إنتاج أكثر من منتج واختلاف وتباين المنتجات. ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية، وبالتالي يوجه هذا التنظيم إلى زيادة الكمية والجودة من المخرجات.

ويتم بموجب هذا التنظيم تقسيم نشاطات المنشأة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها.

والشكل التالي يبين ذلك بوضوح:

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 234.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

يمتاز هذا التنظيم بسهولة عملية الرقابة وعمليات القياس والتقييم للأداء الإداري والتنفيذي، كما أنه يتيح إمكانية إلغاء الأقسام التي قد لا تساهم مساهمة فعالة في زيادة العوائد دون التأثير على باقي المؤسسة.

أن اعتماد كل وحدة على نفسها يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل الاتصالات بين الوحدات مما يؤدي إلى صعوبة الرؤية الواضحة للأشياء.

• مزايا الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

- ❖ الاهتمام منصب على خطوط الإنتاج مما يساعد الوحدات على أن تكون أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات ومتطلبات المنتجات.
- ❖ تتركز السلطة والمسؤولية في وحدة تنظيمية معينة.
- ❖ تسهيل تحديد الأداء وقياسه.

• عيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

- ❖ ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود، حيث نجد العاملين المهنيين والفنيين منتشرين في أنحاء المنظمة على مستوى كل وحدة، مما يترتب عليه نفقات إضافية كبيرة.
- ❖ يتطلب أعداد كبيرة من الأفراد ممن لديهم المقدرات الإدارية والإشرافية ليتولوا مسؤولية كل قطاع.
- ❖ يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فاعلة من قبل الإدارة العليا بسهولة، وذلك لأن رؤساء الوحدات يقومون بتنسيق أعمال كل وحدة دون الرجوع إلى الإدارة العليا.¹

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

تعتبر وظيفة الإنتاج الوظيفة الأساسية والأولى من حيث الأهمية على مستوى المؤسسة، وتعتبر المبرر الأساسي لوجودها واستمرار بقائها إلى جانب وظيفة التسويق سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو صناعية أو خدمية.

ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنها عملية خلق وإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بحيث تصبح ذات قيمة شكلية ومكانية وزمانية، وأيضاً تعرف بأنها " النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة ثم تحويلها لخلق خدمات أو سلع نافعة تشبع حاجات الإنسان، وكل هذا لا يتم إلا بعملية تخطيط مدروسة ومنظمة، فعملية التخطيط للإنتاج هي عملية مستمرة وليست مقتصرة على المنشآت الحديثة أو المنتج الحديث، وذلك لمواجهة التغيرات المستمرة التي تحتاج إلى إعادة النظر دائماً في الخطط الموضوعة بهدف تحقيق المزيد من إنتاج أكثر جودة وبأقل تكلفة ممكنة وإعادة النظر في المنتجات القائمة والتحسينات المستمرة اللازمة للمنافسة والتميز.

فالمقصود بتخطيط الإنتاج هو عملية تحديد مستلزمات ومستويات الإنتاج واللوازم الضرورية لكل فترة من الفترات المحددة.

فلمخطط الإنتاجي أهمية بالغة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وبكفاءة المساهمة في انتظام الإنتاج واستقراره، وتقديرات موارد الإنتاج، مساعدة مواجهة المنافسة بفضل توفير وتسليم المنتجات للعملاء في الوقت المناسب وبالكم والكيف الجودة المطلوبة.

إن التنبؤ بالطلب بعد المرحلة التمهيديّة لتخطيط الإنتاج له انعكاس واضح ومباشر على كفاءة القرارات المتعلقة بالإنتاج سواء الإستراتيجية منها أو التشغيلية إذ انه الأساس عند تحديد طاقة المشروع وموقعة ونظامه الإنتاجي، أو المستوى التكنولوجي وتصميم المنتج وتخطيط العمليات الإنتاجية والتكلفة والموارد.

وسوف نتناول في هذا الجزء التخطيط للموقع والتخطيط للنتاج من حيث تحديد كمية الإنتاج والموارد اللازمة وغيرها من العناصر الأخرى.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

المطلب الأول: الدراسة الفنية للمشروع

تعتمد الدراسة الفنية على دراسة السوق وتحديد الطاقة الإنتاجية ومن ثمة اختيار البديل التكنولوجي المناسب لهذه الطاقة، وتعتمد جميع الجوانب الأخرى لدراسة الجدوى مثل الجوانب المالية والاقتصادية والتنظيمية والإدارية على دراسة الجوانب الفنية فهي نقطة البداية لتقديرات التكاليف والأرباح والعمالة والإدارة، وتتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب الهامة التالية:

أولاً: اختيار موقع المشروع:

إن موقع المشروع يعتبر عاملاً هاماً من العوامل التي يتوقف عليها نجاح المشروع أو فشله، فقرار تحديد الموقع للمشروع من القرارات الإستراتيجية الصعب الرجوع فيها على الأقل في الأجل القصير، فهذا قرار استثماري ذو تكلفة مباشرة وغير مباشرة مرتفعة ويتطلب ضرورة التخطيط السليم، حيث يتأثر هيكل الإيرادات والتكاليف والمحصلة الربحية بقرار الموقع، وتظهر أهمية القرار الخاص باختيار الموقع من تأثيره الواضح على المنشأة لفترات طويلة، فقرار الموقع ينطوي على التزام طويل المدى مما يجعل من الصعب تدارك الخطأ أو تعديله إذا ما وقع دون تحمل نفقات باهظة، كما لا يمكن التخلص من الآثار السلبية المترتبة عليه في الأجل القصير، فمجرد أن يتم الاختيار لموقع المنشأة في مكان معين يصعب عملياً نقله إلى مكان آخر، حيث يترتب على ذلك العديد من أنواع التكاليف مثل تكلفة إعادة البناء والمرافق تكلفة إعادة تركيب الآلات والتجهيز، كما أن استمرار المشروع في الموقع الخطأ دون اتخاذ أية إجراءات تصحيحية إذا ... أن قرار الموقع كان خاطئاً، يعني استمرار تحمله لتكلفة إضافية نتيجة استمراره في الموقع وتعتبر تكلفة الموقع الخاطئ تكلفة فرصة بديلة وهي تكلفة خفية لا تنتبه لها إدارة المنشأة أي بعد أن تتسبب في فشل المشروع.¹

1- العوامل والاعتبارات التي تؤثر على اختيار موقع المشروع:

من المعروف أن عملية اختيار الموقع الجغرافي للمشروع تستند على طبيعة ونمط الأنظمة الإنتاجية فيها، وما نريد التركيز عليه أنه من الضروري أن يتم اختيار موقع المشروع في إطار تقييم المشروعات من الناحية الفنية والمالية والاقتصادية والاجتماعية، يساعد ذلك في إطار اختيار الموقع الأفضل وليس بالضرورة الموقع الأمثل نظراً لأن صاحب قرار الموقع لم يختار جميع المواقع على المساحة الكافية ككل، ولكن عدداً محدوداً جداً من بينها، وثم اختبار أفضلها بالنسبة لمقاييسه ومعاييرها المحدودة وعليه فإن مسألة اختيار موقع المشروع يفترض أن تستند على العديد من العوامل أهمها:

الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الحيز المكاني.

¹ - جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص 155_156.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- ❖ أهمية الظروف الجغرافية المحيكة بالموقع.
- ❖ كمية الموارد المتاحة وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.
- ❖ تكلفة نقل المواد الأولية وتكلفة الموارد الطبيعية ذاتها.
- ❖ التكنولوجيا المتاحة والتي لها أثارها على تكلفة الموارد الخام المستخدمة والطاقة والقوى العاملة وتكلفة الإنتاج النهائي في الأسواق.
- ❖ عمليات الإنتاج الفنية والتي تؤثر على الاقتصاديات الداخلية للمشروع.
- ❖ التنظيم الداخلي للمشروع والذي يعكس أثاره على الكفاءة الإنتاجية في شكل كفاءة رأس المال وإنتاجية العمل.
- ❖ المناخ والبيئة الثقافية التي لها أثار مباشرة على التكلفة.¹
- ❖ توفر الأرض ومدى قبول أثمانها.
- ❖ القرب من مصادر القوى المحركة.
- ❖ تناسب الضرائب ومدى قبولها في الموقع.
- ❖ توفر شبكة الصرف المناسبة.
- ❖ القرب من مصادر المياه.
- ❖ توفر خدمات الصيانة.
- ❖ توفر الخدمات الفنية المختلفة والخبرات.
- ❖ توفر البنى التحتية المناسبة بالموقع الحالي.
- ❖ تناسب طبيعة المؤسسة مع الظروف المحيطة.
- ❖ درجة تحقق القوانين المراعاة.
- ❖ درجة تحقق الأمان (مخافر الشرطة، الإطفائيات ... الخ).
- ❖ تحقق توفير المؤسسات التعليمية.
- ❖ درجة تحقق توفر النواحي الصحية اللازمة (مستوصفات، مستشفيات، اختصاصات طبية ... الخ).
- ❖ درجة تحقق قبول الرأي العام.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 123.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

بشكل عام فإن الموقع الأفضل دائما هو المكان الذي يتحقق فيه توفر اغلب العوامل والاعتبارات الأساسية والاقتصادية والفنية الأخرى ويتحدد ذلك بموجب دراسات تقوم على تقييم هذه العوامل والاعتبارات في الموقع محل الدراسة.¹

وينبغي أن يتصف موقع العمل بالمرونة، ويقصد بالمرونة هنا سهولة تغيير الموقع (أي نقله بأقل تكلفة ممكنة في حال تغير الظروف المحيطة به) وتزداد أو تقل المرونة المطلوبة بحسب نوع القطاع (خدمي أو صناعي) ، كما يظهر في الشكل الموالي:²

شكل رقم (9): تغير المرونة المطلوبة في الموقع حسب القطاعات

القطاع الصناعي	القطاع الخدمي
✍ المخازن ومراكز التوزيع.	✍ المرافق السياحية.
✍ معامل توليد الطاقة.	✍ الخدمات التخصصية
✍ معامل النسيج والالات.	(حمامة، جلسات
✍ الصناعات الثقيلة.	الالكترونية).
✍ البتروكيمياويات،	✍ مؤسسة النقل والاتصالات.
الصناعات البلاستيكية.	✍ المؤسسات الثقافية.
✍ صناعات التعدين،	✍ المؤسسات الحكومية.
الاستخراج والزراعة.	✍ المؤسسات الصحية.

المصدر: بلال حلف السكارنة، مرجع سابق، ص 124.

2- أهداف اختيار موقع المشروع:

لما كان قرار موقع المصنع من القرارات الإستراتيجية فمن الطبيعي أن يكون لهذا القرار تأثيرات مهمة في نواحي مختلفة في الشركة مثل التكاليف الثابتة والمتغيرة، وسعر بيع السلع أو الخدمات، وقدرة الشركة على التنافس في السوق، إن هذه النواحي وغيرها تصب جميعا في الأسبقيات التنافسية للشركة وتحدد مصيرها في المستقبل.

¹ - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 72-73.

² - جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص ص 159-160.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

استنادا على (Heizer et Rende) فان الهدف الاستراتيجي من قرار الموقع يعتمد على نوع الصناعة (سلع أو خدمات)، فالهدف الاستراتيجي للمؤسسات المنتجة للسلع يتمثل عادة في تخفيض التكاليف المقترنة بالموقع، وهذه التكاليف تصنف إلى ثلاث أنواع (Chase et Aquilianp):

أ- كلفة الموقع: وتشمل كلفة شراء الأرض وكلفة الإنشاء والتعمير وكلفة استئجار العمال والرسوم والضرائب الحكومية لذلك الموقع.

ب- كلفة توزيع المنتجات: وتتمثل في التكاليف المقترنة كنقل وتوزيع المنتجات من مصانع الشركة إلى مخازنها، ثم من المخازن إلى منافذ البيع ضمن شبكة التوزيع الجغرافية للشركة.

ت- كلفة المواد الأولية: ويرتبط هذا النوع من التكاليف بسعر شراء المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج ومدى توافرها، ويدخل ضمن هذه التكاليف أيضا كلفة شراء الطاقة المشغلة للمصنع كالطاقة الكهربائية والنفط وغيرها، أما الشركات التي تنتج وتقدم الخدمات كالأسواق المركزية والخدمات المهنية كالمحاماة والاستشارات وشركات التدقيق فان الهدف الاستراتيجي من اختيار الموقع يتمثل في زيادة السرعة في التسليم في الموعد المحدد، وتعظيم الإيراد لمثل هذه الشركات، في حين كون الهدف الاستراتيجي لاختيار موقع المخازن من مزيج من إستراتيجية تخفيض التكلفة والسرعة في التسليم بهدف تحقيق ميزة تنافسية للشركة وعموما يمكن القول بان الهدف الاستراتيجي من اختيار الموقع يتمثل في تعظيم منافع الموقع للشركة في المدى البعيد.¹

3- الأساليب المستخدمة في اختيار الموقع:

على ضوء ما سبق ومن خلال تحليل العوامل المؤثرة على اختيار الموقع فان هناك بعض العوامل التي يمكن قياسها ماديا يمكن تقييمها كميًا وهناك بعض العوامل التي لا يمكن قياسها ماديا وتعتمد على الذاتية، لذلك فان هناك بعض الأساليب التي تصلح مع العوامل المالية فقط وأساليب أخرى تصلح مع العوامل غير المالية، والتي تتمثل في المناخ ومستوى التعليم وقوة النقابات ومدى التدخل الحكومي والخدمات الحكومية التي يمكن أن تتوافر في الموقع، ويمكن تقسيم هذه الأساليب لقسمين أساسيين هما:

كما الأساليب التي تأخذ في الحسبان العوامل المالية فقط وتتمثل في أسلوب تحليل التعادل وتحليل التكلفة والبرمجة الخطية (أسلوب النقل) وأسلوب طريقة الأرباح.

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص ص 124-125.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

كما الأساليب التي تأخذ في الحسبان العوامل المالية غير المالية وتتمثل في تحديد الأوزان وأسلوب المعامل العام.

3-1- الأساليب التي يمكن قياسها ماليا:

وهي العوامل التي لها تأثير على التكاليف أو الإيرادات ويمكن قياس ذلك الأثر ماليا كتكلفة العمالة والمواد الخام والنقل وشراء الأراضي ولذلك يمكن المفاضلة بناء على أرقام الأرباح المحققة، وتتمثل أساليب القياس فيما يلي:

❖ أسلوب تحليل التكلفة: وتتم هذه الطريقة بحساب التكلفة الإجمالية لكل بديل، وذلك كما يلي:

التكلفة الإجمالية = التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة

= (ثمن الأرض + البناء والتجهيزات) + (مواد خام + عمالة + خدمات

مباشرة)

❖ طريقة الأرباح: وتعتمد هذه الطريقة في اختيار الموقع الأفضل على حساب الأرباح الناتجة من بيع الكمية، حيث أن الموقع الأعلى ربحية هو الأفضل.

❖ طريقة حجم إنتاج التعادل (نقطة التعادل): نظرا لاختلاف المواقع من حيث التكاليف (متغيرة/ثابتة) فان لكل موقع تكلفة تشغيل مختلفة عن الآخر، وان تكلفة إنتاج الوحدة قد تتغير مع تغير الكمية المنتجة، ولذلك فانه يمكن اختيار الموقع الذي يحقق حجم تعادل اقل فهو الأفضل لأنه الأسرع في الربح مع زيادة كل وحدة إنتاجية، وحجم التعادل هو حجم الإنتاج الذي يساوي بين الإيرادات الكلية وبين التكاليف الكلية وعنده لا تحقق المنظمة أرباح أو خسائر.

❖ طريقة النقل: وهو أسلوب من أساليب البرمجة الخطية ويستخدم المفاضلة بين المواقع المختلفة واختيار الموقع الذي يؤدي إلى تحقيق اقل تكلفة ممكنة سواء كان ذلك المواد المستخدمة أم التوزيع للمنتجات النهائية، ويستخدم هذا الأسلوب طرقا عدة أهمها ما يلي:

1. طريقة اقل التكاليف: وهي الاحتكام على معيار التكلفة في عمليات تخصيص الكميات المنقولة

من أماكن طلبها وبالتالي نقل أكبر كمية إلى الخلايا التي تمثل اقل تكلفة في الجدول أي أن توزيع المنتجات على المراكز التسويقية يتم في ضوء اقل التكاليف.

2. طريقة الركن الشمالي: وهي إحدى الطرق التي تستخدم للوصول إلى الحل المبدئي حيث تبدأ بالركن

الأعلى في الجدول من جهة اليمين وتخصص الكميات المعروضة على الاحتياجات المطلوبة للمراكز بطريقة متتابعة بشرط أن تتوازن في النهاية الكمية المعروضة مع الكمية المطلوبة.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

3-2- الأساليب التي تأخذ في الحسبان العوامل المالية وغير المالية:

من أهمها أسلوب المعامل العام، ويقوم هذا الأسلوب على تقسيم مجموعة العوامل التي تؤثر على قرار الموقع والسابق ذكرها إلى ثلاث مجموعات كالتالي:

☞ عوامل موضوعية: والتي يمكن قياسها في شكل مالي، ومثال ذلك تكاليف الأرباح ويمكن أن يرمز لها بالرمز **(E F) Objective Factors**.

☞ عوامل ذاتية: وهي مجموعة عوامل لا يمكن قياسها ماليا مثل جودة التعليم والخدمات الحكومية الأخرى وطبيعة المناخ في المنطقة وتوافر وسائل النقل والمستشفيات والمدارس، ويرتب الموقع حسب تحقيق كل عامل بها ويمكن أن يرمز لها بالرمز **(S F) Subjective Factors**.

☞ عوامل حرجة: وهي عوامل التي يمكن قياسها ماليا ويعتبر توافرها أساسا لقيام المشروع كتوافر الكهرباء والطاقة ودرجة توافر الاتصالات ودرجة توافر العمالة وتقييم كل موقع حسب تواجدها من عدمه أي صفر (0) أو واحد (1) و يرمز لها بالرمز **Factors Critical**.¹

ثانيا: بقية عناصر الدراسة الفنية

بالإضافة إلى الموقع (الذي ركزنا عليه في الدراسة الفنية نظرا لأهميته بالنسبة لمشروعنا) هناك عدة عناصر مهمة أخرى في الدراسة الفنية والمتمثلة في:

1. **وصف المنتج:** لتحديد السمات الأساسية للمنتج (حجم، نوع، لون)، وتحديد خصائص المنتج الملموسة وغير الملموسة، ووصف طريقة تغليف المنتج وخصائص التغليف.
2. **المباني والتخطيط الداخلي:** إن كان سيتم شراؤها أو بناؤها أو كونها إيجار وتكلفة عناصرها كالمباني والآبار والصهاريج وشبكة الصرف الصحي والخصائص اللازم توافرها في المباني والرسم التخطيطي للموقع لتحديد المساحات المخصصة للممرات ومناطق التخزين وموقع الآلات.
3. **الآلات والمعدات:** وصف تفصيلي للآلات من حيث عمل الآلة والحجم والسعة والسعر والمواصفات، والموردين وموقعهم وسمعتهم، والصيانة وقطع الغيار ومدى توافرها، وتكلفة النقل والتركيب.²

¹ سامح، عبد المطلب عامر، علاء، محمد سيد قنديل، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 65.49

² أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، مرجع سابق، ص 452.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

4. اختيار التكنولوجيا المناسبة (التقنية المناسبة): والمقصود به مستوى الأسلوب الفني للنتاج Technique of Production، وتقوم كل تقنية وكل أسلوب فني للإنتاج على أساس تجميع أو مزج عوامل الإنتاج للدلالة على التقنية، وتبرز أهمية دراسة واختبار البديل التقني المناسب للمشروع المقترح من حقيقة أساسية وهي انه لا يوجد أسلوب فني أو صناعي لإنتاج المنتج، وإنما هناك أكثر من أسلوب لإنتاجها ولكل أسلوب منها ظروفه ومتطلباته وسماته وطبيعته المتميزة، وعليه يفترض أن لا يقتصر القرار الذي يمكن التوصل إليه على المنتج المقترح ... والواجب إنتاجه وحسب، ولكن الأسلوب الفني-التقني للإنتاج الذي يتوجب اعتماده في إنتاجها، لذا فان الدراسة والتحليل ستتناول طبيعة المكائن والمعدات وظروف تشغيلها واحتياجاتها من المستلزمات الأساسية من مواد أولية، عنصر العمل وقطع الغيار والعمل الفني للمكائن المعدات ونوعية المنتجات الممكن إنتاجها إلى جانب ذلك متطلبات المشروع من مباني ومنشآت ذات مواصفات معينة، درجات معينة من الحرارة والرطوبة واختيار ألوان وأنواع الأصباغ والإضاءة المستخدمة، يضاف إلى ذلك تحديد احتياجات المشروع من مصادر الطاقة والوقود والمستلزمات الخدمية والإدارية.

كما يتطلب من الجهة القائمة لهذه الدراسة مراعاة الفقرتين الآتيتين في عملية اختيار التقنية المناسبة وهما:

- الأخذ بعين الاعتبار عامل التقدم التكنولوجي والذي يرجع إلى عوامل عديدة منها التطورات التكنولوجية، أو إلى زيادة الطلب السوقي المحتمل وعن مدى استخدام المشروع المقترح طرق ومعدات حديثة، والاستفادة من مزاياها خلال العملية الإنتاجية.
- إعداد تحليلات مقارنة بهدف التعرف على مقدار الإنفاق الرأسمالي على متطلبات المشروع من ماكينات ومعدات ومنشآت من جهة والمردود المالي المتوقع من تلك الاستخدامات جهة أخرى كالزيادة المتوقعة في إنتاجية المشروع والمنتجات كما ونوعاً.¹

5. الأثاث والأجهزة الكهربائية: لمعرفة احتياجات المنشأة من أثاث وتحديد نوعه وسعره، إضافة إلى الأجهزة المكتبية اللازمة وأجهزة الكمبيوتر والطابعات والهاتف والفاكس وغيرها.²

6. المواد والمدخلات: وتوظيفها بما يتلاءم مع جودة الإنتاج المخطط بحيث تشمل المواد والمدخلات على:

● تصنيف المواد والمدخلات: ويمكن تصنيف المواد إلى:

- مواد أولية.
- منتجات معدنية، زراعية... الخ.
- المواد الصناعية المحضرة وشبه المحضرة.

¹ عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص 70.72.

² محمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص 453.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

■ المواد المساعدة وإمدادات المصنع.

- اختيار وتصنيف المواد والمدخلات: ويتضمن ذلك خواص المواد، الكميات المتاحة، المصادر والإمدادات ومدى توافر وتكاليف الوحدات.¹
- وكذلك وصف المواد الخام وأنواعها وأسعارها ومعرفة الموردين للمواد الخام والموزعين ومدى توافرها وشروط الاستيراد وتحديد الفترة الزمنية بين طلب المواد والحصول عليها، وحساب تكلفتها الإجمالية.²
- برنامج الإمداد: عند إعداد برنامج الإمداد من الخامات، يتم إدخال كافة المعلومات التي جمعت عن المواد من توافر وتكلفة وعناصر أخرى، ويعد برنامج الإمداد على أساس لاحتساب مقادير وأنواع المدخلات، ويتأثر برنامج الإمداد بما يتم اختياره من تكنولوجيا ومعدات، حيث أنهما يحددان مواصفات المواد المطلوبة، والهدف الأساسي من برنامج الإعداد هو تحديد التكاليف السنوية للمواد، كما يعد حجم برنامج الإمداد مؤشر لمرافق التخزين المطلوبة، وعند وضع برنامج الإمداد لابد من دراسة كل من: برنامج الإنتاج، توافر الإمدادات، خصائص الإمدادات، التكنولوجيا والمعدات، الناقص في المدخلات، الناقص في المنتجات النهائية، الظروف الحلية.

المطلب الثاني: العملية الإنتاجية في المؤسسة الخدمية

بالنسبة للكثيرين يرتبط لفظ الإنتاج بالمصانع والآلات وخطوط التجميع، وقد يكون ذلك راجع بصفة أساسية إلى ن معظم كتابات إدارة الإنتاج في الماضي انصرفت إلى التركيز إلى الطرق والأساليب الخاصة بإدارة المشروعات الصناعية دون غيرها، وفي الأعوام القليلة الماضية اتسع نطاق تطبيق تلك الأساليب ليشمل العديد من القطاعات التي لا تؤدي وظيفة التصنيع بمفهومها التقليدي، ومن بين تلك القطاعات التعليم، الصحة، البنوك، الفنادق، النقل والمصالح الحكومية، وكان من نتائج ذلك أن اتجه معظم الكتاب إلى استخدام لفظ إدارة العمليات إما بمفرده ت جنب إلى جنب مع لفظ إدارة الإنتاج للتعبير عن تباين طبيعة الأنشطة أو القطاعات التي تطبق فيها مفاهيم وأساليب هذا الفرع من فروع المعرفة.

إن إدارة الإنتاج والعمليات هي تلك الإدارة المختصة بإدارة الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنشأة.

¹ جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص ص 144_145.

² أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، مرجع سابق، ص 453 .

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

لقد اتسع نطاق إدارة الإنتاج ليشمل قطاع الخدمات جنب إلى جنب مع قطاع الصناعة، على أساس أنها جميعا رغم اختلاف خصائصها تمثل نظاما إنتاجية تتولى تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات.

أولا: نظم الإنتاج والعمليات في مؤسسات الخدمات

الخدمات هي منتجات غير ملموسة تلبى بعض الحاجات لدى العميل أو المستهلك بما في ذلك تحسين منتج ما، ويشار إلى نظم الإنتاج التي تنتج الخدمات بتعبير " نظم الخدمات " .

يحتوي نظام الخدمات أو نظام الإنتاج والعمليات للمؤسسات الخدمية على مجموعة من العناصر أو المكونات التي تتركز وظيفتها على تحويل مجموعة من المدخلات من الأيدي العاملة والمعدات إلى مجموعة من المخرجات والتي تمثل الخدمات.

1. أمثلة عن العمليات التحويلية في أنظمة الخدمات:

سنورد في الجدول الموالي بعض الأمثلة عن العمليات التحويلية في المؤسسات الخدمية:

الجدول رقم(5): نماذج من العمليات التحويلية في أنظمة الخدمات.

المدراء	المخرجات الفعلية	العملية التحويلية	مكونات النظام	المدخلات الأولية	نظام الخدمة
الإداريون والأساتذة	خريجين متعلمين	نقل المعرفة وتطوير المهارات (المعلوماتية)	الكتب الأدبية والأفراد	شهادة الثانوية العامة'الباكالوريا'	الجامعة
رئيس الأخصائيين ورئيس التمريض	أفراد معالجين	العناية الصحية (الوظيفية)	الأطباء والمرضى والمردين والمعدات	المرض	المستشفى
رئيس الطباخين ومدراء المطاعم	زبائن راضون	تهيئة الطعام وخدمة الطعام (التهيئة المادية والتبادل)	الأطعمة والطباخين والمعدات والخدمة	الزبائن	المطعم

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

محل الفيديو	الزبائن	اشرطة الفيديو ورجال المبيعات	المستحقات عن المنتجات وتعبئة الطلبات (تبادل)	زبائن راضون	مدير المحل
قسم الشرطة	ضحايا الجرائم	افراد الشرطة موظفوا القسم سائقوا المركبات والمعدات	الكشف عن الجرائم واعتقال المجرمين (خدمة عامة)	معدل مقبول من الجرائم ومجتمع امن	مدير الشرطة ومساعدته

المصدر: بن طيب هدايات خديجة، أساليب إدارة الإنتاج والعمليات في مؤسسات الخدمات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2006-2007، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الإنتاج والعمليات، ص 83.

2. أنواع أنظمة الإنتاج والعمليات في مؤسسة الخدمات:

أ- نظام الإنتاج على أساس المشروع: تتعامل الكثير من منظمات الخدمة مع الأفراد في تقديم الخدمات، وتقدم عادة مثل هذه المنظمات أعمالا محددة لعدد من الأفراد أي الزبائن، وهذا يعني بأن هؤلاء المهنيون يقومون بأداء العديد من الوظائف الترابطية والمعقدة والتي عادة ما تكون بشكل مسار متسلسل محدد، فمثلا يقوم عادة المحامون بتقديم الاستشارة الأولية للزبون ومن ثمة مناقشة المشاكل والمسائل القانونية أو الأصول العامة، وكثيرا ما تجني مناقشة هذه المشاكل والمسائل بصورة تفصيلية، وفي حالات أخرى قد يتطلب الأمر إجراء بعض البحوث القانونية لها، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يقترح المحامي مجموعة من الإجراءات التي من الممكن أن تتعلق بالمحاكمة حيث تأخذ عادة مثل هذه الأمور مدة طويلة من الزمن، ويصنف عمل المحامي مع الزبون أنه نمط خدمة على أساس المشروع أو الموقع وينتهي بانتهاء الخدمة.

ب- نظام الإنتاج حسب خط التدفق: وتعني عمليات توريد لخدمات نمطية تتشابه وهي بذلك تشبه نموذج اخط التجميع النهائي في المصانع، فمثلا الزبائن الذين يرغبون بغسيل سياراتهم في محطة غسيل السيارات الأوتوماتيكية عليهم قيادة سياراتهم بأنفسهم داخل خط الخدمة واخذ دورهم في نظام الحزام المتحرك الذي ينقل السيارة خلال مراحل الغسيل، وبعد ذلك تسديد تعريفه الغسيل حسب نمط الخدمة ومكوناتها التي حصل عليها الزبون، وان أنواع الخدمة في مثل هذه المحطات لا تقتصر فقط على الغسيل وإنما تشمل أيضا على الغسيل والتجفيف والدهان للمحافظة عليها من التآكل وغيرها، لذا

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

فان تسلسل العمليات في محطة الغسيل يخضع إلى نظام معين يعتمد على طريقة تنظيم محطة الغسيل وترتيب تسهيلاتهما بما في ذلك استخدام بعض المعدات وفرق عمل متخصصة .

ت- نظام الإنتاج حسب الطلب: وتعني العمليات التي يكون فيها الأفراد بحاجة إلى عمل شيء ما بطريقة معينة، مثلاً إذا رغب شخص ما بشراء ملابس فعليه الذهاب إلى ورشة الخياطة ويختار القياس واللون والموديل ونوع القماش الملائم له.

إن هذا النمط من ورشات العمل يقدم إلى الزبون بصورة منفردة المرونة الكبيرة، إلا أن تدفق الزبائن قد لا يكون ثابت ومنتظم.

ث- نظام الإنتاج المستمر: ويعني توصيل العمليات بطريقة متجانسة ومتزامنة باستخدام النمط المستمر لترتيب تسهيلات الخدمة، ومثال ذلك فرق الطوارئ (الإسعاف) الطبية والشرطة ومكافحة الحرائق التي تمثل نمط الخدمة ذات التدفق المستمر حيث يعمل الفريق بقاعدة الدوام المستمر على مدار الساعة، وتقدم هذه المنظمات خدمة غير ملموسة من خلال جعل الأفراد يشعرون بالأمان والحماية، وفي بعض الأوقات تقدم هذه المنظمات خدمات أخرى مثل إنقاذ حياة الناس واعتقال المجرمين و إطفاء الحرائق، كما يمثل الصراف الآلي في البنوك نمط ترتيب الخدمة على أساس التدفق المستمر. والجدول التالي يوضح بصفة أدق أمثلة عن هذه الأنظمة:

الجدول رقم (6): أنماط عملية الخدمة

النوع	الوصيف	نماذج تصنيعية	نماذج خدمية
المشروع أو الموقع الثابت	طول المدة الزمنية للتنفيذ، الكمية ومفردات ومنتج حسب الطلب	مشروع بناء السقف والطائرات	الاستشارة وتطوير البرمجيات.
ورشة العمل أو بالدفعات	قصر المدة الزمنية للتنفيذ، الكمية قليلة، ومنتج حسب الطلب	مخيط ملابس	المطعم و ورش الصيانة وخدمة المكربات.
خط التدفق	قصر المدة الزمنية للتنفيذ، الكمية كبيرة، ومنتج	مصانع الأجهزة المنزلية والسيارات	مطعم الوجبات السريعة

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

ورش غيار زيت المركبات.		نمطي	
خدمة الإسعاف، الشرطة، خدمة إطفاء الحرائق.	مصفاة البترول	العملية التحويلية المستمرة، نمط متناظر	التدفق المستمر

المصدر: بن طيب هديات خديجة، مرجع سابق، ص 85.

المطلب الثالث تصميم وتطوير الخدمة

يأتي قرار تصميم الخدمة على رأس القرارات الإستراتيجية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات لأن الهدف الذي تسعى إدارة الإنتاج والعمليات إلى تحقيقه هو الرضاء للمستهلك، ولا يأتي هذا إلا عن طريق تقديم منتج مطلوب ذو جودة متميزة بتكلفة تنافسية وفي وقت الحاجة إليه.

أولاً: مفهوم تطوير وتصميم الخدمة:

يقصد بتطوير وتصميم الخدمة وضع الخصائص والوظائف الخاصة بمنتج معين في قالب يمكن المنشأة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق، وتنشأ الحاجة إلى تطوير الخدمات من الرغبات المتجددة للمستهلكين في استخدام خدمات تستطيع أن تتفق مع أذواقهم وحاجاتهم، كما أن ذلك ضروري لتمكين المنشأة من مواجهة المنافسة القائمة في السوق والرغبة في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة بشكل مستمر.

