



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

### محاولة إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: الإدارة الأعمال  
تخصص: مفاوضات

الأستاذ المشرف:

سطحاوي عزيز

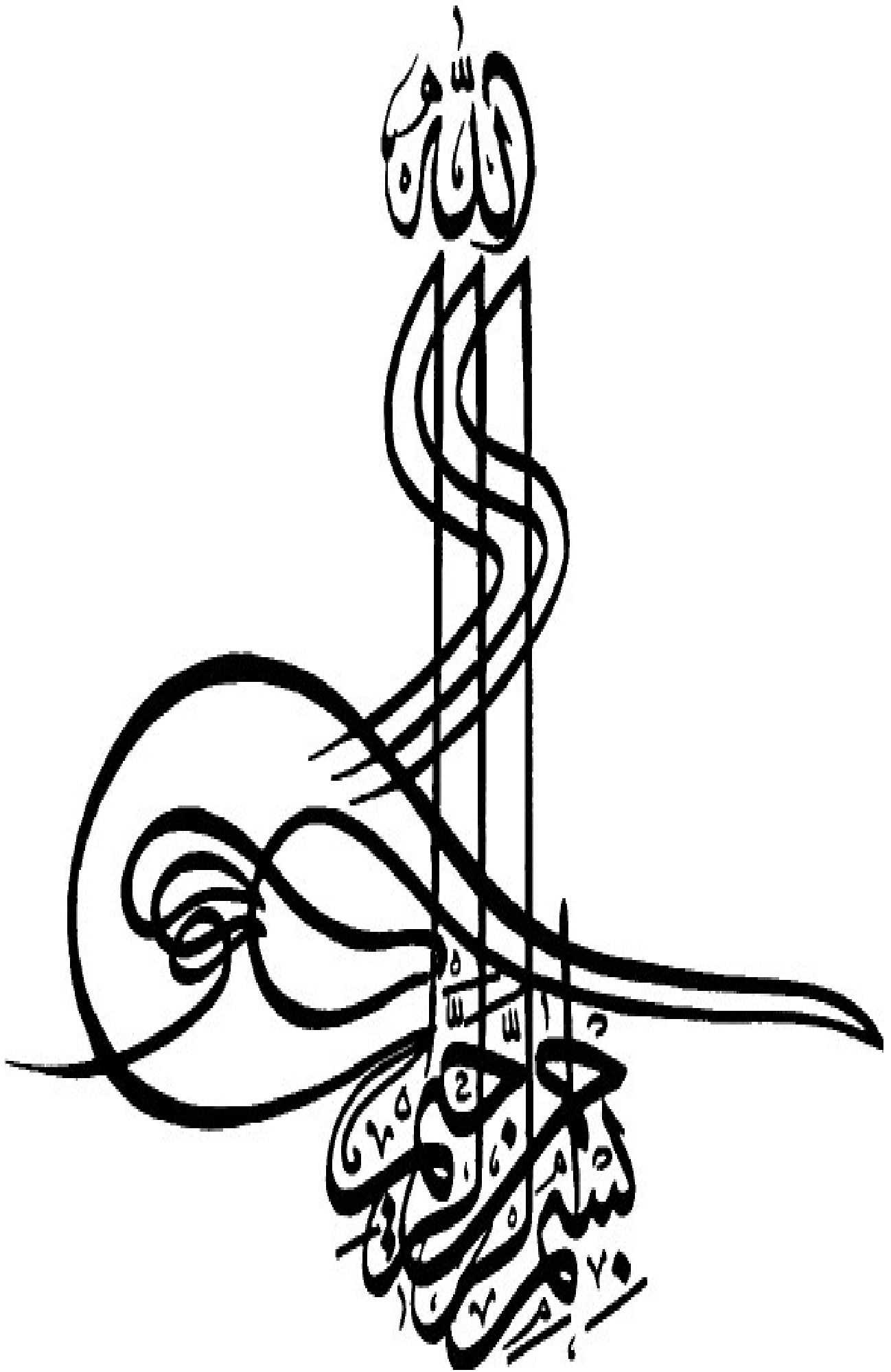
إعداد الطلبة:

جاب الله سارة

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:	Master-GE/MAN -Entrep /2015/.....
تاريخ الإيداع	.....

قسم علوم التسيير



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة و رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم والذي سهل لنا السبيل لانجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا

العمل، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "سطحاوي عزيز" الذي تفضل بالإشراف على هذا

العمل فجزاه الله كل خير و له مني كل التقدير والاحترام فهو لم يدخر جهداً في مساعدتي ولم

يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذه المذكرة.

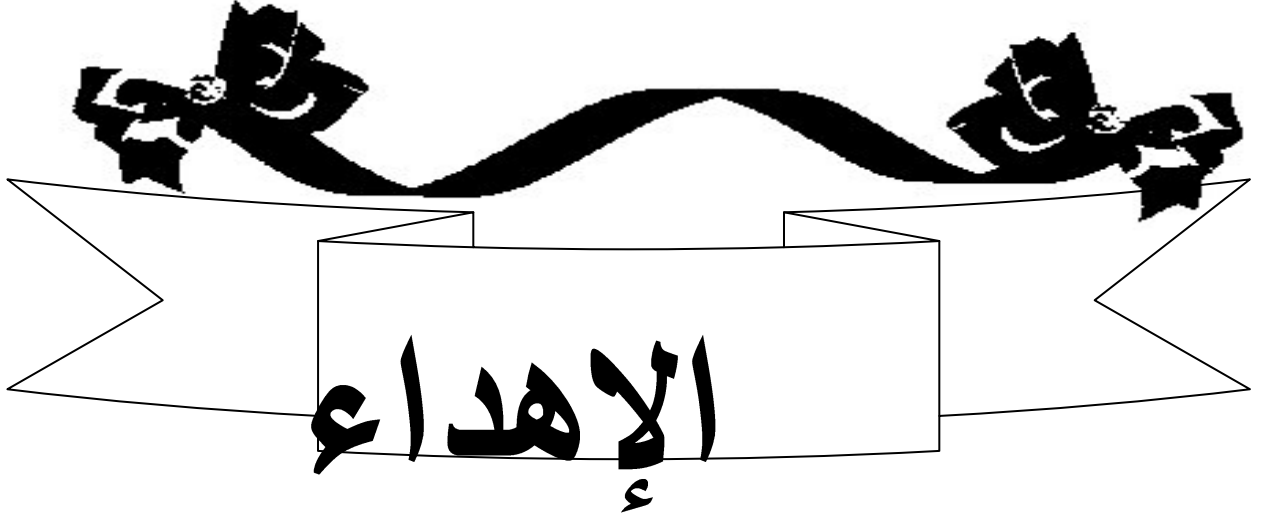
ولا يفوتني أن أشكر كل أساتذة كلية علوم التسيير والاقتصاد و بالأخص الأستاذة جودي

حنان التي كانت سنداً لي ولكل طلبة المقاولاتية.

كما أتقدم بالشكر إلى كل موظفي الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وعلى رأسهم "حمادي

عصام" الذي كان عوناً لي لتذليل كل ما واجهته من صعوبات.

- ألف شكر -



إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

**"أبي العزيز"**

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها إلى من ربّنتي وأنارت دربي وأعاننتني بالدعوات

إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود

**"أمي الحبيبة"**

إلى من علموني طعم الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواتي

**"كنزة"، "تسرين" و"سندس"**

إلى سندي وقوتي أخي الغالي



"عبد الناصر" وزوج أختي "إسماعيل عناني"

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ومن أحببتهم بالله

"طلاب قسم ثانية مقاولاتية"

إلى أخواتي اللواتي لم تلدهم أمي...إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى من عرفت كيف أجدهم

وعلموني أن لا أضيعهم، إلى كل صديقاتي وبالأخص

"زينب، عبير، بثينة، أمينة، خنساء، سامية، هدى، نسيم، أشواق، كريمة، سلمى، حنان، لينة"

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وبالأخص أستاذي الكريم "سطحاوي عزيز"

إلى كل من نساهم قلبي ولم تنساهم ذاكرتي

بجواب الله سارة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على مخطط الأعمال وهذا للأهمية البالغة التي يلعبها هذا الأخير لمعرفة مدى إمكانية نجاح أي مشروع، فهو عبارة عن وثيقة عمل يتم من خلالها توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق، المالية، الإنتاج والموارد البشرية، إذ يشكل صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطويره في المستقبل فهو يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة في الحالات التالية: إحداث مؤسسة جديدة - عرض منتج جديد - اختراق سوق جديدة - البحث عن شركاء لتمويل المشروع، لذا فيجب على كل فرد يطمح إلى تحقيق مشروعه بنجاح أن يأخذ الوقت اللازم لإعداد مخطط أعمال شامل يتم من خلاله تحديد الفرص المتاحة في السوق ومحاولة استغلالها، ولهذا سنقوم بعرض مخطط أعمال بمختلف جوانبه من أجل محاولة إنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية.

## Abstract:

This study aims as showing the importance of planning in business as it plays a big role in knowing the possibility of success in any project. It is a kind of a document through which things that have relation with marketing, finance and human sources. Business planning shows a detailed picture to design, excute and develop a project in the future because it is considered as a means of conducting in the following situation : create a new business/company, expose a new product penetrate a new market or looking for partners to finance the project. Therefore, any person who want to succeed in his project must take all his time to prepare a complete business planning through which he or she determines the choices that exist in the market and tries to exploit it. Thus, we shall give you a business or work plan with its different sides to create, found a firm, company of taxis for women.

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
II	ملخص
II	فهرس
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
VI	قائمة المختصرات
أ- ب- ج	المقدمة
<b>الفصل الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال
03	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
04	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال
05	المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال
06	المطلب الرابع: خصائص مخطط الأعمال
08	المبحث الثاني: أهداف ومراحل إعداد مخطط الأعمال و الأخطاء المحتملة في إعداده
08	المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال
09	المطلب الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال
10	المطلب الثالث: الأخطاء المحتملة في إعداد مخطط الأعمال
12	المبحث الثالث: المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

12	المطلب الأول : المخطط التنظيمي
19	المطلب الثاني : المخطط التسويقي
37	المطلب الثالث : المخطط الانتاجي
40	المطلب الرابع : المخطط المالي
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة سيارات أجرة نسوية</b>	
46	تمهيد
47	المبحث الأول : أساسيات حول المشروع
47	المطلب الأول : تقديم المشروع
52	المطلب الثاني : أهداف وأهمية المشروع
50	المبحث الثاني : إعداد المخطط التسويقي، التنظيمي والإنتاجي للمشروع
50	المطلب الأول : المخطط التسويقي للمشروع
63	المطلب الثاني : المخطط التنظيمي للمشروع
67	المطلب الثالث : المخطط الانتاجي للمشروع
77	المبحث الثالث : المخطط المالي للمشروع
77	المطلب الأول : مصادر التمويل
77	المطلب الثاني : القوائم المالية
87	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
	الملاحق
	المراجع

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	عناصر قوة وضعف المؤسسة	24
02	الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	24
03	العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار	30
04	مواصفات السلع والخدمات	39
05	ملخص المشروع	47
06	تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين المباشرين	51
07	تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين غير المباشرين	52
08	نتائج الاستبيان	53
09	نقاط قوة وضعف المشروع	57
10	الفرص والتهديدات	57
11	خصائص الخدمة	59
12	تسعيرة النقل بواسطة سيارات الأجرة الحضرية لمدينة بسكرة	60
13	تكاليف الاستئجار	62
14	اليد العاملة للمشروع	64
15	أجور العمال التي تتحملها المؤسسة	66
16	الوسائل والأجهزة المستخدمة في المشروع	67
17	تجهيز السيارات	69
18	مصاريف الصيانة و التصليح	71
19	التجهيزات المكتبية	72
20	الخدمات اللازمة	74
21	تأمين السيارات	74
22	تأمين التجهيزات المكتبية	74
23	مخطط المبيعات	76
24	الهيكل التمويلي	77
25	قيمة الاستثمار	77
26	الميزانية الافتتاحية للمشروع	78
27	تكاليف التشغيل السنوية	78
28	اهتلاك القرض البنكي	80
29	اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ENSEJ	81

	اهتلاك الأصول الثابتة	30
	الإيرادات المتوقعة لثمان سنوات الأولى	31
	حسابات النتائج لثمان سنوات	32

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
26	المزيج التسويقي للخدمات	01
30	أهداف التسعير	02
66	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

## قائمة المختصرات

الاسم الكامل	المختصرات	الرقم
Entreprise Unipersonnelle a Responsabilité Limitée	EURL	01
Société en Nom Collectif	SNC	02
Société en Commandite Simple	SCS	03
Société a Responsabilité Limitée	SARL	04
Société en commandite par actions	SCA	05
Société par actions	SPA	06
Strengths, Weaknesses, Opportunites et Threats	SWOT	07
Centre National Du Register Commerce	CNRC	08
General Packet RadioService	GPRS	09

# مقدمة

لقد أولت الدولة الجزائرية اهتماما بالغا بالمشاريع الاستثمارية في الآونة الأخيرة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في النهوض بالاقتصاد و بالتالي تطوير الدولة وازدهارها و كسب احترام الدول الأخرى لها من جهة، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر و البطالة من جهة أخرى.