ثانياً: إستراتيجية تصميم الخدمة:

يبدأ تصميم الخدمة باختيار إستراتيجية للخدمة وتحديد طبيعة ونطاق الخدمة، وكذلك السوق المستهدف، ويحتاج كل ذلك إلى إجراء تقييم من جانب الإدارة العليا للسوق المحتمل وربحية خدمة معينة، وكذلك تقييم لمقدرة المنشأة على تقديم الخدمة، ومن الضروري معرفة متطلبات العميل وتوقعاته بشأن الخدمة بحيث تساعد كل تلك المعلومات على إعداد نظام لتقديم الخدمة (يشمل التسهيلات، والعمليات والاحتياجات من العمالة المطلوبة للخدمة).

ويوجد نوعان رئيسيان من القضايا الرئيسية عند إعداد إستراتيجية تصميم الخدمة وهما:

➤ درجة التباين (التنميط) والاختلاف في متطلبات الخدمة.

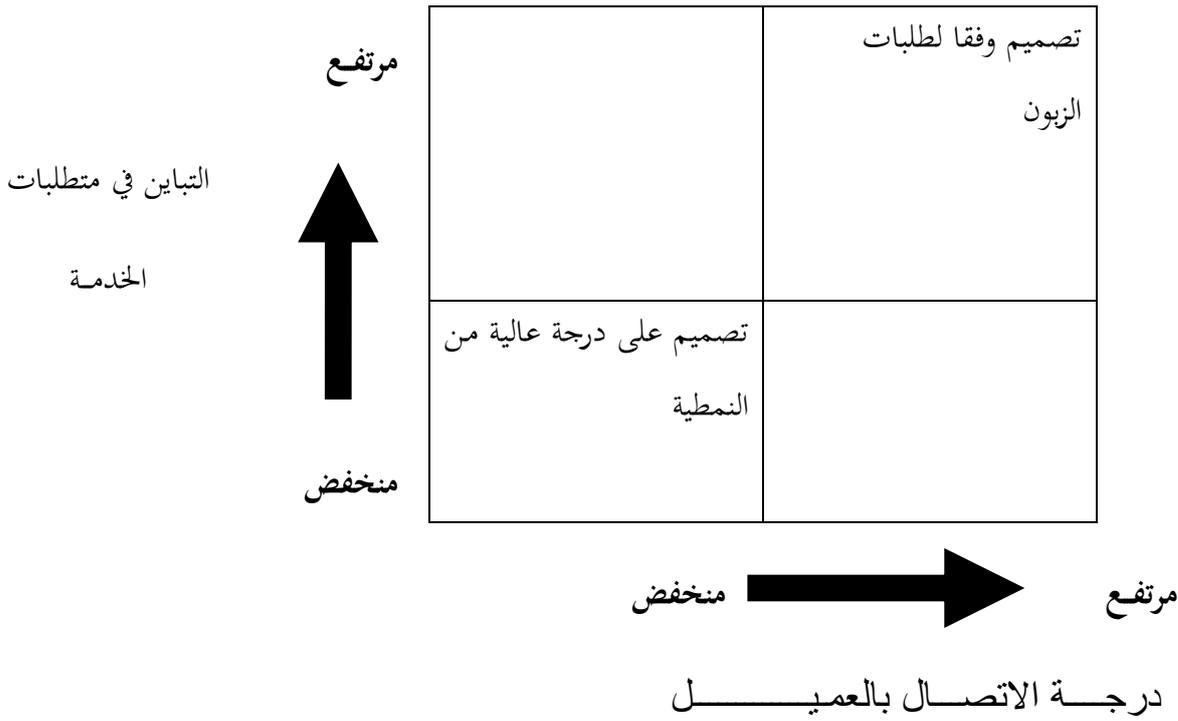
➤ درجة الاتصال بالعميل وإقحامه في نظام تقديم الخدمة.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

تؤثر هذه الأمور على درجة الترميط أو الاختلاف في الخدمة.

تزداد درجة النمطية في حالة انخفاض درجة الاتصال مع العميل، وكلما انخفض التباين في متطلبات الخدمة، وكلما كان التباين مرتفعاً في متطلبات الخدمة كلما زادت درجة الاتصال بالعميل، وكانت الخدمة غير نمطية وذات مواصفات خاصة (طلب الزبون)، وكل هذا موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): استراتيجية تصميم الخدمات



المصدر: بن طيب هديات خديجة، مرجع سابق، ص 112.

ثالثاً: مراحل اختيار وتصميم الخدمات:

تمر عملية تطوير الخدمات القائمة وتصميم الخدمات الجديدة بمراحل متعددة، تبدأ من ظهور فكرة التطوير والتجديد للخدمات وصولاً لترحها في السوق.

أ- مرحلة اكتشاف الأفكار: ظهور فكرة تطوير وتصميم الخدمة ترجع فيما نسبته 60% من الحالات إلى ضرورة الوفاء باحتياجات المستهلكين المتطورة والمتجددة، وبجانب ذلك فإن الأفكار الخاصة بالمنتجات

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

الجديدة والقائمة تستمد أيضا من المعلومات والدراسات والبحوث الفنية والإنتاجية. وهذا يشير إلى أن المصادر الأساسية التي تنبع منها فكرة التطوير والتصميم هي:

- ✓ نتائج البحوث التسويقية المستمرة لحاجات ورغبات المستهلكين.
- ✓ المعلومات الخاصة بالبحوث الفنية، النظرية منها والتطبيقية والتي تتعلق بمجالات التجديد والتطوير لكل من المنتجات الحالية وما يمكن ابتكاره من منتجات جديدة.

ب- مرحلة المفاضلة بين الأفكار: ينبغي فحص الأفكار الجديدة المتعلقة بتصميم الخدمة، والمفاضلة بينها باستخدام الأساليب المستخدمة في هذا الصدد على سبيل المثال، قد يتم استخدام أسلوب النقط حيث تعتمد المفاضلة على تحديد مجموعة من الخصائص والمعايير مع وضع وزن أو أهمية نسبة لكل خاصية من هذه الخصائص، وللمفاضلة بين الأفكار المطروحة يتم تحديد درجة احتمالية مرجحة لكل منتج واختيار المنتج الذي يحقق أكبر درجة، منتج واختيار المنتج الذي يحقق أكبر درجة، وتحسب هذه الدرجة من خلال ضرب الدرجة المعطاة لكل خاصية كالوزن النسبي لها، وهناك عدة عوامل تحدد عملية المفاضلة مثل الإمكانيات المتوفرة للمنشأة، الطلب المستقبلي، التكلفة، السوق المستهدف، مستوى الكفاءة والإنتاجية، ومدى توافر المستلزمات لتقديم الخدمة.

ت- تحليل الجدوى الاقتصادية للفكرة: بعد أن يتم التوصل إلى فكرة أو تصميم محدد للمنتج، يتم البدء في إجراء دراسة اقتصادية له وهي إجراء دراسة جدوى بمشتملاتها الثلاث وهي: الدراسة التسويقية لتقدير الطلب، الدراسة الفنية لمعرفة قدرة المنشأة على إنتاج وتقديم الخدمة من ناحية الإمكانيات التكنولوجية، وأخيرا الدراسة المالية للإيرادات والتكاليف والأرباح المتوقعة.

ث- اختبار السوق: إذا اثبت أن الفكرة مجدية من الناحية المالية والفنية، سيتم إعطاء هذا المفهوم شكلا ثابتا، وهنا يتم البدء بتطوير المنشورات، جداول، إعلانات، وخطط البيع وتطبيق الفكرة.

وبعد نجاح المؤسسة بتطوير الجداول والمواد الدعائية تقوم باختبار السوق للتأكد من نجاح الفكرة.

ج- المرحلة التجارية: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بعد ظهور نتائج اختبار السوق، وذلك من اجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي، وهذه الأنشطة تتمثل في:

- ✓ اتخاذ القرارات بشأن عملية البدء (متى تطرح الخدمة في السوق، أين تطرح الخدمة، كيف تطرح الخدمة، وغير ذلك).

✓ جدولة الإجراءات بشكل رسمي للتأكد من أن جميع الوظائف المطلوبة قد أنجزت بالشكل

الصحيح وذلك حسي الجدول المعد لها وبأقل التكاليف، ومن بين الأساليب المستخدمة هي

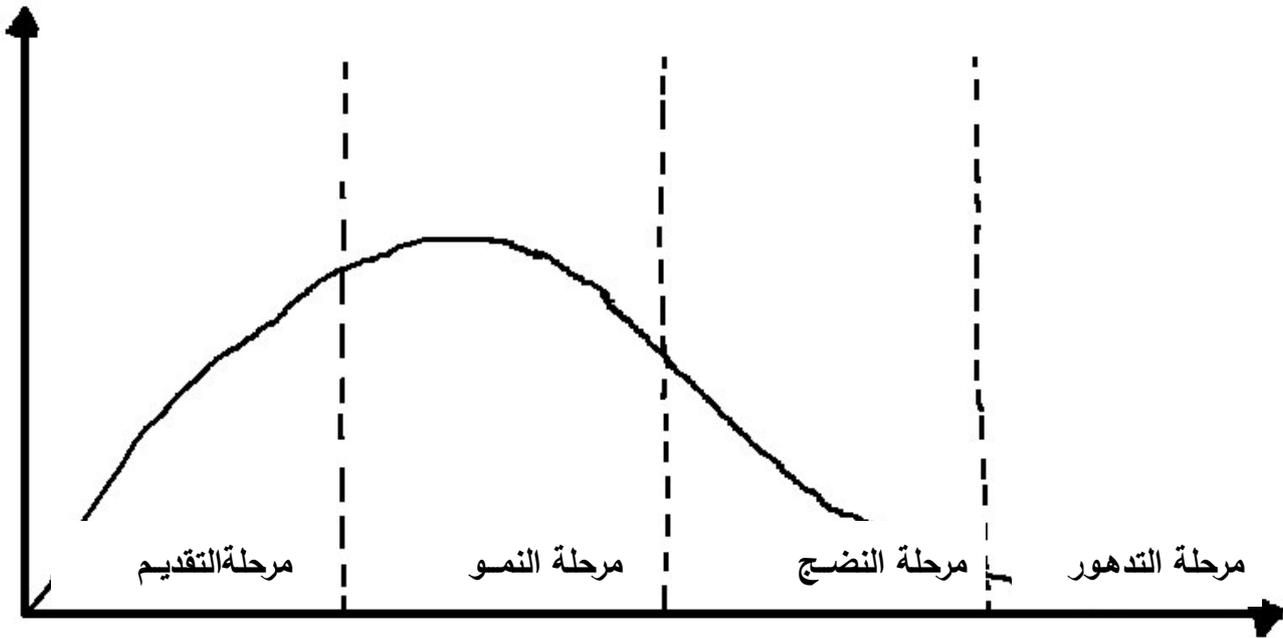
خريطة PERT.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

ثالثا: دورة حياة الخدمة:

يوضح الشكل الموالي دورة حياة الخدمة والتي تبدأ بمجرد تصميم وتنمية الخدمة

الشكل رقم (11): دورة حياة الخدمة



المصدر: بن طيب هديات خديجة، مرجع سابق، ص 114.

➤ **مرحلة التقديم:** تدخل هذه المرحلة عملية تصميم وتنمية الخدمة فتقدم الخدمة في هذه المرحلة الأولى أو بشكل مغاير لما كانت عليه، وتمتاز هذه المرحلة بقلة إقبال المستهلكين على الخدمة الجديدة حيث تقدم على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين.

➤ **مرحلة النمو:** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تعكس سياسة واستراتيجيات المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بزيادة نمو الخدمة وارتفاع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح ويشجع منافسين جدد، وكذلك مجهودات في تطوير الخدمة قصد البقاء في السوق، ويمكن خلال هذه المرحلة تحقيق نمو كبير للمبيعات والأرباح.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

➤ **مرحلة النضج:** ما يميز هذه المرحلة هو انخفاض في المبيعات وتباطؤها، مع انخفاض عدد المستهلكين لتستقر عند نسبة معينة، ثم تبدأ بالانخفاض النسبي مجددا مع الزمن، وهذا راجع للمنافسة الحادة وظهور نفس الخدمات بأسعار أقل وبتقنيات متطورة، وحتى تحافظ المؤسسة على قدرتها التنافسية يجب عليها التركيز على جودة الخدمة واستعمال مختلف تقنيات التسويق.

➤ **مرحلة التدهور:** في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات، وهذا راجع إلى خدمات جديدة.¹

المبحث الخامس: المخطط المالي

تكتسب الدراسة المالية أهمية خاصة ليس مجرد أنها وسيلة لتقييم سلامة أداء المشروعات والحكم على فعالية التخطيط المالي لهذه الأخيرة، ولكن بوصفها أداة فعالة للحكم على كفاءة وفعالية مختلف السياسات المطبقة داخل المشروع سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو غير ذلك.

وتهدف هذه الدراسة إلى التأكد من أن المشروع سوف يحقق للمستثمر العائد المناسب على رأس ماله وهي تعتبر امتدادا للدراسة التسويقية التي تم فيها اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة أمام المشروع ومن ثم تحديد هدف الإنتاج، و امتدادا أيضا للدراسة الفنية التي تمخضت عن تحديد الموقع والعمليات الصناعية والتجهيزات المادية والبشرية المختلفة التي يحتاجها المشروع.

وتبدأ الدراسة باقتراح الهيكل المالي المناسب للمشروع على ضوء مصادر الأموال المتاحة، يلي ذلك تقدير تكلفة أموال هذا الهيكل وتنتهي تلك الدراسة بإعداد القوائم المالية.

هذا ويتم عملية الدراسة بالمقارنة بمعايير ومتوسطات المشروعات المماثلة في ذات القطاع الاقتصادي الذي ينتمي إليه المشروع، ومع النسب النمطية السائدة في بعض القطاعات، كما قد تتم عملية التحليل بشكل رأسي وهو الذي يتم في لحظة زمنية معينة من خلال دراسة العلاقة الكمية بين مكونات وبنود القوائم المالية، كما وقد تتم عملية التحليل بشكل أفقي الأمر الذي يتيح لنا معرفة التغيرات التي طرأت بالزيادة أو بالنقصان على مكونات وبنود القوائم خلال فترات زمنية.

¹ بن طيب هدايات خديجة، أساليب إدارة الإنتاج والعمليات في مؤسسات الخدمات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2006-2007، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الإنتاج والعمليات، ص 115.82.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

وهذا ما سوف نتناوله في الدراسة المالية:

- تقدير التكاليف والتدفقات المالية
- التحليل المالي للمشروع
- مؤشرات تقييم المشروع

المطلب الأول: تقدير التكاليف والتدفقات المالية

أولاً: تقدير التكاليف

يتم تقدير التكاليف من خلال ترجمة البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية والتسويقية، ويكون هذا التقدير بهدف التعرف على التكلفة التي تتطلبها إقامة وتنفيذ المشروع، حتى يبدأ في الإنتاج، والتكاليف هنا تنقسم إلى نوعين أساسيين هما تكاليف استثمارية و كذا تكلفة إنتاج الحجم المتوقع من المبيعات "التكلفة التشغيلية".

1- التكاليف الاستثمارية:

تعرف التكلفة الاستثمارية بأنها مجموع المبالغ اللازم إنفاقها لإقامة المشروع وإعداده في حالة صالحة للتشغيل سواء بالعملة المحلية أو بالنقد الأجنبي أي أنها تشمل كل التكاليف من الفترة ما بين لحظة ظهور فكرة المشروع حتى انتهاء تجارب التشغيل.

و قبل أن نستعرض في شرح مكونات التكاليف الاستثمارية ينبغي الإشارة إلى ما يلي:

☞ أن هناك فرق بين إجمالي التكاليف الاستثمارية وإجمالي التكاليف الرأسمالية، حيث تشمل الأولى "التكاليف الرأسمالية" على الأصول الثابتة + المصروفات الرأسمالية ما قبل الإنتاج + صافي رأس المال العامل"، أما الثانية "إجمالي التكاليف الرأسمالية" فإنها تشمل كافة البنود السابقة فيما عدا رأس المال العامل.

☞ هناك فرق بين مجموع التكاليف الاستثمارية ومجموع قيم الأصول حيث أن مجموع قيم الأصول تمثل "الأصول الثابتة + مصاريف ما قبل الإنتاج + الأصول الجارية" وهي بذلك أكبر من مجموع التكاليف الاستثمارية والتي تتكون فقط من تكاليف الاستثمار في الأصول الثابتة + نفقات ما قبل الإنتاج + صافي رأس المال العامل.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

☞ يدخل رأس المال العامل أو الزيادة فيه ضمن التكاليف الاستثمارية للمشروع في بداية حياته.
☞ عند حساب التكاليف الاستثمارية لأغراض حساب الاستهلاك يحذف منها تكلفة الأراضي وقيمة رأس المال.

☞ هناك خطوات يجب القيام بها قبل البدء في تقدير التكلفة الاستثمارية للمشروع منها اختيار أنسب موقع للمشروع و تحديد الطاقة الإنتاجية وحصص المعدات المطلوبة حصرا تفصيليا شاملا ووضع مواصفاتها الفنية وحصص ما يستورد من الخارج وما يمكن تصنيفه محليا وكذا حجم ونوع العمالة المطلوبة ومستويات الأسعار السائدة في سنة إعداد الدراسة.

هذا وتنقسم التكاليف الاستثمارية إلى ثلاثة أنواع هي:

1) التكاليف الرأسمالية في الأصول الثابتة: وهي تتكون من الأنواع الرئيسية التالية:

- تكاليف الأرض وإعداد الموقع.
- تكاليف المباني والأشغال الإنشائية.
- تكاليف الماكينات والآلات والمعدات.

2) التكاليف الرأسمالية لمرحلة ما قبل الإنتاج: وأهم البنود التي تشتمل عليها هذه التكاليف:

- النفقات الأولية الخاصة بإصدار الأسهم.
- نفقات الدراسة الخاصة بالمشروع.
- نفقات المنشآت المؤقتة داخل المشروع.
- تكاليف التدريب.

- نفقات التسويق لمرحلة ما قبل الإنتاج.

- الرسوم المدفوعة مقابل الدراسة الفنية و براءات الاختراع.

- فوائد القروض و تكاليف التأمين المستحقة خلال مرحلة التشييد.

3) تكاليف رأس المال العامل: وهي تلك المبالغ المخصصة للإنفاق على تشغيل المشروع خلال دورة

واحدة للإنتاج أي أنها تمثل من جميع المصروفات اللازمة لتكوين مخزون من مستلزمات الإنتاج على

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

مختلف أنواعها بالقدر الذي يكفي لتشغيل أول دورة للإنتاج بالإضافة إلى مبلغ نقدي سائل يجب توفيره لمقابلة المصروفات العاجلة وهو يتكون من البنود التالية:

✚ الحسابات المدينة و الناجمة عن سياسات البيع الآجل والتي يعبر عنها بالمعادلة التالية:

الحسابات المدينة = (مدة الائتمان بالشهر/12) × قيمة المبيعات السنوية بالجملة (أي تكاليف الإنتاج + التسويق + المبيعات)

✚ المخزون السلعي من المواد والمهمات اللازمة لدورة إنتاجية كاملة.

✚ النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة بعض المصروفات مثل الأجور وبعض التكاليف الصناعية.

هذا ويلاحظ أن هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند تقدير احتياجات المشروع من رأس المال العامل هي:

✚ استخراج نفقات التشغيل اليومية وذلك بقسمة نفقات التشغيل للسنة القياسية على 365 يوم.

✚ تقدير فترة تدبير المخزون أي عدد الأيام المتوقعة الذي تقطعه رحلة طلب شراء المواد والمهمات حتى تصل إلى المخازن.

✚ تقدير متوسط فترة الإنتاج أي المدة الزمنية بين سحب المواد من المخازن وبين دخولها إلى المخازن مرة أخرى في صورة بضاعة تامة الصنع.

✚ تقدير المتوسط المتوقع لعدد الأيام التي يخزن فيها المنتج النهائي قبل تسليمه للمشتري.

✚ تقدير عدد الأيام ما بين تسليم البضائع وتواريخ الدفع.

✚ تجميع عدد الأيام من الخطوة الثانية حتى الخامسة ثم ضرب الناتج من نفقات التشغيل اليومية التي تم الحصول عليها من الخطوة الأولى ومن ثم يتم الحصول على حجم الاحتياج من رأس المال العامل.

2- التكاليف التشغيلية

وهي تلك التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع واستغلال طاقته وذلك خلال الفترة المحصورة ما بينما بعد نهاية مرحلة التجارب وبدء التشغيل الفعلي للمشروع، ونظرا لأن حجم تكاليف التشغيل يختلف من سنة إلى أخرى باختلاف حجم الإنتاج، فقد جرت العادة على تقدير هذه التكاليف في كل سنة من سنوات دراسة الجدوى.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

كما يجب الملاحظة أن الخامات ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها والعمالة تمثل الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل وكذا بالنسبة لتكاليف الخامات فإن ما يدخل منها ضمن تكاليف التشغيل، وهو تلك الكمية التي يتم استهلاكها بالفعل، أما الكمية الموجودة بالمخازن فإنها تدخل ضمن التكاليف الرأسمالية ويشتمل بند الأجر النقدي والعينية وكذا حصة المنظمة في التأمينات الاجتماعية.

وعموما يفضل تقسيم تكاليف التشغيل إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة وذلك على النحو التالي:

شكل رقم(12) التكاليف التشغيلية بين الثابتة والمتغيرة.



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص .

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

هذا وتجدر الإشارة إلى أن تقدير تكاليف التشغيل يتطلب عشرات الكشوف التفصيلية خاصة إذا كان المشروع يتكون من عدة قطاعات يزاوول كل منها نشاطا يختلف عن نشاط آخر، ونورد فيما يلي نموذجاً لطريقة عرض مصروفات التشغيل في تقارير دراسة الجدوى.

كما ينبغي على القائم بتحليل هذه التكاليف - تكاليف التشغيل - أن يدرك الفرق بين الأنواع التالية من التكاليف:

- ❖ التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة.
- ❖ التكاليف التي تكون ثابتة طالما أن النشاط الإنتاجي مستمر ولكن يمكن تجنبها إذا توقف هذا النشاط مثل رواتب الموظفين القائمين بالإشراف.
- ❖ التكاليف التي تكون ثابتة ولكن يمكن تجنبها إذا تم تصفية المشروع وتم بيع أصوله مثل استهلاك الأدوات التي لا يكون لها قيمة سوقية.
- ❖ التكاليف المضافة وهي التي تترتب على اتخاذ قرار بالعمل الإضافي مثلاً.
- ❖ التكاليف التي تكون مترتبة على الإنتاج ولكنها تكون خاضعة لتصرف الإدارة مثل مصاريف الإعلان.
- ❖ التكاليف المفرقة وهي التي تتغير نتيجة لاتخاذ قرار مثل تكاليف الإهلاك الراجع لمضي المدة.
- ❖ التكاليف العامة والتكاليف المنفصلة أي التكاليف الخاصة بالمشروع ككل، والتكاليف الخاصة بإنتاج سلعة معينة.
- ❖ التكاليف النقدية والغير النقدية فالأولى تتطلب إنفاقاً جارياً والثانية لا تتطلب ذلك مثل الإهلاك.
- ❖ التكاليف الضمنية والظاهرة فالأولى لا تظهر في الدفاتر والثانية تظهر في الدفاتر، الأولى مثل الفائدة على رأس المال المملوك.

جدول رقم(7): نموذج تقدير تكاليف التشغيل

السنة		السنوات			
البيانات	السنة الاولى	السنة الثانية		السنة الثالثة	
		محلي	أجنبي	محلي	أجنبي
		محلي	أجنبي	محلي	أجنبي

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

						<p><u>1-قطاع الصناعة</u></p> <p>-خامات</p> <p>-مستلزمات انتاج</p> <p>عمالة</p> <p>متنوعات</p>
						<p><u>2-قطاع النقل</u></p> <p>-خامات</p> <p>-مستلزمات انتاج</p> <p>-عمالة</p> <p>-متنوعات</p>

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص .

ثانيا: تقدير التدفقات النقدية

يقصد بالتدفقات النقدية كمية النقدية التي تدخل أو تخرج من وإلى المنظمة خلال فترة معينة وذلك منذ بداية مرحلة الإنشاء إلى غاية نهاية العمل الإنتاجي للمشروع الاستثماري، حيث تحدث أربعة تدفقات رئيسية من التدفقات النقدية وهي:

- 1- التدفقات النقدية الداخلة من مصادر الأموال المختلفة والمصدر الأساسي هنا إيرادات المبيعات لتغطية احتياجات المشروع من مرحلة البناء والإعداد للتشغيل التجاري.
- 2- التدفقات النقدية الخارجة لتغطية التكاليف الاستثمارية الأساسية خلال مرحلة البناء وتجهيز المشروع بالأصول الرأسمالية كمدفوعات المشتريات والأجور الثابتة وكذلك لتغطية تكاليف التشغيل خلال عمره الاقتصادي بما فيها دفعات توزيع الأرباح وتسديد فوائد القروض وغيرها.
- 3- التدفقات النقدية الخارجة الإضافية خلال العمر الإنتاجي للمشروع.
- 4- التدفقات النقدية الداخلة في نهاية العمر الاقتصادي للمشروع.

هذا وعند حساب التدفقات النقدية يجب مراعاة ما يلي:

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- 1- تقدير تلك النفقات، يجب أن يكون قاصرا على المبالغ التي تم تحصيلها فعلا وتاريخ التحصيل والمبالغ التي يتم دفعها فعلا في تاريخ الدفع.
- 2- يجب أن يراعى عند تقدير التدفقات النقدية أخذ أثر التضخم في الحسبان.
- 3- يجب أن يراعى عند تقدير التدفقات النقدية القيمة الزمنية للنقود.
- 4- يقصد بصافي التدفق النقدي: الفرق بين التدفق الداخلي والتدفق الخارجي.
- 5- يعتبر مصروف الاهتلاك مصروفا دفتريا وليس نقديا ولذلك لا يدخل ضمن التدفق النقدي الخارجي.
- 6- عند حساب صافي التدفق النقدي يضاف القيمة البيعية للأصول القديمة للتدفق الداخلي في سنة الإحلال بينما تدخل تكلفة الأصول الجديدة ضمن التدفق الخارجي من هذه السنة.
- 7- عند حساب الضريبة يراعى أنها تحسب على صافي الربح المحاسبي بمعنى الفرق بين الإيرادات والتكاليف بما فيها مصروف الاهتلاك.
- 8- يدخل رأس المال العامل أو الزيادة فيه ضمن التدفق النقدي الداخلي في نهاية حياة المشروع.
- 9- عادة ما يتم التفرقة بين التدفقات النقدية التي تأخذ أثر التغيير في الأسعار في الحسبان وتلك التي لا تعيره اهتماما ليصبح لدينا نوعين من التدفقات:
 - أ- تدفقات نقدية اسمية: لا تأخذ أثر التغيير في الأسعار في الحسبان وهنا يكون صافي التدفق النقدي الاسمي = التدفق السنوي الداخل - التدفق السنوي الخارج.
 - ب- تدفقات نقدية حقيقية وهي تأخذ أثر التغير في الأسعار في الحسبان وهنا يكون:
صافي التدفق النقدي الحقيقي = صافي التدفق الاسمي / الرقم القياسي للأسعار.

المطلب الثاني: التحليل المالي للمشروع

أولا: تحليل السيولة

يقصد بتحليل السيولة التعرف على مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل مما لديها من نقدية في فترة زمنية قصيرة الأجل.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

وحدير الإشارة إلى أن تحليل السيولة يتم على أساس سنوي وأن الصورة السنوية للنقد تأخذ في عين الاعتبار القيمة الاسمية لمدفوعات ومقبوضات المشروع كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الوضع النقدي المتعلق بالمبادلات المالية الخاصة بما يلي:

- ☞ مدفوعات خدمة الديوان الأصل و الفوائد
- ☞ مدفوعات أرباح الأسهم.
- ☞ مدفوعات التأمين و إعادة التأمين.
- ☞ مدى إمكانية معالجة العجز النقدي باللجوء إلى اعتماد مصرفي قصير الأجل.
- ☞ ما إذا كانت شروط التمويل طويلة الأجل كافية لنشاطات المشروع المستقبلية.
- ☞ ما إذا كانت أرباح الأسهم المتوقعة من قبل المساهمين تتحقق على مدى العمر الاقتصادي للمشروع.

هذا وتعد عملية تحليل السيولة من الأهمية لكل من الإدارة والملاك والمقرضين الذين يقدمون للمنشأة ائتمان قصير الأجل.

وفيما يلي عرضاً لأهم نسب تحليل السيولة:

1- نسبة التداول:

تعتبر هذه النسبة مؤشراً على مدى قدرة المنشأة على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة ويعاب عليها افتراض سرعة تحويل المخزون السلعي إلى نقدية وهي تحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

2- نسبة التداول السريع:

تعتبر مقياس مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من الأصول سريعة التحويل إلى نقدية و يتم حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

نسبة التداول السريع = (مجموع الأصول المتداولة - المخزون السلعي) / مجموع الخصوم المتداولة.

3- سيولة الدم:

إذا شعر القائم بالتحليل أن نسبة التداول أو نسبة التداول السريع تقل عن مثيلتها على مستوى الصناعة فان عليه القيام بتحليل كل بند من بنود الأصول المتداولة - وخاصة الدم و المخزون- للتأكد من مدى سيولتها وبالنسبة لسيولة الدم فإنه يمكن قياسها كما يلي:

أ- متوسط فترة التحصيل:

يقصد بفترة التحصيل تلك الفترة الزمنية التي تنقضي ما بين إتمام صفقة البيع وتحصيل قيمة الفاتورة الخاصة به ويتم حساب تلك الفترة من خلال المعادلة التالية:

متوسط فترة التحصيل = (إجمالي الدم × عدد أيام السنة) / صافي المبيعات الآجلة .

ب- تحليل أعمار الحسابات المدينة:

نظرا لأن متوسط فترة التحصيل يعطي مؤشرات عامة، حيث يوجد عادة فريقين من العملاء أحدهما يقوم بالسداد قبل فترة الائتمان والآخر يقوم بالسداد بعد فترة الائتمان، لذلك فإنه يفضل تصنيف تلك الحسابات من حيث عمرها أي من حيث المدة التي تمضي قبل أن يتم تحصيل قيمتها من العملاء ثم مقارنتها بفترة الائتمان التي حددتها المؤسسة، ويوضح الجدول التالي الكيفية التي يمكن بها تصنيف الحسابات المدينة.

جدول رقم (8): تصنيف الحسابات المدينة:

عمر الحساب بالأيام	النسبة المئوية لقيم الحساب
	مئوية إلى إجمالي الدم

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

55%	1 - 9 أيام
20%	10 - 30 يوم
4%	31 - 45 يوم
6%	46 - 59 يوم
15%	60 يوم فأكثر

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص.

4- سيولة المخزون:

و هنا تتم التفرقة بين حالتين:

أ- متوسط فترة بقاء البضاعة المشتراة في المخازن حتى يتم بيعها ويتم حسابها باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{متوسط فترة بقاء البضاعة في المخازن} = (\text{رصيد المخزون} \times 360) / \text{تكلفة البضاعة}$$

ب- متوسط الفترة التي تمضي بين بيع البضاعة الآجلة و تحصيل قيمتها، و يتم حساب تلك الفترة كما يلي:

$$\text{سيولة المخزون} = \text{متوسط فترة التخزين} + \text{متوسط فترة التحصيل}.$$

ثانيا: تحليل هيكل رأس المال

يقصد بتحليل هيكل رأس المال التعرف على مكوناته والتي تتمثل في مصادر التمويل طويلة الأجل- قروض طويلة الأجل بما فيها السندات وحقوق الملكية التي تتكون من رأس المال المدفوع والأرباح المحتجزة و كذا الأسهم الممتازة-.

وذلك بهدف التعرف إذا ما كان التمويل طويل الأجل قادر على تغطية التكاليف الاستثمارية الثابتة أم لا وبصفة عامة فإنه يمكن القول أنه كلما كانت حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل أكبر من مجموع القروض قصيرة الأجل، كلما كانت المخاطر التي يتعرض لها المشروع أقل والعكس صحيح حيث تزداد المخاطر التي يتعرض لها المشروع حينما تكون

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

بمجموع هذه القروض أكبر من مجموع قيم حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل ذلك لأن زيادة اعتماد المشروع على القروض قصيرة الأجل في تمويل أصوله الثابتة من شأنه أن يحمل ميزان النقد الخاص بالمشروع بأعباء مالية مبكرة. ونستعرض فيما يلي أهم النسب المالية التي تستخدم في تحليل هيكل رأس المال.

1- نسب الاقتراض:

وهي تقيس المدى الذي ذهبت إليه المنشأة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، هذا ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإنه كلما زادت القروض المقدمة إلى المؤسسة كلما انخفضت فرص المقترضين في الحصول على الفوائد واسترداد القيمة الأصلية للأموال التي اقترضوها ومن أهم هذه النسب ما يلي:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \text{مجموع القروض} / \text{مجموع الأصول} = (\text{مجموع الخصوم المتداولة} + \text{مجموع الخصوم غير المتداولة}) / \text{مجموع الأصول}.$$

$$\text{نسبة القروض على حقوق الملكية} = \text{مجموع القروض} / \text{مجموع حقوق الملكية} = (\text{الخصوم المتداولة} + \text{القروض متوسطة الأجل} + \text{القروض طويلة الأجل}) / \text{رأس المال} + \text{الاحتياطيات الرأسمالية} + \text{الأرباح المحتجزة}.$$

$$\text{نسبة هيكل رأس المال} = \text{خصوم طويلة الأجل} / (\text{القروض طويلة الأجل} + \text{حقوق الملكية} + \text{الأسهام الممتازة}).$$

2- نسب التغطية :

وهذه النسب تهدف إلى قياس مدى قدرة المنظمة على سداد الأعباء المالية القابلة لفوائد الديون والإيجارات المستحقة واحتياطيات سداد القروض ومن أهم هذه النسب:

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

❖ معدل تغطية الفوائد = (صافي الربح قبل الفوائد و الضريبة) / مجموع الفوائد

و يقيس هذا المعدل عدد المرات التي يمكن فيها تغطية الفوائد من صافي الدخل المتاح لسدادها.