فإعداد المشاريع وإنشاءها يعتبر شيء مهم إلا أن نجاحها و استمرارها يعتبر أكثر أهمية ولذا فللقيام بإنشاء مشروع لا بد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسيبتهم من خلاله دراسة هذا المشروع من جميع جوانبه ، لأن المقاولين الذين يقومون بإنشاء مشاريعهم دون وضع خطة عمل مفصلة سيواجهون صعوبات في التمويل و التسيير و كذا مشاكل متعددة بعد مدة من انطلاق العمل ،فمخطط الأعمال يعتبر وسيلة لجمع المعلومات حول المشروع المقترح وكذا يعتبر الوثيقة الأساسية لإعداد دراسة كاملة ومفصلة حول هذا المشروع. فمن خلال إعداد مخطط الأعمال يمكن معرفة مدى نجاح المشروع مستقبلا ، كما أنه يعتبر أداة إقناع يقدمها صاحب المشروع للبنوك و المؤسسات المالية لمنحه التمويل اللازم لبدء نشاطه . ونظرا لأهمية مخطط الأعمال في إنشاء المشاريع، سنحاول تقديم مخطط أعمال لمشروع مقترح يتمثل في إنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية والذي يمكن تطبيقه بالاستعانة بالدعم الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب .

ومن هنا نجد أن انجاز مشروع هو مرتبط بمخطط الأعمال لذلك فان الإشكالية المطروحة تربط بين مخطط الأعمال والمشروع وعليه فان إشكالية بحثنا تتمثل في :



كيف يمكن إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية ؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هو مخطط الأعمال ؟ وفيما تكمن أهميته ؟
- 2- كيف يتم إعداد مخطط أعمال مشروع ؟
- 3- مدى إمكانية تبني هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ( ANSEJ ) .

أسباب اختيار الموضوع :

الدوافع التي قمنا من خلالها على معالجة هذا الموضوع هي:

- الميول الشخصي لهذا المشروع .
- توافق المشروع وطبيعة التخصص .
- كون أن إعداد مخطط الأعمال من المواضيع المهمة والأساسية لنجاح واستمرار أي مشروع .
- عدم التطرق لهذا المشروع من قبل .
- التفكير في تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع إنشاء الله .

أهمية الدراسة :

- معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال .
- تحديد دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل .
- محاولة إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة سيارات الأجرة النسوية .
- تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة .
- معرفة المتطلبات اللازمة للتسجيل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و الحصول على الدعم المالي اللازم .

أهداف الدراسة :

-إبراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المؤسسة قبل إنشائها.

- محاولة إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مؤسسة في إطار مخطط الأعمال.

- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المؤسسة الجديدة.

- تقييم فكرة إنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية .

### منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في انجازنا لهذا الموضوع على **المنهج الوصفي** لوصف ما جاء في الجانب النظري و **المنهج**

**التحليلي** في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والمتعلق بتقديم مخطط أعمال لمؤسسة سيارات

أجرة نسوية، كما استعملنا استبيان من اجل تحليل السوق لمعرفة رأي المجتمع في المشروع.

### هيكل الدراسة :

من أجل الوصول إلى تحقيق هذه الدراسة في إطار منهجي وعلمي، تم تقسيمها إلى فصلين أحدهما نظري و

الآخر تطبيقي .

**الفصل الأول** :سيتم التطرق فيه إلى مفهوم مخطط الأعمال في المبحث الأول، أهداف ومراحل إعداد مخطط

الأعمال و الأخطاء المحتملة في إعداده في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فسيخصص للمحاور الرئيسية

لمخطط الأعمال .

**الفصل الثاني**: ويحتوي على الجانب التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع لمؤسسة سيارات أجرة نسوية، وقد تم

تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول المشروع، أما المبحث الثاني فتما

التطرق فيه إلى إعداد المخطط التسويقي والتنظيمي و الإنتاجي للمشروع، فيما يبقى المبحث الثالث للمخطط

المالي للمشروع.

# الفصل الأول

## مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

### تمهيد:

قبل الشروع في إنشاء أي مؤسسة أو انطلاق أي مشروع، لابد على المقاول أن يقلل من نسبة الأخطار والصعوبات التي قد تواجهه عند انطلاق عمله سواء في التمويل أو التسيير، وهذا بإعداد مخطط أعمال مناسب يقوم من خلاله بالإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة فهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المشروع و يبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، فهو يعد من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده.

لذا سنحاول في هذا الفصل توضيح مخطط الأعمال من خلال التطرق للمباحث التالية :

المبحث الأول : مفهوم مخطط الأعمال

المبحث الثاني :أهداف ومراحل إعداد مخطط الأعمال والأخطاء المحتملة في إعداده

المبحث الثالث : المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

### المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال

مخطط الأعمال له دور كبيراً لتحقيق استمرارية المؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية تكوينها ونشأتها أو خلال توسعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة .

#### المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

تعددت التعاريف المتعلقة بمخطط الأعمال وهذا التعدد يعود لتعدد وجهات النظر هذا من جهة وتعدد ظروف وواقع متطلبات نشأة الأعمال من جهة أخرى حيث يمكن تعريف مخطط الأعمال على انه :  
أولاً: هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المؤسسة و أعمالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - برحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19 أفريل 2012 ، ص7.

ثانياً: يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم ...).<sup>1</sup>

ثالثاً: هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية.<sup>2</sup>

رابعاً: يعتبر وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كلّ الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم ...)، كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة

في الحالات التالية:<sup>3</sup>

- إحداث مؤسسة جديدة.
- عرض منتج جديد.
- اختراق سوق جديدة.
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية.
- البحث عن شركاء لتمويل المشروع.

<sup>1</sup> - قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص3.

<sup>2</sup> - شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص9.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص7.

خامساً: مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.<sup>1</sup>

سادساً: وهو وثيقة خطية تصفك وتصف ما تنوي تحقيقه، والمكان الذي سيقام عليه مشروعك التجاري، والتاريخ الذي تتوقعه لبدأ المشروع، وكيف ستتغلب على المخاطر المصاحبة، وتحقق العائدات المتوقعة.<sup>2</sup>

سابعاً: هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة، ويتم من خلاله توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية ويسعى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

- أين نحن الآن؟

- وأين سنذهب؟

- وكيف الوصول إلى نقطة ما؟

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن **مخطط الأعمال** هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع وإمكانية تجسيده على أرض الواقع، كما يتنبأ بجميع العوامل والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة خلال مسار إنشائها مع تحديد الوسائل المناسبة لمواجهتها، كما يمثل هذا الأخير وثيقة تضمن توفير التمويل المناسب للمؤسسة أو المشروع.

### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال

<sup>1</sup> - براهيم نوال، السيرورة المقاولانية من توليد الأفكار الى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص7

<sup>2</sup> - جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولانية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص 3.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2008، الطبعة الأولى، ص

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:<sup>1</sup>

❖ عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عند انطلاق المشروع، بالتالي 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 بإعطاء 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.

❖ إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة على مشروع العمل.

❖ يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.

❖ التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً.<sup>2</sup>

❖ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.

❖ تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع.

❖ المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.

❖ المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره .

❖ إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية و الفنية و المالية .<sup>3</sup>

❖ ترتيب الأفكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- شوقي جباري، شوقي خليل، مرجع سابق، ص 9-10.

<sup>2</sup>- أحمد المقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص24.

<sup>3</sup>- قبة فاطمة، مرجع سابق، ص4.



- تقييم الجدوى.
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب.
- التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر.
- تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية.

### المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

من بين الأنواع المحتملة لمخطط الأعمال التي يمكن أن توجد وتستخدم من قبل أصحاب المشاريع الراغبين في إقامة مشاريعهم هي:

#### أولاً: التصنيف الأول

هذا التصنيف يتضمن مايلي:<sup>2</sup>

**1- المخطط المختصر:** هو مخطط قصير يعرض الجوانب المهمة جداً والقضايا الرئيسية لبدء أي مشروع، وهذا النوع من خطط الأعمال يكون ملائماً خاصة في الحالات التي يحصل فيها صاحب المشروع على دعم خارجي، فالمخطط المختصر يعتبر مخطط مرضي لكل من الممولين والمستثمرين، خاصة عندما يحتوي على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، وهذا النوع من الخطط يتصف بالمحدودية عند وجود عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها المشروع، وبشكل عام إن وجود مخطط مختصر هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

**2- المخطط الشامل:** هو مخطط عمل كامل ودقيق يحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والدرجة والتي من شأنها ان تحدد نجاح أو فشل المشروع المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، ويكون

هذا النوع من خطط الأعمال مفيداً و متميزاً عندما :

- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها المشروع.

<sup>1</sup>- برحومة عبد الحميد، بوظرفة سورية، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 215.

- مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة خارجية.
- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

### ثانياً: التصنيف الثاني

يتكون مخطط الأعمال الكلي من خطط أعمال فرعية على حسب حاجة المؤسسة ، يمكن أن نلخصها في

النقاط الموالية<sup>1</sup>:

**1- معيار خطة البدء :** هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة لأعمال تجارية جديدة ، وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، والمنتج أو الخدمة، والسوق، والتنبؤات، و إستراتيجية ومراحل التنفيذ، وفريق الإدارة، والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع موجز تنفيذي وينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

**2- خطط العمليات :** يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية .قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين . كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

**3- خطط النمو :** أو خطة التوسع أو خطة جديدة للمنتج تركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال .ويمكن أن تكون خطة داخلية أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطها بطلبات الحصول على القروض أو الاستثمارات الجديدة .

**4- خطط الجدوى:** كما هناك خطة الجدوى ، وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، وبيان المهمة، مفاتيح النجاح، والتعليم الأساسي وتحليل السوق، وتحليل أولي للتكاليف، والتسعير، والنفقات المحتملة .هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة. أو عدم المضي في العمل .

### المطلب الرابع: خصائص مخطط الأعمال

<sup>1</sup> - قبة فاطمة، مرجع سابق، ص7.

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية. وعليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص ويولونه الكثير من العناية. وفي هذا المجال، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية (Marion & Senicourt, 2003):<sup>1</sup>

1- **الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. وكلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع الرئيسية، وهناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل. وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطبعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

2- **صياغة مناسبة للمرسل إليهم:** تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم.

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

<sup>1</sup> - لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17، 18، 19، أبريل 2012، ص ص 9-12.

المتخصص). كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

تعتبر خاصية الوضوح جد هامة بالنسبة لمخطط الأعمال، حيث تساعد عادة في تفادي التأويلات الخاطئة والمتعددة من طرف القارئ (المرسل إليهم).

**4- الواقعية:** تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد، يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها. وتزداد عملائية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

**5- المصدقية والدقة:** تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع. وعلى هذا الأساس، يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقیصة أساسية قد تخلق انطباعا سلبيا حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش والكذب والخداع. وعليه، تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

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

**7- التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصدقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. فالانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط

الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. فنتيجة التقييم التي يلقاه مخطط الأعمال تتوقف على جودة انسجامه، طالما أن وجود تناقضات في هذا المخطط توحى إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه.

### المبحث الثاني : أهداف ومراحل إعداد مخطط الأعمال والأخطاء المحتملة في اعدده

إن مختلف مراحل إعداد مخطط الأعمال تجيب على العديد من الأسئلة المهمة التي تمكن وتساعد صاحب المشروع على تحديد أفضل الطرق لتحقيق أهدافه المرجوة من إنشاء هذا المشروع، لهذا يجب التركيز وأخذ الوقت اللازم لإعداده .

#### المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال

يهدف مخطط الأعمال إلى :<sup>1</sup>

- ✍ التشخيص الوظيفي والتشخيص الإستراتيجي للمشروع.
- ✍ التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع.
- ✍ تقييم مرد ودية المشروع في المستقبل.
- ✍ تحديد طبيعة ومحيط فرصة العمل والتي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل هذه.<sup>2</sup>
- ✍ عرض المدخل المستخدم من قبل الريادي لوضع مجمل الخطط لاستغلال واستثمار الفرصة.
- ✍ تحديد الاستراتيجيات التي يعتمد عليها أصحاب المشروع.
- ✍ تطوير العلاقات مع الأطراف الخارجية المحتمل أن يقدموا مساعدات للعمل الصغير لانجاز الأهداف.
- ✍ من خلال خطة العمل يمكن اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لعدم الوقوع في إشكالات غير محسوبة.
- ✍ مخطط الأعمال يعتبر أكثر واقعية وصدق في التعبير عن مستقبل المشروع المراد إنشائه، وبالتالي يسهل عملية الحصول على رؤوس الأموال المناسبة لان الجهات الداعمة للمشروع لا تخاطر بأموالها إلا بعد تأكدها من أن هذا المشروع يستحق الرعاية والمساهمة التمويلية.

<sup>1</sup> - جلاب محمد، مرجع سابق، ص4.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 211-214.

للم التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للمشروع والتي تؤدي إلى استمراريته وتواجهه على الأمد الطويل.

للم مخطط العمل هو خارطة تسمح للفرد الريادي بإمكانية نقل أحلامه ورغباته إلى أرض الواقع لبدء العمل دون تهور أو مجازفة غير محسوبة العواقب.

المطلب الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال

يختلف محتوى مخطط الأعمال وشكله وحجمه من مشروع إلى آخر. ورغم هذا الاختلاف، فإن كل

مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:<sup>1</sup>

● **الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين:** وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال

الإجابة على الأسئلة التالية: هل هم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنّفين؟ فإن كانوا من

رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات...)? ما هي المناطق

التي ينشطون بها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى. وإن كانوا من صنف

المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو من النساء أو من الأطفال؟

ما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

● **الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين:** تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم

نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدّم منتجاً أو خدمة بديلة.

● **الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالموردين والمجهزين:** وتتضمن هذه القائمة اسم المورد وعنوانه وقائمة

المعدات والتجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمدها.

● **الخطوة الرابعة: دراسة السوق:** بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين

وضبطك لقائمة الموردين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على

منتجاتك وخدماتك واتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمن بيعها ومكان

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص ص 9-10.

تركيز مؤسستك ... وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع .

● **الخطوة الخامسة : إعداد خطة التسويق:** تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتك. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بـ:

- خصائص منتجاتك وخدماتك .

- ثمن البيع .

- طريق الترويج التي ستعتمدها .

- وسائل الإعلان التي ستستخدمها.

- إستراتيجية البيع التي ستتبعها.

● **الخطوة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة:** يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها، وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية تحقيق المشروع.

● **الخطوة السابعة : إيجاد التمويل والمساعدات:** التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا المشروع، بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال.

● **الخطوة الثامنة : اختيار هيئة قانونية:** كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فإختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد طبيعة المؤسسة فردية أو شركة؟ فالهيكل القانونية تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج غير المرغوب فيها سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي والمالي.

بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانونية المختارة.<sup>1</sup>

● **الخطوة التاسعة : تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها:** و نسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:<sup>2</sup>

● الأخطار التي تتجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

● الأخطار الناجمة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا مايفرض القيام بالتخطيط المستمر.

وبالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية و التقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط .

● **الخطوة العاشرة : إقامة المؤسسة (التنفيذ):** وهي تعني انطلاق ومباشرة الأعمال، فمن خلال هذه المرحلة نستطيع المقارنة بين ما هو مخطط له و النتائج المحققة وعليه يمكن معرفة مستوى الانحرافات ان وجدت ومحاولة تصحيح الأخطاء، والهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في هذه المرحلة هو كسب أكبر عدد من الزبائن .<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: الأخطاء المحتملة في إعداد مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال وبالرغم من التحضير المسبق له وإعداده بالشكل المناسب لكن أحيانا قد يحدث فشلا في تنفيذه وهذا يحدث من خلال:<sup>4</sup>

✚ عدم وجود خبرة لإعداد خطة العمل من طرف مالكي المشروع.

✚ عدم الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن ورغباتهم.

<sup>1</sup> - قبة فاطمة، مرجع سابق، ص5.

<sup>2</sup> - صندرة سايبى، سيرورة انشاء المؤسسة أساليب المرافقة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 24.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 10.

<sup>4</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 122.



✚ نقص أو عدم إعطاء أهمية للحصول على البيانات الدقيقة والضرورية من أجل تجسيد المشروع بأقل مخاطر.<sup>1</sup>

✚ المبالغة في وصف المنتج بمصطلحات ومفاهيم غير واقعية ومثالية الى حد بعيد، بل ويغلب عليها طابع الكذب من أجل جذب انتباه القارئ، فمن الضروري عرض المنتج أو الخدمة بشكل مبسط واضح وسهل الفهم وبمصطلحات مفهومة ودقيقة.

✚ نقص المعلومات وعدم القيام بتحليل كامل وشمولي للسوق المستهدف، فمن الضروري معرفة المنافسين بشكل من التفصيل إذا كان ممكنا، قوتهم وضعفهم، وكذا وضع تقديرات لحصة السوق ومستوى الأرباح للمنافسين.

✚ التأكيد الكبير على عرض حجوم الأرباح المتوقع الحصول عليها من خلال إنشاء المشروع بدلا من الاهتمام بإظهار التدفقات النقدية، فالجهات الداعمة تهتم بمعرفة مدى قدرتك على تسديد القروض وهذا من خلال وجد إيرادات كافية وتدفق نقدي موجب.

✚ إخفاء جوانب الضعف عند إعداد خطة العمل وعدم أخذها بعين الاعتبار، فيجب على صاحب المشروع أن يعرض جميع الجوانب التي تمس المشروع سواء كانت ايجابية أو سلبية ومحاولة مواجهة هذه الأخيرة بالانفتاحية و الشفافية و وضع حلول لها .

✚ قد يكون صاحب المشروع متيم ومفتون بالفرصة التي من المحتمل أن تكون غير ممكنة، لذلك من المفترض حساب تأثيرات مهمة مثل التكنولوجيا الجديدة، والتجارة الالكترونية و غيرها قبل الاقدام على اختيار هذه الفرصة أو تلك.

✚ كتابة خطة العمل وفق منظور ضيق غير مرن وكذلك جعل هذه الخطة طويلة ومملة ولا يوجد فيها تركيز على الأولويات، فيفترض أن يعلم الريادي أن الهدف ليس كتابة خطة عمل طويلة بل خطة عمل جيدة، مرنة مطابقة لمقاسات عديدة ومرتبة وفق صيغ أولوية وموضحة لأهداف المشروع.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 233 - 234.

✚ ابتعاد بعض الرياديين عن الاندماج و المشاورة في اعداد و كتابة خطة العمل، فلكتابه خطة عمل بقواعد سليمة يجب استشارة وطلب المساعدة من جهات متخصصة في ذلك وكذا تفحصها لعدة مرات لتأكد من سلامتها.

✚ كتابة خطة العمل على عجلة وعدم أخذ الوقت الكافي في تشكيل محتوى الخطة وكذلك اعتماد منهجية ركيكة غير واضحة.

يمكن القول أن مخطط الأعمال يمثل البداية الصحيحة لولادة أعمال جديدة تستطيع التطور و الاستمرار بفضل هذه الولادة الطبيعية و المنهجية المنظمة، وهكذا يفترض على صاحب المشروع أن يكرس الجهود و الموارد الكافية لإعداده على أحسن وجه نظرا لأهميته وكذا تأثيره على تجسيد المشروع ومستقبله. وتوجد اليوم العديد من المصادر التي تساعد الريادي في إعداد مخطط أعمال مثل الكتب المتخصصة و المواقع على شبكة الأنترنت و البرامج الحاسوبية الجاهزة وغيرها من المصادر.

### المبحث الثالث : المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

سوف نتناول في هذا المبحث أهم المكونات الأساسية لمخطط الأعمال، حيث سنتطرق إلى المخطط التنظيمي، ثم الإنتاجي، فالتسويقي وأخيرا المخطط المالي.

#### المطلب الأول : المخطط التنظيمي

يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية لنجاح أي مشروع كونه يؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف الموارد وذلك بغرض إنجاز الأهداف الموضوعه في الخطة بكفاءة وفعالية عالية.

#### أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

**تعريف 1:** المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية للعاملين و الإطارات الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في تجسيد المشروع وكذا تطوره و نموه، كما يتم من خلاله إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح.<sup>1</sup>

**تعريف 2:** المخطط التنظيمي يبين خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال وكيفية أداءها.<sup>2</sup>

و يمكن القول أن المخطط التنظيمي هو خطة يتم التعرف من خلالها على الشكل القانوني المناسب لنشاط المشروع، و كذا تحديد مسؤوليات كل من المديرين والعاملين والقوانين الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء هذا الأخير. وهذا من خلال توضيح الهيكل التنظيمي المعمول به لتحديد المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي

التنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المؤسسة أيا كان حجمها أو طبيعة عملها، وعليه فإن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها، ويمكننا أن نورد جزء منها على النحو الآتي:<sup>4</sup>

◀ يحدد واجبات و مسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته و نوع السلطة الممنوحة له و مداها.

◀ يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية و الموارد المالية المتاحة في المؤسسة .

◀ يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، و يحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من

أعضاء المؤسسة مكانه أنموذج التنظيم ( الهيكل التنظيمي ) و يعرف علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

<sup>3</sup> - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، الطبعة الثانية، ص 45.

<sup>4</sup> - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 117 - 118.

- ◀ يحقق التقسيم السليم للعمل، و التنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية و الجماعية.
- ◀ يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل تضاعفها.
- ◀ يرفع معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المؤسسة.
- ◀ يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعورا بالمشاركة والتعاون، وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- ◀ يجنب المؤسسة والعاملين فيها من الوقوع في متهات لا تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال.
- ◀ يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق الأهداف.
- ◀ تحديد الأنشطة والأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير سبل ووسائل التنسيق فيما بينها.<sup>1</sup>
- ◀ يساعد في اتخاذ القرارات، باعتباره أداة مراقبة.