❖ معدل تغطية الأعباء الثابتة = صافي الربح قبل الفوائد و الضريبة + الإيجارات / (الفوائد +

الإيجارات + الاحتياطات المعدلة لسداد القروض).

هذا و تحسب الاحتياطات المعدلة لسداد القروض من خلال المعادلة التالية:

الاحتياطات المعدلة لسداد القروض = (الاحتياطي المطلوب لسداد القروض) / (1 - احتياطي معدل الضريبة)

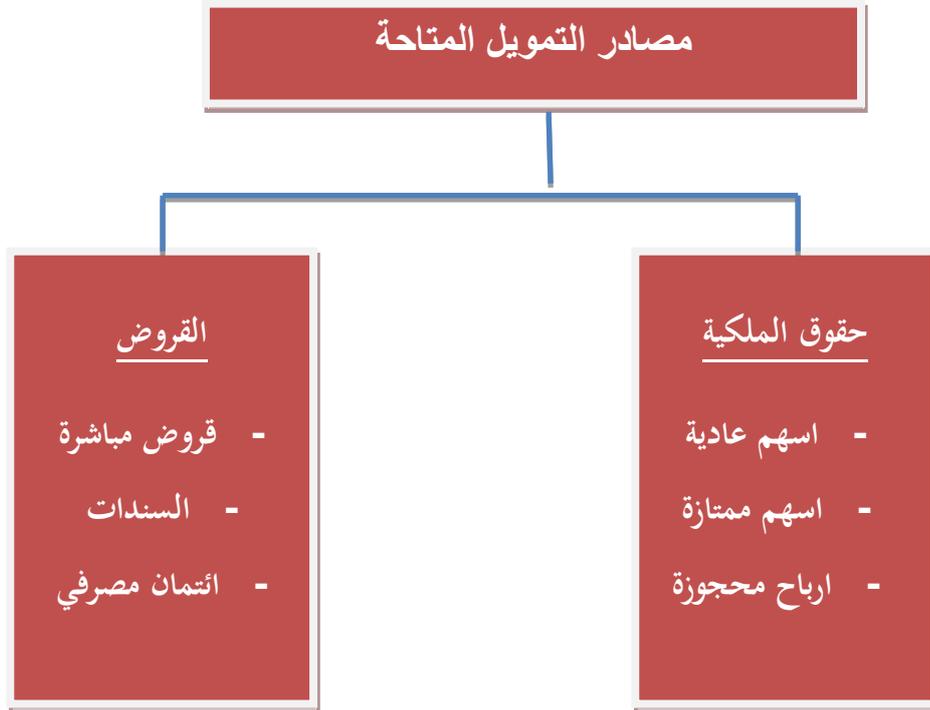
ثالثا: هيكل التمويل

نقصد بهيكل التمويل هنا تحديد المصادر المالية التي يعتمد عليها المشروع وما هي درجة اعتماده على كل مصدر؟، وما هي المكونات الأساسية التي يتكون منها كل مصدر؟ وما هي العوامل الحاكمة في اختيار المصدر المناسب؟، ما هي تكلفة الحصول على الأموال من كل مصدر؟.

فحتى تستطيع المنظمات اتخاذ القرار الفعال فيما يتعلق بقبول أو رفض مشروعات الاستثمار فإنه يجب عليها تحديد مقدار رؤوس الأموال التي يحتاجه تنفيذ هذه المشروعات وتكاليف الحصول على هذه الأموال من هذه المصادر والرسم الموالي يوضح هذه المصادر:

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

الشكل رقم(13): مصادر التمويل



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص .

كما أنه يمكن إعادة تبويب تلك المصادر في ثلاثة مصادر رئيسية:

☞ مصادر التمويل الداخلية

☞ مصادر التمويل الخارجية قصيرة الأجل

☞ مصادر التمويل الخارجية طويلة الأجل

1- مصادر التمويل الداخلية: تختلف مصادر التمويل من حيث طبيعتها وخصائصها من مشروع استثماري إلى آخر وذلك طبقاً للشكل القانوني المناسب الذي يتخذه المشروع.

2- مصادر التمويل الخارجية قصيرة الأجل: وهي تلك الأموال التي تستخدم في تمويل التكاليف الجارية السنوية كتكاليف الإنتاج والتشغيل والتي سوف يتم التعامل بها وإنتاجها خلال فترات قصيرة لا تتعدى ثلاثة أشهر إلى أن تتحول إلى منتجات قابلة للبيع أو التخزين المؤقت.

3- مصادر التمويل الخارجية طويلة الأجل: وتنقسم تلك المصادر إلى نوعين رئيسيين:

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- التمويل المباشر عن طريق أخذ قروض من البنوك التجارية أو شركات التأمين.
- التمويل العام وذلك عن طريق استخدام بنوك الاستثمار في بيع أوراق مالية جديدة لعدد كبير من المستثمرين في أسواق رأس مال.

✍ العوامل المحددة لاختيار المصدر المناسب للتمويل:

1. **الملائمة:** حيث يجب أن تتناسب مصدر التمويل مع استخدامات الأموال، فالاستخدام الدائم يتطلب مصدرا طويل الأجل و العكس صحيح.
2. **المخاطر:** حيث تختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع فهناك مخاطر تقلبات المبيعات ومخاطر الالتزامات الثابتة.
3. **السيطرة والتحكم:** حيث نجد أنه إذا تم التمويل من خلال الأسهم الممتازة تكون السيطرة للملاك الأصليين للشركة أما إذا تم التمويل من خلال الأسهم العادية فالسيطرة هنا تكون لحملة هذه الأسهم.
4. **سيولة الأصول:** فكلما كانت الأصول من الفرع القابل للتحويل إلى النقدية بشكل سريع يزيد الاعتماد على القروض.
5. **التوقيت:** حيث يمكن للمنظمات أن تحقق تطورات هامة إذا ما تمكنت من اختيار التوقيت المناسب لإصدار الأسهم والسندات.
6. **تكلفة الأموال وسهولة الحصول عليها:** فكلما انخفض سعر الفائدة شجع ذلك على الاقتراض أما إذا كانت أحوال المنظمة المادية مضطرة فإنها سوف تجد صعوبة في الحصول على القروض.
7. **خصائص الصناعة التي ينتمي إليها المشروع:** فالصناعات التي تتعرض لتقلبات موسمية تميل إلى الاعتماد على القروض قصيرة الأجل كما أن الصناعات التي تنتج السلع الكمالية تتميز بمرونة كبيرة في الطلب على منتجاتها لذا فهي لا تقبل على الاقتراض و ذلك على عكس الصناعات التي تنتج السلع الضرورية فمرونة الطلب عليها خفيفة و من ثم يمكنها الاعتماد على الاقتراض.

✍ تكلفة الأموال :

يدفع المشروع في سبيل الحصول على الأموال من أي مصدر مبلغ معين يتفق عليه ويتعهد بدفعه إلى جانب هذه الأموال ويعتبر هذا المبلغ بمثابة تكلفة يتحملها المشروع في سبيل الحصول على ما يحتاجه من مال لتمويل عملياته وتحسب

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

التكلفة التي يتحملها المشروع في سبيل الحصول على الأموال من كل المصادر التي يمكن الالتجاء إليها بقصد إجراء مقارنة بينها وتحديد أنسبها من حيث التكلفة فإذا ما تساوت الشروط الأخرى المصاحبة لتقدم المال يختار من بينها المصدر الذي يقدم المال بأقل تكلفة كذلك يفيد حساب تكلفة الأموال في تقييم المشروعات التي تستخدم فيها الأموال فإذا تبين أن تكلفة التمويل تزيد عن العائد المتوقع أصبحت هذه المشروعات عبئ على المنظمة، هذا و يمكن حساب التكلفة الخاصة بكل مصدر من مصادر الأموال و ذلك على النحو التالي :

1. **تكلفة الاقتراض:** وهي الحد الأدنى من معدل العائد الذي يجب تحقيقه من الاستثمارات الممولة بواسطة الاقتراض حتى يمكن الاحتفاظ بالإيرادات المتوافرة لحملة الأسهم بدون تغير وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{تكلفة الاقتراض} = \text{الفائدة} / \text{أصل القرض}$$

2. **تكلفة الأسهم الممتازة:** هي أيضا ذلك المعدل الواجب تحقيقه من الاستثمارات الممولة عن طريق الأسهم الممتازة حتى يمكن الاحتفاظ بالإيرادات المتوافرة لحملة الأسهم العادية بدون تغيير وتحسب من خلال المعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الأسهم الممتازة} = \text{قيمة التوزيع الثابت للسهم} / \text{صافي قيمة}$$

3. **تكلفة أموال الملكية العادية:** هي الحد الأدنى من العائد الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة من هذه الأموال للحفاظ على القيمة السوقية للأسهم العادية، وهي تمثل كل من:

- تكلفة الأسهم العادية الجديدة: وهي تمثل الحد الأدنى للعائد المطلوب للاستثمارات الجديدة والممولة بإصدار هذه الأسهم الجديدة والذي يحافظ على القيمة السوقية للسهم بدون تغيير ويحسب ذلك العائد باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{معدل العائد المطلوب} = (\text{التوزيعات المتوقعة للسهم} / \text{القيمة الحالية للسهم}) + \text{معدل النمو المتوقع في}$$

- تكلفة الأرباح المحتجزة: يقصد بالأرباح المحتجزة ذلك الجزء من الإيرادات الحالية الذي لا يوزع على حملة الأسهم العادية بل يحتفظ به ويعاد استثماره في المشروع وتحسب التكلفة هنا من خلال المعادلة الآتية:

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

تكلفة الأرباح المحتجزة = التوزيعات المتوقعة للسهم (1- سعر ضريبة الدخل) / القيمة السوقية الحالية
للسهم¹

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم المشروع

أولاً: مفهوم تقييم المشروع الاستثماري

هو عبارة عن معرفة القيم الاقتصادية للمشروع الاستثماري من خلال تأثيره على التدفقات النقدية للمنشأة وذلك باستخدام طرق التقييم المناسبة التي تساعد على اختيار المشروعات الاستثمارية التي يمكنها تعظيم العائد من الأموال المحدودة المتوفرة لدى المنشأة وبالتالي تعظيم قيمة المنشأة.

ثانياً: الاعتبارات التي يجب مراعاتها قبل البدء في عملية تقييم المشروع

يفترض أن المشروعات الاستثمارية عديمة المخاطرة تماماً كما يمكن افتراض أن التقديرات المتعلقة بالإنفاق المبدئي وصافي المنافع النقدية تكون قيماً متوسطة.

يجب تقييم المشروعات الاستثمارية على أساس صافي التدفقات النقدية بعد الضريبة .

إن النفقات الاستثمارية تتم في بداية السنة الأولى للمشروع أو في بداية السنوات الأولى للمشروع، كما تتحقق العائدات والمنافع في نهاية كل سنة وكل مشروع استثماري يكون ذو طبيعة تقليدية بمعنى أنه توجد فترة واحدة أو أكثر للإنفاق الاستثماري تتبع بفترة واحدة أو أكثر من العائدات النقدية الموجبة.

ثالثاً: طرق تقييم المشروع الاستثماري²

تنقسم طرق تقييم المشروعات الاستثمارية إلى مجموعتين:

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص 402-420.

² - جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص 178 - 179.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

جدول رقم (9): طرق تقييم المشروع الاستثماري

طرق لا تتجاهل قيمة الوقت بالنسبة للنقود	طرق تتجاهل قيمة الوقت بالنسبة للنقود تماما
<ul style="list-style-type: none">• طريقة صافي القيمة الحالية.• طريقة معدل العائد الداخلي.• طريقة دليل الربحية.	<ul style="list-style-type: none">• طريقة فترة الاسترداد.• طريقة معدل العائد المحاسبي.• طريقة نقطة التعادل.

المصدر: جهاد فراس الطيلوني، مرجع سابق، ص 179.

أ- طريقة فترة الاسترداد:

تمثل الأموال المستثمرة في المشروع أهمية كبيرة في عملية التقييم التجاري، وذلك أن المستثمر يرغب في معرفة السقف الزمني الذي فيه سيحصل فيه مرة ثانية على الأموال المستثمرة من خلال الأرباح المتوقعة جراء تنفيذ ذلك المشروع. ومن هذه الرؤية يفضل المشروع الذي يقترن بأقصر فترة استرداد و ذلك بعد أن يتم إجراء المقارنة بين المشروعات البديلة وبالإمكان تحديد فترة الاسترداد بالاعتماد على المعادلة الآتية:¹

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{تكاليف الاستثمار/صافي العائد السنوي الثابت.}$$

باعتبار أن المشروع يحقق صافي عائد ثابت عبر الزمن.²

ب- معيار نقطة التعادل:

يجري تحليل التعادل بهدف تحديد أقل مستوى إنتاجي و/أو مستويات المبيعات التي يمكن للمشروع أن يعمل عندها دون تعريض بقائه المالي للخطر.

إن نقطة التعادل، تستخدم للدلالة على حجم الإنتاج الذي من شأنه أن يجعل الإيرادات تغطي التكاليف، ويمكن التعبير عن هذا المستوى في صورة نسبة مئوية من الطاقة الإنتاجية المستخدمة أو كحجم لعوائد المبيعات.¹

¹ - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص 117.

² - كميلى العلواني، مرجع سابق، ص 114.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

معيار نقطة التعادل هو معيار أولي يساعد على الكشف عن مدى ربحية المشروع بمعنى أنه كلما انخفضت نقطة التعادل كلما ارتفعت فرص المشروع في تحقيق الأرباح، والفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع ونقطة التعادل، و يمثل منطقة الأمان التي كلما اتسعت كلما كان ذلك أفضل، من المهم التعرف على حجم المبيعات التي تتعادل فيه إيرادات هذا الحجم من المبيعات مع التكلفة الكلية دون أن يحقق المشروع ربحاً أو خسارة.

و يتم تحديد نقطة التعادل محاسيباً بالعلاقة :

$$\text{المبيعات عند نقطة التعادل} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة.}$$

نقطة التعادل بالقيمة (كرقم أعمال)؟

$$\text{نقطة التعادل} = \text{إجمالي التكاليف الثابتة} / 1 - \text{إجمالي التكاليف المتغيرة} / \text{إجمالي}$$

أو بالعلاقة: (نقطة التعادل بالكمية)

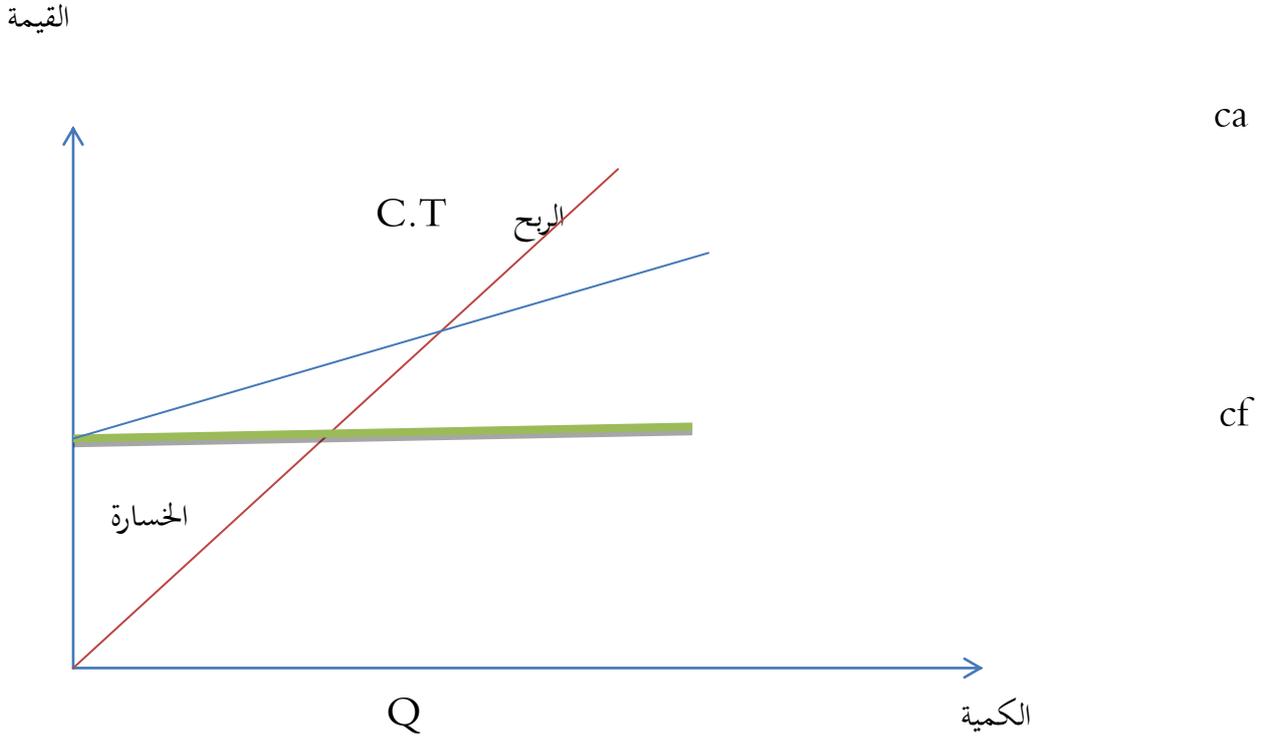
$$\text{نقطة التعادل} = \text{التكاليف الثابتة} / (\text{ثمن بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}).¹$$

و الرسم الباني الموالي يعبر عن نقطة التعادل بيانياً:

¹ - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص120.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

شكل رقم(14) نقطة التعادل



المصدر: كميليا العلواني، مرجع سابق، ص113.

ج- معيار صافي القيمة الحالية: إن السمة الأساسية لهذا المعيار هي أخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار عند حساب عائد وتكاليف المشروع المقترح، معنى ذلك يمكن التمييز باستخدام هذا المعيار بين قيمة الوحدة النقدية خلال السنوات المختلفة من عمل المشروع الإنتاجي بما يعكس قيمتها في الوقت الحاضر، وذلك بالاعتماد على فكرة الخصم وتلخص فكرة الخصم في تخفيض العوائد والتكاليف المستقبلية للمشروع، بما يوازي قيمتها في الوقت الحاضر.

د- معيار معدل العائد الداخلي: يعتبر معيار معدل العائد الداخلي من أهم المعايير المستخدمة في التقييم والمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المختلفة، ويتمثل هذا المعيار في المعدل الذي تساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع، وبمعنى آخر هو معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع تساوي الصفر.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد منخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

وبالتالي تكون هذه أهم المعايير المستخدمة في تقدير ربحية المشروع المقترح والتي تساهم في اتخاذ القرار بإقامة المشروع أو صرف النظر عنه حسب نتائج هذه المعايير.¹

¹ - سمير، محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات وقياس الربحية التجارية والقومية، مكتبة ومطبعة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 142-152.

الفصل الأول: الجزء النظري لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

خلاصة الفصل

إن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تعريفية للمشروع وصاحبه، يتميز بعدة خصائص أهمها انه وسيلة للتحليل الاستراتيجي وكذلك وسيلة محاكاة، تتطلب عملية بنائه الكثير من الدراسة، وتتم بعدة مراحل بداية بالمخطط التسويقي الذي يعتبر أهم مخطط كون أن باقي الدراسات ستبنى على أساس نتائجه خاصة فيما يتعلق بالأسعار وتقدير العرض والطلب للوصول من كل هذا إلى تقدير المبيعات وهي أهم نقطة في الدراسة ككل، حيث ينتج عن دقتها و واقعيتها صحة بقية النتائج والمعطيات والعكس صحيح في حالة عدم دقتها، يليه المخطط التنظيمي والانتاجي اللذان يوضحان احتياجات المشروع من مواد ويد عاملة والطرق الانتاجية المستعملة وغيرها، وأخيرا المخطط المالي الذي يبنى على أساس المخططات السابقة فيبدأ بتقدير تكاليف المشروع الاستثمارية والتشغيلية ثم تحديد هيكل التمويل في ضوء ما يتوفر من وسائل تمويلية، ثم إعداد القوائم المالية للمشروع، ويختم بالتقييم المالي الذي يحدد على أساس عدة مؤشرات لمعرفة مدى جدوى المشروع من عدمه.

الفصل الثاني:

إعداد مخطط أعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير المجهزة

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري لمخطط الأعمال سنحاول في هذا الفصل إسقاط كل تلك المفاهيم على الواقع من خلال بناء مخطط أعمال لمؤسسة إيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة بمدينة بسكرة، بحيث تختص هذه الأخيرة في إيجار الشقق المجهزة أو الغير مجهزة حسب رغبة الزبون كما توفر العديد من الخدمات المرافقة مثل خدمة الأمن، النظافة، الصيانة، وغيرها وسيتم تمويل هذا المشروع تمويلا ذاتيا. وسنتطرق في هذا الفصل إلى الجوانب التالية للمشروع:

المبحث الأول: تقديم المشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المبحث الأول: تقديم مشروع الوكالة العقارية SAMRA immobilier

سنطرق في هذا المبحث إلى فكرة المشروع ثم التعريف بصاحب المشروع وأخيرا الملخص التنفيذي للمشروع.

المطلب الأول: فكرة المشروع

أولا: منشأ فكرة المشروع

ظهرت الفكرة الرئيسية لمشروع SAMRA immobilier من الواقع المعاش المتمثل في أزمة السكن في الجزائر والتي عشتها بصفة خاصة كما يعيشها العديد من الأشخاص بصفة عامة، ولعل من أبرز الملفات المتعلقة بهذه الأزمة ملف الإيجار الذي لا يزال يشتمل على مجموعة من النقائص من بينها عدم إتاحتها خاصة في أوقات الذروة والتي أهمها الدخول الاجتماعي، أو توفره لكن ليس بالمواصفات التي يبحث عنها الزبون، بالإضافة إلى بعض الصراعات التي تنشأ بين الزبون والجهة التي استأجر منها حول السعر أو المدة أو المواصفات..... إلخ، وغيرها من الأمور التي لا تزال في حاجة إلى تحسين في مجال إيجار السكنات، من هنا جاءتني فكرة إنشاء مؤسسة لإيجار الشقق المجهزة والغير مجهزة والتي أطلقت عليها اسم « SAMRA immobilier »، حيث توفر له المؤسسة جميع المتطلبات التي يرغبها في الشقة بداية بالتجهيز إضافة إلى الخدمات التي يريدها من أمن نظافة، صيانة وغيرها، بمعنى أن لديه الاختيار لجميع المواصفات التي يراها ضرورية لراحته بالشقة التي سيسأجرها، حتى يحس الزبون كأنه في منزله تماما.

ثانيا: دوافع وأسباب اختيار المشروع

هناك العديد من الدوافع التي حفزني لفكرة هذا المشروع، سنذكر فيما يلي أهمها:

- ✓ الرغبة في المساهمة ولو بجزء بسيط في حل أزمة السكن.
- ✓ محاولة تحسين عملية الإيجار في عدة نواحي.
- ✓ العائد المتوقع من المشروع وأفاق نمو سوقه كبيرة نظرا لتوافد الأجانب على الولاية وتزايد عدد المشاريع بها الأمر الذي يتطلب توفر منازل لائقة لموظفيها.
- ✓ العدد المحدود من المؤسسات المشابهة.
- ✓ تقبل وتعايش المجتمع البسكري مع الأجانب.
- ✓ عدم تطلب المشروع لخبرات ومهارات عالية.
- ✓ توفر اليد العاملة المؤهلة للعمل بالمشروع.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة_بسكرة_

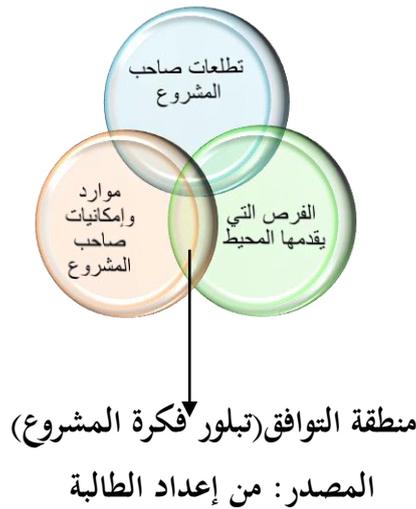
✓ يعتبر المشروع كحل للأشخاص الوافدين من خارج الولاية (كالعمال بشركات SONATRAC أو CILAS أو الأساتذة..... إلخ) والذين يبحثون عن إيجار مجهز يوفر عليهم عناء وحسائر نقل أثاثهم أو شراء أثاث جديد.

- ✓ يعتبر أيضا كحل للمتزوجين حديثا والذين لا يريدون شراء تأثيث للمنزل حتى يستقروا في منزلهم الخاص.
- ✓ توفير منازل لائقة للإيجار بجميع المواصفات المرغوبة للفئة التي تبحث عن ذلك.
- ✓ رغبتهم في ولوج مجال العقار والاطلاع على ما يتعلق به خاصة في مجال الإيجار.
- ✓ عدم وجود عوائق أو حواجز للدخول في هذا النشاط.
- ✓ المشروع لا يتطلب إلى خبرات ومهارات خاصة أو عالية.

ثالثا: نموذج CSIP (configuration stratégique instantanée perçue) للمشروع

CSIP (configuration stratégique instantanée perçue) هو نموذج يبحث عن التوافق بين تطلعات صاحب المشروع وموارده (الإمكانيات، المهارات) من جهة وبين الإمكانيات التي يوفرها أو يتيحها المحيط (الفرص) من جهة أخرى، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (15) يوضح نموذج (configuration stratégique instantanée perçue) CSIP لصاحب مشروع



حيث تمثل منطقة تقاطع الدوائر الثلاثة (التطلعات، المحيط و الإمكانيات) التبلور النهائي لفكرة المشروع، حيث تبين مدى توفر فرصة في المحيط لفكرة المشروع و تقبله من الأطراف المعنية، ومدى قدرة منشئ المشروع على تجسيده من خلال امتلاكه للموارد والإمكانيات اللازمة التي تمكنه من ذلك، بالإضافة إلى تطلعاته المستقبلية وأهدافه التي يصبو إليها

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

، فكلما كانت منطقة التقاطع أكبر كلما كان ذلك مؤشر لنجاح واستمرار المشروع أكثر ، لأن اتساع هذه المنطقة يعني أن صاحب المشروع يمتلك الإمكانيات والموارد اللازمة للمشروع والمحيط يتيح له الفرصة لذلك ويتقبل الفكرة ، وتطلعات وأهداف صاحب المشروع مسقطه على جزء من المحيط ، والعكس صحيح .
بإسقاط هذه المفاهيم النظرية على مشروعنا نجد ما يلي :

أ- تطلعات صاحب المشروع:

- الرغبة الملحة في التغيير ، وأحسن طريقة لذلك هي البدء بالنفس ، من خلال إنشائي للمشروع ، وما يحققه لي ولأطراف كثيرة أخرى من رضا وتحقيق للذات .
- المساهمة في التنمية المحلية من خلال زيادة المشاريع الاقتصادية .
- المساهمة في حل أزمة السكن ولو بالجزء البسيط ، فمشوار الألف خطوة يبدأ بميل .
- الارتقاء بخدمة الإيجار إلى مستوى تطلعات الزبون في جميع نواحيها ، وكسب ولائه .
- الرغبة في الاستفادة من المكتسبات العلمية ، وصقلها ومحاولة تجسيدها على أرض الواقع ، من خلال المشروع ، فلا خير في علم لا ينتفع به .
- الرغبة في اكتساب معارف في مجال العقار ، خاصة فيما يتعلق بالإيجار .
- زيادة مجال العقار مستقبلا .
- الرغبة في دخول عالم المشاريع ، واكتساب خبرة سواء في الجانب التسييري أو المهني .

ب- موارد وإمكانيات صاحب المشروع:

- المؤهلات العلمية ، خاصة تخصص المقاولاتية الذي زدنا بالكثير من المعارف والمهارات اللازمة لإنشاء مشروع وتسييره .
- العلاقات الاجتماعية الجيدة (على المستوى المهني و الشخصي)
- الخبرة المكتسبة من خلال فترة العمل .
- طبيعة المشروع الذي لا يتطلب إلى مهارات وخبرات خاصة .
- المعلومات القيمة المكتسبة حول المشروع خلال فترة تحضير مخطط أعمال المشروع .

ج- الفرص والإمكانيات التي يقدمها المحيط:

- تشجيع الدولة للشباب لإنشاء مشاريع خاصة الجامعيين ، وذلك من خلال هيأت الدعم والمرافقة ، و تقديمها لأنواع من التسهيلات الضريبية وغيرها .
- تقبل المحيط وخاصة الفئة المستهدفة لهذا المشروع و تشجيعه ، وهذا ما استقيناه من الاستبيان والمقابلات مع عدة أطراف .

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

- الحاجة الملحة لهذا النوع من المشاريع من قبل المحيط.
- عدم وجود موانع أو عوائق في الجانب القانوني والتشريعي لإنشاء مثل هذا النوع من المشاريع، بل بالعكس.
- زيادة عدد الأجانب في الولاية.
- تحويل المقر الاجتماعي لمؤسسة CILAS من ولاية الجزائر العاصمة إلى ولاية بسكرة العام المقبل.
- تغيير سياسة SONATRAC فيما يتعلق بإسكان العمال، في السنوات المقبلة وذلك بتغيير ال PDG للشركة.

إذا فإننا نستخلص بأنه هناك توافق بين المناطق الثلاثة المتمثلة في تطلعات صاحب المشروع، إمكانياته وما يقدمه المحيط، بصورة تسمح للمشروع بالانتشاء والتطوير والاستمرار.

المطلب الثاني: التعريف بصاحب المشروع

سنعرض فيما يلي بطاقة تعريفية عن صاحب المشروع:

✓ صاحب المشروع (SAMRA immobilier) : السيدة سمراء عرعار

✓ الشهادات والخبرة المهنية:

- شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الإعلام الآلي للتسيير دفعة 2006 جامعة خنشلة.
- شهادة ليسانس إدارة أعمال دفعة 2008 جامعة بسكرة.
- شهادة ماستر في المقاوالاتية دفعة 2017 جامعة بسكرة.
- خبرة إدارية سابقة لمدة 5 سنوات بمكتب الأجانب لولاية بسكرة، بالإضافة إلى فترة عمل في الجامعة بولاية خنشلة.

✓ رقم الهاتف : 07.75.88.37.88

✓ الوضعية الاجتماعية: متزوجة

✓ عدد الأولاد: 2

البريد الإلكتروني: samra.araar01@gmail.com

المطلب الثالث: الملخص التمهيدي (التنفيذي)

سنقوم فيما يلي بتوضيح الملخص التنفيذي للمشروع من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

الجدول رقم(10). الملخص التنفيذي للمشروع

اسم صاحبة المؤسسة	سمر عرعار
رقم الهاتف	07.75.88.37.88
الطبيعة القانونية	شخص طبيعي
الشكل القانوني للمؤسسة	مؤسسة فردية
تسمية نشاط المشروع حسب السجل التجاري	وكالة عقارية
رقم النشاط حسب السجل التجاري	611004 ⁽¹⁾
قطاع و نشاط المؤسسة	خدمي، إيجار الشقق المجهزة والغير مجهزة
الملكية	فردية خاصة
مبلغ الاستثمار الكلي	143540786 دج
شكل التمويل	ذاتي
عدد العمال	03 عمال
الاسم التجاري	SAMRA immobilier
موقع المشروع	المنطقة الغربية بسكرة
مهمة المؤسسة	تأجير الشقق المجهزة والغير مجهزة وتوفير خدمات النظافة، الصيانة، الأمن وغيرها
إستراتيجية الانطلاق	التركيز بالتميز
إستراتيجية التطوير	التميز بإضافة : - مرافق أخرى مثل روضة للأطفال، محلات تجارية، صيدلية،... إلخ - توسعة النشاط بزيادة السكنات العمومية(عمارات)، وإضافة السكنات الفردية(أرضي) سواء عادية أو فيلات

¹- معطيات السجل التجاري لولاية بسكرة ، انظر الملحق رقم (24).