### ثالثاً: أنواع الهياكل التنظيمية وخصائصها

#### 1- تعريف الهيكل التنظيمي:

هو الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل، ماذا ومتى ومع من؟، وهو ينقسم الى عدد من المستويات حيث يشغل كل منها أفراد ذو مهارات وقدرات مختلفة بحسب المسؤولية التي يتحملون عبئها والسلطات التي يتمتعون بها.<sup>2</sup>

#### 2- أنواع الهياكل التنظيمية: يوجد ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2002/2003، ص 122.

<sup>3</sup> - متاح على الموقع:

- **الهيكل الوظيفي** : يتم فيه تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة مخازن واحدة ، و إدارة صيانة واحدة ، و يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة إضافة إلى طول الهرم الوظيفي لكثرة مستويات الإدارة ، وميزة هذا النظام هي أنه يعد اقتصادي من حيث التكاليف لأننا لانحتاج لأكثر من مخزن، وأكثر من ورشة...الخ بل كل شيء مركزي، كما يمكن هذا النظام كل موظف من الاستفادة من خبرات زملائه في نفس التخصص كونهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

- **الهيكل القطاعي**: وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج أو خدمة معينة في قطاع واحد، فمثلا لو كانت المؤسسة منتجة لسلعتين أ و ب، يتم تقسيم المؤسسة إلى قطاعين أ و ب و كل قطاع يحتوي على اقسام من إنتاج، صيانة ، مالية، مخازن، تسويق... وعند اعتماد المؤسسة لمثل هذا الهيكل غالبا ماتبقي على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية، كما يمكن أن يكون الهيكل القطاعي مقسما بناءا على المناطق الجغرافية.

- **الهيكل المصفوفي**: يتم من خلاله تقسيم العمال حسب الوظائف في هيكل وظيفي و كذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة، وفي هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان، مثلا لدينا مؤسسة منتجة لمنتجين أ و ب ويتم تعيين مسؤول ذو مستوى عالي عن المنتج أ و آخر عن المنتج ب فنجد أن هذان المسؤولان يرأسان عمال من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في الإدارة التابع لها، و ما يعاب على هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين كون كل واحد منهم تابع لرئيسين.

### 3- خصائص الهيكل التنظيمي: تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي في:<sup>1</sup>

أولا: الطول

<sup>1</sup> - متاح على نفس الموقع السابق.

✳️ **الهيكل الطويل:** و يكون فيه الهرم الوظيفي طويل ( من الناحية الرأسية ) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة ، ما يجعل عملية اتخاذ القرار بطيئة .

✳️ **الهيكل القصير:** وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير، بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة و بذلك تزيد مسؤوليات المديرين و التفويضات الممنوحة لهم مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات.

#### ثانيا: المركزية و اللامركزية

✳️ **المركزية:** تعني أن تركيز السلطة لدى جهة معينة في المؤسسة، بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائما تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها. المركزية تجعل القرارات بطيئة و لكنها تجعل الرقابة أفضل. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي.

✳️ **اللامركزية:** تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة، تتمثل هذه الأخيرة في أن يكون لكل مدير ميزانية محددة و يتحكم فيها بما يراه مناسباً. اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.

#### ثالثا: الرسمية

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة، ولكن هذا يقلل من القدرة على الإبداع.

#### رابعا: المرونة

✳️ **الهيكل الآلي:** و هو هيكل قليل المرونة و لكن الرقابة فيه كبيرة، و يفضل استخدامه في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال التي تتكرر بدون تغيير، و يتسم هذا الهيكل بالرسمية و المركزية من حيث التعامل بين أفراد.

✳️ **الهيكل ( الحيوي ) العضوي:** هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة والديناميكية وهذا ما يسمح بسهولة تأقلمه مع متطلبات الموقف الذي تكون فيه المؤسسة و يفضل استعماله في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة.

#### رابعاً: الأشكال القانونية للمؤسسة

هناك عدة أشكال قانونية متاحة أمام الشخص أو الأشخاص المؤسسين للأعمال، حيث يلاحظ أن لكل شكل قواعد سير خاصة يجب على الفرد معرفتها والاطلاع عليها لتقرير الشكل القانوني المناسب لمؤسسته

1.

✳️ **إنشاء مؤسسة بمفردك:** إذا أراد الشخص أن يكون هو المسير الوحيد لمؤسسته وإدارة أعماله بمفرده، يمكنه أن يختار نوعان من الأشكال القانونية: المؤسسة الفردية ( الشخص الطبيعي)، أو المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة (EURL):

#### 1- المؤسسة الفردية (شخص طبيعي): وشكل هذه المؤسسة:<sup>2</sup>

- موجهة عموماً لمؤسسة ذات حجم بسيط.
- لا تتطلب قانوناً أساسياً، فتأسيسها بسيط.
- إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جداً.
- بسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة و المؤسسة، فإن تسديد ديون هذه الأخيرة يمكن أن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة.

- التسجيل لدى السجل التجاري يمنح لصاحب المؤسسة صفة التاجر لمستحدثها.
- 2- المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة ( EURL ): وشكل هذه المؤسسة:<sup>1</sup>
- إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا "كشريك وحيد"، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة.
- لا يجوز أن يكون رأس مال المؤسسة أقل من 100.000 دج.
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.

✨ إنشاء مؤسسة مع شركاء: تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص ، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر، من بين الأشكال التالية:

- 1- شركة تضامن (SNC): وشكل هذه المؤسسة:<sup>2</sup>
- هي شركة يملكها أكثر من شخص واحد.
- ليس هناك حد أدنى مفروض لرأس مال الشركة.
- التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون الشركة على عكس ذلك.
- يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون.
- يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة "شركاؤهم"
- تنتهي الشركة بموت أحد الشركاء أو منعه من ممارسة مهنته التجارية.

<sup>1</sup>- المادة 564 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم: 96-27، المؤرخ في 09/12/1996.

<sup>2</sup>- المادة 551 وما بعدها من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم 96-27، المؤرخ في 09/12/1996.



- التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري، يمنح للمؤسسة صفة الشخصية المعنوية ولكل الشركاء صفة التاجر.

2- شركة التوصية البسيطة (SCS): شكل هذه المؤسسة:<sup>1</sup>

- وهي تماثل شركة التضامن مع وجود نوعين من الشركاء المالكين، الأولى فريق يضم على الأقل شريكا متضامنا مسؤولا في جميع أمواله عن ديون الشركة، والنوع الثاني فريق اخر يضم على الأقل شريكا موصيا مسؤولا عن ديون الشركة بقدر حصته في رأس المال.

- الشريك الموصي لا يتدخل في أعمال الادارة ولا يظهر اسمه في عنوان الشركة بل يظهر احد اسماء الشركاء المتضامنين أو أكثر متبوع في كل الحالات بعبارة "وشركائهم".

- تسيير هذه الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين.

- في حين يستطيع الشريك الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا.

- تستمر الشركة رغم وفاة أحد الشركاء أو تعرضه للإفلاس.

- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة صفة الشخصية المعنوية و للشركاء المتضامنين صفة التاجر، أما الشركاء الموصين لا يكتسبون صفة التاجر.

3- شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL): شكل هذه المؤسسة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المادة 563 من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم 93-08، المؤرخ في 25/04/1993.  
<sup>2</sup>- المادة 564 ومابعدهما من القانون التجاري الجزائري، المرسوم التنفيذي رقم 96-27، المؤرخ في 09/12/1996.

- يجب أن تستحدث على الأقل من طرف شريكين، كما لا يمكن أن يتجاوز عدد الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، و إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة.
- عنوان الشركة يمكن أن يشتمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقه أو متبوعه بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م. - .
- الرأسمال الأدنى المطلوب عند استحداثها هو 100.000 دج .
- يقسم الرأسمال الاجتماعي على حصص متساوية القيمة ب 1000 دج على الأقل.
- يدير الشركة ذات المسؤولية المحدودة شخص أو عدة أشخاص، ويجوز اختيارهم خارجا عن الشركاء.
- الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لنسبة مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي.
- التسجيل في السجل التجاري يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التجار لاعضاء مجلس الادارة اي للمسيرين فقط .
- 4- شركة التوصية بالأسهم (SCA):** شكل هذه المؤسسة:<sup>1</sup>
- تؤسس بين شريك متضامن أو أكثر مسؤولين دائما عن ديون الشركة، وشركاء موصين لهم صفة المساهمين و لا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم و لا تذكر أسماءهم في اسم الشركة.
- لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصيين اقل من ثلاثة.
- حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم يمكنهم تداولها أو التنازل عنها دون الحاجة الى أخذ الموافقات من باقي الشركاء.
- أن يبلغ رأسمال الشركة عند تأسيسها 5.000.000 دج على الأقل، إذا ما لجأت الشركة للادخار العلني، ومبلغ 1.000.000 دج في الحالة المخالفة.
- أسهم يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم ( وليس مبالغ مقطوعة )

<sup>1</sup> - للمركز الوطني للسجل التجاري، المتاح على: [www.CNRC.org.dz](http://www.CNRC.org.dz)

- يمكن ان تسير من طرف مسير واحد أو من طرف عدة مسيرين.
- أن وفاة الشريك أو منعه من مباشرة التجارة لا ينتج عنه انحلال الشركة.
- يمنح القيد في السجل التجاري للمؤسسة الشخصية المعنوية ولكل الشركاء المتضامنين صفة التاجر.
- هذا النوع من المؤسسات قليل الانتشار في الجزائر.

#### 5- شركة المساهمة (SPA): شكل هذه المؤسسة:<sup>1</sup>

- هي شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا بقدر حصتهم.
- تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز.
- يطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة ويجب ان تكون مسبوقة او متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأس مالها، ويجوز إدراج اسم واحد أو أكثر في تسمية الشركة.
- لايمكن أن يقل عدد الشركاء عن ( 07 ) .
- تختلف إجراءات تأسيس الشركة المساهمة تبعاً لما إذا كان التأسيس باللجوء العلني للادخار أو من دونه، أو بمعنى آخر طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام عن طريق اللجوء إلى الجمهور قصد الحصول على الأموال ( على أن لا يقل رأس المال عن 5.000.000 دج )، وقد يقتصر الاكتتاب على المؤسسين دون اللجوء إلى الاكتتاب العام على أن لا يقل رأس المال عن مليون دينار جزائري ( 1.000.000 دج).
- التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التاجر لأعضاء مجلس الإدارة .
- وفي حقيقة الأمر توجد العديد من العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للأعمال ومن أهم هذه المؤثرات مايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المادة 592 ومابعداها من القانون التجاري، المرسوم التشريعي رقم 93-08، المؤرخ في 1993/04/25.

✦ الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل الصغير.

✦ الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل و أسلوب و طرق إدارته. فإذا أراد المالك ( المدير) في أن تكون له سيطرة كبيرة وتحكم عالي في الإدارة فربما المنظمة الفردية هي الشكل القانوني المناسب، أما إذا رغب بالتضحية بهذه السيطرة مقابل مساعدة الآخرين فقد يكن الشكل التشاركي هو الأنسب و هكذا.

✦ هيكل الضرائب و كيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد، فيلاحظ وجود إعفاءات ضريبية تشجع المستثمرين للدخول في قطاعات وأماكن وأشكال قانونية معينة كتشجيع الدولة لإنشاء المؤسسات والأعمال الفردية من خلال تقديم تسهيلات وإعفاءات للأفراد.

✦ المتطلبات المالية و حجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة.

✦ المخاطر المحتملة من العمل و درجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين، فان بعض الأعمال تنطوي على مخاطر مالية عالية، لذلك تستدعي أن تكون منظمات مساهمة مثل شركات الطيران و قطاع البنوك، في حين تكون المخاطر أقل في مؤسسات تجار التجزئة أو محلات الخياطة لذلك يفضل أن تكون شركات فردية أو عائلية أو بحدود معينة شركات تضامن.

✦ المدة اللازمة لإقامة العمل و مدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لأمد طويلة، فشركات المساهمة هي شركات أموال ذات عمر طويل وإجراءات تكوين و تأسيس أكثر تعقيداً وتحتاج إلى فترة أطول لإقامتها، عكس المنظمة الفردية التي تحتاج إجراءات تأسيس بسيطة وسهلة.

✦ درجة التدخل الحكومي و القوانين السائدة في البلد و التي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها، فمثلا العديد من الدول لا تجيز القوانين إقامة مصرف أو شركة تأمين على شكل مؤسسة فردية وهذا بسبب المخاطر العالية التي تصاحب هذه الأعمال.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 134-135.

✦ الأشكال القانونية و التنظيمات السائدة في اقتصاد البلد، ما يدفع مؤسسي الأعمال الصغيرة إلى تقليد ما هو موجود و ناجح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي .

✦ التفكير بمستقبل المنظمة و إمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة ، فبعض أشكال الملكية تمتاز بسهولة عملية تحويل الملكية وضمن إجراءات بسيطة وواضحة.

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

يعد نشاط التسويق من الأنشطة الهامة في المنظمات الصناعية و الخدمية بوجه عام، لذا يجب اخذ الوقت الكافي لإعداد المخطط التسويقي، فوجود مخطط تسويقي جيد يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها و استراتيجياتها على كل من المدى البعيد و القصير في آن واحد .

### أولاً: تعريف المخطط التسويقي وأهميته

**1- تعريف المخطط التسويقي:** المخطط التسويقي من المواضيع الهامة التي لفتت انتباه الباحثين وهذا يعود إلى الأهمية الكبيرة التي يلعبها التسويق في المؤسسة وبهذا تعددت تعاريفه :

**تعريف 1:** المخطط التسويقي هو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تصور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمنظمات .<sup>1</sup>

**تعريف 2:** المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلاً و يلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الذي يقود إلى التعرف على الزبائن والأسواق المستهدفة، ويحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن، ويشرح الإجراءات الضرورية المطلوبة للفوز بصفقات تجارية، ويبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة و يقيها من المخاطر الموجودة في السوق .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> - مراد إسماعيل ، شلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 18/17/16 / 18 افريل 2012، 6 .

**تعريف3:** هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات و الفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة، أي هو وسيلة للتنبؤ بالمستقبل والتحوط لمتغيراته والتكيف معها لضمان الديمومة والبقاء.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المخطط التسويقي هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تحتوي على كل الأنشطة التسويقية التي ستقوم عليها المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بأحسن كفاءة وبأقل أضرار كون أن هذه الوثيقة تحتوي على حلول مناسبة لأغلبية المخاطر المتوقعة لضمان بقاء هذه المؤسسة و استمرارية نشاطها على المدى البعيد.

**2- أهمية المخطط التسويقي:** لقد أصبح التخطيط التسويقي يحظى باهتمام كبير في منظمات الأعمال خصوصا التي تسعى لتحقيق البقاء والنجاح والنمو، حيث تكمن أهميته في:<sup>2</sup>

□ تلبية رغبات وأذواق ومتطلبات الأسواق المستهدفة.

□ يعتبر أداة فاعلة للتغلب على الأوضاع المعقدة، من خلال التنبؤ بالمشكلات التسويقية المحتمل حدوثها والتهيؤ لمواجهتها.

□ تهيئة واستعداد المنظمة للاستجابة للتغيير، من خلال تقليل حالات عدم التأكد والغموض المستقبلي.

□ يقوم بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة كونه يربط بين الحاضر والمستقبل.

□ تنظيم العمل وتوجيه القوى العاملة في المنظمة نحو أداء الأنشطة التسويقية بطريقة فاعلة.

□ زيادة حجم الأرباح مما يعني زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا العاملين.

□ مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص الجذابة المتاحة أمامها،

والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.<sup>3</sup>

□ مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص24.  
<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2012، الطبعة الاولى، صص112-113.  
<sup>3</sup> - عصام الدين أمين أبو علقه، التسويق النظرية والتطبيق، دار حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص110.

- ❑ مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة بالمقارنة بمنافسيها.
- ❑ يساعد على تعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة في السوق.<sup>1</sup>
- ❑ يوضح مسار المؤسسة: إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنها من الوصول.<sup>2</sup>
- ❑ تحديد الموارد المطلوبة ووضع أفضل الطرق لاستغلالها.
- ❑ بحث المؤسسة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنوع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.

### ثانياً: دراسة السوق

🌀 **تعريف السوق:** هو مكان لتجمع الأفراد الذين لديهم حاجات يرغبون في إشباعها ولديهم القدرة والرغبة للحصول على هذه الحاجات، ومنه:<sup>3</sup>

- السوق يتكون من أناس يتعاملون مع السلع والخدمات ولديهم الرغبة والقدرة على الشراء.
  - السوق تتحكم فيه قوى العرض والطلب.
  - السوق هو مكان تنقل فيه ملكية السلع .
- 🌀 **تعريف دراسة السوق:** هي دراسة الاحتياجات للخدمات التي سيقدمها المشروع من أجل الوصول إلى أفضل المعلومات التقديرية عن الطلب المتوقع في السوق المستهدفة. و تعتبر دراسة السوق النقطة الأساسية لتحديد إمكانية نجاح المشروع من عدمه ، سواءً كان هذا المشروع تجارياً، صناعياً أو لتقديم خدمات، كما توضح مدى حاجة المستهلكين إلى تلك الخدمة أو المنتج . لذا كان واجبا على المستثمر دراسة السوق من جميع النواحي لمعرفة كمية العرض والطلب ، والسياسات التسويقية المتبعة وسلوك المستهلكين ولمعرفة

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، دار حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، الطبعة الأولى، ص 33.

<sup>2</sup> - مراد إسماعيل ، شلغاف بن أعمر، مرجع سابق، ص7.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص233.

السعر المناسب للخدمة أو المنتج، وتشتمل دراسة السوق المقترحة على عدد من العناصر الرئيسية ويمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

1- المنتج والسوق المستهدف :

- ما هي المواصفات القانونية والمواصفات الرائجة للمنتج أو الخدمة ؟
- ما هي استخدامات المنتج ؟ ( المواصفات، عدد مرات الاستخدام )
- ما هي الشريحة التي يستهدفها المشروع ؟ ( صغار، كبار، ذكور، إناث ) .
- ما هي الحدود الجغرافية للسوق ؟
- ما هي المنتجات البديلة المنافسة حالياً ؟ وما هي أسعارها ؟

2- مستوى الطلب :

- ما هو معدل الطلب الحالي للمنتج ؟
- ما هو معدل تغير الطلب ؟ ( في تصاعد أم في تنازل ) .
- السمات الموسمية للطلب ؟
- ما هي التغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على الطلب ؟ ( ظهور منشآت جديدة ، تطور منتج مشابه، الوضع الاقتصادي العام ، السياسات الحكومية ) .
- رد الفعل النوعي للعملاء .
- المعلومات المتعلقة بالأسعار .
- مرونة الطلب ومدى تأثير التغير في سعر المنتج على حجم الطلب .

3- المستهلكون:

- ما هو حجم الاستهلاك للمنتج ؟

<http://yalla-nbda2.blogspot.com/2012/03/Marketing-feasibility->

<sup>1</sup>- شيماء قابر، متاح على الموقع:

[study.html]



- لماذا يشترون ؟ ( الأسباب والدوافع لشراء السلعة أو الخدمة ).
- من الذي يقوم بالشراء ؟ ( الرجال، السيدات، الأطفال، ..... الخ )
- ما هو النمط الاستهلاكي ؟ ( أحجام كبيرة أم صغيرة، بالنقد أم بالتقسيط ) .
- من أين يشترون ؟ ( الموزعين ، الوكيل ، عن طريق البريد ، أماكن تقديم الخدمة ) .

#### 4- المنافسة والعرض:

- ما هي درجة وطبيعة المنافسة ؟
- من هم المنافسون ؟ ( تحديد منتجاتهم ، الكمية ، السعر ، الحصص السوقية ).
- هل هناك منافسين جدد يمكن دخولهم للسوق ؟
- ما هو معدل العرض الحالي للمنتج؟

#### 5- ترويج المنتج :

- ما هي وسائل الدعاية والترويج الممكنة ؟
- ما هي تكلفة وسائل الترويج والإعلان ؟

فمن خلال هذه الدراسة يتم إعلام المستهلكين بالمنتج أو الخدمة ، وذلك بتحديد قنوات التوزيع ، ووسائل الإعلان ، وتحديد السعر ، وخدمة العميل ، وخدمة ما بعد البيع ، مما يؤدي إلى رسم صورة إيجابية عن المنتج أو الخدمة في ذهن المستهلك ، ثم عمل استراتيجيات تسويقية لإثارة الاهتمام بالمنتج وتحفيز المستهلكين على الشراء، ومن ثم تحقيق أهداف المنشأة والمشروع بشكل عام من خلال تحقيق المبيعات والإيرادات السنوية المستهدفة .

🔗 **الغرض من دراسة السوق:** يجب أن توفر دراسة السوق نتائج تساعد بتحديد حجمه، كتحديد العرض والطلب، لتمكين المستثمر الجديد من تقدير صعوبات دخول السوق: فإذا كان حجم الطلب صغير ومحدود،

وكان هناك عرض كبير، فهذا ينبه الى صعوبة نجاح أي عمل جديد يقام، بعكسه، اذا كان هناك طلب كبير، وكان العرض محدود، فهذا ينبه الى فرص عالية للنجاح.<sup>1</sup>

والدراسة ضرورية أيضا لمساعدة المستثمر الجديد في تحديد الحصة السوقية التي يخطط للحصول عليها من هذا السوق، أي حصته السوقية وبالتالي تحديد رقم ضروري جدا وهو حجم المبيعات التي يخطط لتحقيقها.

🌀 **النتائج الرئيسية لدراسة السوق:** يجب أن توفر دراسة السوق للمستثمر الجديد ثلاثة أرقام رئيسية:<sup>2</sup>

1- حجم الطلب: حيث يجب أن تنتهي الدراسة بحجم الطلب من حيث عدد المشترين والمبالغ التي يمكن ان ينفقونها سنويا من اجل الحصول على الخدمة التي يطمع المستثمر لتقديمها.

2- حجم العرض: يجب ان تنتهي دراسة السوق أيضا بتحديد حجم العرض، أي عدد من يقومون حاليا ببيع المنفعة وحجم مبيعات كل منهم.

3- تحديد الحصة السوقية: يجب ان تنتهي دراسة السوق بتحديد الحصة التي سيتم الحصول عليها من هذا السوق، وهذا بتحديد حجم المبيعات السنوية التي سيسعى العمل لتحقيقها، وهذا يتطلب تحديد حجم السوق ثم الحصة منه.

🌀 **مصادر المعلومات لدراسة السوق:** تتطلب دراسة السوق معلومات، بعضها عام وبعضها تفصيلي، يمكن

استخدام بعض البيانات الجاهزة بالإضافة إلى بيانات يتم استحداثها خصيصا لتلبية حاجات العمل، كما يلي:<sup>3</sup>

1- **بيانات جاهزة:** وهذه البيانات عامة توفرها جهة حكومية أو خاصة، فيما يلي نماذج لها:

○ إحصاءات عن السكان وتركيبهم : يمكن الحصول عليها من مجموعة أجهزة تجمع بيانات عن تركيبة السكان، كأجهزة الإحصاء المركزية و التخطيط والبلديات..، ويمكن استخدام هذه البيانات لتقدير عدد السكان في منطقة معينة لتحديد عدد من يحتاجون السلعة أو الخدمة.