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

السوق المستهدفة	- سوق العقار، بالتحديد سوق الإيجار
الزبائن المستهدفين	- الأفراد ذوو المستوى المعيشي العالي سواء عمال بشركات أو رجال أعمال أو حتى الأجانب، والذين يبحثون عن الإيجار بالمواصفات التي توفرها المؤسسة.
نوع مخطط الأعمال	مخطط الجدوى (مذكور في الجزء النظري)
الهدف منه	- معرفة مدى إمكانية إنشاء المشروع - معرفة مقدرة المؤسسة على الانطلاق والاستمرار، وماهي فرصة نجاحها.
فرص المشروع	- استمرار أزمة السكن بصفة عامة والإيجار بصفة خاصة - القبول والتشجيع الكبير لهذا النوع من المشاريع - تقديم المشروع لمزايا لم تقدم من قبل في المشاريع المماثلة - استمرار توافد الأجانب على الولاية سواء اللاجئين أو القادمين للعمل أو أغراض أخرى (مثل السياحة) - تحويل المقر الاجتماعي لشركة CILAS العام المقبل من الجزائر العاصمة إلى ولاية بسكرة (حسب مقابلة أجريتها مع المكلفة بالطلبة الجامعيين في الشركة) - إمكانية تغير سياسة SONATRAC فيما يخص إسكان عمالها بطريقة في صالح المؤسسة (مع تغير PDG للشركة وهذا حسب المقابلة التي أجريتها مع إطار في الشركة)

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر المتعلقة بالمخطط التسويقي للمشروع والمتمثلة في:

المطلب الأول: دراسة السوق

قبل أن نتطرق إلى دراسة السوق لابد من الإشارة إلى أن وسائل جمع المعلومات كانت كالتالي:

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

■ الاستبيان (أنظر الملحق رقم 28) والذي وزع على 100 عينة متنوعة من أجناب، أصحاب شركات ، تجار، موظفين، أصحاب المهن الحرة(أطباء، محامين، موثقين...إلخ)، عمال بشركات (SONATRAC , CILAS)، أساتذة، طلبة أجناب، وغيرهم، ولقد حكم الاستبيان من طرف الأساتذة:

- جودي حنان أستاذة بكلية علوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة.
- يزغش كمليا أستاذة بكلية علوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة.
- إبراهيمي نوال أستاذة بكلية علوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر بسكرة.
■ المقابلة(أنظر الملحق رقم 29) والتي أجريت مع:

- السيد/جواد أحمد ،موظف في مديرية السكن .
- السيد /محمد رجب، مهندس في شركة سوناطراك.
- السيدة/إكرام عاملة في شركة سيلاس .
- مجموعة من الوكالات العقارية، أهمها وكالة "كيمل العقارية "الذي أمدنا صاحبها السيد وصاف بمعلومات جد قيمة، وجميع الملاحق التي طلبناها منه.
- مجموعة من الموثقين على أساس أنهم يقومون بتوثيق عقود الإيجار.
- السيد/ دالي علي إطار اقتصادي في السجل التجاري.
- السيد /غمري عبد السلام، رئيس مفتشية في مفتشية الضرائب سطر الملوك بسكرة.
- السيد/بشوش جمال نائب المدير في مديرية الضرائب.
- السيد/خير الله الطيب، صاحب مؤسسة القمة للترقية العقارية.
- مدير البنك الوطني للتوفير والاحتياط(CNEP).
- مسؤول في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(ANDI).
- مسير مركب حمام الصالحين بسكرة "إقامة النخيل".
- العديد من الأجناب.

سنتناول دراسة السوق من خلال العناصر التالية:

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

أولاً: دراسة طبيعة السوق

يندرج المشروع ضمن سوق العقار، وبالتحديد سوق إيجار المنازل، والذي(السوق) من أهم خصائصه أن الأسعار فيه تتحدد وفق قانون العرض والطلب، أي ليس لأي مؤسسة في هذا السوق السيطرة على الأسعار، وإنما العرض و الطلب هما اللذان يحددانه، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن هذا السوق يتقابل فيه عدد كبير من العارضين مع عدد كبير من الطالبين، أي لا توجد مؤسسة واحدة محتكرة لهذا السوق، كما أن في هذا السوق لا يمكن للمؤسسة فيها أن تغير في كمية منتجاتها على الأمد القصير، و لا تستطيع رفع أسعارها لأنها إذا فعلت ذلك ستخسر مبيعاتها، وليس من مصلحتها تخفيض أسعارها لأنها تبيع منتجاتها بالسعر الحالي، ومن أجل تغيير أسعار المنتجات يجب أن تبحث المؤسسة عن تمييز منتجها من خلال سياسة علامة تجارية مثلاً أو إضافة مزايا إلى منتجها، بحيث تميزه عن باقي المنتجات الأخرى. بمقارنة هذه الخصائص لسوق إيجار المنازل مع خصائص الأسواق (المنافسة الكاملة، الاحتكار، احتكار القلة) التي تطرقنا إليها في الجزء النظري، فإننا نستنتج أن سوق إيجار المنازل هو سوق منافسة كاملة.

ثانياً: السوق المستهدف وتجزئة السوق وتحديد الزبائن المستهدفين

1-السوق المستهدف

- السوق الذي نحن بصدد النشاط في إطاره هو السوق المحلي، دولة الجزائر ولاية بسكرة بالتحديد بلدية بسكرة بحيث يحدها من الشمال بلدية لوطاية من الغرب بلدية الحاجب ومن الشرق بلدية سيدي عقبة وشمسة، ومن الجنوب أوماش .

2-تجزئة السوق

- بعد أن حددنا السوق المستهدفة التي ستنشط فيها مؤسستنا، سنحدد الآن التجزئة السوقية المناسبة لهذه السوق وبالتالي سنقوم بتجزئة السوق الكلي إلى مجموعة من الفئات، بحيث سيكون أساس تجزئتنا هو المستوى المعيشي للفرد والذي من أهم مؤشرات الدخل الأسري والذي سنعمد عليه في تجزئتنا .
والجدول الموالي يوضح الفئات المختلفة حسب تجزئتنا للسوق الكلي كما يلي:

جدول رقم (11) : يوضح تجزئة السوق إلى فئات سوقية

الفئة السوقية	الزبائن المحتملين
الفئة الأولى	ذوي الدخل الأسري ما بين 05-10 مليون سنتيم
الفئة الثانية	ذوي الدخل الأسري ما بين 11-16 مليون سنتيم
الفئة الثالثة	ذوي الدخل الأسري ما بين 17-22 مليون سنتيم
الفئة الرابعة	ذوي الدخل الأسري من 23 مليون سنتيم فما فوق

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

بعد أن قمنا بتقسيم السوق إلى فئات كما هو موضح في الجدول السابق، قمنا بتوزيع 100 نسخة من الاستبيان(الملحق رقم 28) _ الذي أعد خصيصا لدراسة السوق لهذا المشروع _ على فئات مختلفة في السوق المستهدف، ولقد تم إرجاعها كلها(100 استبيان) لحرصنا على الإجابة عليه في نفس وقت التسليم، وأيضاً لبساطته ووضوحه وعدم إكثاري للأسئلة، حيث وزع على عدد من الموظفين بالإدارات العمومية، التجار، أصحاب شركات، عمال وإطارات في شركات خاصة(مثل شركة SONATRAC)، أصحاب المهن الحرة(الأطباء، المحامين، المكاتب الدراسية.....) و الأجانب..... إلخ، وهذا حتى تتمكن من لمس جميع الفئات السوقية .

كما اعتمدنا أيضاً (بالإضافة إلى الاستبيان) في دراسة السوق على المقابلة مع عدد من أصحاب الوكالات العقارية باعتبارهم المنافسين المباشرين والموثقين لتحريرهم لعقود الإيجار بين الزبون والمعني بإيجار المنازل سواء كانوا أشخاص أو مؤسسات أو غيرها، وأيضاً مقابلة مع إطار في شركة SONATRAC وشركة CILAS، وعدد من الأجانب..... إلخ.

وستقوم بتوضيح واستقراء النتائج المستسقاة من الاستبيان والمقابلة على مراحل، للاستعانة بها فيما تبقى من عناصر المخطط التسويقي حسب الحاجة إليها والتي تختلف من عنصر إلى آخر، بمعنى أننا في تفرغنا لنتائج الاستبيان والمقابلة لن نعتمد على الصب العام للنتائج، وإنما في كل عنصر(من عناصر المخطط التسويقي) الذي نحتاج فيه إلى نتائج أدوات البحث السابقة الذكر سنتعرض لذلك بالشرح والتحليل، وهذا حتى يتم ربط المعلومات بعضها ببعض ووضعها في المكان المناسب بالطريقة المناسبة بهدف الاستفادة القصوى من النتائج، مما يسهل عملية الفهم للأطراف المعنية بهذا البحث.

3-الزبائن المستهدفين

كما سبق ذكره في العنصر السابق لقد تم تقسيم السوق إلى أربعة فئات على أساس المستوى المعيشي للأفراد والذي يتحدد أساساً على حسب الدخل الأسري لهم.

وبما أن مشروعنا هو عبارة عن شقق للإيجار بمواصفات مميزة والمتثلة أساساً في التجهيز(غرفة النوم+ الصالون+ الآلات الكهربائية+ الأواني..... إلخ) لمن يرغب به، والخدمات المقدمة للمستأجر حسب الرغبة (الأمن، الصيانة، النجارة، النظافة،..... إلخ) كما أن الموقع سيكون في مكان مميز كما سيتم التطرق له في العنصر المخصص لموقع المشروع، إذا كل هذه المواصفات والتي تعتبر بمثابة تكاليف من وجهة نظر صاحب المشروع، ومزايا من وجهة نظر الزبون سينتج عنها بصورة منطقية تحديد سعر للإيجار مرتفع نسبياً(مقارنة بالشقق الأخرى المعروضة للإيجار)، بالتالي لن يكون هذا السعر متناسب مع جميع الفئات السوقية المحددة مسبقاً، بل مع فئة أو بعض الفئات والتي سنحددها بعد عرضنا لتحليل ونتائج الجزء المتعلق بهذا العنصر من الاستبيان كالتالي: (باعتبار أن مجموع الفئات تمثل نسبة 100%)

- مثلت نسبة الفئة الأولى(ذوي الدخل الأسري ما بين 05-10 مليون سنتيم) نسبة 55% من مجموع الفئات، وكانت إجابتها في الغالب حول السعر لا تتعدى 3 ملايين سنتيم مهما كانت مواصفات الشقة، وهذا لا

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

يتناسب مع تصورنا للأسعار(والذي بنيناه على أساس المنافسة وتكاليف المشروع والميزات التي يقدمها على خلاف المنافسين) ولا مع أسعار المنافسة، وعند استفسارنا لبعض عناصر هذه الفئة كان السبب في وضع هذا المبلغ يرجع بالدرجة الأولى إلى الدخل المحدود لهذه الفئة(القدرة الشرائية). لذلك استبعدنا هذه الفئة من الفئة المستهدفة للمشروع.

• أما بقية الفئات والتي مثلت في مجموعها نسبة 45% من مجموع الفئات الإجمالي (وهذه الفئات هي "ذوي الدخل الأسري ما بين 11-16 مليون سنتيم +ذوي الدخل الأسري ما بين 17-22 مليون سنتيم +ذوي الدخل الأسري أكثر من 23 مليون سنتيم"، فكانت إجاباتها في مجملها متقاربة حول السعر، ومتناسبة مع تصور صاحب المشروع وكذا مع أسعار المنافسين، ومتناسبة مع مواصفات الشقة .

لذلك ومن خلال المعطيات السابقة تكون الفئة المستهدفة للمشروع هم ذوي الدخل من 11 مليون سنتيم فما فوق.

ملاحظة: الفئة المستهدفة للمشروع صحيح هي ذوي الدخل من 11 مليون سنتيم فما فوق وهذا مستخلص من نتائج الدراسة، لكن هذا لا يعني أن الفئات الأخرى لا تستطيع الإيجار لدى مؤسستنا بالعكس يمكن لها ذلك فمؤسستنا ترحب بالجميع، فمثلا يمكن لمجموعة من الأفراد أن يستأجروا شقة مع بعضهم(مجموعة أساتذة مثلا من خارج الولاية) ويتقاسمون سداد السعر فيما بينهم، وبالتالي يكونوا قد استفادوا من الميزات التي توفرها المؤسسة لكن بسعر أقل.

ثالثا: تحديد العرض والطلب ونصيب المشروع

1-تحديد الطلب

من خلال المقابلة التي أجريتها مع العديد من الموثقين وإطارات في الشركات و الوكالات العقارية خاصة صاحب وكالة " كيمل " العقارية، الذي أمدني بمعلومات قيمة عن المشروع، والذي هو عضو في "الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية" والتي تعتبر كهيئة منتخبة تتكون من جميع الوكالات العقارية أعضاؤها ينتمون إليها باشتراك، حيث أنه لكل ولاية مكتب ولائي ممثل للفدرالية على مستواها.

ولعل من أهم المعلومات التي زودني بها صاحب هذه الوكالة "كيمل" هي التي تتعلق بحجم الطلب على السكنات بهدف الإيجار سواء لأغراض تجارية أو سكنية، حيث يقدر حجم الطلب عليها حسب هذا المصدر 1000 سكن سنويا(في المتوسط لأنها ممكن ترتفع وممكن تنخفض لان العقار يخضع لقانون العرض والطلب)

2- تحديد العرض

من نفس المصدر السابق تحصلت أيضا على المعلومات المتعلقة بالعرض، حيث أوضح لي بأنه هناك 14 وكالة عقارية في بلدية بسكرة (أنظر الملحق رقم 03)

3- تقدير نصيب المشروع من الطلب الإجمالي

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

من المقابلة التي أجريتها مع عدة موثقين باعتبار أنهم يقومون بتوثيق عقود الإيجار، ومع أصحاب وكالات عقارية باعتبارهم المنافس المباشر، فإن متوسط الطلب لكل وكالة عقارية هو 22 طلب للإيجار في الشهر (في المتوسط ممكن ترتفع ويمكن تنخفض حسب العرض والطلب)

إذا فالطلب على الإيجار للمشروع سيكون بمعدل 22 سكن شهريا(المتوسط)

مدة عقد الايجار ستكون سنوية قابلة للتجديد، حسب المقابلة التي أجريت مع صاحب الوكالة العقارية "كيمل" السيد/وصاف بدر الدين العضو في الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمشروع

يتمثل المزيج التسويقي للمشروع في العناصر الموالية:

1- الخدمة

تتمثل الخدمة الرئيسية للمشروع في إيجار الشقق المجهزة أو الغير مجهزة حسب رغبة الزبون بالإضافة إلى بعض الخدمات المكملة والتي اتفق على أفضلية توفرها أغلبية الزبائن المقدم لهم الاستبيان، والمتمثلة في:

- الأمن: حيث ستزود المؤسسة الشقق بسور وحارسين يتناوبان في العمل، لتنظيم عملية الدخول والخروج على الشقق، وتوفير الحماية اللازمة لها.
- النظافة: ستقوم المؤسسة بتخصيص عامل نظافة يضمن النظافة والمظهر الحسن للشقق.
- الصيانة: وذلك باتفاق المؤسسة مع تقنيين في الكهرباء والغاز والماء والتبريد، ونجار، وذلك للتكفل بأية مشكلة قد تصادف الزبون في فترة إقامته بالشقة المستأجرة
- المصعد.
- مساحة خضراء.

2- السعر

سنتبع استراتيجية الفرز politique d'écrémage في تحديدنا للأسعار، وذلك بتحديدنا لسعر مرتفع نسبيا لخدمتنا في مرحلة الطرح ثم يترك هذا السعر لينخفض في مرحلة لاحقة، ويكون هذا بتميز المنتج.

فوائد سياسة الفرز:

- ارتفاع رقم الأعمال وازدياد الأرباح لأن المبيعات أقل تأثرا بالأسعار في مرحلة طرح المنتج بسبب الدور الاحتكاري للشركة في هذه المرحلة
- من الأحسن أن نبدأ بسعر مرتفع وخفضه لاحقا من أن نبدأ بسعر منخفض ورفعه لاحقا لتغطية التكاليف الغير منتظرة بانتظار ازدياد خبرة الشركة للوصول إلى مستوى مدروس من الأسعار تستطيع الشركة أن تحقق أرقام أعمال جيدة و أرباحا تغطي نفقاتها وتزيد إمكانيات التمويل الذاتي الأمر الذي يسمح بزيادة حجم الاستثمار وبالتالي الإنتاج .

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

والجدول الموالي يوضح عوامل الانتقاء بين استراتيجية الفرز *écrémage* أو التوغل *pénétration*، والتي تعتبر من بين العوامل التي اعتمدت عليها في اختياري لسياسة الفرز:

جدول رقم(12) عوامل الانتقاء بين استراتيجية الفرز أو التوغل

الاستراتيجية		عوامل الانتقاء
التوغل <i>pénétration</i>	الفرز <i>écrémage</i>	
مرن	غير مرن	مرونة الطلب بالنسبة للسعر
ضعيفة	مرتفعة	تكاليف الإنتاج والتسويق بالمقارنة مع المنافسة
نعم	لا	تأثير الخبرة
سهلة	صعبة	سهولة دخول المنافسين للسوق
معروفة مسبقا	جديد	درجة الحدائة بالقياس مع المنتجات المعروضة
قوية	ضعيفة	سرعة قبول الفكرة أو المنتج
كبيرة	ضعيفة	موارد الشركة للإنتاج والتسويق

المصدر: عمر بن حمدو الحمود، مرجع سابق، ص 150.

هذا بالنسبة للاستراتيجية التي سنتبها فيما يخص السعر.

أما بالنسبة للأسعار التي سنتمدها ستكون كالتالي:

أ- سنستعرض أولا الأسعار المتبعة من طرف المنافسين (الوكالات العقارية) حسب المقابلة مع أحد أعضاء الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية، مكتب بسكرة(أنظر ملحق رقم.....)

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

جدول رقم(13) جدول يوضح أسعار إيجار الشقق (appartements) (الوحدة مليون سنتيم) للمنافسين

سعر المجهزة	سعر الغير مجهزة	نوع الشقة
2	من 1.2 إلى 1.4	F2
3	من 1.5 إلى 1.7	F3
5	من 1.8 إلى 2.2	F4

المصدر: مكتب الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية بسكرة

أما بالنسبة لأسعار الفيلات(السكنات الأرضي) فتتراوح أسعار إيجارها من 5 مليون سنتيم وإلى غاية 15 مليون سنتيم، حسب المواصفات، وحسب توفر التجهيز أو عدم توفره، وهذا حسب نفس المرجع السابق.

-أسعار الشقق المستأجرة في الخفاء بين 30000 دج و 50000 دج (لعينة واحدة)، غير مجهزة بين F3 وF4.

-أسعار الفنادق: على سبيل المثال أسعار إقامة النخيل _مركب حمام الصالحين_ تتراوح بين 4600 دج (138000 دج للشهر) و 12100 دج (363000 دج للشهر) لليلة الواحدة .

- بالإضافة إلى اطلاعنا على أسعار إيجار بعض الأفراد(أنظر الملحق 25)

ب- سنستعرض الآن لتشكيلة أسعارنا التي كما قلنا سابقا سنعتمد في وضعها على استراتيجية القشط l'écramage، بمعنى أن أسعارنا ستكون مرتفعة نسبيا مقارنة مع المنافسين، نظرا للميزات التي سنقدمها خلافا عنهم، مع العلم أننا اعتمدنا على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان أيضا، بالإضافة إلى اطلاعنا على أسعار الفنادق باعتبار أنها تعتبر منافسة غير مباشرة للمشروع، واطلعنا أيضا على أسعار المشاريع المشابهة لمشروعنا والتي تعمل في الخفاء:

جدول رقم(14) تشكيلة أسعار المشروع

سعر المجهزة	سعر الغير مجهزة	نوع الشقة
5	3	F1
7	4	F2
8	5	F3
9	6	F4

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

3-التوزيع

بما أن المشروع خدمي وتمثل خدمته في إيجار الشقق، فلا توجد حاجة لموزع أو وسيط بين المؤسسة والزبون، بل سيكون التعامل مباشر.

4-الترويج

سنعتمد في ترويجنا للمشروع على الوسائل التالية:

- ✓ بطاقة الزيارة، وتوزيعها على أكبر قدر من الأشخاص والجهات المعنية.
- ✓ تقديم "عروض الخدمة" (وهي عبارة عن وثيقة فيها كل المعلومات عن المشروع) لمجموعة من مدراء الشركات والمؤسسات العمومية(الولاية، المجلس الشعبي البلدي، وذلك في حالة مثلا لاستقبالهم لوفود أو زيارات، أو إقامة تظاهرات، أو مؤتمرات.....إلخ) وغيرها من الجهات التي يمكن أن تحتاج للخدمات المقدمة من طرف المشروع.
- ✓ محاولة إقامة علاقات طيبة مع المنافسين تكون مبنية على التعاون وليس التصادم وذلك مثلا في حالة امتلاء الفندق بأكمله خاصة في أوقات الذروة يمكن أن يقوم بتوجيه الزبائن الذين لم يجدو مكان عنده لمؤسستنا، ونفس الشيء بالنسبة للوكالات العقارية الأخرى أو حتى الجهات التي تؤجر في الخفاء.
- ✓ وضع ملصقات إخبارية في العديد من الأماكن، مثل لدى الموثقين، الفنادق، الشركات، المؤسسات العمومية.....إلخ.
- ✓ وضع ملصق إخباري وعدد من بطاقات الزيارة لتوزيعها على الأجانب(تكون بلغة أجنبية) في مكتب الأجانب بالولاية.
- ✓ استغلال وسائل التواصل الاجتماعي للإشهار بالمشروع، خاصة بإنشاء صفحة على Facebook.

5-المشاركون أو الناس

لدينا نوعين من المشاركين:

أ-مقدمو الخدمة:

- العمال بالمؤسسة : المسير، الحارس، عامل النظافة.
- تقنيي الصيانة :والذين ستتفق معهم المؤسسة لإجراء عمليات الصيانة اللازمة للزبائن عند الحاجة وهم {الكهربائي electricien، plomberie، نجار}

ب-الزبائن:

- الأفراد أو الأسر أو الأجانب أو مدراء أو أصحاب الشركات العامة والخاصة...إلخ ، والذين يبحثون عن إيجار شقة بمواصفات معينة، سواء للاستعمال الشخصي أو كمكتب عمل أو تجارة أو لصالح الشركة.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

6- الدليل المادي أو البيئة المادية

تتمثل في:

- الشقق في حد ذاتها والتي ستؤجر، والتي ستكون حسب المواصفات المرغوبة من طرف الزبون، سواء من ناحية الحجم حيث ستوفر المؤسسة تشكيلة من الشقق (F1, F3. F4) ، أو من ناحية التجهيز لمن يرغب به (آلات كهر ومنزلية، أثاث خشبي،.....)، والتي ستكون أيضا مزودة بمصعد.
- أيضا ستوفر المؤسسة صور (clôture) حول الشقق مزود بحارس لضمان الأمن والاستقرار للزبائن سواء في أنفسهم أو في ممتلكاتهم.
- بالإضافة إلى مساحة خضراء مزودة ببعض الكراسي، والتي ستكون داخل الصور، حتى يشعر الزبون بالراحة.

7- العمليات

مؤسستنا ستقوم بمجموعة من العمليات الخدمية والمتمثلة في :

- أول عملية والتي تعتبر الخدمة الرئيسية للمؤسسة هي خدمة الإيجار في حد ذاتها، حيث سيتم استقبال الزبون من طرف مسير المؤسسة استقبالا لائقا، ويعرض عليه الشقق والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، ويجب على كل استفساراته، مع إجراء معاينة ميدانية للشقق إذا رغب الزبون بذلك، للتعرف أكثر على المؤسسة وخدماتها، ثم يترك له حرية التفكير والاختيار للشقة والخدمات التي يرغب بها، ثم الاتفاق وأخيرا إمضاء عقد الإيجار.
- لدينا أيضا خدمة تجهيز الشقة، والتي تكون اختيارية حسب رغبة الزبون، فيختار هو قبل إمضاء العقد هل سيقطن شقة مجهزة أو غير مجهزة.
- لدينا أيضا خدمات الصيانة (كهرباء، ماء، غاز...)، حيث يقوم الزبون عند الحاجة لذلك بالاتصال بالمؤسسة مباشرة، والمؤسسة تتكفل بعملية الصيانة من بدايتها إلى نهايتها.

المطلب الثالث: تقدير مبيعات المشروع

سيتم تقدير مبيعاتنا على أساس القدرة الاستيعابية للمشروع والمتمثلة في 20 شقة موزعة كما يلي:

- 12 شقة F4 ، 6 مجهزة و 4 غير مجهزة.
- 6 شقق F3، 2 مجهزة و 4 غير مجهزة.
- شقتين (2) F1، كلاهما مجهزتين.

الأسعار كما سبق تحديدها في الميزج التسويقي كما يلي:

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير
مجهزة _بسكرة_

سعر المجهزة	سعر الغير مجهزة	نوع الشقة
5	3	F1
7	4	F2
8	5	F3
9	6	F4

إذا فتقدير المبيعات للسنة الأولى سيكون حسب الجدول التالي:

جدول تقدير المبيعات في صفحة أخرى

جدول تقدير المبيعات في صفحة أخرى

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

المطلب الرابع: الجانب الاستراتيجي للمشروع

أولاً: التحليل الاستراتيجي

1- التحليل الخارجي

أ- تحليل PESTEL

سنوضح تطبيق تحليل PESTEL على المشروع من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (16) يمثل نموذج PESTEL الذي يبين العوامل الكلية التي تؤثر على المؤسسة

نوع البيئة	المميزات
البيئة السياسية للمشروع POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none">■ تتميز البيئة السياسية للمشروع بالاستقرار، مما يوفر المناخ الملائم لإقامته.■ العلاقات مع الشركات الأجنبية مما يعني توافد العمالة الأجنبية، وهذه نقطة في صالح المشروع.■ عجز الدولة عن إيجاد حلول جذرية لأزمة السكن في الجزائر.■ تشجيع الدولة للسياحة، بمعنى توافد الأجانب مما سيفتح آفاق مستقبلية أمام المشروع.
البيئة الاقتصادية للمشروع ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none">■ لعل من أبرز ما يميز البيئة الاقتصادية هو أزمة البترول وما ترتب عنها، خاصة سياسة التقشف، ما جعل الجزائر تعيد حساباتها وتعترف بأن الحل للأزمة الاقتصادية هو إقامة المشاريع، خاصة من طرف الجامعيين، لذلك هي تقدم كافة التسهيلات الاقتصادية لإقامتها، مثل هيآت الدعم وما تقدمه من مزايا جبائية وغيرها، ومراكز التسهيل والمرافقة و المحاضن..... إلخ وحتى تشجيع أرباب الأعمال وأصحاب الشركات على تبني مشاريع الشباب ودعمهم. <p>لذلك فالبيئة الاقتصادية بالرغم من الأزمة التي تمر بها البلاد</p>

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

بسبب تدني أسعار البترول، إلا أنها جد محفزة لإنشاء المشاريع الخاصة

- تزايد عدد الاستثمارات والشركات في الولاية مما يعني زيادة عدد العمالة الخارجة عن الولاية سواء الأجنبية أو من ولايات أخرى بالتالي تزايد الحاجة إلى الشقق للإيجار.
- بالإضافة إلى غلاء المواد الأولية لإقامة المشروع والتي تتمثل في مواد البناء يعتبر من أكثر العوامل المؤثرة في المشروع.

هناك العديد من المؤشرات الاجتماعية التي تعتبر محفزة للمشروع لعل أهمه:

- تقبل المجتمع البسكري للأجانب وتعايشه معه بصورة جيدة.
- تشجيع العمالة الأجنبية.
- الاهتمام بخدمة العمالة الأجنبية
- تزايد عدد الأجانب في الولاية
- استمرار أزمة السكن وخاصة الإيجار
- تزايد عدد الاستثمارات والشركات في الولاية مما يعني زيادة عدد العمالة الخارجة عن الولاية سواء الأجنبية أو من ولايات أخرى

- تطور تقنيات البناء مما يسرع المشروع ويقلل من التكلفة

- إتاحة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وشبكات التواصل الاجتماعي في المشروع سواء للإعلان عنه أو في تسييره

- هذا النوع من المشاريع لا يؤثر فيه كثيرا التطور التكنولوجي السريع، فمنذ مئات السنين وبالرغم من الابتكارات التكنولوجية الخارقة إلا أنه لم يوجد لحد

البيئة

الاجتماعية
SOCIOCLTUREL
ET DEMOGRAPHIQUE

البيئة التكنولوجية

TECHNOLOGIE

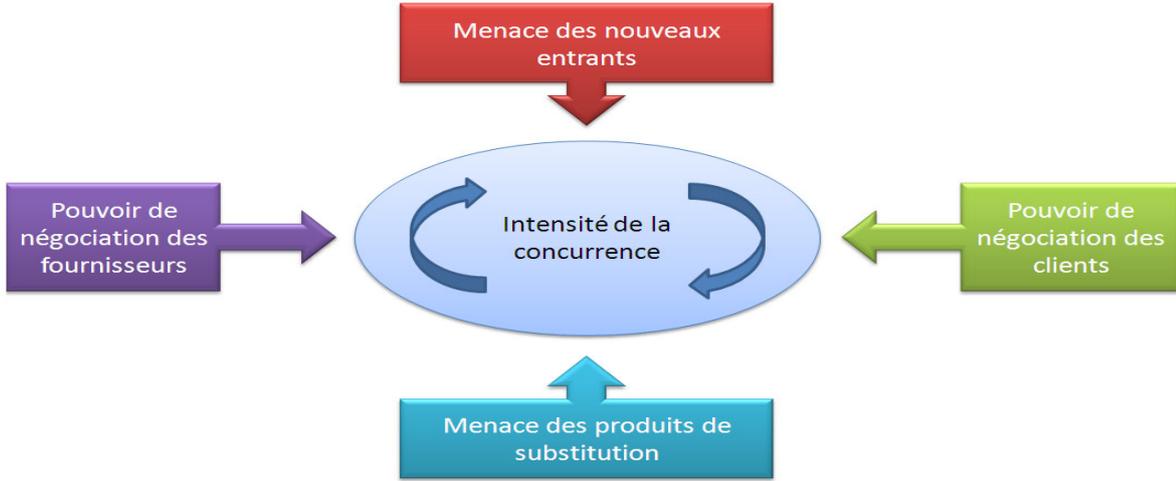
الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

<p>الآن من بينها ما يعوض المنزل كحاجة ضرورية لاستقرار وراحة الإنسان .</p>	
<ul style="list-style-type: none">■ المشروع ليس له أي تأثير على البيئة، بل بالعكس سوف يزود بمساحة خضراء، وستسهر إدارة المؤسسة على احترام النظافة والنظام داخل المؤسسة وفي محيطها.■ خلال تطوير المؤسسة ستشجع المؤسسة لثقافة أهمية المساحات الخضراء في الحياء وهذا في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.■ أما من ناحية تأثير البيئة على المشروع فلها تأثير، حيث أن المناخ الجاف والحر والرياح الرملية التي تميز الولاية قد لا يشجع على توسع المشروع كثيرا، مثل ما هو في المناطق الساحلية والتي تشهد فيها هذه الأنواع من المشاريع رواجا كبيرا ونجاحا خاصة في فصل الاصطياف.■ بالإضافة إلى غلاء المواد الأولية لإقامة المشروع والذي يتمثل في مواد البناء يعتبر من أكثر العوامل المؤثرة في المشروع.	<p>البيئة الطبيعية ENVIRENEMENT</p>
<ul style="list-style-type: none">■ لا توجد أية قوانين أو تشريعات تمنع هذا النوع من النشاط■ وجود القوانين التي تنظم وتقنن هذا النوع من النشاط (أنظر الملحق رقم 06 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 06 25 يناير 2009)■ وجود القوانين التي تشجع وتسهل وتدعم الاستثمار في المشاريع (مثل قوانين الاعفاء من الضرائب)	<p>البيئة القانونية والتشريعية LEGAL ET REGLEMENTAIRE</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

ب- نموذج القوى الخمس لبورتر porter

شكل رقم(16) يوضح نموذج القوى الخمس لبورتر porter



الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

المميزات	عناصر القوى الخمس
<p>- هناك منافسة لكنها ليست شديدة وذلك لعدة أسباب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ لا يوجد مشروع مطابق للمشروع، وبنفس المزايا التي يقدمها، فالمشاريع المشابهة إما أن تكون وكالات عقارية، والذي ينحصر دورها الأساسي في الوساطة بين الزبون والمؤجر بينما مؤسستنا هي نفسها المؤجر وهذا يضيف العديد من المزايا التنافسية، وإما أن تكون مشاريع مشابهة نوعا ما لمشروعنا لكنها تنشط في الخفاء (en noire) وهذا يفقدها العديد من المزايا التنافسية مقارنة بمشروعنا (مثال شركة sonatrac لا تتعامل في موضوع الإيجار لعمالتها إلا مع الجهات الرسمية والتي تنشط في إطار القانون) ▪ السبب الثاني الذي يجعل شدة المنافسة أقل شدة هو أن الدخول لهذا السوق صعب بسبب التكاليف الاستثمارية الكبيرة نسبيا . 	<p>شدة المنافسة</p> <p>Intensité de la concurrence</p>
<p>- يعتبر السوق الذي تنشط فيه مؤسستنا محمي نسبيا من خطورة الداخلون الجدد، أو بالأحرى لا يشكلون تهديدا كبيرا وذلك لسبب جد مهم والمتمثل في ارتفاع تكاليف المشروع والذي يحد من قدرة الراغبين في الدخول إلى هذا النوع من المشاريع.</p>	<p>الداخلون الجدد</p> <p>Menace des nouveaux entrants</p>
<p>- لا تشكل هذه النقطة أية خطورة بالنسبة للمشروع، بالعكس ستنتهج مؤسستنا سياسة التفاوض مع الزبون</p>	<p>القوة التفاوضية للزبائن</p> <p>Pouvoir de négociation</p>

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

سواء في تحديد مواصفات الشقة أو الخدمات المقدمة أو حتى فيما يخص الأسعار وخاصة مع بعض الزبائن.

- تتمثل المنتجات البديلة لمنتجنا في الفنادق، لكنها لا تشكل تهديدا كبيرا لمشروعنا والسبب يتمثل في الأسعار حيث أننا لو نجري عملية بسيطة لسعر المبيت في الفندق لمدة شهر لوجدناه أكبر بكثير من سعر الإيجار لدى مؤسستنا وهذا مهما كان مستوى الفندق ومستوى غرفه .

- موردي المشروع هم:

■ المرقي العقاري: الذي سيقوم ببناء وتهيئة الشقق وهو مؤسسة الترقية العقارية القمة ، يمتاز بسمعة جيدة، أبدى اهتمامه وعرض مساعدته، ورغبته في إنجاح المشروع واستعداده للتفاوض حول التفاصيل(أنظر الملحق من رقم 07 إلى رقم 13).