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2005، الطبعة الأولى، ص196.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 197-198.

<sup>3</sup> - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص ص 200-201.

○ إحصاءات اقتصادية عن الدخل: ويمكن الحصول على الكثير منها من أجهزة الإحصاء المركزية، لتقدير متوسط دخل الأسر وكم يمكن لهم أن يخصصوا للسلعة أو الخدمة.

○ الإحصاءات والبيانات عن النشاط الاقتصادي والمنافسين وأحجام الأسواق المختلفة: وهذه يمكن الحصول عليها من أجهزة الإحصاء المركزية، غرف التجارة والصناعة،... الخ.  
تتميز المعلومات أعلاه بكونها معلومات عامة، توفرها الأجهزة المختلفة، حسب طبيعة عملها .

## 2- بيانات يتم استحداثها: يمكن جمع هذه المعلومات بطرق مختلفة:

○ دراسات مسح للسكان أو عينة منهم: فمثلا، قد يحتاج المستثمر الجديد معلومات تفصيلية عن خصائص وحاجات السوق الذي يخطط لإقامة العمل فيه، ولهذا يمكنه إجراء مسح لسكان المنطقة، أي ان يجمع المعلومات من مجموع السكان، أو عينة منهم، لتقدير حجم الطلب على الخدمة.

○ الملاحظة: بهذه الطريقة يستغنى المستثمر عن توجيه الأسئلة إلى الأشخاص، بل يكتفي بملاحظة سلوكهم، فمثلا قد يجد المستثمر بان هناك متجر واحد في المنطقة التي ينوي إقامة المشروع فيها، فيقرر تقدير حجم الطلب وتفصيله بمراقبة المتسوقين لعدد من الأيام، وبهذا يحدد عدد المتسوقين وكمية مشترياتهم بصفة تقريبية، و يستخدم الرقم لتقدير الطلب.

## ثالثا: تحليل swot ( تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات )

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب. وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها، ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، الطبعة الاولى، ص ص232-234.

جدول-1- عناصر قوة وضعف

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

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، الطبعة الاولى، ص233.

2- التحليل الخارجي: والجدول التالي يوضح متضمنات بعض من عناصر الفرص والتهديدات التي تواجهها

المؤسسة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى:

جدول-2- الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية

الفرص	التحديات
- تسهيلات حكومية جديدة.	- قيود حكومية مضافة.
- منافذ جديدة للاستيراد والتصدير.	- ارتفاع في مستوى ارتفاع المواد الأولية وندرتها.
- قيود على المنتج الأجنبي.	- ركود في النشاط الاقتصادي.
- اكتشاف مواد خام جديدة.	- دخول منافسين جدد للسوق.
- نمو أسرع في السوق.	- ظهور سلع بديلة بسعر أقل.
- وجود خلل بين العرض والطلب.	- نمو بطيء في السوق.
- مستوى عالي من اهتمام العميل	
- عدد قليل من المنافسين.	

المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص234.

#### رابعاً: استراتيجيات التسويق

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية الممكنة للمشاريع إتباع المناسب منها، حيث يمكن للمؤسسة

أن تحقق ميزة تنافسية من خلال إتباع الاستراتيجيات التنافسية المعروفة لبورتر، وهي:<sup>1</sup>

② **إستراتيجية قيادة التكلفة :** إستراتيجية قيادة التكلفة هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي

يمكن أن تتبعها المؤسسات التي تستهدف عملاء يهتمون بسعر المنتج بشكل أساسي، وتقوم الإستراتيجية على

تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين، مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبياً من التميز. و

تهدف معظم المؤسسات من وراء هذه الإستراتيجية إلى المنافسة السعرية لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة،

ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في حال:

<sup>1</sup> - الهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص ص 101-103.

- تقليد المنتجات بدلا من ابتكارها.

- اختيار المواد الخام الرخيصة والموارد المحلية.

- اختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها.

Ⓜ **إستراتيجية التميز:** إن اغلب المؤسسات تحقق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية التميز، حيث تحاول المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية أن تشبع حاجات ورغبات العملاء الذين يهتمهم عنصر الجودة وخصائص المنتج أكثر من السعر، فالمؤسسة تهدف من خلالها إلى وضع عروض مميزة مقارنة بالمنافسين، حيث تواجه هذه الإستراتيجية صعوبة تتمثل في إمكانية تقليد المنافسين لهذه الميزات. وهذه الإستراتيجية ستكون تكلفتها مرتفعة وبالتالي يجب أن يتم تعويض ذلك من خلال سعر بيع يزيد عن تكلفة التميز للتمكن من تحقيق هامش الربح، وتستطيع المؤسسات تطبيق إستراتيجية التميز من خلال:

- التمييز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.

- سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة.

- التمييز في حملاتها الترويجية.

- خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين.

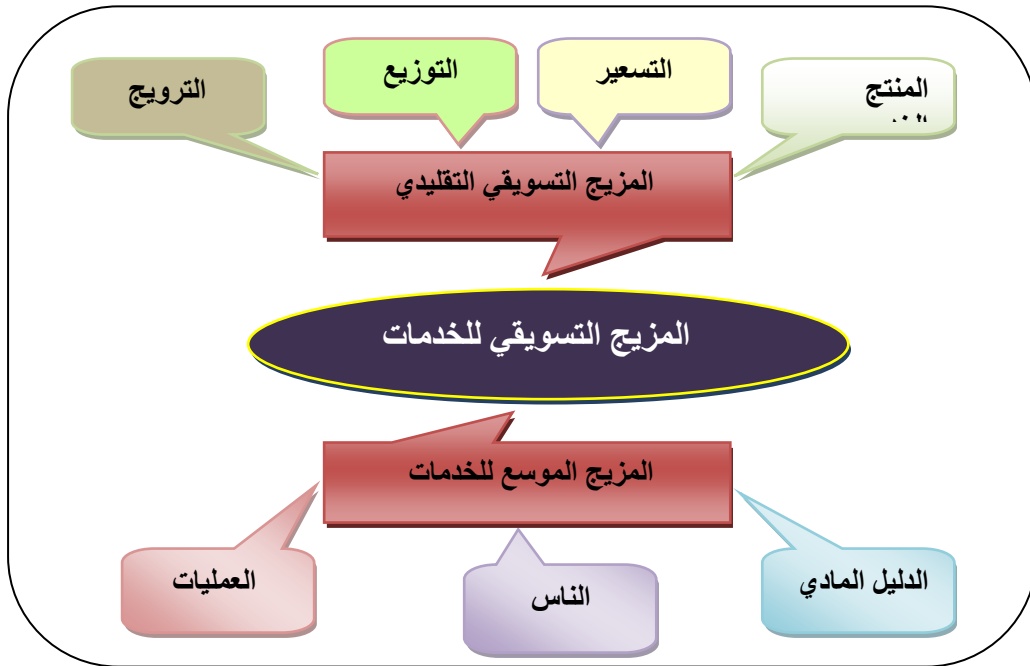
Ⓜ **إستراتيجية التركيز:** إستراتيجية التركيز تستخدم عندما تكون هناك اختلافات في السوق تستوجب تجزئته إلى قطاعات مناسبة، حيث تركز المؤسسة على قطاع سوقي معين يشمل مجموعة من المستهلكين ذوي الاحتياجات والأذواق المتجانسة، أو التركيز على منطقة جغرافية محددة، مع ترك باقي السوق للمنافسين. وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من خدمة ذلك القطاع بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، إلا أن هذه الإستراتيجية معرضة دائما لمخاطر متعددة أهمها دخول منافس قوي على ذات الشريحة السوقية مما يعرض المؤسسة لمخاطر فقدان نسبة كبيرة من الحصة السوقية، كما إن هذه الإستراتيجية ينطبق عليها القول " لا

تضع كامل البيض في سلة واحدة " فهي قد تتعرض إلى خسارة كبيرة مرة واحدة ويؤدي هذا إلى ضرر كبير في المنظمة وسمعتها.<sup>1</sup>

### خامساً: المزيج التسويقي

نظراً لما تتمتع به الخدمات من خصائص تميز بها وتختلف عن السلع المادية، فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف بصعوبات أكبر مما عليه بالنسبة للسلع المادية، حيث تتفاعل العناصر القياسية الأربعة 4P ( المنتج، التسعير، التوزيع والترويج ) لتشكيل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية والخدمات، إلا أن "dibb" أشارت إلى انه بالإمكان إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي للخدمات لتزداد سعته وتتضمن سبعة عناصر 7P وأطلق عليها المزيج التسويقي الواسع للخدمات. حيث تم تقسيم المزيج التسويقي إلى نوعين، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 1- المزيج التسويقي للخدمات



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ( دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، الطبعة الأولى )، ص 79.

### 1- المنتج الخدمي ( الخدمة )

<sup>1</sup> - ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص 74-75.

في القطاع الخدمي فان تخطيط المنتج يعتبر أمرا ضروريا لغرض تقديمه بالشكل الأفضل والمناسب والوقت الملائم وبالجودة المطلوبة، من اجل أن يصبح أكثر تلبية لطموحات وتطلعات الأفراد ويحقق الإشباع والرضا للمستفيد منه.

■ **تعريفه المنتج الخدمي:** هناك عدة تعاريف للمنتج الخدمي وهي:<sup>1</sup>

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

- هو أي فعل أو أداء يقدمه احد الأطراف إلى طرف آخر، ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما وإنتاجه قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي.<sup>2</sup>

- يتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة ( مثل الراحة و الصحة، التسلية، واختصار الوقت ) وهي بشكل أساسي تكون غير ملموسة.<sup>3</sup>

■ **مراحل دورة حياة المنتج الخدمي:** إن مراحل دورة حياة المنتج الخدمي ( الخدمات ) لا تختلف عن

مراحل دورة حياة السلعة، وبشكل عام تقسم إلى أربعة مراحل:<sup>4</sup>

**1- مرحلة التقديم:** تمثل المرحلة الأولى لدخول الخدمة للسوق، وتتصف هذه المرحلة بضعف المبيعات بسبب ضعف الطلب على هذه الخدمة لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة وتطرح إلى السوق لأول مرة، لذلك فان إدارة التسويق تركز على الحملات الإعلانية بهدف تعريف الأفراد بالخدمة المقدمة وفوائدها بالنسبة لهم، إن من السمات الأساسية لهذه المرحلة:

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص161.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، الطبعة الأولى، ص64.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2008، الطبعة الرابعة، ص20.

<sup>4</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص 173-174.



- المنتج الخدمي غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بهذا المنتج الجديد.
- تكون مبيعات هذا المنتج الخدمي منخفضة مما ينعكس على الأرباح .
- تميل أسعار الخدمة للارتفاع بسبب التكاليف التسويقية المرتفعة.
- ارتفاع تكاليف الترويج وخاصة الإعلان الذي يتخذ شكل الإعلان التعريفي لغرض التعريف بالمنتج وفوائده ومنافعه.

**2- مرحلة النمو:** إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع ذلك لنمو الطلب بنتيجة معرفة الزبائن لهذه الخدمة، إن أهم مؤشرات هذه المرحلة:

- التوسع في تقديم هذا المنتج الخدمي ومحاولة تطوير هذا المنتج وتقديم أنواع جديدة منه.
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق جديدة وأسواق جديدة.
- زيادة الأرباح.