■ موردي الأثاث الخشبي، الآلات الكهرومنزلية والأواني المنزلية لتجهيز الشقق : حيث يوجد العديد و العديد من الموردين لهذه المنتجات سواء داخل الولاية أو خارجها، يوفر كل منها لأنواع متعددة لهذه المنتجات سواء من ناحية النوعية أو الأسعار أو طريقة التوزيع.....إلخ، حسب الرغبة، مع وجود تنافس شديد فيما بينهم لكسب زبائنهم، وهذا في صالح المؤسسة.

لذلك فالمؤسسة لا تواجه أية خطورة من ناحية الموردين.

des clients

المنتجات البديلة

Menace des produits de substitution

قوة التفاوض لدى الموردين

Pouvoir de négociation des fournisseurs

جدول رقم(17)عناصر القوى الخمس لبورتر المؤثرة على المشروع

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير
مجهزة_بسكرة_

المصدر: من إعداد الطالبة

2- التحليل الداخلي

هناك عدة طرق لتحليل البيئة الداخلية، حيث سنتطرق في دراستنا هذه إلى إحداها وهي تحليل SWOT الذي هو في الحقيقة جزء منه داخلي وجزء خارجي (

تحليل SWOT

شكل رقم(17) يوضح نموذج SWOT للتحليل الاستراتيجي



الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

جدول رقم(18) يمثل عناصر تحليل عناصر SWOT للمشروع

نقاط الضعف Faiblesses	نقاط القوة Points forts
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ارتفاع تكلفة المشروع . ▪ عدم توفر خبرة كافية في المجال من طرف المسير . ▪ صعوبة جلب الزبائن، خاصة في البداية. ▪ عدم استقرار العمالة. ▪ الحصة السوقية المنخفضة للمؤسسة لأنها في بدايتها. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المشروع لا يتطلب نوع خاص من المهارات أو الخبرات . ▪ توفر العمالة اللازمة للمشروع. ▪ المشروع بكل المزايا والخصائص يعتبر الأول من نوعه في الولاية. ▪ موقع المشروع. ▪ الخدمات الإضافية التي تقدمها المؤسسة خلاف عن المشاريع المشابهة. ▪ إمكانية الترويج للمشروع بكل الوسائل ،على خلاف المنافسين الذين يعملون في الخفاء(en noire)
التهديدات menaces	الفرص opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم استقرار الأسعار بسبب ارتباط المشروع بالعرض والطلب. ▪ المنافسة من ناحية السعر بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في الخفاء. ▪ تدهور القدرة الشرائية للأفراد. ▪ إمكانية ظهور قوانين جديدة قد تحد النشاط أو تعيقه. ▪ المؤشرات الاقتصادية السلبية، وخاصة انخفاض سعر الدينار الجزائري وما يترتب عليه من ارتفاع لأسعار المواد بصفة عامة، ومواد البناء بصفة خاصة. ▪ في حال نجاح فكرة المشروع ورواجها، هذا سيغري أصحاب الأموال لإنشاء مشاريع مشابهة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الطلب المتزايد على الإيجار ▪ تحول المقر الاجتماعي لشركة CILAS من الجزائر العاصمة إلى بسكرة العام المقبل. ▪ تعامل الشركات (مثل sonatrach) مع الجهات الرسمية للإيجار، وتجنبها للجهات التي تنشط في الخفاء (en noire) ▪ تجنب معظم المنافسين للإيجار للأفراد(شخص واحد سواء رجل أو امرأة) تجنباً للمشاكل. ▪ تقاضي الوكالات العقارية لعمولة من طرف المؤجر والمستأجر. ▪ تخوف المنافسين من وجود إتفاق خفي بين المؤجر والمستأجر(دون علمه) ▪ تزايد عدد الأجانب في الولاية.

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة _بسكرة_

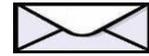
ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية

إن الاستراتيجية التنافسية الفعالة هي تلك التي تقوم على الثنائية (منتج/قطاع سوقي) أي يحاول أن يجد علاقة بين منتجات المؤسسة والأسواق المستهدفة. يتم وضع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل إدارتها بعد تحديد رؤيتها، رسالتها وأهدافها العامة.



1- رؤية المؤسسة

الوصول بخدمة الإيجار في ولاية بسكرة إلى أبعد المستويات من الرقي في كل نواحيه سواء من ناحية الأسعار أو الخدمات المقدمة أو التنظيم للخدمة في حد ذاتها، و إعادة المناظر الخضراء في أحياء المدينة.



2- رسالة المؤسسة

مؤسستنا تقوم بتقديم خدمة الإيجار في صورة جديدة، للزبائن الذين يبحثون عن الراحة والأمان في منازلهم، مع توفير خدمات الأمن، النظافة وغيرها.



3- الأهداف العامة للمؤسسة

- كسب ولاء الزبائن
- تحقيق حصة سوقية معتبرة
- الارتقاء بخدمة الإيجار إلى أعلى مستوى
- اكتساح السوق الولائية في مجال العقار، خاصة الإيجار.

4- رمز المؤسسة

شكل رقم(18) يمثل رمز المؤسسة



SAMRA immobilier
agence immobiliere
Ets.ARAAR.S

المصدر: من إعداد الطالبة

تفسير الرمز:

- شكل الكثبان والشمس خلف البنايات دلالة على الصحراء(مناخ المنطقة).
- رسمه العمارة دلالة على أن المشروع سيقوم مبدئيا بإيجار شقق العمارات.



التي ستقوم

- الرسم على شكل  التي تظهر في الرمز، تدل على السكنات الأرضي المؤسسة بإيجارها في المستقبل(استراتيجية التطوير).
- نصف دائرة المحيطة بالرسم باللون الأبيض تدل على الأمان، حيث ستكون البنايات محاطة بصور مزود بحارس، يسهر على نظام وأمن البنايات.
- اللون الأزرق دلالة على الطمأنينة والهدوء، واللذان ينشدهما كل ساكن لمنزل.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لإيجار السكنات المجهزة والغير مجهزة_بسكرة_



5- شعار المؤسسة

مع "SAMRA immobilier" الدار دارك

Avec » SAMRA immobilier »Faite comme chez vous

6- استراتيجية الانطلاق

إن المؤسسة ستقدم خدمة إيجار السكنات بمزايا جديدة والتي من بينها التجهيز، وخدمات الأمن وغيرها، وستستهدف المؤسسة فئة خاصة من الزبائن وهم ذوو الدخل المرتفع الذين يرغبون في خدماتنا، لذا فإن أنسب استراتيجية لانطلاق مؤسستنا هي استراتيجية التركيز بالتميز.

7- استراتيجية التطوير

سنعتمد لتطوير مؤسستنا على توسيع النشاط بزيادة عدد السكنات الجماعية، وإدخال السكنات الأرضي سواء العادية أو الفيلات .



- وإضافة خدمات أخرى مثل توفير روضة للأطفال، محلات تجارية، صيدلية، وكاميرات مراقبة،... إلخ، لذلك ستكون استراتيجية التطوير أيضا مرتكزة على التميز.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع

سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- الموارد البشرية أو فريق عمل المشروع.
- الهيكل التنظيمي للمشروع.
- الطبيعة القانونية للمشروع.

المطلب الأول: فريق عمل المشروع

كما تطرقنا في الجزء النظري فإن المورد البشري يعتبر أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المشاريع الناجحة، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى فريق عمل المشروع مما يتكون، وماهي مواصفاته كما يلي:

جدول رقم(19) يوضع فريق عمل المشروع.

العنصر	المواصفات	المهام	الراتب
المسير	هو نفسه صاحب المشروع ولقد سبق ذكره في المبحث الأول في بطاقة تعريفية حول صاحب المشروع.	- تسيير المؤسسة - أعمال المحاسبة - استقبال ومرافقة الزبائن (وهذا في السنوات الأولى للمشروع أما عند تطوير المشروع سيتغير الأمر)	100000دج(على أساس أنه سيقوم بعدة مهام، أي سيوفر على المؤسسة تكاليف عدة وظائف)
الحارس(حارسين)2 على مدخل (العمارات)	- المستوى الدراسي: على الأقل شهادة التعليم المتوسط - المؤهلات: خبرة في الحراسة(من الأحسن في حراسة الأحياء العسكرية، لأن الحراسة بها تخضع لنظام -أن يكون قادر على التعامل مع الأجانب -أن يتسم باللباقة وحسن	-حراسة مدخل المباني، حيث سيعملان (الحارسين) بنظام الورديات،. أحدهما في فترة النهار، والأخر فترة الليل -تنظيم عملية الدخول إلى المباني -الاعتناء بالمساحة الخضراء	30000دج(على أساس الحراس في الأحياء العسكرية يتقاضون بين 23000دج إلى 25000دج)

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

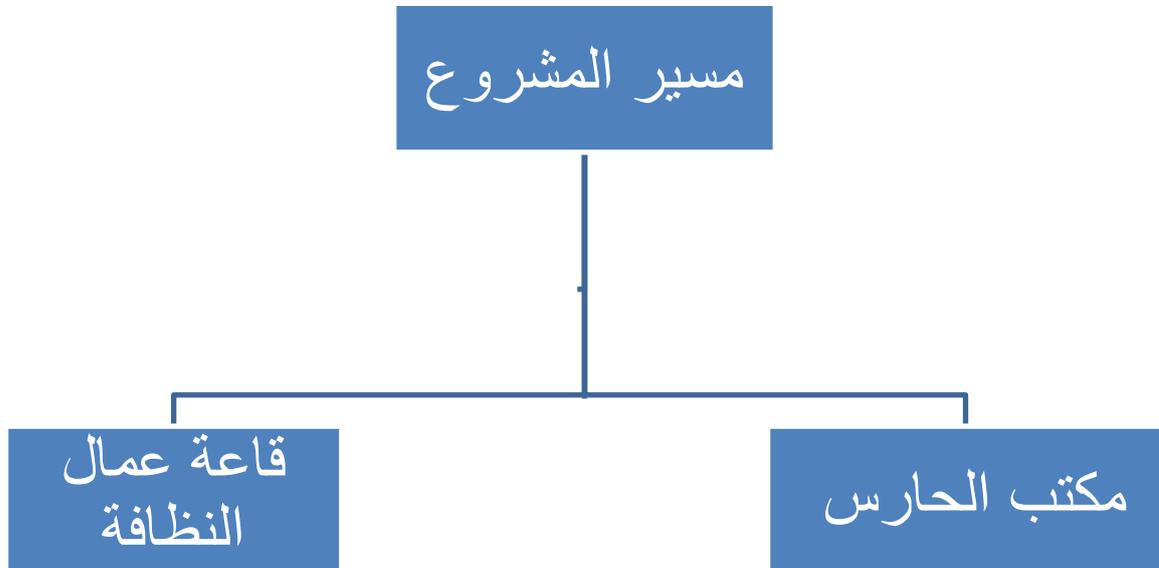
المعاملة.		
- السن: لا يتجاوز 50 سنة	- تنظيف العمارات - فترات التنظيف: ثلاث مرات في الاسبوع لكل عمارة.	- العامل نظافة
- الشرط الوحيد أن يكون قادر على تأدية أعمال النظافة على أكمل وجه - السن: أقل من 40 سنة.	2000000(على أساس مؤسسات النظافة كأقصى حد تقدم أجر 3500 دج للنهار، وهناك من تقدم 1500 دج وأخرى 2500 دج)	

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

سنختار الهيكل التنظيمي البسيط لمشروعنا، لأن العمالة لدينا بسيطة (4 عمال) ولدينا مستويين فقط، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (19) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع

المؤسسة سجلت في السجل التجاري على أساس وكالة عقارية، والشكل القانوني لهذه الأخيرة هو مؤسسة فردية (شخص طبيعي) وذلك حسب المركز الوطني للسجل التجاري، حيث أن المؤسسة الفردية ليست لها شخصية معنوية، يعني انه لا توجد استقلالية مالية بين أصول و ممتلكات الشخصية لصاحبها و ممتلكات المؤسسة ، حيث نجد انه يسيروها مسؤول وحيد يتمتع بالاستقلالية في تسييرها.

كما تمتاز هذه المؤسسة بعدم إلزامية صاحبها بإيداع رأس مال معين في حساب المؤسسة.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع

سنتناول في هذا المخطط العناصر التالية :

■ الدراسة الفنية للمشروع

■ العملية الإنتاجية في المؤسسة

المطلب الأول: الدراسة الفنية للمشروع

سنتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب الهامة التالية:

1- وصف المنتج

منتجنا خدمي متمثل في خدمة الإيجار للشقق الجماعية (عمارات)، المجهزة أو غير المجهزة حسب رغبة الزبون، كما سنوفر مجموعة من الخدمات الإضافية المتمثلة في:

- الأمن، وذلك بتوفير صور حول العمارات مزود بحارسين (2) يعملان بالتناوب يسهران على أمن البنايات ونظام عملية الدخول والخروج منها.
- النظافة، حيث ستوفر المؤسسة عامل نظافة، يقوم على نظافة البنايات، والمحافظة على المظهر اللائق لها.
- الصيانة، حيث ستكفل المؤسسة بجميع متطلبات الصيانة اللازمة داخل الشقق (كهرباء، غاز، ماء) .



- مساحة خضراء بجانب العمارات مزودة ، للراحة والجلوس ولعب الأطفال، وإضفاء المنظر الجميل.
- مصعد كهربائي، لتسهيل الصعود والنزول داخل العمارات.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

- خزان مائي كبير (bache a eaux)، حتى يستفيد الزبائن من الماء 24/24 سا.
- مرآب للسيارات .

2-المباني والتخطيط الداخلي



- ستوفر المؤسسة 20 شقة جماعية، 12 منها عبارة عن f4، 6 عبارة عن f3، 2 عبارة عن f1، وهذا التوزيع انطلاقا من نتائج الاستبيان فيما يخص نوع الشقق المرغوبة من طرف الزبائن، حيث كانت نسبة الراغبين في f4 تمثل 60% (بالتقريب)، الراغبين في f3 تمثل نسبة 30%، والراغبين في f1 نسبة 8%، أما نسبة الراغبين في f2 كانت قليلة جدا لذلك استبعدناها من المشروع.
- الشقق مقسمة على عمارتين.
- كل عمارة مكونة من 5 طوابق (R+4)



الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

- مساحة الشقق كما يلي:

■ F4 : 87 متر مربع

■ F3 : 75 متر مربع

■ F1 : 50 متر مربع

- سنجهز:

- الشقتين من نوع F1 سنجهزهما كليهما(2)، نظرا لأن الراغبين في هذا النوع من الشقق معظمهم أرادوها مجهزة(من الاستبيان)"والتجهيزات عبارة عن أواني مطبخ+ سرير فردي+تلفاز+ثلاجة صغيرة+فرن كهربائي+ مكيف هوائي+ غسالة صغيرة".
- الشقق من نوع f4 سنجهز أربعة منها(4) نظرا لأن 33% من الذين رغبوا في هذا النوع من الشقق أرادوها مجهزة(نتائج الاستبيان) "التجهيزات عبارة عن غرفة نوم+ غرفة استقبال+تلفاز+ثلاجة+2مكيف هواء+ أواني مطبخ+ فرن بالغاز+2 سرير خشبي فردي+ خزانة صغيرة+ غسالة كهربائية".
- الشقق من نوع f3 سنجهز اثنان منها(2) نظرا لأن نسبة 30% من الذين رغبوا في هذا النوع من الشقق أرادوها مجهزة(نتائج الاستبيان)" التجهيزات عبارة عن غرفة نوم+ غرفة استقبال+تلفاز+ثلاجة+3مكيف هواء+ أواني مطبخ+ فرن بالغاز+ سرير خشبي فردي+ خزانة صغيرة+ غسالة كهربائية "



الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_



-بالإضافة إلى مساحة خضراء مزودة بأربع كراسي.



-وأسفل كل عمارة موقف للسيارات PARKING.



الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

-بالإضافة إلى تزويد العمارات بخزان مائي تحت الأرض (bache a eaux)، وذلك لاستفادة الزبائن من توفر المياه على مدار الساعة (H24).



- كما ستزود العمارات بمصعد كهربائي (ascenseur) لتسهيل الصعود والنزول على الزبائن.



ملاحظة: يستهلك كل مصعد في اليوم طاقة كهربائية مقدارها 4 كيلو واط في الساعة.

أي تكلفة الكهرباء المستهلكة للمصعدين في السنة هي: 79896 دج.

➤ ولقد كانت تكلفة شراء البنايات (20 شقة موزعة على بنائتين) بالمواصفات السابقة (بمعنى تكلفة المصعد والمساحة الخضراء والخزان المائي والمرأب (parking) و الصور المحيط بالبنايات ،محتسبة في سعر البنايات) كما يلي:

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

جدول رقم(20) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نوع الشقة	المساحة	سعر الشقة الواحدة	عدد الشقق	السعر الاجمالي
F1	50 متر مربع	3000000 دج	2	6000000 دج
F3	75 متر مربع	6000000 دج	6	36000000 دج
F4	87 متر مربع	8000000 دج	12	96000000 دج
المجموع			20	138000000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بالمعلومات المتحصل عليها من طرف المرقى العقاري صاحب مؤسسة "القمة للترقية العقارية".

ملاحظات:

- لقد تعذر تزويدنا بوثائق رسمية حول السعر لأسباب قانونية، أما بالنسبة للمعلومات فلقد أفاض علينا "صاحب مؤسسة "القمة للترقية العقارية" بأكثر مما نحتاجه في بحثنا هذا، وقدم لنا كل المساعدة الضرورية والاستشارات اللازمة.
- تجهيز الشقق (الات كهرو منزلية، أثاث،...) غير محتسب في السعر، وإنما المؤسسة هي التي ستتكفل بذلك.

3-التجهيزات المكتبية

ستحتاج المؤسسة إلى تجهيزات مكتبية كاملة، لمكتب المسير



بالإضافة إلى تجهيز مكتب الحارس



4- المواد والمدخلات

تتمثل المواد والمدخلات للمشروع في المواد المساعدة والتي هي عبارة عن مواد وأدوات التنظيف التي تستعمل في عملية تنظيف العمارات



التكلفة في السنة: 70000 دج

7- الأثاث والأجهزة الكهربائية

كما ذكرنا سابقا بأن المؤسسة ستوفر الشقق الجاهزة، والتجهيز سيكون عبارة عن آلات كهرومنزلية و أثاث خشبي، والجدول التالي يوضح الاجهزة وتكلفتها:

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

جدول رقم (21) يوضح أسعار التجهيزات

التكلفة الاجمالية	سعر الوحدة(دج)	عدد الوحدات اللازمة	نوع التجهيز
43698	21849	2	ثلاجة حجم متوسط
163866	27311	6	ثلاجة حجم كبير
298746	33194	9	تلفاز HD "43"
35296	17648	2	فرن غاز متوسط الحجم للطهو (cuisinier 55*55 cm)
148740	24790	6	فرن غاز للطهو كبير (cuisinier 60*60 cm)
147904	18488	8	غسالة ملابس (6kg)
490400	30650	16	مكيف هواء (iris 9000 btu)
37700	37700	1	حاسوب (i3 2g 320g18.5)
16600	16600	1	طابعة (canon6030)
828000	138000	6	- غرفة نوم للكبار
117600	9800	12	- سرير (banquette)
216000	18000	12	خزانة صغيرة ببابين
300000	50000	6	صالون 5 اماكن
33000	5500	6	طاولة زجاجية
421100	421100	1 (مكون من قطعتين)	مكتب المسير
24400	24400	1	مكتب الحارس
5600	5600	1	كرسي دوار للمسير
5000	5000	1	كرسي للحارس
10400	2600	4	كراسي للزبائن
14900	14900	1	خزانة حديدية للحارس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بالفواتير (أنظر ملاحق رقم 21، 22، 23)

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

ملاحظة: كل الأسعار بدون احتساب TVA، ماعدا غرفة نوم الكبار + سرير (banquette) فأسعارها مع احتساب TVA

مجموع تكاليف الأثاث والأجهزة الكهربائية باحتساب TVA هي: 3990786.5 دج

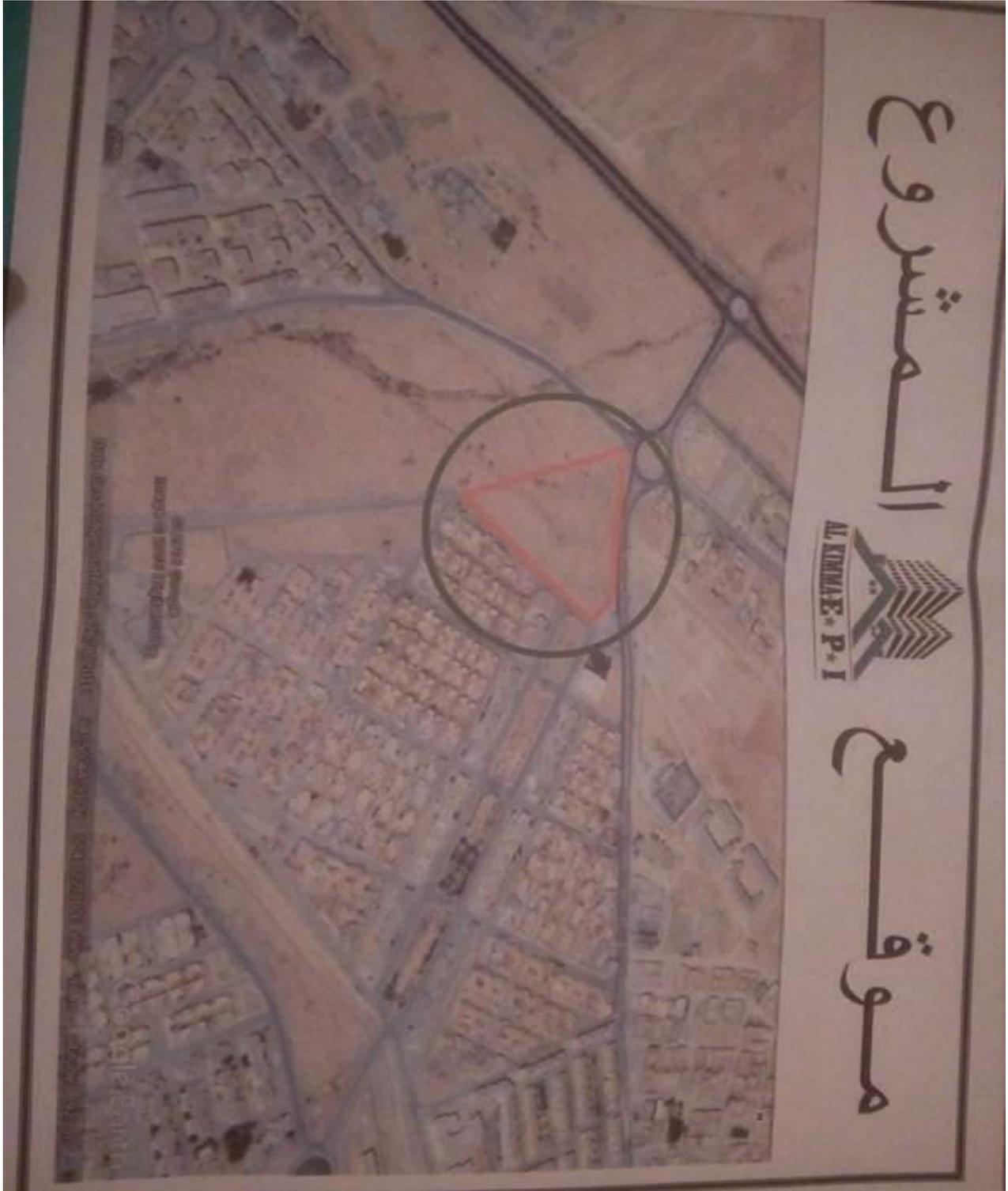
5458536.5+2413350 (والتي تمثل نسبة TVA 19%) = 3045186.5 دج (هذا بالنسبة للأسعار التي هي خارج TVA) + 945600 (والتي تمثل قيمة السلع المتضمنة TVA) = 3990786.5 دج

6-الموقع

إن موقع المشروع سيكون في المنطقة الغربية الحضرية بسكرة (مقابل سوق الخميس)، حيث أشار علينا المرقى العقاري به بعد أن عرضنا عليه المشروع وخصائصه والفئة المستهدفة، وأسباب اختيار الموقع كما يلي:

- الموقع محاذي لطريق الوزن الثقيل.
 - منطقة آهلة.
 - بها حي سكني راقى (فيلات تساهمي).
 - الطلب عليها كبير.
 - كل ما سبق يجعل من الأسعار في هذه المنطقة في ارتفاع سريع.
- والصورة التالية توضح الموقع.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_.



المصدر: مؤسسة القمة للترقية العقارية.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

المطلب الثاني: العملية الإنتاجية في المؤسسة

سنحاول توضيح العملية الإنتاجية لمؤسستنا من خلال العنصرين التاليين:

1- العملية التحويلية لمؤسستنا الخدمية

سنشرح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (22) يوضح العملية التحويلية في مؤسستنا الخدمية.

المدرء	المخرجات الفعلية	العملية التحويلية	مكونات النظام	المدخلات الأولية	نظام الخدمة
المسير .	زبائن راضيين، عن خدمة الإيجار لدى المؤسسة.	تلبية حاجات الزبائن بتوفير المواصفات المناسبة لهم في الشقق المستأجرة، وتلبية كل الخدمات المرغوبة من طرفهم.	-الشقق وكل التجهيزات والتهيئة والخدمات. -الأفراد والممثلون في المسير، عمال الحراسة، عمال النظافة.	زبائن يبحثون عن شقق للإيجار بمواصفات معينة.	مؤسسة لإيجار الشقق المجهزة والغير مجهزة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- نوع نظام الإنتاج والعمليات في المؤسسة

نظام الإنتاج في مؤسستنا الخدمية هو نظام الإنتاج على أساس المشروع أو الموقع الثابت، حيث تتعامل مؤسسة الخدمة في هذا النوع من الأنظمة مع الأفراد في تقديم الخدمات، وتقدم عادة مثل هذه المنظمات أعمالاً محددة لعدد من الأفراد أي الزبائن وهذا يعني بأن هؤلاء المهنيون يقومون بأداء العديد من الوظائف الترابطية والمعقدة والتي عادة ما تكون بشكل مسار متسلسل محدد.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

بعد الانتهاء من إعداد كل من المخططات السابقة، التي تعتبر نتائجها كحجر الأساس للمخطط المالي الذي سنتعرض فيه إلى أهم عناصر الدراسة المالية للمشروع كما يلي:

المطلب الأول: تقدير تكاليف المشروع

يكون هذا التقدير بهدف، التعرف على التكلفة التي يتطلبها إقامة وتنفيذ المشروع حتى يبدأ في الإنتاج، والتكاليف هنا تنقسم إلى نوعين أساسيين هما:

أولاً: تقدير التكاليف التشغيلية السنوية

وتمثل كل التكاليف التي تنطلق مع بداية تشغيل المشروع أي مع أول سنة تشغيل، وهي تتضمن التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع كما يلي:

جدول رقم(23) تكاليف المشروع التشغيلية السنوية.

التكلفة(دج)	البيان
2160000	الأجور السنوية
159896	المصاريف التشغيلية(الكهرباء، الغاز، الهاتف، الانترنت)
70000	المواد الأولية
250000	الترويج
100000	الصيانة
2739896	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

ثانيا: تقدير التكاليف الاستثمارية

وهي عبارة عن كل التكاليف التي تنفق في الفترة من لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى انتهاء تجارب التشغيل وتتكون مما يلي:

جدول رقم(24) التكاليف الاستثمارية

التكلفة(دج)	البيان
138000000	بناء و تهيئة
3990786.5	تجهيزات و أدوات
50000	مصاريف التأسيس
228325	الصندوق
500000	البنك
143540786	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الصندوق يمثل رأس المال العامل والذي تم احتسابه من خلال:

رأس المال العامل=التكاليف التشغيلية/12

$$=228325/12=2739896$$

ثالثا: اهتلاك الاستثمارات

لابد من احتساب الإهلاك للاستثمارات لأنها تعد من التدفقات الداخلة، وهي تمثل أقساط اهتلاك الأصول الثابتة حسب المعدل المخصص لها ، وهي كما يلي:

جدول رقم(25) جدول اهتلاك الاستثمارات

البيان	قيمة الأصل(دج)	العمر الإنتاجي(بالسنوات)	قسط الاهتلاك السنوي(دج)
المباني	138000000	20	6900000
	3990786.5	6	665131

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

			التجهيزات (آلات كهربومنزلية + أثاث)
7565131	/	141990786	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية

بعد تحديد التكاليف المختلفة للمشروع وإعداد جدول الاهتلاكات نأتي الآن إلى إعداد القوائم المالية كما يلي:

أولاً: إعداد الميزانية الافتتاحية للمشروع N/01/01

جدول رقم (26) الميزانية الافتتاحية للمشروع تاريخ N/01/01

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
142269112	معج 1: الأموال الخاصة المساهمة الشخصية	50000	معج 1: الاستثمارات المصاريف الاعدادية
00	القروض البنكية	138000000	المباني والانشاءات
		3990786.5	التجهيزات
		500000	معج 2: الحقوق البنك
		228325	الصندوق
142769112	المجموع	142769112	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

ثانيا: جدول حسابات النتائج (الوحدة دج)

جدول رقم (27) يمثل جدول حساب النتائج لخمس سنوات الأولى للمشروع

السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	البيان
15600000	15600000	15600000	15600000	15600000	رقم الأعمال
70000	70000	70000	70000	70000	مواد أولية
15530000	15530000	15530000	15530000	15530000	القيمة المضافة
2160000	2160000	2160000	2160000	2160000	مصاريف العمال
1872000	1872000	1872000	1872000	1872000	ضرائب ورسوم (IFU)
7565131	7565131	7565131	7565131	7565131	اهتلاك
2230000	2230000	2230000	2230000	2230000	أعباء الاستغلال
19063131	19063131	19063131	19063131	19063131	نتيجة الاستغلال الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة.

القيمة المضافة=رقم الأعمال - مواد أولية

أعباء الاستغلال=مواد أولية + مصاريف العمال

نتيجة الاستغلال الصافية=((رقم الأعمال - مواد أولية) - مصاريف العمال) - ضرائب) + اهتلاكات

ملاحظة: المشروع يخضع لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة IFU لأن رقم أعمال المؤسسة أقل من 300000000 دج، النسبة المطبقة لهذه الضريبة هي:

- 5% لنشاطات الإنتاج يبيع السلع.
- 12% بالنسبة للأنشطة الأخرى، بما أن نشاطنا هو نشاط تقديم خدمات فإن هذه هي النسبة المطبقة عليه.

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

هذه النسب تحتسب من رقم الأعمال السنوي (CA) "مصدر المعلومة السيد/غمري عبد السلام رئيس مفتشية بمفتشية الضرائب سطر الملوك بسكرة"

ثالثا: إعداد جدول التدفقات النقدية للمشروع

يتم الحصول على صافي التدفقات النقدية للمشروع من خلال مقابلة التدفقات النقدية الداخلة بالتدفقات النقدية الخارجة بمعنى :

- التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية - الاهتلاك
- التدفق النقدي الصافي الحالي = التدفق النقدي الصافي التراكمي / 1.05
- التدفق النقدي المتراكم يزداد بزيادة التدفقات النقدية

والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (28) التدفقات النقدية للمشروع

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
التدفق النقدي الصافي	11498000	11498000	11498000	11498000	11498000
التدفق النقدي الصافي المتراكم	11498000	22996000	34494000	45992000	57490000
التدفق النقدي الصافي الحالي	10950476.2	21900952.4	32851428.6	43801904.8	54752381

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الجزء التطبيقي لإعداد مخطط الأعمال لمؤسسة إيجار السكنات _بسكرة_

المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع

في هذه المرحلة لا بد من تقييم المشروع على أساس مقاييس مختلفة لقياس ربحية المشروع وينحصر هذا التقييم في قياس مدى قدرة المشروع على أن يدر عائدا مناسباً ومن بين هذه المؤشرات سنتطرق لما يلي :

أولاً: فترة الاسترداد

تعد هذه الطريقة من أبسط الطرق للتقييم المالي للمشروع والتي تهدف إلى إيجاد الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع قيمة الاستثمار ومنه فإن فترة الاسترداد للمشروع هي كما يلي:

فترة الاسترداد = تكاليف الاستثمار / صافي العائد السنوي

فترة الاسترداد = 11498000 / 143540786 =

12.48 (بالتقريب 12 سنة)

إذا فترة استرداد المشروع هي 12 سنة

ثانياً: صافي القيمة الحالية VAN

معياري صافي القيمة الحالية يعتمد على الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع، فإذا كانت النتيجة موجبة فالمشروع مربح وذو جدوى وعليه فإن صافي القيمة الحالية للمشروع:

$VAN = \text{مجموع التدفقات النقدية الحالية} - \text{قيمة الاستثمار}$

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{NRT}{(1+Ri)^t} - I_0$$

حيث:

● NRT هي التدفق النقدي الصافي الحالي

● Ri هي معامل الخصم (5%)

● I_0 هي قيمة الاستثمار

Van=

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل استقاط المفاهيم النظرية لمخطط الأعمال على مشروع إيجار السكنات الجاهزة والغير جاهزة ببلدية بسكرة، حيث قمنا أولاً بإعداد المخطط التسويقي لهذا المشروع بعد أن درسنا السوق حيث بدأنا بتحديد طبيعته فقلنا أن السوق الذي تنشط فيه مؤسستنا هو سوق العقار وبالتحديد سوق الإيجار وأن طبيعته هي سوق منافسة تامة، ثم حددنا الفئة المستهدفة وهم ذوو المستوى المعيشي الجيد، ثم حددنا السعر ثم حددنا العرض والطلب لنصل إلى تقدير مبيعات المشروع فكانت تقدر بـ: 15600000 دج سنوياً، ثم أعدنا المخططين التنظيمي والانتاجي من خلال تقديرنا للتجهيزات اللازمة للمشروع واليد العاملة وغيرها من العناصر الأخرى، وفي الأخير أعدنا المخطط المالي بتحديدنا للتكاليف الاستثمارية والتي قدرت بـ: 143540786 دج سنوياً والتكاليف التشغيلية والتي قدرت بـ: 2739896 دج سنوياً، ثم أعدنا القوائم المالية، وأخيراً قمنا بتقييم المشروع من خلال فترة الاسترداد حيث قدرت فترة استرداد المشروع بـ: 12 سنة.

خاتمة عامة

الخاتمة

لقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى أهم الجوانب المتعلقة بمخطط الأعمال بداية بالجزء النظري الذي تناولنا فيه أهم المفاهيم النظرية حول مخطط الأعمال حيث عرفنا مخطط الأعمال على أنه ملف مختصر لمشروع مقاولاتي بالإضافة إلى أنه منهج تحليل استراتيجي وقلنا بأنه يبدأ بدراسة فكرة المشروع، مروراً بجوانب جدواه السوقية حيث يعتبر المخطط التسويقي حجر الأساس لمخطط الأعمال، فيتم من خلاله استكشاف الفرص واقتناصها، من خلال تحليل المحيط وتشخيصه، ومدى تقبله لفكرة المشروع كما يهدف أيضاً إلى التأكد من وجود طلب كافي لاستيعاب إنتاج المشروع خلال عمره الاقتصادي وتقدير سعر البيع المتوقع لمنتجاته، ثم دراسة الجدوى الانتاجية والتنظيمية للمشروع لمعرفة احتياجات المشروع من يد عاملة وابرار طريقة الانتاج ومتطلبات المشروع من احتياجات مادية، وأخيراً دراسة الجدوى المالية التي تبنى على أساس نتائج المخططات السابقة (التسويقي، الانتاجي، التنظيمي)، والتي تبدأ باقتراح الهيكل المالي المناسب للمشروع على ضوء مصادر الأموال المتاحة، ثم تقدير التكاليف والتدفقات المالية للمشروع وتنتهي تلك الدراسة بإعداد القوائم المالية.

كما تطرقنا إلى أنه يجب أن يكون مخطط الأعمال انعكاساً لرؤية المقاول واستراتيجيته، كما يمكن اعتباره كأداة اتصال سواء داخليا (فريق العمل،....) أو خارجيا (الأطراف الأخرى كالموردين، البنك)، هذه الأداة تسمح بالاطلاع على المشروع والاقتناع به.

أما في الجزء التطبيقي لهذه الدراسة فلقد حاولنا اسقاط جميع تلك المفاهيم النظرية لمخطط الأعمال على مشروع واقعي متمثل في مؤسسة لإيجار السكنات ببلدية بسكرة، من خلال محاولة بناء مخطط أعمال بجميع جوانبه التسويقية، التنظيمية، الانتاجية و المالية ، لهذا المشروع.

إذا ومن خلال ما تم التطرق له في كل من الدراسة النظرية والتطبيقية لمخطط الأعمال يمكننا أن نستخلص مجموعة من النتائج:

- ❖ لا يوجد أي مشروع مهما كان نوعه إلا ولا بد من التخطيط له.
- ❖ إن أحسن تخطيطي للمشاريع التجارية يكون ببناء مخطط أعمال.
- ❖ مخطط الأعمال هو ملف تعريفى بالمشروع، ينشأ هذا الملف نتيجة منهج تحليلي استراتيجي يمر بعدة مراحل ويدرس عدة جوانب متعلقة بالمشروع بدءاً بالتسويقي ثم التنظيمي مروراً بالإنتاجي وأخيراً المالي.
- ❖ نجاح المشروع يتوقف على مدى دقة وصحة مخطط أعماله.
- ❖ مخطط الأعمال لا يكون دقيقاً وصحيحاً إلا إذا بني على أساس معطيات ودراسات واقعية وصحيحة و محينه (متواكبة مع التغيرات الحاصلة).

- ❧ يجب أن يكون مخطط الأعمال انعكاسا لرؤية المقاول واستراتيجيته.
- ❧ يمكن اعتبار مخطط الأعمال كأداة اتصال سواء داخليا (فريق العمل،....) أو خارجيا (الأطراف الأخرى كالموردين، البنك)، هذه الأداة تسمح بالاطلاع على المشروع والاقتناع به.
- ❧ الارتباط بين الإعداد الجيد لمخطط الأعمال ونجاح المشروع واستمراره، هو ارتباط جد وثيق.
- ❧ إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر اليسير، وإنما يتطلب الكثير من الوقت والامكانيات، خاصة في محيطنا حيث الحصول على المعلومة أشبه بالحصول على كنز أو الاطلاع على أسرار الدولة.
- ❧ إذا أخذ بناء مخطط الأعمال حقه من الوقت الضروري والدراسة المبنية على معطيات دقيقة وواقعية، فإن نجاح المؤسسة واستمرارها ستكون مسألة تسيير جيد فقط.
- ❧ أثناء الدراسة المتعلقة بمخطط الأعمال عند مواجهة أي مشكل أو صعوبة لا بد من مواجهتها وحلها، ولا يجب التراجع والتردد والاستسلام بسرعة.
- ❧ إعداد مخطط الأعمال عملية تتطلب الكثير من الشجاعة والقوة والحزم والثبات في القرارات وعدم التردد.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب بالعربية

- 1- طاهر محسن، منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 3- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
- 4- طاهر فايزة، جمعة صالح النجار، عبد الستار، محمد العالي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 6- بشير العلاق، التخطيط التسويقي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 7- فليح حسن خلق، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 8- محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 9- غادة صالح، دراسة الجدوى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2008.
- 10- عبد العزيز، مصطفى عبد الكريم ، دراسة الجدوى و تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 11- عمر بن حمد و الحمد، تقنيات التسويق، شعاع للنشر و العلوم، سوريا، 2005.
- 12- نصيب رجم، دراسة السوق ، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 13- جهاد، فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 14- مروان، محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011.
- 15- نزار، عبد المجيد البرواري ، أحمد، محمد فهمي البر زنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 16- عمر بن حمد و الحمد ، تقنيات التسويق، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2005.
- 17- مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 18- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 19- علي، فلاح الزعبي، ادارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن.
- 20- نبيل جواد ، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجماعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2008.
- 21- محمود، جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليل، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- 22- يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، درهومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2013
- 23- احمد، عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغير والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- 24- بن عشر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 25- عبد الفتاح بو خمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001
- 26- محمود العبيدي، مؤيد الفضل، إدارة المشاريع، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 27- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمات، دار الفكر ، الأردن، 2010
- 28- سمير، محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات وقياس الربحية التجارية والقومية، مكتبة ومطبعة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 2005

ثانيا: الكتب الأجنبية

- 29-Alian Fayolle ,**Entrepreneuriat**, Dunod, Paris,2004.
- 30-Olivier Avril, **Le business plan**, Acting Direction Financière à la demande, Mai, 2012.
- 31-Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson éducation, paris, 2009, p134.
- 32-Mike McKee ver, **How to write a business plan**, 8th édition, volo, USA, 2007.
- 33-Claude, Annie du plat, **pour gérer une entreprise à croissant rapide**, les éditions d'organisations, France, 2002
- 35-Michel Sion, **réussir son business plan**, 3 Edition , Dunod
- 36- Véronique Boulocher, sabine, flambard, Sylvie jean, **l'analyse d'un marché**, librairie Vuibert, 2^e édition, France, 2006.

ثالثا: المجالات والملتقيات

- 37-شوقي جباري، شوقي خليل، **مخطط الأعمال التفاعلي - آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الأيام العلمية الدولية الثالثة ، حول المقاوتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة 17-18-19، أفريل 2012
- 38-لطرش الطاهر، **مخطط الأعمال**، عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الثالثة للمقاوتية، مخطط الأعمال فرص وحدود، مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة،16/17/18 أفريل، 2012

رابعا: المذكرات

- 39-عبد الحكيم، عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة سوريا، 2009،

- 40-بن طيب هدايات خديجة، أساليب إدارة الإنتاج والعمليات في مؤسسات الخدمات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2006-2007، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الإنتاج والعمليات،
- 41-العلواني كميلىا ، إعداد مخطط أعمال لمشروع مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتيه، جامعة بسكرة، 2016
- 42-قدرى فاتح، إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة لتصميم وتأثيث غرف الأطفال، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتيه، جامعة بسكرة، 2016،
- 43-بوسكار ياسين، إعداد مخطط أعمال لانحاز مشروع فندق مدمج في قرية سياحية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتيه، جامعة بسكرة، 2016،

خامسا: القوانين

44--الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد06، 28 محرم 1430 هـ الموافق لـ 25 يناير 2009.

سادسا: المواقع الالكترونية

- 45-<http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualités/définition-du-business-plan>.
- 46-Ron Mueller, **The basics of writing a business plan**, séminaire for, Columbia, 2008, pp6-9 , site www.naut.org/pdf/.
- 47-[http:// Articales. Bplans.com/](http://Articales.Bplans.com/) **the différent- types of business- plans**.
- 48-[www.Slidshare.net/ nofah/ss- 884551](http://www.Slidshare.net/nofah/ss-884551)
- 49-[www. Esyria.sy/eafkar/ index.ppk ?inid=4& page -gallery-id = &&tg= 2](http://www.Esyria.sy/eafkar/index.ppk?inid=4&page-gallery-id=&&tg=2)
- 50-[http:// www.my- bussiness- plan.Fr/ tester- son- idee](http://www.my-business-plan.fr/tester-son-idee)
- 51- www.cba.edu.kw/reyadh/104/supply_domand.doc

52-al3loom.com/ ?p=1439,

53-al3loom.com/ ?p=1349

54-al3loom.com/ ?p=1374

55-www.marketing91.com/service-marketing-mix/,

56-marketingmix.co.uk,

57-www.succes-marketing.com

58-Faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=420991

59-sst5.com,readArticle.aspx ?ArtlD=1530seclD=47

60- www.elmouwatin.dz

70-http://www.succes-marketing.com/.../marketing-gagnant-aujourd'hui

الملاحق

العنوان المهني: حيض الواديج الشماحي، قسمة 190
تشاريع محمد بن علي، حتم، بلدية بسكرة
الحيض، بسكرة، ولاية بسكرة

اللقب: [Redacted]
Nom: [Redacted]
الاسم: [Redacted]
Prénom: [Redacted]

تاريخ الميلاد: [Redacted]

النشاط العتمد: [Redacted]

ب: هاندة
دائرة: ليجل، ولاية هاندة

الوكالة العقارية: ليجل

الصفة / التسمية التجارية: [Redacted]

المدير العام للبنك: [Redacted]
ووستايل الإنجيز
التوقيع: [Redacted]

تاريخ الإصدار: 21 MARS 2016

هذه البطاقة شعبة ربي ان ترد إلى المشارة العبة بمجرد تألف النشاط
في حالة الضياع، يجب إعداد تصريح بذلك و إبلاغ المصالح المختصة لوزارة السكن والعمران
في أقرب الأجال الممكنة.

liste des Agents
31/10/2016

- | | | | |
|----|---|--|---|
| 1 | BISKRA OUASSAF
BADRADINE | AGENCE
IMMOBILIERE | 55, CITE 134 LOGTS SIDI
OKBA, BISKRA |
| 2 | BISKRA BSIKRI AMAR | AGENCE
IMMOBILIERE | RUE OUNOUGH EL
AALIA NORD, BISKRA |
| 3 | BISKRA BOUZID
LOUARDI | ADMINISTRATEUR
DES BIEN
IMMOBILIER | 241, CITE 396 LOGTS BT
13 BISKRA, BISKRA |
| 4 | BISKRA YAHIAOUI EL
HADJ | AGENCE
IMMOBILIERE | 03, RUE MESSAOUDI
MILOUD CITE
BOUZITOUNA, SIDI
OKBA, BISKRA |
| 5 | BISKRA GUERGUEB
SAMIR | AGENCE
IMMOBILIERE | 25, RUE MANSER AMAR
CITE EL MODJAHIDINE
BISKRA, BISKRA |
| 6 | BISKRA GHOZLI
MOHAMED
YACINE | AGENCE
IMMOBILIERE | CITE 20 LOGTS EL ALIA,
BISKRA, BISKRA |
| 7 | BISKRA NOUARI
MOHAMED | AGENCE
IMMOBILIERE | CITE SOUCI IBRAHIM N°
11 SIDI OKBA, BISKRA |
| 8 | BISKRA KAHLOUL
MOSTEFA | AGENCE
IMMOBILIERE | CITE KELBOUTI N° 02
BISKRA, BISKRA |
| 9 | BISKRA KHINECHE ALI | AGENCE
IMMOBILIERE | 04, EL ALIA NORD, RUE
165, BISKRA, BISKRA |
| 10 | BISKRA ELBEY
BOUASRIA | AGENCE
IMMOBILIERE | 29, CITE FERHAT,
BISKRA, BISKRA |
| 11 | BISKRA MAKHLOUFI
NOURA EPOUSE
BOUAFIANE | AGENCE
IMMOBILIERE | CITE KABLOUTI
SECTION 192, GROUP
PROPRIETER N° 186,
BISKRA, BISKRA |
| 12 | BISKRA LABDI AHMED | AGENCE
IMMOBILIER -
ADMINISTRATEUR
DES BIEN
IMMOBILIER | CITE 748 LOGTS N° 567
EL AALIA, BISKRA |

الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية

Fédération Nationale des Agences Immobilières

المكتب الولائي لولاية بسكرة

Bureau wilaya de Biskra



الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية
Fédération Nationale des Agences Immobilières

القائمة المتضمنة أسماء وهواتف الوكالات العقارية على مستوى

دوائر وبلديات ولاية بسكرة تحت إشراف المكتب الولائي

رولندة

لحادي

سكركي عمار

نور الدين

العور

رقم الهاتف	العنوان التجاري	تسمية الوكالة	إسم المسير	الرقم
07.72.19.75.84	شارع ح س بسكرة	وكالة السعادة العقارية	خينش رشيد	01
07.91.91.63.57	مقابل وكالة تشغيل	وكالة النخلة العقارية	محمد ه حفري	02
07.94.82.99.99	شارع الزعاطشة	وكالة مناني العقارية	محمد مناني	02
07.71.60.55.21	شارع ح س بسكرة	وكالة الأوراس ع	عادل مبروكي	04
05.60.16.31.45	حي الحوزة بسكرة	وكالة الزيبان ع	مصطفى ك	05
07.71.57.73.39	حي الوادي بسكرة	وكالة كيمل العقارية	و. بدر الدين	06
07.72.95.75.18	حي 322م العالية	وكالة الهناء ع	م ياسين غزلي	07
06.62.32.70.53	حي الضلع بسكرة	وكالة الضلعة ع	الباي بوعصرية	08
05.50.52.21.29	حي م برمضان	وكالة امانى العقارية	هشام رماضنة	09
07.75.40.34.71	حي 748 م العالية	وكالة الوئام ع	علوي نذير	10
06.61.86.78.33	حي 748 م العالية	وكالة الفتح ع	مبروكي مسعود	11
07.75.90.69.26	حي السوق بسكرة	وكالة الزيبان ع	سمير قرقب	12
07.78.89.24.81	حي الزمالة بسكرة	وكالة الأفراح ع	علي خينش	13
07.90.89.59.21	حي المصلة بسكرة	وكالة هيدر العقارية	قواسمي م ط	14

Mε 34.49.45

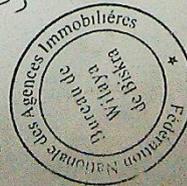
E 05.49.07.2

Mε 34.50.11.2

E 05.49.08.7

رجول محود

وصافي
ب. النور



El ism jmi mlle

07.70.64.15 - 92

0

بلدية ودائرة سيدي عقبة

230,00
227,50

Agences -sidi okba

07.95.78.61.76	سيدي عقبة بسكرة	وكالة الوفاء ع	نواري محمد	15	X
07.73.41.23.08	سيدي عقبة بسكرة	وكالة سلطان ع	سلطان الطيب	16	
06.61.77.28.82	سيدي عقبة بسكرة	وكالة يحيواي ع	يحيواي الحاج	17	X

بلدية ودائرة طولقة

Agences- tnlga

07.72.95.59.68	طولقة بسكرة	وكالة السعادة 02	علاوة ناصر	18	
----------------	-------------	------------------	------------	----	--

204
54



Asikki
ghatle
Loune

07.74.07.22

وكالة الوفاء ع

07.65.87.76

الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية
Fédération Nationale des Agences Immobilières (ex U.N.A.I.)
 02, rue Duguet . Vieux Kouba . Alger
 Tél/Fax: 021 28 41 73

BAREME DES HONORAIRES
 Art. 34 du Décret Exécutif 09/18 du 20 janvier 2009
 Complété et modifié par le Décret exécutif 11/296 du 18 Août 2011

A- Transaction d'achat ou de vente :

Montant de la transaction réalisée	Montant honoraires (HT%)
Jusqu'à 1.000.000.00 DA	3%
Inférieur ou égal à 5.000.000.00 DA	2%
Supérieur à 5.000.000.00 DA	1%

OTA : l'échange est rémunéré de la même manière qu'une transaction (achat et vente)

- Mise en location et recherche de location :

1 Propriétaire : Un mois de loyer par année de location autant de mois qu'il y a d'années.

2 Locataire : Un mois de loyer par année de location.

Dossier à fournir : (par le mandant)

Photocopie de l'acte de propriété.
 Photocopie de la carte d'identité.
 Procuration par acte authentique (notaire) dans le cas où le mandant n'est pas le propriétaire du bien.
 Tout autre document jugé nécessaire par le mandataire.

Le Président
 A. AOUIDAT



Adhérent n° 2084

IMPORTANT : pour toute réclamation, veuillez contacter la F.N.A.I.

13 48 18 24 1409

05. 41. 63 40-72 84081



الجمعية الوطنية لوكالات العقارية
Fédération Nationale des Agences Immobilières

Fédération Nationale des Agences Immobilière (ex. U.N.A.I)

02, rue duguet vieux kouba, Alger

Tél / Fax : 021 29 09 63

BAREME DES HONORAIRES

La Loi : 04.02 du 23.06.04 - art. 04.05 et 06

A- Transaction d'achat ou de vente :

Montant de la transaction réalisée	Montant honoraires (H.T)
jusqu'à 1.000.000,00 DA	25.000,00 DA
plus de 1.000.000,00 DA et moins de 5.000.000,00 DA	3 %
plus de 5.000.000,00 DA et moins de 10.000.000,00 DA	2,5 %
plus de 10.000.000,00 DA et moins de 30.000.000,00 DA	2 %
au delà de 30.000.000,00 DA	1,5 %

NOTA : l'échange est rémunéré de la même manière qu'une transaction (achat et vente).

B- Mise en location et recherche de location :

b-1 Propriétaire : Un mois de loyer par année de location autant de mois qu'il y a d'années.

b-2 Locataire : Un mois de loyer par année de location sans pour autant dépasser deux mois de loyer.

C- Frais d'ouverture de dossier :

c-1 Achat	700,00 DA
c-2 Vente	500,00 DA
c-3 Mise / recherche de location	500,00 DA

Le Président
H.DJEBBAR



Dossier à fournir : (par le mandant)

- 1- Photocopie de l'acte de propriété.
- 2- Photocopie de la carte d'identité.
- 3- Procuration par acte authentique (notaire) dans le cas où le mandant n'est pas le propriétaire du bien.
- 4- Tout autre document jugé nécessaire par le mandataire.

OBLIGATIONS

Le mandant est tenu :

- 1- de signer un mandat avec le mandataire (agent immobilier).
- 2- de déposer le dossier cité ci-dessus.
- 3- de signaler au mandataire toutes modifications futures (juridique ou physique) du bien mis en vente.

Le mandataire est tenu :

- 1- de signer le mandat avec le mandant
- 2- compiler l'acte de propriété pour s'assurer de nom du propriétaire et de l'absence de tout motif pouvant interdire la vente ou la mise en location de bien proposé.
- 3- de comparer la photocopie de l'acte de propriété avec l'original.
- 4- d'informer le mandant des honoraires à payer en cas de concrétisation.
- 5- de remettre au mandant une décharge contre toute remise d'argent ou de clés.

العدد 06		الأحد 28 محرم عام 1430 هـ		
المنطقة الخامسة والأربعون		الموافق 25 يناير سنة 2009 م		
				
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية				
<h1>الجريدة الرسمية</h1>				
إتفاقات دولية ، قوانين ، ومراسيم قرارات وآراء ، مقررات ، مناشير ، إعلانات و بلاغات				
الإدارة والتوزيع المنطقة الثالثة للحكومة WWW.JORNALE.DZ الشبحة والاشتراك للخيمة الرئيسية في البساتين، بئر مراد وريس، ص.ب 376 - الجزائر - منطقة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس : 021.54.35.12 ج.ب 3200-50 الجزائر Tlx : 65 180 IMPROF DZ بنك التجارة والشحن الرئيسية ALGI 066.300.0007 68 86 حساب المنطقة الرئيسية للمشتركين خارج الوطن 066.320.0000.12 بنك التجارة والشحن الرئيسية	الجزائر تونس المغرب ليبيا موريتانيا	الاشتراك سنوي	بلدان خارج دول المغرب العربي	
	سنة	سنة	المنطقة الأولى	المنطقة الأولى وجزئتها
	2675,00 دج	1070,00 دج	2140,00 دج	5350,00 دج
تشمل الإرسال تنقل عليها				
ضمن النسخة الأصلية 13,50 دج ضمن النسخة الأصلية وجزئتها 27,00 دج ضمن العدد المكون من النسخين السببية : حسب التسعيرة. وتسلم القهول من ممتلكات المشتركين. المطلوب إرفاق تغطية إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراك أو للاحتياج أو لتغيير العنوان. ضمن النشر على أساس 60,000 دج لتسفر.				

أخرى

مراسيم تنظيمية

- مرسوم تنظيمي رقم 09 - 18 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009. يمدد التنظيم المتعلق بممارسة
4 مهنة الوكيل العقاري.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09 - 19 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009. يتخضع تنظيم نشاط جمع
8 التوظيف الخاصة.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09 - 20 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009. يتخضع إنشاء المدرسة الوطنية
10 العليا للتكنولوجيا.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09 - 21 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009. يتخضع إنشاء المدرسة
11 التحضيرية في علوم الطبيعة والحياة.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09 - 22 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009. يتخضع إنشاء المدرسة
12 التحضيرية في العلوم والتكنولوجيا.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09 - 23 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009. يتخضع إنشاء المدرسة
13 التحضيرية في العلوم والتكنولوجيا والعلوم التيسير.....

مراسيم قهرية

- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام المكاتب العام لبلدية
14 تيزي وزو.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام مدير المالية والنشاط
14 والوسطى في المديرية العامة لإدارة السجون وإدارة الإحماج بوزارة العدل.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام مدير
14 المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام رئيس المديرية العامة
14 للمالية بوزارة المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام مدير مصالح الشؤون
14 للتخطيط - سافينا.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام مدير الموارد البشرية بوزارة
14 المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام مدير التكوين وتنيط
14 مقييس البلدية في المديرية العامة للمالية بوزارة المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام الأمين العام للمجلس الوطني
15 للمالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام نواب مديرين بوزارة
15 المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام مدير المركز الوطني للإشعاع
15 التابع للمواد.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009. يتخضع إنهاء مهام مدير المراسلة بوزارة
15 العمل والضمان الاجتماعي - سافينا.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 14 محرم عام 1430 الموافق 11 يناير سنة 2009. يتخضع تعيين مدير مدارس تشييل الأمة
15 بادرة الاستعمال والتخضير لأركان الجيش الوطني الشعبي.....

هراسيم تنظيمية

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 40 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتعلق بمعايير تمديد النشاطات والمهن المقتتنة الخاصة للقياد في السجل التجاري وتطيرها، المتمم.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 41 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتعلق بشروط القيد في السجل التجاري، المعدل.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 154 المؤرخ في 3 محرم عام 1418 الموافق 10 مايو سنة 1997 والمتعلق بإدارة الأملاك العقارية.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 318 المؤرخ في 18 رجب عام 1421 الموافق 16 أكتوبر سنة 2000 الذي يحدد كيفيات تبليغ المركز الوطني للسجل التجاري من الجهات القضائية و السلطات الإدارية المعنية بجميع القرارات أو المعلومات التي يمكن أن تنشر عنها تعديلات أو يترتب عليها منع من صفة التاجر.

- ويعد موافقة رئيس الجمهورية .

يرمزم ما ياتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 28 من المرسوم التشريعي رقم 93 - 03 المؤرخ في 7 رمضان عام 1413 الموافق أول مارس سنة 1993 والمذكور أعلاه، يحدد هذا المرسوم التنظيم المتعلق بممارسة مهنة الوكيل العقاري.

الفصل الأول أحكام عامة

المادة 1 : يعد وكيلًا عقاريًا كل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم، بموجب وكالة ويمقابل أجره، بالقيام بخدمات ذات طابع تجاري كوسيط في الميدان العقاري أو في ميدان الإدارة والتسيير العقاريين، لحساب أو لفائدة مالكين.

المادة 3 : تدخل في إطار مهنة الوكيل العقاري جميع النشاطات والخدمات الآتية :

- الوساطة في البحث عن شراء أو إيجار أو مبادلة أملاك عقارية أو معاملات تجارية والمفاوضة فيها وإبرام عقود يشتتها.

مرسوم تنفيذي رقم 09 - 18 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يحدد التنظيم المتعلق بممارسة مهنة الوكيل العقاري.

إن الوزير الأول.

- بناء على تقرير وزير السكن والعمران.

- وبناء على الدستور، لاسيما المقتان 85 - 3 و 125 (المقترة 2) منه.

- ويمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم.

- ويمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم.

- ويمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93 - 03 المؤرخ في 7 رمضان عام 1413 الموافق أول مارس سنة 1993 والمتعلق بالنشاط العقاري، المعدل.

- ويمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالمنافسة، المعدل.

- ويمقتضى القانون رقم 04 - 02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بالفواعد العامة المطبقة على الممارسات التجارية.

- ويمقتضى القانون رقم 04 - 08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، لاسيما المقتان 24 و 25 منه.

- ويمقتضى القانون رقم 05 - 01 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 الموافق 6 فبراير سنة 2005 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهم، لاسيما المادة 19 منه.

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 365 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين الوزير الأول.

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

المادة 8 : لا يجوز لأي كان أن يطلب امتصاص ممارسة مهنة الوكيل العقاري ما لم يستوف الشروط الآتية :

1- بالخصبة للخصم الطبيعي:

- أن يكون بالغاً من خمس وعشرين (25) سنة على الأقل.

- أن يتمتع بالأخلاق الحميدة والمصداقية وأن لا يكون تحت طائلة أي شكل من أشكال عدم الأهلية أو المنع من ممارسة المهنة إثر إبانته.

- أن لا يكون موضوع إجراء تصفية قضائية.

- أن يشهد ضماناته مالية كافية ناتجة عن كفاية دائمة وغير منقطعة تخصص لضمان التزاماته تجاه الزبائن.

يحدد مبلغ الكفاية وشكلها بالاستشارة بين وزير المالية والسكن.

- أن يشهد تأميناً ضد التعطلت المالية للمسؤولية المهنية.

- أن يشهد تأهيلاً مهنيًا وخبرة مهنية ذات صلة بالنشاط.

يتحدد في مفهوم هذا المرسوم بالتأهيل والخبرة المهنيين ما يأتي :

- بالخصبة للوكيل العقاري والقائم بهارة الأملاك

العقارية : حيازة شهادة التعليم العالي في الميدان القانوني أو الاقتصادي أو التجاري أو المحاسبي أو العقاري أو التقني، تسمح له بممارسة نشاط الوكيل العقاري بالإضافة إلى خبرة مهنية ثلاث (3) سنوات متتالية في منصب أو وظيفة أو نشاط له صلة مباشرة بالميدان العقاري، بشرط أن لا تكون هذه الأخيرة قد انقطعت منذ ثلاث (3) سنوات على الأقل في تاريخ إيداع الطلب.

- بالخصبة للوسيط العقاري : حيازة شهادة تقني ساهم في الميدان التجاري أو المحاسبي أو العقاري أو التقني، تسمح له بممارسة نشاط الوكيل العقاري بالإضافة إلى خبرة مهنية ثلاث (3) سنوات متتالية في منصب أو وظيفة أو نشاط له صلة مباشرة بالميدان العقاري، بشرط أن لا تكون هذه الأخيرة قد انقطعت منذ ثلاث (3) سنوات على الأقل في تاريخ إيداع الطلب.

إذا كان صاحب الطلب لا يستوفي شروط التأهيل المنصوص عليها أعلاه، ينبغي له أن يستعين بحسنة وانحسة وتعلية بشخص طبيعي تتوفر فيه هذه الشروط.

- الوساطة العقارية.

- الإبرارة والتسيير العقاريين.

يمكن أن يطلب من العمون العقاري، في إطار ممارسة مهنته، تقديم مساهمته ومشورته لتمكين زبائنه من مواصلة تنفيذ العقود.

المادة 14 : تعد ضمن الوكلاء العقاريين المهن الآتية :

1 - الوكالة العقارية : وتنكفل بالهيام الآتية :

- الهيام بكل الإجراءات لدى الزبائن من أجل بيع الأملاك العقارية الموكلة إليها أو تأجيرها أو مبادلتها.

- ترقية الأملاك العقارية الموكلة إليها لحساب الزبائن.

- الهيام بالمعاملات المسبقة الضرورية لإبرام العقود، بحسب وحسب الزبائن.

2 - الوسيط العقاري : يعد وسيطاً عقارياً كل

شخص يلتزم بالتقريب بين شخصين من أجل إبرام عملية شراء أملاك عقارية أو بيعها أو تأجيرها أو مبادلتها.

3 - القائم بهارة الأملاك العقارية : يعد قائماً

بهارة الأملاك العقارية كل شخص يقوم بالمعاملات الآتية :

- إبرام الملاء ذات الاستعمال السكني أو المهني أو التجاري و/أو المرهني.

- تحصيل الإيجارات والأمياء المتعلقة بها.

- سيولة الملاء وأجزائها المشتركة وكذا ملحقاتها.

- الأمر بالقيام بكل أعمال التصليح والصيانة بما في ذلك الأشغال الضرورية لسلامة أو صحية الملاء المؤجرة.

المادة 5 : يشكل نشاط الوكيل العقاري مهنة مقننة بمفهوم التشريع والتنظيم المعمول بهما، حيث تقتضي ممارستها أي نشاط آخر مدفوع الأجر.

الفصل الثاني

شروط ممارسة مهنة الوكيل العقاري وكيفية ذلك

المادة 6 : تخضع ممارسة مهنة الوكيل العقاري للمحمول المسبق على ائتمام والتقييد في السجل التجاري.

المادة 7 : يسلم الوزير الكلف بالمكن ائتمام مهنة الوكيل العقاري، وفقاً للشروط المذكورة أعلاه.

2- بالتمعية للشخص المعنوي :

أن لا يكون الشخص المعنوي موضوع إجراء التمعية القضائية وأن يستوفي الشروط المطروحة كما يجب أن تتوفر في الأشخاص المقترحين لإدارة النشاط جميع الشروط المدونة أعلاه.

المادة 19 : علاوة على الشروط المنصوص عليها في المادة 8 أعلاه، يتعين على الوكيل العقاري أن يتوفر على سجلات ذات استعمال تجاري تشيخولوب مع الهيئة وبمساهمة منافية تسمح بالممارسة اللاتمة والمقولة للهيئة، ومجهزة بوسائل الاتصال.

المادة 20 : يجب على صاحب الطلب أن يودع طلب اعتماد الوكيل العقاري لدى المصالح المختصة للوزارة المكلفة بالسكن، ويسلم له مقابل ذلك وصل استلام. يجب أن يرفق الطلب بالوثائق الآتية :

(أ) بالتمعية للشخص الطبيعي :

- مستخرج من شهادة الميلاد.
- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (البطاقة رقم 3) لا يتجاوز تاريخ إصدارها ثلاثة (3) أشهر.
- الوثائق التي تثبت التأهيل والخبرة المهنية.
- نسخة من عقد ملكية أو إيجار المثل.

(ب) بالتمعية للشخص المعنوي :

- نسخة من القانون الأساسي للشخص المعنوي.
- نسخة من النشرة الرسمية للإعلانات القانونية المنشئة لتأسيس الشركة.
- نسخة من المذكرة التي عين من خلالها الرئيس، وعند الاقتضاء، المدير العام أو المدير إلا إذا كان هؤلاء معينين بموجب القانون الأساسي.
- الإثبات أن المدير العام أو المدير القانوني يستوفيان شروط التأهيل المدونة أعلاه.
- إذا لم يستوف هؤلاء الشروط المطلوبة، يتعين على الشخص المعنوي تقديم إثبات بأنه يستفيد من المساعدة والدائمة والفعالية لشخص طبيعي تتوفر فيه هذه الشروط.

المادة 21 : يتعين على الوزير المكلف بالسكن الرد على صاحب الطلب في أجل شهر (1) ابتداء من تاريخ استلام طلب الاعتماد.

المادة 22 : يرفض الاعتماد :

- إذا لم تتوفر في صاحب الطلب الشروط المطلوبة.
- إذا كان صاحب الطلب ممثل صاحب نهائي للاعتماد.