**3- مرحلة النضوج:** ضمن هذه المرحلة يحقق المنتج الخدمي اعلي كمية من الطلب عند نقطة الازدهار و تكون المنافسة شديدة، تمتاز هذه المرحلة بطول فترتها قياسا بالمراحل الأخرى، إن أهم سمات هذه المرحلة:

- الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بالتوسع في تقديم المنتج الخدمي ومحاولة تقديم أشكال جديدة.
- تميل الأسعار نحو الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كأداة مهمة لتنشيط المبيعات.
- محاولة التوسع في الأسواق عن طريق البحث عن منافذ توزيعية جديدة.
- تركيز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات.

**4- مرحلة التدهور:** ضمن هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض بشكل سريع وهذا يعود للعديد من

الأسباب، فقد تكون الخدمة لا تلبي حاجات ورغبات الزبائن، و ظهور منتجات خدمية جديدة ذات منافع أكثر انسجاما مع حاجات ورغبات الزبائن، او وجود خلل في أسلوب تقديم الخدمة وأساليب توزيعها، عدم وجود كفاءة في تقديم الخدمة...، من أهم سمات هذه المرحلة:

- انكماش في حجم الطلب والمبيعات .
- تميل الأسعار نحو الانخفاض السريع لاستخدامه وسيلة لتنشيط المبيعات.
- انخفاض الإنفاق على الترويج.

## 2- تسعير الخدمات:

إن السعر يمثل احد عناصر المزيج التسويقي للخدمة والأكثر مرونة، فقرارات التسعير تعتبر من أهم القرارات لأنها تؤثر بشكل مباشر على كمية الخدمات المباعة، وأرباح المؤسسة وهذه الأخيرة تؤثر بشكل مباشر على الإيرادات واستمرار المؤسسة وبقائها في السوق.

◆ **تعريفه:** هناك عدة تعاريف للتسعير، وأهمها <sup>1</sup>:

- التسعير هو عملية وضع السعر على المنتج.
- نظر "كوتلر" إلى السعر على انه كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة من اجل الحصول على المنافع التي تحملها.<sup>2</sup>
- هو لفظ عادة ما يطلقه الأفراد على مقدار ما يدفعونه من نقود في سبيل الحصول على سلعة او خدمة، وعليه فالسعر بحقيقته هنا يعبر عن كمية النقود المدفوعة لقيمة السلعة او الخدمة التي يتم الحصول عليها، وهو بهذه الحالة يعبر عن حالة تبادل للسلع والخدمات مقابل النقود، وبهذا المعنى يعرف على أنه " الثمن مقابل شيء ما " وهنا أيضا يتم التركيز على النقود القادرة على تحقيق شيء يسعى الفرد في الحصول عليه.<sup>3</sup>
- التسعير هو العنصر الوحيد الذي يدر أرباحا وإيرادا على المؤسسة، والأخرى تشكل كلفة عليها، فهو العنصر الأكثر مرونة إلا انه الأكثر تعقيدا في نفس الوقت، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- نزار عبد المجيد البروارى، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2004، الطبعة الاولى، ص187.

<sup>2</sup>- محمد الصرفي، مرجع سابق، ص389.

<sup>3</sup>- ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص365.

<sup>4</sup>- علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص51.

◆ أهمية وأهداف التسعير:

1- أهمية التسعير: إن أهمية التسعير من الناحية العملية تعود إلى أنه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح وهي السعر، والكلفة، وكمية المبيعات، وذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف، وتنعكس أهمية التسعير في تطوير إستراتيجية التسويق في استعمالات متعددة:<sup>1</sup>

- في بداية حياة الخدمة الجديدة يستعمل التسعير لكسب الدخول لسوق جديدة.
- يستعمل السعر كوسيلة للمحافظة على حصة الخدمة في السوق طيلة عمرها ويستعمل تكتيكيا لتحديد موقعها في مواجهة المنافسين.
- يعتبر السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج التسويقي تغييرا وتعديلا لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين.

- يعتبر السعر من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات المختلفة.
- ينظر بعض المستهلكين إلى ارتفاع السعر على أنه مؤشر لجودة السلعة أو الخدمة المقدمة

2- أهداف التسعير: أما أهداف التسعير، فالقليل من المؤسسات يفصح بشكل واضح عن أهدافهم التسعيرية و لكن تحديد أهداف التسعير يؤثر على بقية الأهداف للأنشطة الأخرى للمؤسسة، وبشكل عام فإن الأهداف التسعيرية لمعظم المنشآت يمكن أن تكون أهداف ربحية، أو أهداف تتعلق بالمبيعات أو البقاء، أو المحافظة على الوضع الراهن، أو المحافظة على مستوى عالي من الجودة ويمكن تلخيص هذه الأهداف وتفرعاتها إلى:

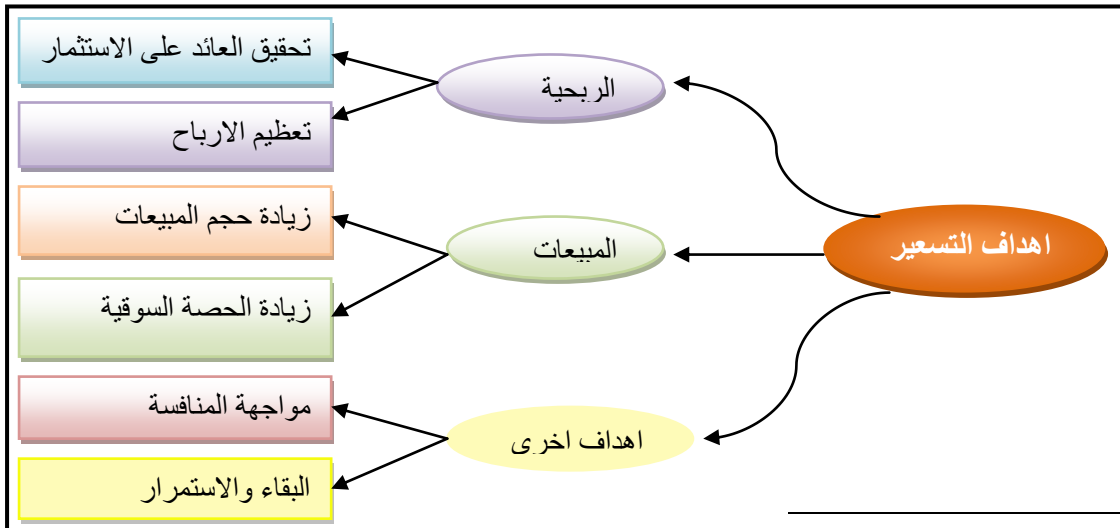
- تعظيم الأرباح.

<sup>1</sup>- خلف السكرانة، مرجع سابق، ص ص147-148.

- تعظيم المبيعات.
- زيادة الحصة السوقية.
- مواجهة المنافسة.
- البقاء والاستمرار والمحافظة على الزبائن<sup>1</sup>.
- تحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار، وهنا يتم وضع السعر وفقا للمعدل المراد تحقيقه.
- خلق قيمة للزبون مقابل النقد المدفوع أي لا تكون الأسعار عالية مقابل قيمة منخفضة في السلع المعروضة.

ويمكن تمثيل هذه الأهداف في الشكل الموالي:

الشكل-2- أهداف التسعير



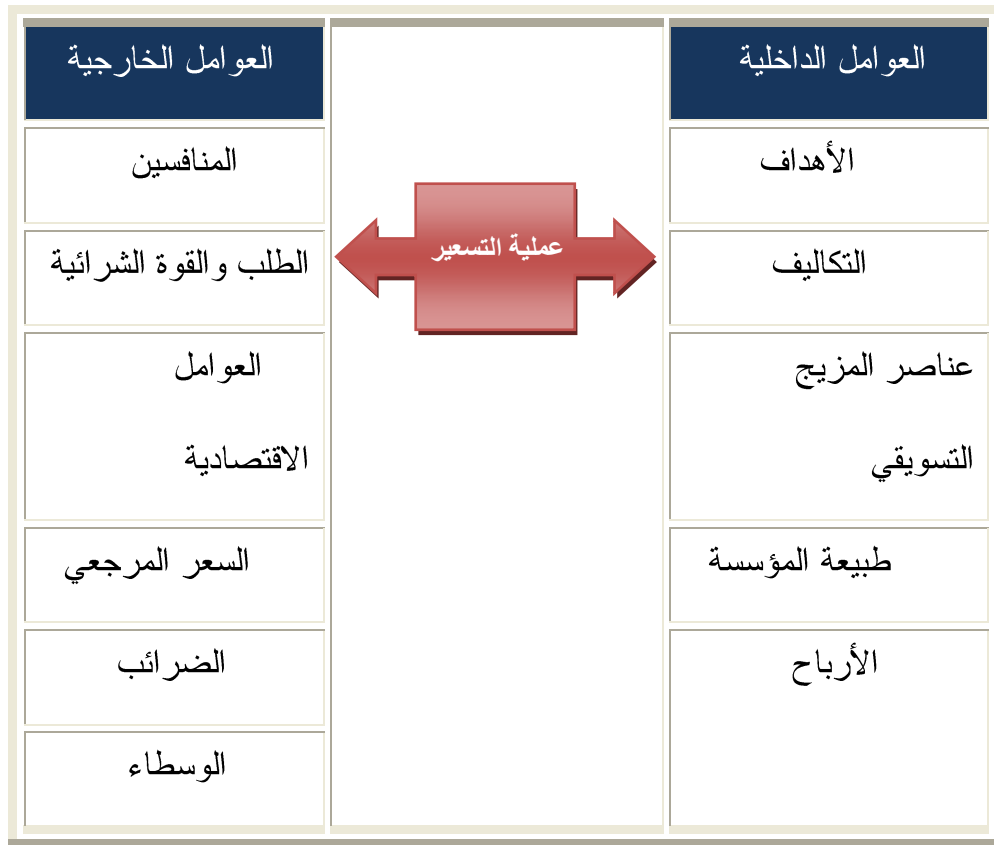
<sup>1</sup> - محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 394.

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص304.

◆ العوامل المؤثرة على تسعير الخدمات:

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

الجدول التالي:<sup>1</sup> الجدول-3- العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار



المصدر:  
جاسم

محمود

الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص202.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص202-210.

أ- العوامل الداخلية: هي تلك العوامل التي تخص المؤسسة الخدمية وتستطيع السيطرة عليها والتحكم بها مثل:

- الأهداف: إن تحديد السعر يرتبط بأهداف المؤسسة فإذا كان هدف المؤسسة زيادة الطلب على خدماتها، فعليها أن تميز جودة خدماتها وان تحدد أسعار مناسبة للزبائن لكي تتمكن من تحقيق هذا الهدف.
- التكاليف: إن التكاليف تمثل كامل المدفوعات اللازمة لإنتاج المنتج ( خدمة أو سلعة )، فالمؤسسات الخدمية قد تعتمد ابسط الطرق لتحديد السعر وهي حساب التكاليف الكلية للخدمة مع إضافة نسبة ربح .
- عناصر المزيج التسويقي: تتأثر التكاليف الكلية بتكاليف التوزيع، الترويج، تهيئة المواد والمستلزمات المادية اللازمة للخدمة، وعملية اختيار العاملين والبرامج التدريبية للعاملين، الأجهزة الحديثة والإنارة وغيرها من عناصر المزيج التسويقي التي تلعب دور مهم في جذب الزبائن وزيادة الطلب على الخدمات وان أي زيادة في تكاليف عناصر المزيج التسويقي للخدمة سوف ينعكس بشكل مباشر على أسعار الخدمات.
- طبيعة المؤسسة: تنقسم المؤسسات إلى مؤسسات ربحية وأخرى غير ربحية، وهذا التقسيم ينطبق على المنظمات الخدمية حيث نجد المؤسسات التعليمية والصحية غيرها تمثل مؤسسات لا تهدف إلى الربح وإنما هدفها تقديم خدمات تعليمية وصحية لحماية المجتمع فهذا سوف يدفعها إلى تحديد أسعار منخفضة لتساعد الأفراد للوصول إلى هذه الخدمات، أما المؤسسات الربحية فمن ضمن أهدافها تحقيق أرباح لذلك أسعارها تميل للارتفاع.