المادة 13 : يجب أن يبرر الوزير المكلف بالسكن قرار الرفض ويبثه إلى صاحب الطلب برسالة موصى عليها مع وصل استلام.

المادة 14 : يمكن صاحب الطلب، في حالة رفض طلب الاعتماد، أن يقدم طعنا كتابيا لدى الوزير المكلف بالسكن، مرفوقا بمعلومات أو مبررات جديدة تصد الحصول على دراسة إضافية.

يجب أن يحل طلب الطعن إلى الوزير المكلف بالسكن في أجل شهر (1) ابتداء من تاريخ تبليغ الرفض.

وفي هذه الحالة يتعين على الوزير المكلف بالسكن أن يحل في ذلك في غضون الشهر الذي يلي استلام طلب الطعن.

المادة 15 : يكون اعتماد الوكيل العقاري شتميا وقابلا للرفع.

ولا يمكن التنازل عنه ولا يمكن أن يكون موضوع إيجار أيا كان شكله.

المادة 16 : يمنح اعتماد الوكيل العقاري لمدة عشر (10) سنوات قابلة للتجديد، ويحلي الحق في مزاولة المهنة على كامل التراب الوطني.

المادة 17 : يتهدد الوكيل العقاري المتعهد طبقا لأحكام هذا المرسوم، في سجل الوكلاء العقاريين الممنوح لدى الوزير المكلف بالسكن.

المادة 18 : ينفضي السيد في سجل الوكلاء العقاريين إلى تسليم بطاقة مهنية تسمى "بطاقة الوكيل العقاري".

يجب أن تحتوي هذه البطاقة على المعلومات الآتية :

- نوع النشاط.
- التسمية التجارية أو اسم الوكيل العقاري وعنوانه.
- الرقم التسلسلي المطابق للرقم المذكور في السجل المتعلق به.

المادة 19 : يحدد الاعتماد النموذجي للوكيل العقاري وكذا البطاقة المهنية بقرار من الوزير المكلف بالسكن.

المادة 20 : تنشأ لدى الوزير المكلف بالسكن، وبمجلسة مثله، لجنة اعتماد الوكلاء العقاريين، تدعى في صلب النص "اللجنة" وتتكون من :

- ممثل وزير الداخلية والجماعات المحلية،
- ممثل الوزير المكلف بالمالية.

- مثل الوزير المكلف بالشقارة،

- ممثلين (2) للوزير المكلف بالسكن والديوريلوك
المكلفة بالتنسيق والفرقة العقارية،

- مثل الفرقة الجزائرية للشقارة والسنامة،

- ممثلين (2) للتبليغ العمومية الوطني للوكالات
العقارية.

تتولى مصالح الوزارة المكلفة بالسكن، أمانة
اللجنة التنفيذية.

يمكن اللجنة الاستماعة بأي شخص يمكنه، بحكم
كفاءته، أن يفيدها في أشغالها.

المادة 121: يحتم الوزير المكلف بالسكن أعضاء
اللجنة المذكورة أعلاه بترار بناء على الشراخ من
السلطات التي يتبعونها لمدة ثلاث (3) سنوات.

في حالة تولف أحد الأعضاء المبعين من جهته،
يستخلف بنفس الأشكال.

المادة 122: تتولى اللجنة المهام الآتية :

- دراسة طلبات امتداد الوكيل العقاري وإيداء
الرائ فيها،

- دراسة كل ملف لتسحب امتداد الوكيل العقاري،
الذي يعرضه عليها الوزير المكلف بالسكن، وإيداء رأيا
فيه،

- النظر في كل مسألة مرتبطة بنشاط الوكيل
العقاري، التي يعرضها عليها الوزير المكلف بالسكن.

المادة 123: تجتمع اللجنة في دورة عمومية أربع (4)
مرات في السنة على الأقل بناء على استدعاء من
رئيسها.

وتجتمع، في دورة غير عمومية، كلما دعت الضرورة
إلى ذلك، بطلب من رئيسها.

المادة 124: يحدد الرئيس جدول أعمال الاجتماعات.

ترسل الاستدعاءات، مرفقة بجدول الأعمال، إلى
أعضاء اللجنة قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من
تاريخ الاجتماع. ويمكن تقليص هذا الأجل بالنسبة
للدورات غير العمومية فون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.

المادة 125: لا تصح مداوات اللجنة إلا بحضور
ثلثي (3/2) أعضائها على الأقل.

وإذا لم يكتمل النصاب، تجتمع اللجنة في الأيام
التالية (8) الموالية. وتصح مداواتها حينئذ مهما يكن
عدد الأعضاء الحاضرين.

تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة لأصوات
الأعضاء الحاضرين. وفي حالة تساوي الأصوات، يكون
صوت الرئيس مرجحا.

المادة 126: تكون آراء اللجنة حسب إحصاء
المبعين :

- رأي بللواظفة،

- رأي بالرفض معطل.

المادة 127: تدون مداوات اللجنة في محاضر
وتسجل في سجل خاص.

ترسل محاضر المداوات، التي يوتجها أعضاء
اللجنة إلى الوزير المكلف بالسكن في أجل ثمانية (8)
أيام.

المادة 128: يجب على الوكيل العقاري، في إطار
ممارسة مهنته، القيام بما يأتي :

- أداء التزاماته تجاه زبائنه وفقا للأحكام
المنصوص عليها في هذا المرسوم وحسب أعراف المهنة،

- الانتقل في تقديم الخدمات،

- احترام القوانين والتنظيمات التي تسيير
النشاط،

- تيد جميع المصطلحات التي يتخذها في سجل
تواتمه وتؤشر عليه المصالح المختصة لوزارة المكلفة
بالسكن.

يجب الاحتفاظ بهذا السجل خلال مدة خمس (5)
سنوات، على الأقل، وتقديمه مع الوثائق الأخرى إلى كل
مون دولة مذهب للقيام بمراتب هذه السجلات.

- إصالح جدول الأرباح والتحويل بصفة مرتبة
وواضحة للزبائن.

المادة 129: يجب على كل وكيل عقاري، أثناء
ممارسة مهنته، أن يحمل البطاقة المهنية المذكورة أعلاه،
بصفة دائمة، وأن يفتح دفتر احتياجه، ويضعه تحت
تصرف الزبائن، مرقم ومؤشر من طرف المصالح
التختصة لوزارة المكلفة بالسكن.

المادة 130: يتعين على الوكيل العقاري المعتمد
قانونا، أن يقدم لوزارة السكن والعموان تقريرا سنويا
مدعما بالأرقام حول نشاطه، مؤسسته.

المادة 131: يلزم الوكيل العقاري بالمتزوج إلى
وتابع الأمان المذهبين التامين لإدارة المكلفة
بالسكن وكل مون آخر مذهب قانونا وتقديم لهم كل
وثيقة لها صلة بموضوع نشاطه.

المادة 132: يلزم المصالح على امتداد الوكيل
العقاري مزاولة نشاطه في أجل أقصاه ستة (6) أشهر
ابتداء من تاريخ استلامه الامتداد.

في حالة عدم استغلال الامتداد في الأجل
المذكورة أعلاه، يمكن الوزير المكلف بالسكن أن يقوم
بتعليقه أو إلغائه. إلا إذا قام المصالح عليه بإشغال حالة
النوة المتعرة.

المادة 38 : يمسح الامتلاك رسمياً من طرف الوزير المكلف بالسكن :

- في حالة صدور حكم قضائي بسحب العرش الشريفي أو مخالفة التنظيم الخاص بالبلديات.
- إذا كان صاحب الامتلاك محل تصفية قضائية.

المادة 39 : يحاطب على كل تصريح كتابي طبقاً لأحكام قانون العتوبين.

الفصل الرابع الحكام الانتقالية وبخاصة

المادة 40 : تلغى أحكام الرسوم التنظيمية رقم 97 - 154 المؤرخ في 3 محرم عام 1418 الموافق 10 مايو سنة 1997 والمتعلق بإدارة الاملاك العقارية.

يمكن الوكلاء العقاريين الذين يمارسون نشاطهم في تاريخ إصدار هذا الرسوم في الجريدة الرسمية مزاولة نشاطهم شريطة الامتثال لأحكام هذا الرسوم في أجل ستة (6) أشهر.

المادة 41 : تستثنى من مجال تطبيق أحكام هذا الرسوم الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري، وكذا كل المحامين والأموان العقاريين المومنين.

المادة 42 : ينشر هذا الرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بليبزاتر في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009.

العدد الوحيين

مرسوم تنفيذي رقم 09 - 19 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتضمن تنظيم نشاط جمع التكاليف الخاصة.

إن الوزير الأول،

- يشاء على تفرير وزير الشؤون العمرائية والبيئة والسيلما.

- وبناء على الدستور، لا سيما الفاتان 88 - 3 و125 (الفقرة 2) منه.

- ويقتضى القانون رقم 90 - 22 المؤرخ في 27 محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق بالسجل التجاري، العمل والتنمب.

المادة 33 : يلزم التوكيل العقاري تحت طائلة العتوبين المنصوص عليها في التشريع المعمول به بالسجل الهني.

المادة 34 : في إطار ممارسة مهامه، التوكيل العقاري الحق في تقاضي أجره وبالنسبة للوكالة والوسيط العقاري، إذا كتبت قيمة العطر المعروض للبيع :

- تساوي 1.000.000 دج : 3 %.
- أقل أو تساوي 5.000.000 دج : 2 %.
- تتفوق أو تساوي 5.000.000 دج : 1 %.

إذا كان الأمر يتعلق بملكية معروضة للتأجير، فيعدل الأجر الذي يتلقاه ما قيمته شهر (1) إيجار عن كل سنة تأجير.

- بالنسبة للتائم على إدارة الاملاك : يحدد أجره بموجب اتفاقية توضح فيها التوصلات الواردة لكل العمليين التي يتم القيام بها في إطار ممارسة نشاطه.

المادة 35 : يجب أن تكون الوكالة التي تربط بين التوكيل العقاري وزيائته مكتوبة وتحدد بوضوح حقوق وواجبات الطرفين.

المادة 36 : في حالة وفاة صاحب الامتلاك أو تخليه من ممارسة نشاطه، يصرح الوزير المكلف بالسكن بإلغاء الامتلاك في أجل لا يتعدى شهراً (1).

يجب أن تقيده عبارة الإلغاء، في سجل الوكالة العقاريين كما هو منصوص عليه أملاء.

الفصل الثالث

العتوبات الإدارية

المادة 37 : يمكن الوزير المكلف بالسكن، القيام بسمب الامتلاك بصفة مؤقتة أو نهائية، حسب الحالة.

يصدر السحب المؤقت للامتلاك لمدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر في حالة :

- عدم التنفيذ الجزئي وغير المبرر للالتزامات المتعلق عليها مع الزبائن.

- عدم احترام قواعد وأعراف المهنة.

يصدر السحب النهائي في حالة :

- التنكر المتعمد وبصفة متكررة للالتزامات المستوة إليه.

- إذا أصبح الشروط الخاصة بالمصنوع على الامتلاك غير متوفرة.

- إذا كان تعليق أو توقيف النشاط غير مبرورين ولم يعلن عنهما في أجل اثني عشر (12) شهراً.

الفصل الثاني

الحكام تتعلق بالامتلاك

المادة 12: يجب على كل شخص طبيعي أو معنوي يرغب في ممارسة نشاط جمع النفايات الخاصة أن يلتزم بالأحكام المبيّنة في هذا المرسوم والمصنوع على امتلاك يسلم بقرار من الوزير المكلف بالبيئة.

المادة 13: يرسل طلب امتلاك ممارسة جمع النفايات الخاصة برسالة موصى عليها إلى الوزير المكلف بالبيئة.

المادة 14: يتشكل ملف طلب الامتلاك من الوثائق الآتية:

(أ) إنا تعلق الأمر بشخص طبيعي، هوية الطالب وعنوانه وإذا كان شخصا معنويا تسميته واسم الشركة والصفة القانونية وعنوان المقر الاجتماعي للشركة والقائمة الاسمية لأعضاء هيئات التسيير وكذا صلة موقع الطلب.

(ب) وصف طبيعة وتسمية ورمز النفايات المرزح جمعها.

(ج) الوصف الخاص بكل صنف من النفايات الخاصة المرزح جمعها وخصائص الوسائل التقنية والمفيدة المستعملة.

(د) قائمة العمال المكلفين بعملية الجمع وكذا شهادات التأهيل.

(هـ) مخطط جمع النفايات الخاصة الذي يظهر المعلومات الآتية:

- الولاية أو الولايات التي ستشملها عملية الجمع.
- كينيات إجراء عملية الجمع.
- التدابير المتخذة لتفادي أو مواجهة أي خطر يهدد صحة الإنسان و / أو البيئة.

المادة 15: يسلم مقرر الامتلاك لجنة أو عدة لجان من النفايات الخاصة حيث يحدد التدابير التقنية المتعلقة بعملية جمع هذه النفايات.

ترسل نسخة من مقرر الامتلاك للوالي أو الولاية المختص إقليميا.

يجب أن يبرر رفض الطلب ويبلغ لصاحب الطلب.

المادة 16: يكون امتلاك الجمع صالحا لمدة خمس (5) سنوات. ويمكن تجديده حسب الكيفيات المنصوص عليها في هذا المرسوم.

- ويمقتضى القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها.

- ويمقتضى القانون رقم 03 - 10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بعملية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 365 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين الوزير الأول.

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 39 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتعلق بحدوث النشاطات الانتصافية الخاصة للصيد في السجل التجاري، المعدل والنمذ.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 40 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتعلق بتعديل ترميز النشاطات والهن المهنية الخاصة للصيد في السجل التجاري وتطبيقاتها، التمذ، تسمية المقتان 4 و 7 منه.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 318 المؤرخ في 18 وجب عام 1421 الموافق 16 أكتوبر سنة 2000 الذي يحدد كينيات تخطيط المركز الوطني للسجل التجاري من الجهات القضائية والسلطات الإدارية المعنية بجميع القرارات أو المعلومات التي يمكن أن تستجر عنها تعديلات أو يترتب عليها منع من صفة التاجر.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 104 المؤرخ في 29 محرم عام 1427 الموافق 28 فبراير سنة 2006 الذي يحدد قائمة النفايات بما في ذلك النفايات الخاصة الخطرة.

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية.

يرسم ما يأتي:

الفصل الأول

الحكام عامة

المادة الأولى: طبقا لأحكام المقتان 4 و 7 من المرسوم التنفيذي رقم 97 - 40 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997، المعدل والنمذ والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تنظيم نشاط جمع النفايات الخاصة.

الفصل الثالث حقوق والتزامات الجمع

المادة 17 : يتمتع على الجمع لممارسة نشاطه اكتساب تأمين يغطي مسؤوليته من كل النتائج التي قد تلحق حروا بالغير وتكون ناتجة عن نشاطه.

المادة 18 : يتمتع على كل جامع مسلك سجل الجمع مرتما وموتما عليه. ويوضح هذا السجل ترم تصروف المصالح المكتلة بالبيئة المنتجة إقليميا مند كل مراتبة.

المادة 19 : يتضمن سجل الجمع على الخصوص البيانات الآتية :

- عناصر تحديد هوية العائزين.
- طبيعة ورمز النشاط الخاصة الجمعا.
- كمية النشاط الخاصة الجمعا.
- تاريخ إجراء كل رفع.
- عناصر تحديد هوية المرسل إليهم.
- فكر كل حلوب وقع أثناء الجمع والتدابير المتخذة لتدارك ذلك.

المادة 20 : يتمتع على الجمع أن يقدم سنويا إلى المصالح المكتلة بالبيئة المنتجة إقليميا تصريحا يصف فيه نشاطه المتعلق بالجمع.

الفصل الرابع الحكام تتعلق بالرائية

المادة 21 : يخضع نشاط الجمع إلى مراقبة المصالح المكتلة بالبيئة المنتجة إقليميا.

المادة 22 : عند إنشاء جمعا عدم الطبيعة الأحكام هذا الرسوم أو القوائن أو التنظيمات الممول بهذا تخطر المصالح المكتلة بالبيئة المنتجة إقليميا، الوزير المكلف بالبيئة من أجل وقف أو سحب الامتلاك بعد إقرار الجمع.

المادة 23 : في حالة سحب الامتلاك، يتمتع على الجمع اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية للمرض على عدم تسبب النشاط الخاصة التي يموزته في أي حرو وأن يقوم حورا بتسليم النشاط الخاصة الجمعا إمال إلى السلطات الأرائل وإمال إلى جامعين آخرين وذلك مند مراقبة المصالح المكتلة بالبيئة المنتجة إقليميا.

الفصل الخامس الحكام نهائية

المادة 14 : يكون الجامع مسؤولا على نشاطه ضمن الشروط المحددة في القوائن والتنظيمات الممول بهذا لاسيما في مجال جملة البيئة.

المادة 15 : تمنح جملة سنة للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يمارسون نشاط جمع التثقيف الخاصة مند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية وذلك قصد مطابقتهم لأحكام هذا المرسوم.

المادة 16 : تمدد كيفية تطبيق هذا المرسوم، مند المابة، بقرار من الوزير المكلف بالبيئة.

المادة 17 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرو بليزائر في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009.

أحمد أويحيى

مرموم تظوفين رقم 09 - 20 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتضمن إنشاء
للمرسمة الوطنية العليا للتكنولوجيا.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المائتان 85 - 3 و 125 (الفقرة 2) منه،

- ويمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والنصب،

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 365 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 366 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.



مؤسسة الترقية العقارية

حوضو محمد رضا



مؤسسة الترقية العقارية بوزارة الإسكان والتعمير والتنمية العمرانية
الرياض - رقم 1756 P 0701 بتاريخ 09/07/2015

شهادة تخصيص سكن ترقوي جماعي حر

- بمقتضى الأمر رقم 75/58 الصادر بتاريخ 1975/09/26 المعدل و المتمم المتعلق بالقانون المدني.
- بمقتضى الأمر رقم 75/59 الصادر بتاريخ 1975/09/26 المعدل و المتمم المتعلق بالقانون التجاري.
- بمقتضى الأمر رقم 25/90 الصادر بتاريخ 1990/11/18 المتعلق بالتوجيه العقاري .
- بناءا على المرسوم التنفيذي 431/13 المؤرخ في 2013/12/18 الذي يحدد نموذجي عقد حفظ الحق و عقد البيع على التصاميم للأمالك العقارية وكذا حدود تمديد سعر الملك موضوع عقد البيع على التصاميم و مبلغ عقوبة التأخير و أجلها و كلفيات دفعها .
- بناءا على القانون رقم 11/04 المؤرخ في 2011/02/17 المتضمن تحديد القواعد التي تلزم نشاط الترقية العقارية.
- بمقتضى المرسوم رقم 99/14 المؤرخ في 2014/03/04 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالملكية المشتركة و تسيير العمارات الجماعية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 19 /15 المؤرخ في 2015/01/25 المحدد لكيفيات تحضير عقود التعمير و تسليمها.
- بناءا على القرار رقم الصادر بتاريخ/...../..... المتضمنة الترخيص ببناء مسكن ترقوي جماعي حر .
- بناءا على مقرر اعتماد المرقى العقاري لممارسة المهنة الصادر من وزارة السكن و العمران و المدينة
- تحت رقم : 0701 P 1756 بتاريخ : 2015/07/09
- بناءا على عقد الملكية الصادر عن مديرية أملاك الدولة الصادر بتاريخ/...../..... تحت رقم: المشهر لدى المحافظة العقارية بتاريخ/...../..... المتضمن إكتساب أرضية مشروع المشهر بتاريخ : حجم رقم.....
- بناءا على شهادة التسجيل في الجدول الوطني للمرقين العقاريين رقم : بتاريخ :
- بناءا على الجدول الوصفي التقسيمي المعد من طرف الموثق الأستاذ : تحت رقم : بتاريخ :/...../..... المسجل و المشهر بالمحافظة العقارية بسكرة .
- بناءا على محضر اختيار السكن بتاريخ : / / تحت رقم :
- بناءا على دفتر الشروط المؤرخ في : / /
- بناءا على شهادة التأمين للمشروع رقم: بتاريخ/...../.....

يشهد السيد مسير مؤسسة الترقية العقارية.....

بأن السيد (ة)، المولود (ة) في/...../..... بن:.....، ابن (ة)، و ابن (ة)

مستفيد مسكن ضمن مشروع مسكن ترقوي جماعي حر بالمنطقة الحضرية الغربية بلدية بسكرة ، تحت رقم.....نوع.....

المساحة..... الإتجاه المساحة.....

المرقى العقاري

المشتري

مؤسسة الترقية العقارية

حَوْحُو مُحَمَّد رَضَا



مؤسسة الترقية العقارية تأسست بموجب مرسوم بتاريخ 17/11/1975 - رقم 75/58
2015/07/09

شهادة تخصيص سكن ترقوي جماعي حر

- بمقتضى الأمر رقم 75/58 الصادر بتاريخ 1975/09/26 المعدل و المتمم المتعلق بالقانون المدني.
- بمقتضى الأمر رقم 75/59 الصادر بتاريخ 1975/09/26 المعدل و المتمم المتعلق بالقانون التجاري.
- بمقتضى الأمر رقم 25/90 الصادر بتاريخ 1990/11/18 المتعلق بالتوجيه العقاري .
- بناءا على المرسوم التنفيذي 431/13 المؤرخ في 2013/12/18 الذي يحدد نموذجي عقد حفظ الحق و عقد البيع على التصاميم للأمالك العقارية وكذا حدود تسديد سعر الملك موضوع عقد البيع على التصاميم و مبلغ عقوبة التأخير و آجالها و كلفيات دفعها .
- بناءا على القانون رقم 11/04 المؤرخ في 2011/02/17 المتضمن تحديد القواعد التي تنظم نشاط الترقية العقارية.
- بمقتضى المرسوم رقم 99/14 المؤرخ في 2014/03/04 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالملكية المشتركة و تسديد العمارات الجماعية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 19 /15 المؤرخ في 2015/01/25 المحدد لكيفيات تحضير عقود التعمير و تسليمها.
- بناءا على القرار رقم الصادر بتاريخ/...../..... المتضمنة الترخيص ببناء مسكن ترقوي جماعي حر .
- بناءا على مقرر اعتماد المرفق العقاري لممارسة المهنة الصادر من وزارة السكن و العمران و المدينة

تحت رقم : 0701 P 1756 بتاريخ : 2015/07/09

- بناءا على عقد الملكية الصادر عن مديرية أملاك الدولة الصادر بتاريخ/...../..... تحت رقم: المشهر لدى المحافظة العقارية بتاريخ/...../..... المتضمن إكتساب أرضية مشروع المشهر بتاريخ : حجم رقم.....
- بناءا على شهادة التسجيل في الجدول الوطني للمرقين العقاريين رقم : بتاريخ :
- بناءا على الجدول الوصفي التسمي المعد من طرف الموثق الأستاذ : تحت رقم : بتاريخ :/...../..... المسجل و المشهر بالمحافظة العقارية بسكرة .
- بناءا على محضر اختيار السكن بتاريخ : / / تحت رقم :
- بناءا على دفتر الشروط المؤرخ في : / /
- بناءا على شهادة التأمين للمشروع رقم: بتاريخ/...../.....

يشهد السيد مسمير مؤسسة الترقية العقارية.....

بأن السيد (ة)، المولود (ة) في/...../..... ابن (ة)، و ابن (ة) مستفيد بسكن ضمن مشروع مسكن ترقوي جماعي حر بالمنطقة الحضرية الغربية بلدية بسكرة ، تحت رقم..... نوع..... العصرة..... الجناح..... الطابق..... الإتجاه..... المساحة.....

المرفق العقاري

المشتري

مؤسسة الترقية العقارية
حوض محمد رضا



معتود نشاطها من طرف وزارة السكن و العمران و المدينة
بموجب المقرر رقم : 0701P1756 بتاريخ : 2015/07/09

ل.س.م ت ع / 2017

محضر اختيار سكن على المخطط

ضمن مشروع/..... سكن ترقوي جماعي حر

بالمنطقة الحضرية الغربية - بسكرة -

اللقب : ابن (ة) : و ابن (ة) :

(ة) في : ب :

السكن المبين على المخطط الحامل رقم : نوع : عمارة رقم : جناح رقم :

..... الإتجاه المساحة :

بسكرة في :/...../.....

ت / رس :

ة ب : بتاريخ :

المرقعي العقاري:

الإمضاء:

مؤسسة الترقية العقارية

حوحو محمد رضا



مؤسسه نشاطها من طرف وزارة السكن و العمران و المدينة
 بوجوب القرار رقم : 0701P1756 بتاريخ : 2015/07/09

بسكرة في :

تجارة و التسويق

أمر بالدفع رقم.....2017

يد (ة) الإسم و اللقب : nom et prénom :

ب مبلغ المساهمة الشخصية الأولية المبين أدناه في الحساب البنكي لمؤسسة الترقية العقارية

ك البركة فرع بسكرة الحامل رقم : 30 0336922 303 00305 006 NIB:

رقم	التعيين	العدد	المبلغ
	المساهمة الشخصية الأولية للسكن رقمضمن مشروع	01	

ب المبلغ بالأحرف :

حظرة : مدة صلاحية الأمر بالدفع 10 أيام ابتداء من تاريخ تحريره

المرفي العقاري

مؤسسة الترقية العقارية
القمة
المستهد نشاطها من طرف وزارة السكن و العمران و الودينة
بموجب المقرر رقم : 0701P1756 بتاريخ : 2015/07/09

AL KIMMA-E*P*I

التجارة و التسويق

بسكرة في :

وصل أمر بالدفع

يشهد مسير مؤسسة الترقية العقارية :

بأن السيد (ة) الإسم و اللقب :

قد قام بتسديد مبلغ المساهمة الشخصية الأولية المحدد بـ

في حساب المؤسسة ببنك البركة فرع بسكرة بموجب الوصل رقم بتاريخ

قدم هذا الوصل بناء على طلب المعني

المرفي العقاري

Email: alkimmaepi@gmail.com

Mobile : 0660406513

facebook.com/alkimmaepi

FIX/FAX : 033534825

(Boulevard Hamouda Ahmed Ben Abderalumane Dit Si El Haoues), Biskra

مؤسسة الترقية العقارية
القمة
المعهد نشاطها من طرف وزارة السكن و العهران و الهدينة
بموجب المقرر رقم : 0701P1756 بتاريخ : 2015/07/09

AL KIMMA-E*P*I

قسمة إختيار موثق

أنا الممضي أسفله /

السيد (ة) : الإسم :..... اللقب :.....

المولود (ة) في : بـ :.....

المستفيد(ة) بسكن رقم :..... نوع :..... العمارة :..... الجناح :..... الطابق :..... الإتجاه :.....

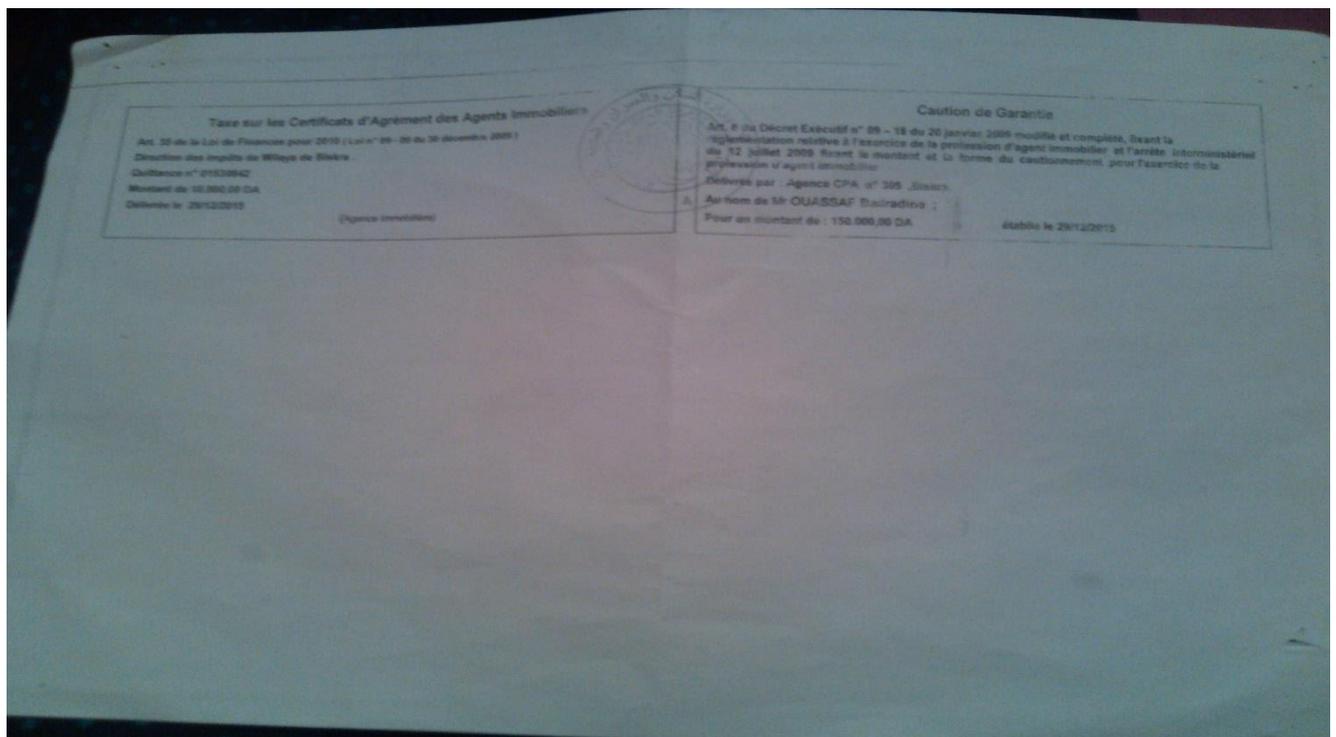
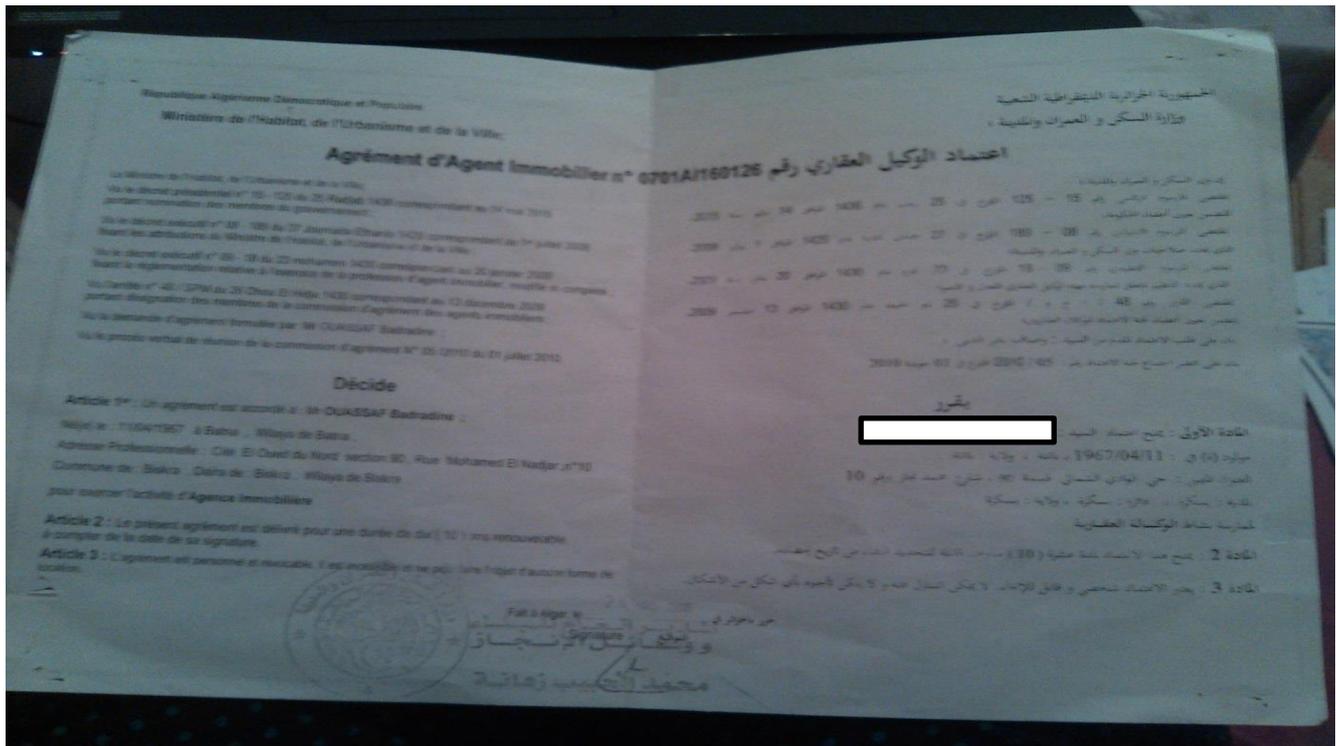
المساحة : ضمن مشروع

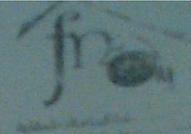
بعد إستكمال الإجراءات الإدارية و المالية ، أختار المكتب العمومي للموثق الأستاذ /
..... قصد إتمام إجراءات عملية التوثيق .

إمضاء المستفيد

Email: alkimmaepi@gmail.com
Mobile : 0660406513

facebook.com/alkimmaepi
FIX/FAX : 033534825





وكالة لتأجير عقار

رقم من سجل الوكالة:

الترقيم:

الموكل

الاسم:

اللقب:

العنوان:

المولود بتاريخ:

شبه:

رقم بطاقة التعريف:

عن دائرة:

بصفته:

الصادرة:

ولاية:

المرسوم التنفيذي رقم 09/18 المؤرخ 2011/01/09 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 11/296 المؤرخ في 2011/08/18

الوكيل

الاسم:

اللقب:

الوكالة العقارية:

العنوان:

بصفته:

يقوم الموكل والوكيل على مايلي:

يكتف الوكيل الموكل بالتأجير ما سيتحدد لاحقا والموكل يقبل طبيعة العقار:

العنوان:

التعيين:

بفرض الإيجار: الإيجار الشهري المطلوب:

أصبح الوكيل في حالة تحقيق عبثية الإيجار:

مدة الإحالة:

تم الاتفاق بين الموكل والوكيل على أن مدة الوكالة هي:

قابلة للتجديد الا في حالة ابلاغ عن خطأ أو ظهور عثب كما

تدبر الوحالة أيضا طبقا للمواد 586-587-588 من القانون المدني.

الفسخ:

في حالة النزاع يكون المل بالتراضي كما يمكن للموكل إعلام الفدرالية الولائية للتدخل كما يحدث في حالة عدم تسوية الموضوع للجوء الى الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية التي تتدخل لحل النزاع وفي حالة عدم حل النزاع يمكن اللجوء الى المحاكم المختصة.

البنسود الخاصة:

تسديد الإيجار يكون:

بقيد مبلغ الشمان هي:

مسبقا

عدة عدد الإيجار هي:

قابلة للتجديد أو غير قابل للتجديد

العميسون: يعادل العميون المحصل عن عبثية التأجير 10% من قيمة المعاملة

العميون يلتزم بخسره المؤجر في حالة إيقاف عبثية الإيجار على رغبته.

بعد العميون كائلا مع تعويض قدره 100% في حالة إيقاف لتأجير بناء على رغبة المستأجر.

ح- في كل الحالات يفتس الوكيل تعويض بقيمة شهرا من مبلغ العميون و الشهر التالي لطرف المتضرر.

د- في كل الحالات يفتس الوكيل بقيمة شهر كضمان أسير الحسن للعبثية.

217

الشروط العامة للوكالة

تم الاتفاق والمصادقة على هذه الوكالة بالشروط التالية:

الباب الأول:

التزامات وسلطات الوكيل

أ- التزامات

- 01- بصفتها عامة القيام بكل الخطوات الضرورية من أجل أداء المهام المسندة له بطريقة جيدة
- 02- إعلام الموكل بكل العالمة الجديدة التي يمكن أن تؤدي إلى تعديل شروط الإيجار (تغير النوع/الحالة القانونية للعقار)
- 03- مساعدة الموكل إلى غاية تحقيق الإيجار النهائي.

ب- السلطات:

ليتمكن الوكيل من أداء مهامه، يعمّنه الموكل السلطات التالية:

- 01- القيام بكل إجراءات الإشهار التي يراها ضرورية
- 02- إبلاغ العميل لكل زبون يمكنه المساعدة لتحقيق عملية الإيجار.
- 03- إبلاغ العميل لكل زبون يمكنه المساعدة لتحقيق عملية الإيجار.
- 04- مطالبة الموكل بكل الوثائق الضرورية للمعاملة.
- 05- القيام بعمارة جرد محتويات العقار مل الإيجار بحضور كل المعنيين.

الباب الثاني:

التزامات الموكل

- 01- الاستجابة لدعوة الوكيل لزيارة العقارات الموجهة للإيجار
- 02- إعلام الوكيل في حالة التراجع عن الرغبة في الإيجار وذلك برسالة موجهة ومسجلة وهذا لتجنب الوكيل المصاريف المترتبة
- 03- إعلام الوكيل بكل التغييرات المادية والقانونية التي تطرأ على الملف
- 04- اتفاق الطرفين وعلى وجه الشرط الذي على أساسه قبل الوكيل مهام الموكل إليه.

الموكل:

أ- الالتزام بالإيجار وبالسعر المصرح به في الملف

ب- يتمتع خلال سريان الوكالة وخلال 06 أشهر التي تتبع نهاية الوكالة من التعامل المباشر مع كل زبون ثم تقسيمه من طرف الوكيل في حالة عدم احترام الالتزامات المبينة في الباب الثاني الفقرة 04 و المواد أ ب يلتزم الموكل صراحة بما يلي:

- 50% من قيمة الأتعاب المستحقة وهذا لعدم احترام الموكل الفقرة "أ"
- 100% من قيمة الأتعاب المستحقة وهذا لعدم احترام الموكل الفقرة "ب"

الباب الثالث:

من أجل تنفيذ هذا العقد "الوكالة" اختار الأطراف أطراف عناوينهم المذكورة في الصفحة الأولى

في:

الوكيل

يسبق الموكل كل إمضاءه بعبارة
"اطلع وشوهد مقبول"

الموكل

يسبق الموكل كل إمضاءه بعبارة
"اطلع وشوهد مقبول"

ملك الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية، كل إعادة الطبع ممنوعة ولو بصيغة جزئية.

الوكالة العقارية :
العنوان :
الهاتف / الفاكس :
الإيميل :

يوم

رقم الاعتماد :

إقرار بإعلام وزيارة

أنا المسمى أعلاه : المولود بتاريخ دائرة ولاية
المساكن بـ : بلدية دائرة ولاية
الحامل لـ : (بستو) / (رسوم) / (جز) رقم : الصادر عن دائرة ولاية
أصرح بشرفي أنني قمت بزيارة العقارات المعينة في الجدول أدناه :
وأتعهد بشرفي :
1 - بعدم الاتصال المباشر بكل المالكين للعقارات المعروضة من طرف الوكالة العقارية .
2 - عدم نشر أي معلومات عن العقارات المعروضة من الوكالة العقارية .

وصف العقار :

ملاحظات

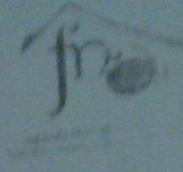
امضاء الزائر أو وكيله

مصادقة الوكيل العقاري

تقارير الزيارات الميدانية

التاريخ	لقب و اسم الزائر	التعيين	الامضاءات

تنبيه
في حالة كان العقار المعروض لدى الوكالة العقارية مجهز ومؤثث يرفق هذا الوصل
بمحضر جرد ممضي من الطرفين.



وزارة
للبحث عن الإيجار

رقم
التسجيل الوطني
.....
البريد الإلكتروني
.....

الموكل

الاسم
العنوان
السيولة بتاريخ
بلدية
رقم بطاقة التعريف
عن دائرة
بصفته
اللقب
بمن
ولاية
الصادرة
بصفته

شروط التعديل رقم 09/18 المؤرخ 2011/01/09 المعدل و المتمم بالمرسوم التقديري 11/296 المؤرخ في 2011/08/18

الوكيل

الاسم
الوكالة العقارية
العنوان
بصفته

بعد الموكل والوكيل على ملئني
الوكيل الموكل بالبحث عن الإيجار الذي يساعد لاحقا والموكل بفعل
بأربعة أقطار:
العنوان:
التعمير:
وإن الإيجار: الإيجار الشهري المطلوب: / الشهر
أما الوكيل في حالة تحقيق عملية الإيجار: يكون على عاتق الموكل وفي نفس اليوم من تحقيق عملية الإيجار
مدة الوضعية:
في حالة عدم العثور على الموكل والوكيل على أن مدة الوكالة هي قابلة للتجديد إلا في حالة إخراج من خطأ أو ظهور عطل مثبت كما
شهر الوكالة أيضا طبقا للمواد 586-587-588 من القانون المدني.
التسريع:
في حالة إخراج يكون الحل بالتراضي كما يمكن للموكل إعلام الفدرالية الولائية للتدخل كما يمكنه في حالة عدم تسوية الموضوع اللجوء
إلى الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية التي تتدخل لحل النزاع وفي حالة عدم حل النزاع يمكن اللجوء إلى المحاكم المختصة
البلدية المختصة:
تتمتع الإيجار بكونه مسبقا
فيه مبلغ الضمان هي
مدة عقد الإيجار هي قابلة للتجديد أو غير قابل للتجديد
تتمتع الإيجار بكونه
أربعين يوما بعد إبرام المحصل من عملية التأجير قيمة شهرين من مبلغ المعاملة
أربعين يوما أو بخسره الموكل في حالة إيقاف عملية الإيجار على راحته
أربعين يوما كما لا مع تمويل قدره 100% في حالة إيقاف التأجير بناء على راحة المؤجر
أو في حالة المصالحين يخدم الوكيل من التمويل قيمة شهر و الشهر الثاني لطرف المتضرر
في حالة الإيقاف يمدد الوكيل بقيمة شهر كضمان لسير الحسن للعملية

الشروط العامة للوكالة

تم الاتفاق والمصادقة على هذه الوكالة بالشروط التالية:

المستند الأول:
الترخيص والسلطات الوكيل
الالتزامات:

- 01- بضعة غاية القيام بكل الخدمات الضرورية من أجل أداء المهام المسندة له بطريقة جيدة
- 02- إعلام الموكل بكل التطوير المعينه الذي يتناول أن يؤدي إلى تعديل شروط الإيجار (تغير للمسن التحليل الاقتصادي المعاني)
- 03- مساعدة الموكل إلى غاية تحقيق الإيجار النهائي.

يمكن للوكيل من أداء مهامه بحضرة الموكل والسلطات التالية:
01- القيد بكل إجراءات الأشهر التي يراها ضرورية.
02- إيلاء العملية لكل زبون يمكنه المساعدة لتحقيق عملية الإيجار.

الحساب التلخيصي:
الترخيص الموكل:

- 01- الاستجابة لدعوة الوكيل لزيارة العقارات الموجهة للإيجار.
- 02- إعلام الوكيل في حالة التراجع عن الرغبة في الإيجار وذلك وهذا الخليل الوكيل المصروف الزيادة
- 03- اتفاق الطرفين وعلى وجه الخصوص الذي على أساسه قبل الوكيل مهام الموكل إليه.

الموكسل:

- أ- الالتزام بالإيجار والتسعر المصريح به في الملف
- ب- يتوقع خلال سريان الوكالة وخلال 06 أشهر التي تليها نهاية الوكالة من التحليل المبتلر مع كل زبون تم تقديمه عن طرف الوكيل في حالة عدم احترام الالتزامات المهنية في الباب الثاني الفقرة 02 و المواد أ ب ج د هـ للموكل صراحة بمطلي
- يتحمل المصداق المترتبة عن عملية البحث، و تقع 20% من قيمة الإيجار المستحقة و 50% من قيمة الإيجار المستحق في حالة ما إذا تم الإخلال بالمادة 1 والتي دونها لا يمكن للوكيل من التحقيق العملية.
- الموكل يقبل جز في البحث عن الإيجار بشرط الإفاد الموكل خلال 48 ساعة التي تلي تحقيق عملية الإيجار مع التزامه بالمصداق كمالا للوكيل والمبادرة بفتح 20% من مبلغ الإجمالي المستحقات.

الحساب التلخيصي:

من أجل تنفيذ هذا العقد "الوكالة" اختار الأطراف عناوينهم المذكورة في الصفحة الأولى

في تاريخ

الوكيل
يسبق الموكل كل إحصائه بعبارة
"اطلع وشوهد مقبول"

الموكسل
يسبق الموكل كل إحصائه بعبارة
"اطلع وشوهد مقبول"

ملك الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية يمكن إعادة الطبع

ممنوعة ولو بصيغة جزئية

ETABLISSEMENT BAHRI ZOUINA

Equipement administratif - scolaire et informatique

Avenue 5 n°17 B Lot Dah-AJ Khoudja - BISKRA -
 Tél n° 033 55 86 75 Fax n° 033 55 86 75
 Registre de commerce n° 1221148 A 01 du 28/03/2001
 Compte bancaire n° RIB 004-00305-400-0027536-92 C.P.A agence 305 Biskra
 Matricule fiscal 897807090005033
 Article d'imposition 07010113283
 NIS N° 897807090005033
 E-mail : ats-annas@hotmail.fr

Doit :
 IMMOBILIERE SAMRA - BISKRA

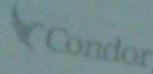
Facture proforma

Biskra, le 21/05/2017

N° Ordre	Désignation des articles	Qté	Prix unitaire H.T	Montant en H.T
1	Climatiseur IRIS 9000 BTU	6	30 650,00	183 900,00
2	Armoire domestique 2 portes	12	18 000,00	216 000,00
3	Salon bleu 5 places	6	50 000,00	300 000,00
4	Table basse en verre	6	5 500,00	33 000,00
5	Bureau SL79/ 1,40M	1	22 500,00	22 500,00
6	Bureau SL79/ 1,20M	1	20 600,00	20 600,00
7	PC bureau Montage I3 2G 320G 18,5"	1	37 700,00	37 700,00
8	Imprimante CANON 6030	1	16 600,00	16 600,00
9	Chaise roulante 021	1	5 600,00	5 600,00
10	Chaise fixe 116	1	2 600,00	2 600,00
11	Chaise fixe 113	1	5 000,00	5 000,00
12	Armoire métallique 2 portes	1	14 900,00	14 900,00
13	Comptoir de reception 201	1	24 400,00	24 400,00
Total en H.T				882 800,00
T.V.A 19%				167 732,00
Total en T.T.C				1 050 532,00

Arrêtée la présente facture à la somme de :
 Un million cinquante mille cinq cent trente deux DA.

LE GERANT



SPA CONDOR ELECTRONICS
VENTE MATERIELS ELECTROMENAGERS
SHOW ROOM BISKRA

FACTEUR PROFORMAT

NOM:	CONDOR ELECTRONICS	Client:	N°:230/2017 DU:22/05/2017
N°RC:	07/25-02/B/0462772	CONTRACT:	
N°Art:	07010103985	NOM :	AGENCE SAMRA IMMOBILIERE
N°MF:	000234010086358	NI:	
ADRESSE:	14 AVENUE ZAATCHA BISKRA	NR:	
N°TEL:	033745827	TIN N:	
BEA B.B.A 0002000580582201047 CL15		ADRESSE:	BISKRA

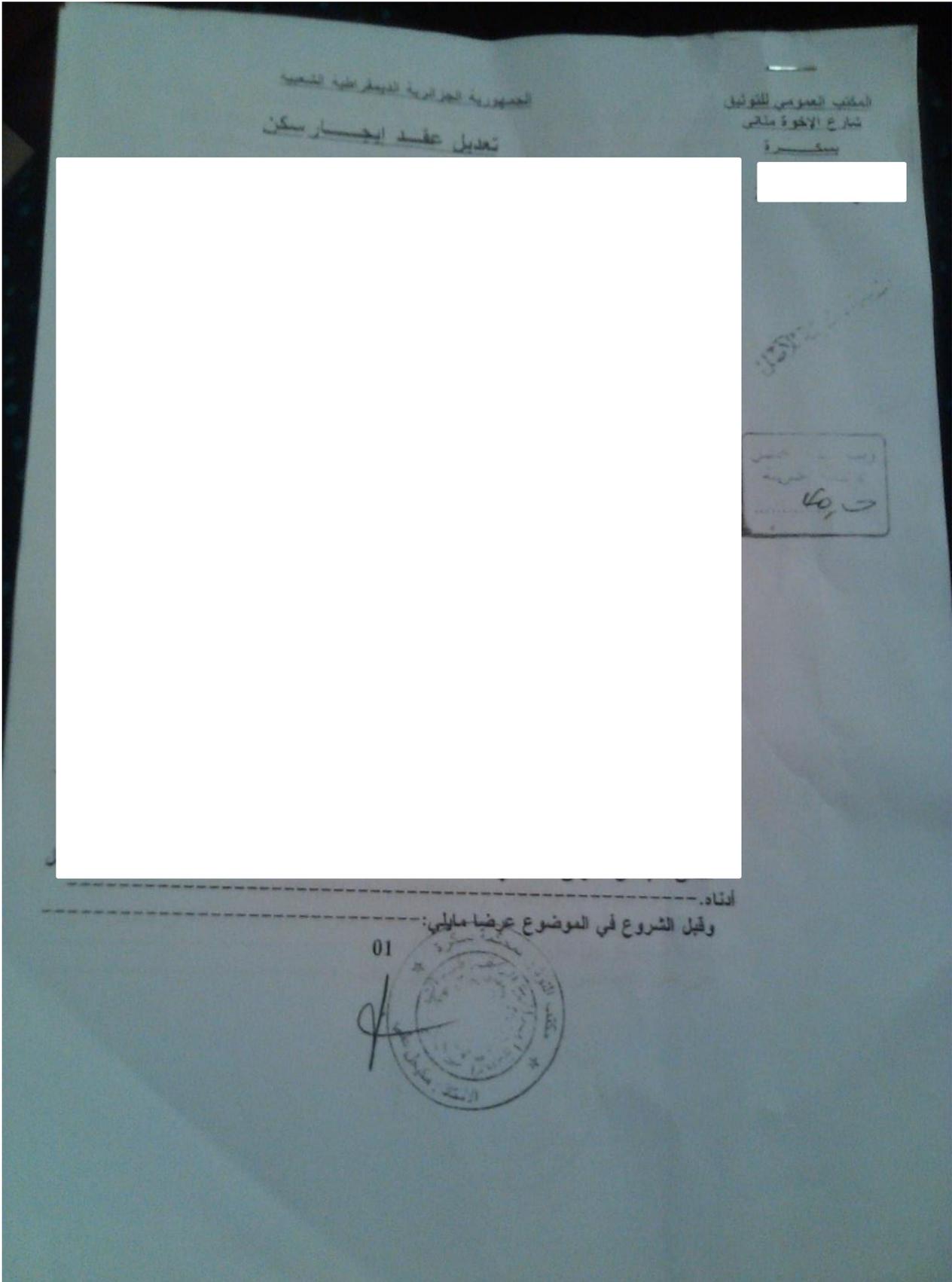
N°	DESIGNATIONS	TVA	QTE	Prix U HT	MONTANT HT
1	REFRIGERATEUR 215 L	19%	2	21 848.74	43 697.47
2	REFRIGERATEUR 320 L	19%	6	27 310.92	163 865.52
3	TV HD 43 "	19%	8	33 193.29	265 546.32
4	MACHINE A LAVER 06 KG	19%	2	18 487.39	36 974.78
5	CUISINIER 55*55 CM	19%	2	17 647.05	35 294.10
6	CUISINIER 60*60 CM	19%	6	24 789.91	148 739.46
TOTAL HT					694 117.65
TOTAL TVA					131 882.35
TOTAL GENERAL TTC					826 000.00

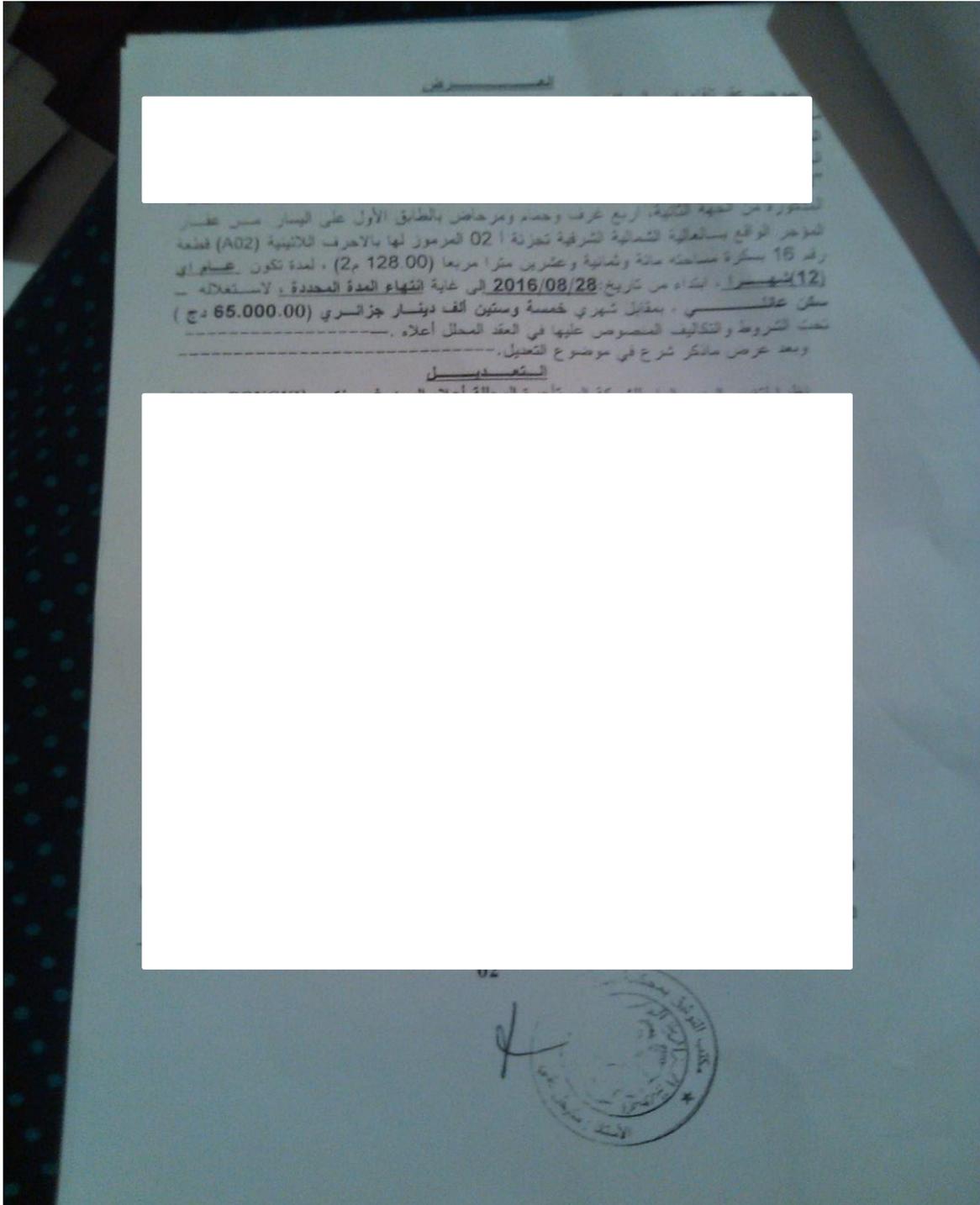


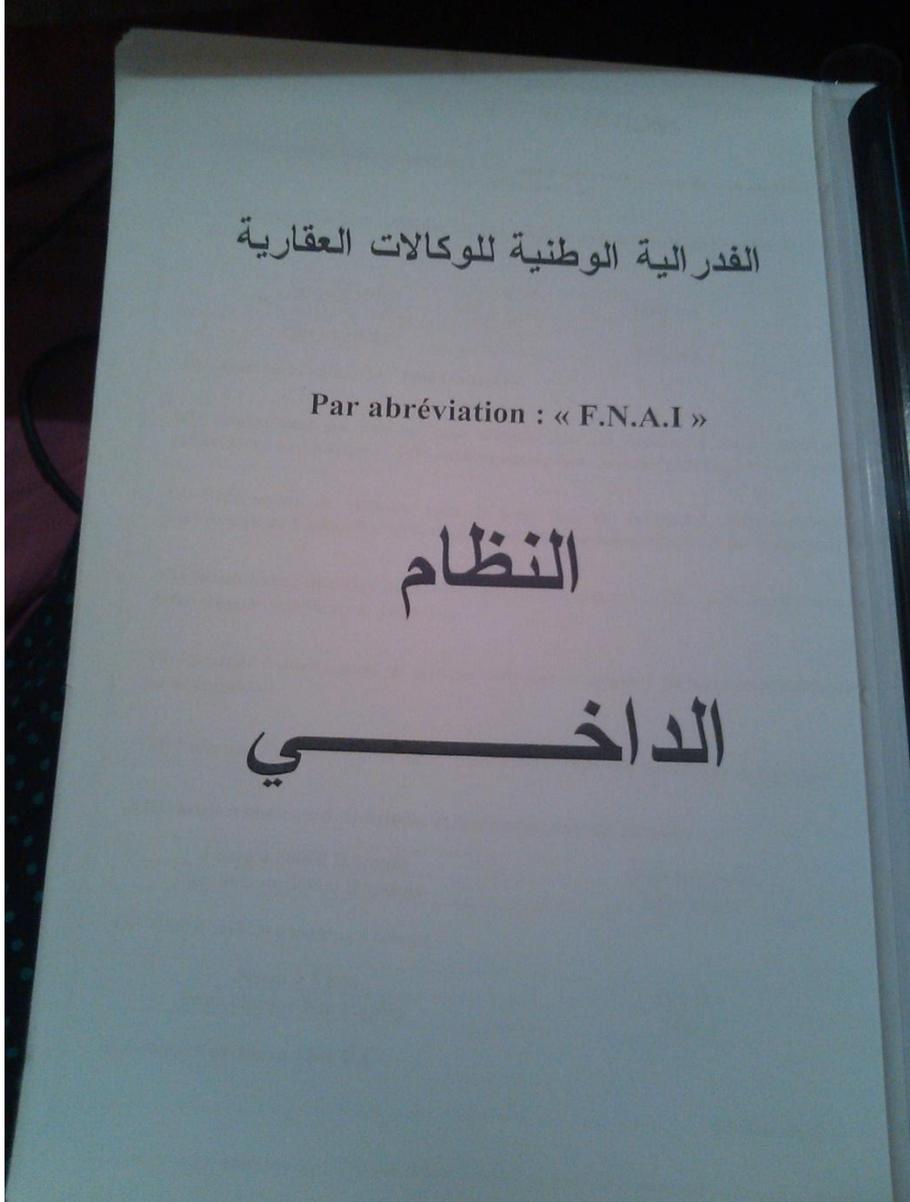
033 63 23 56 -

	<p>وزارة التجارة المركز الوطني للمحل التجاري</p>	
<p>مدونة النشاطات الاقتصادية المشاعة للتد بالمحل التجاري وصيغة مستدة رقم 64 : 2017/02/12</p>		
	611004	<u>رمز النشاط</u>
	نشاط مقنن	
	وكالة عقارية	<u>تسمية النشاط</u>
		<u>مضمون النشاط</u>
		وسيط في الشراء، البيع وتأجير الاملاك العقارية والتجارية.
		<u>النشاطات الاضافية</u>
		-التكفل بالمصالح الضرورية لسيير العقارات (المخصصة للسكن والمكاتب الخ ...).

اعتماد من طرف وزارة السكن
المرسوم التنفيذي رقم 18-09
الموافق بي : 2009. /01/20







TARIFS DES PRESTATIONS

Article 23 tiret 5 du décret exécutif n°09-18 du 20 janvier 2009 modifié et complété par le décret n°11-296 du 18 août 2011

I) Estimation d'un bien immobilier ou d'un fonds de commerce avec délivrance d'un état de valeur :

Jusqu'à 100m ²	1500 DA
De 101m ² à 1000m ²	3000 DA
Plus de 1000m ²	5000 DA

II) Conseil lié à l'immobilier : 1000 DA/Heure

III) Etablissement des états des lieux d'entrée dans les locations à usage commercial professionnel ou d'habitation : 10% du montant du loyer mensuel payable par le demandeur

IV) Etablissement des états des lieux de sortie dans les locations à usage commercial professionnel ou d'habitation : 10% du montant du loyer mensuel payable par le demandeur

V) Etablissement d'inventaire du mobilier dans les locations en meublé : 10% du montant du loyer mensuel payable par le demandeur

VI) Rédaction d'avant contrat de location : 10% sur le montant du loyer mensuel payable par le demandeur

VII) Rédaction d'avant contrat de vente : entre 3000 et 8000 DA payable par le demandeur

VIII) location saisonnière : le bailleur et le preneur paieront chacun :

Jusqu'à 50000 DA/mois	5000 DA/mois
Au-delà de 50000 DA/mois	10% /mois

IX) visite d'un bien à louer ou à acheter :

Jusqu'à 5 Km	500 DA
Pour chaque Km en plus	20 DA

X) ouverture de dossier : 500 DA

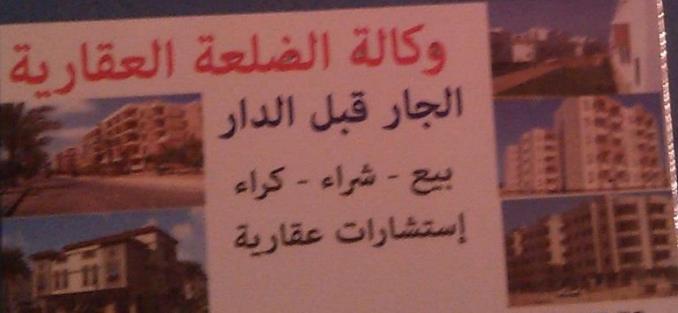
La direction



مركز حمام الصالحين بسكرة
« إقامة التخييل »
COMPLEXE THERMAL HAMMAN SALIHINE BISKRA
« RESIDENCE ENNAKHIL »
Avec Tous Nos Compliments

Tél : 033 65 87 80/81/82 Fax : 033 65 87 83
e-mail: hammamsalihin@yahoo.fr

وكالة الضلعة العقارية
الجار قبل الدار
بيع - شراء - كراء
إستشارات عقارية



0776 08 82 37 - 033 73 45 04 - 0770 76 57 72
0797 25 93 85 - 0662 32 70 53 - 0770 76 58 52

الطالبة: سراء عرعل

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة .

فرع مادة اصل

نصص بلوثانية



تهيئة النصوص: الاصلية والتجزئية

و حزم النصير

تقديم حزم النصير

السنة الثانية ماستر

استبيان البحث

أخي الكريم أختي الكريمة:

في إطار تحضير مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر تخصص
مقاولاتية بغرض إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة لإيجار السكنات
، نرجو منكم الإجابة بدقة على الاستبيان وذلك بوضع الإشارة (x) مكان
الإجابة التي ترونها مناسبة وإتمام المعلومات المطلوبة.

كما أطلبكم أن هذه المعلومات تستخدم لغرض علمي ليس أكثر، نشكركم
على حسن تعاونكم، وفي الأخير تقبلوا تحياتنا الخاصة.

المعلومات الشخصية:

الجنس: أنثى ذكر

الوظيفة:

الحالة العائلية: متزوج أعزبالسن: 29-20 39-30 49-40 50 فما أكثرعدد أفراد الأسرة: 1-2 3-4 5-6 7 فما أكثرالدخل (بقيمة شهرية متبينة): 5-10 11-16 17-22 23 فما فوقالجنسية: جزائري أجنبي أنكر الجنسية:إذا كنت جزائري هل أنت من: ولاية بسكرة خارج الولاية

أينما خاصة بالمشروع:

المشروع مؤسسة لإيجار السكنات والذي سيساهم في حل مشكل السكن
من خلال عرض مجموعة من السكنات المؤثثة والغير مؤثثة للإيجار
كما سيقدّم العديد من المزايا من بينها الأمان، الصيانة، النظافة والنجدة
وغيرها، لذلك أرجو الإجابة على الأسئلة بشكل دقيق وشكرا مسبقا.

ما نوع السكن الذي تريد: فردي f1 f2 f3 f4هل ستستخدمه: كسكن كمكتب عمل لموظف في الشركة هل تريد مجيئ: نعم لا ما نوع التجهيزات التي تريد: آلات كهربائية أواني أثاث خشبي أخرى

أنكرها:

هل ترغب في خدمات أخرى: نعم لا من بينها في ماذا ترغب بالضبط: أمن نظافة صيانة (كهرباء، غاز، ماء، نجدة) أخرى

أنكرها:

ما هو السعر الذي تراه مناسباً لإيجار هذا المنزل: 3 5 7

(الوحدة بلدين/مترم)

الطالبة: سمراء عرعار

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

فرع إدارة أعمال

تخصص مقاولاتية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

استبيان البحث

أخي الكريم أختي الكريمة:

في إطار تحضير مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر تخصص مقاولاتية بغرض إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة لإيجار السكنات، نرجو منكم الإجابة بدقة على الاستبيان وذلك بوضع الإشارة (x) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة وإتمام المعلومات المطلوبة.

كما أعلمكم أن هذه المعلومات تستخدم لغرض علمي ليس أكثر، نشكركم على حسن تعاونكم، وفي الأخير تقبلوا تحياتنا الخاصة.

المعلومات الشخصية:

الجنس: أنثى ذكر

الوظيفة:

الحالة العائلية: متزوج أعزب

السن: 29-20 39-30 49-40 50 فما أكثر

عدد أفراد الأسرة: 2-1 4-3 6-5 7 فما أكثر

الدخل (الوحدة مليون سنتيم): 10-5 11-16 17-22 23 فما فوق

الجنسية: جزائري أجنبي أذكر الجنسية:

إذا كنت جزائري هل أنت من: ولاية بسكرة خارج الولاية

أسئلة خاصة بالمشروع:

المشروع مؤسسة لإيجار السكنات والذي سيساهم في حل مشكل السكن من خلال عرض مجموعة من السكنات المؤثثة والغير مؤثثة للإيجار كما سيقدم العديد من المزايا من بينها الأمن، الصيانة، النظافة والنجارة وغيرها، لذلك أرجو الإجابة على الأسئلة بشكل دقيق وشكرا مسبقا.

ما نوع السكن الذي تريده: فردي f1 f2 f3 f4

هل ستستخدمه: كمسكن كمكتب عمل لموظف في الشركة

هل تريده مجهز: نعم لا

ما نوع التجهيزات التي تريدها: آلات كهربومنزلية أواني

أثاث خشبي أخرى

أذكرها:

هل ترغب في خدمات أخرى: نعم لا

من بينها في ماذا ترغب بالضبط: أمن نظافة

صيانة (كهرباء، غاز، ماء، نجارة) أخرى

أذكرها:

ما هو السعر الذي تراه مناسباً لإيجار هذا المنزل: 3 5 7

(الوحدة مليون سنتيم)