• الأرباح: تعتبر عملية تحديد الأرباح من الأعمال الداخلية والتي ترتبط بأهداف المؤسسة فبعد تحديد هذه الأهداف تقوم بتحديد السعر ومقدار الربح لكي تتمكن من تحديد السعر النهائي لخدماتها.

ب- العوامل الخارجية: تعمل المؤسسات الخدمية والإنتاجية في ظل بيئة خارجية متغيرة لا تستطيع التحكم بها أو السيطرة على عواملها وان لهذه العوامل اثر فعال في تحديد أسعار منتجاتها ورواجها وبشكل عام يمكن إجمال هذه العوامل بما يلي:

- **المنافسة:** المؤسسة الخدمية تحتاج إلى معرفة الأسس التي تعتمدها المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات مماثلة في تحديد أسعارها والمؤسسات البديلة يمكن أن تحل محلها، فالمستهلك عندما يدرك عدم وجود اختلاف ما بين الخدمات التي تعرضها المؤسسات الخدمية من حيث الجودة والإشباع فإنه سوف يختار الخدمات ذات السعر المنخفض.
- **الطلب والقوة الشرائية:** تهتم جميع المؤسسات الخدمية والغير الخدمية بعملية دراسة السوق وتقدير كمية الطلب، فإن العلاقة بين الطلب والسعر بشكل عام هي علاقة عكسية أي أنه كلما ارتفع السعر نقص الطلب وكلما قل السعر زاد الطلب، ونجد أن القوة الشرائية تلعب دور مهم في تحديد كمية الطلب وفي تحديد مستوى الأسعار أيضا.
- **السعر المرجعي:** المؤسسات والمستهلكين على حد سواء يعطون أهمية كبيرة للسعر المرجعي عند اتخاذ قرار الشراء لأنه يمثل سعر المنتجات التي سوف يتخذ عليها القرار، لذلك يجب أن تكون الأسعار في حدود السعر الذي تم تحديده كقاعدة.
- **العوامل الاقتصادية:** عندما يمر اقتصاد الدول بمرحلة انتعاش ورخاء يزداد الطلب على الخدمات بشكل محسوس لان استقرار الاقتصاد يولد لدى المستهلكين الاستقرار النفسي والأمان والسعي للحصول على الخدمات، مثل السفر، الخدمات الترفيهية، الصحية...، وعلى العكس من ذلك ينخفض الطلب نتيجة لانخفاض القوة الشرائية للمستهلكين في الدولة التي يمر اقتصادها في مرحلة الركود والكساد نتيجة لانخفاض الدخل القومي ودخل الفرد مما يجعل المؤسسات تميل إلى استخدام سياسة تسعيرية منخفضة لأنها تدرك بأن المشترين يصبحون أكثر تحسس من الأسعار ويخشون الإنفاق.
- **الضرائب:** أصبحت الضرائب في الكثير من الدول تشكل عنصر ضغط في رفع أسعار الخدمات والسلع مثل ضريبة المبيعات وضريبة الدخل، لذلك على المؤسسة الخدمية إما أن تقوم برفع أداؤها وتقديم جودة وتحقيق تميز عالي في السوق لكي تحقق أكبر قدر ممكن من المبيعات أو رفع أسعار خدماتها.

- الوسطاء: إن الوسطاء هم الذين يمارسون أنشطة تتعلق بتوزيع الخدمات مثل منظمي الرحلات، مكاتب السفر والسياحة وغيرها من الحلقات الوسيطة التي تعتبر نقاط لتجمع المستهلكين، فوجود الوسطاء اثر بشكل كبير على رفع أسعار الكثير من المشتريات لأنهم يقومون بوظيفة التوريد وتوفير الكثير من احتياجات المؤسسة

### 3- توزيع الخدمات:

إن التوزيع لا يقتصر على السلع الملموسة ولكن أيضا يلعب الدور الفعال في إنتاج وتقديم الخدمة، فهو الذي يحقق عملية الاتصال بالمستهلك أو المستخدم النهائي أو المستفيد من الخدمة وذلك من خلال الاعتماد على النقاط التوزيعية سواء من خلال نقاط التوزيع المباشر أو الغير مباشر.

#### تعريف التوزيع: تعددت تعاريفه، وأهمها:<sup>1</sup>

- يعرف التوزيع بأنه عملية إيصال المنتج من المنتج إلى المستهلك بالشكل المناسب في الزمان والمكان المناسبين بواسطة قنوات.

- هو مجموعة واسعة من الأنشطة المترابطة والمتعلقة بحركة السلعة تامة الصنع من أماكن إنتاجها لاماكن استهلاكها من خلال قنوات التوزيع.<sup>2</sup>

- إن التوزيع يمثل وظيفة تسويقية وعنصر من عناصر المزيج التسويقي ويلعب الدور الأساسي في إيصال السلع إلى نقاط الطلب وحصول المستفيد من الخدمة على المنافع المطلوبة.<sup>3</sup>

#### أهداف التوزيع: نجد أن التوزيع يهدف لتحقيق الأهداف التالية:

• تدفق وانسياب السلع من مكان الإنتاج إلى مكان وقوع الطلب بالوقت والمكان والسعر المناسب والجودة المطلوبة.

<sup>1</sup>- نزار عبد المجيد البروراري، احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص203.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، 158.

<sup>3</sup>- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص236.



✦ توفير المنتجات (سلع وخدمات) في وقت حدوث الطلب عليها وفي أماكن الطلب بالأسعار والنوعيات المطلوبة.

✦ تحقيق المنفعة المكانية من خلال تحريك السلع من مكان الإنتاج إلى مكان الطلب.

✦ تحقيق المنفعة الزمنية من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة من المنتجات في الزمن المناسب.

✦ تحقيق عملية التبادل لتحقيق المنفعة الحيازية ونقل ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري من خلال منافذ أو قنوات التوزيع.

✦ خلق الثقة والاستقرار لدى المستهلكين من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع وخدمات).

✦ إدامة الصلة بين المنظمة ومستهلكيها من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع والذي يساعد المنظمة وإدارة التسويق على التعرف على المستهلكين وردود أفعالهم اتجاه منتجات المنظمة والذي يمثل تغذية عكسية يساعد في إعادة هيكلة الأنشطة التي قد يشوبها بعض الخلل.

✦ تحقيق الإيرادات لإدارة التسويق والمنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يتعامل معها.

✦ المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف وفي كل الأسواق.

✦ مجابهة المنافسة والصمود أمامها.

📌 **سياسات التوزيع:** تسعى المؤسسات إلى جعل منتجاتها في متناول يد الزبون وهذا عن طريق اعتمادها

على قنوات التوزيع، وهذه الأخيرة تمثل حلقة وصل مابين المنتج والزبون ولكن بالنسبة إلى الخدمات فإنها

تمثل نقطة إنتاج وتقديم واستهلاك الخدمة في نفس الوقت، وبشكل عام تقسم السياسات التوزيعية إلى:<sup>1</sup>

• سياسة التوزيع المباشر.

• سياسة التوزيع الغير مباشر.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص245-154.

أ- سياسة التوزيع المباشر: إن هذه السياسة تعني تدفق وانسياب السلع من المنتج الى المستهلك النهائي دون الاعتماد على الوسطاء والموزعين، أما بالنسبة للخدمات فان هذه السياسة تعني بان المؤسسة الخدمية تقدم خدماتها بشكل مباشر دون الاعتماد على حلقات وسطية.

المؤسسة التي تعتمد على التوزيع المباشر تتعامل مع العديد من النقاط التوزيعية منها:

- تقديم الخدمات في مراكز المؤسسة.

- عرض الخدمات من خلال الانترنت.

- البريد (الرسائل، كتالوجات).

- الهاتف.

ب- سياسة التوزيع الغير مباشر: إن هذه السياسة تعني تدفق وانسياب السلع من المنتج الى المستهلك

النهائي من خلال الاعتماد على وسطاء، ويكون دور هؤلاء الوسطاء محصور في تقديم بعض التسهيلات.

حيث نجد أن المؤسسات الخدمية لا تستطيع الاعتماد على التوزيع الغير مباشر في خدماتها كما هو الحال

بالنسبة للسلع الملموسة وإنما تعتمد هذه السياسة في تقديم بعض الخدمات التكميلية ومن هذه المؤسسات:

شركات الطيران، الفنادق، المصارف، شركات التأمين وغيرها.

#### 4- ترويج الخدمات:

يعتبر الترويج احد عناصر المزيج التسويقي ذات الأهمية البالغة، فهو يلعب دورا حيويا في إثارة الاهتمام

والإقناع بالسلع والخدمات المعروضة في الأسواق في ظل سوق تشدد فيه المنافسة.

☀️ **تعريف الترويج:** تعددت تعاريف الترويج، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- الترويج هو عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن وجوده

بالسوق وأسعاره بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك وحثه وإقناعه بشراء المنتج.

<sup>1</sup> - عصام الدين امين ابو علفة، مرجع سابق، ص377.

- هو إقناع وتعريف للزبائن بالمنتجات الخاصة بالمؤسسة ودفع هؤلاء الزبائن لشراء الزبائن (الصميدعي 2000).<sup>1</sup>

- عرفه stanton الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتوج وحثهم للحصول عليه لتنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الربح للمؤسسة.<sup>2</sup>

- الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع.<sup>3</sup>

- يعرف william الترويج بأنه عملية الاتصال بالأفراد او المؤسسات أو الجماعات لتسهيل عملية التبادل من خلال التأثير والإقناع لقبول منتجات المؤسسة كانت تلك المنتجات سلع أو خدمات أو أفكار.<sup>4</sup>

🌟 **أهمية وأهداف الترويج:** يمكن التأشير إلى أهمية النشاط الترويجي من خلال:<sup>5</sup>

- بعد المسافة بين البائع والمشتري، مما يتطلب وجود وسائل ثانية تساهم في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين.
- اشتداد حالة المنافسة في السوق مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لغرض كسب المعركة وتثبيت الأقدام في السوق.
- تعليم الزبون، حيث يقوم بواسطة المعلومات التي ينقلها بتعريف الزبائن بالسلع والخدمات من حيث مواصفاتها، أسعارها، أماكن وجودها ومزاياها.<sup>6</sup>
- تذكير الزبون، فالترويج بأساليبه المختلفة يذكر الزبائن برغباتهم وحاجاتهم الاستهلاكية.
- زيادة المبيعات، فلكي تزيد إدارة التسويق من حجم المبيعات فإنها تقوم بالترويج. وبشكل عام هناك عدة أهداف للمؤسسة من الترويج ويمكن إيجازها بما يلي:<sup>7</sup>
- تقديم المعلومات للتعريف بالمنتج.
- زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات.
- زيادة قيمة المنتج من خلال إظهار منافعه.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 419.

<sup>2</sup> - نزار عبد المجيد البرواري، احمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 216.

<sup>3</sup> - بشير عباس علاق، التسويق الحديث، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان، بنغازي، الطبعة الاولى، ص 247.

<sup>4</sup> - محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 472.

<sup>5</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 152.

<sup>6</sup> - علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، الطبعة الاولى، ص 16.

<sup>7</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 286.

- استقرار المبيعات وهذا كونه يعتبر هدف مهم لتقليل التقلبات في كمية المبيعات أما لأسباب تنافسية أو موسمية أو لظروف غير محسوبة.
- خلق صورة ايجابية عن المؤسسة ومنتجاتها والمساعدة في تحسين تلك الصورة أذهان المستهلكين والأفراد.
- إقناع الزبائن بشراء واستعمال الخدمة.<sup>1</sup>
- زيادة سلوك تكرار الشراء.
- 🌟 **المزيج الترويجي** : وهو يمثل العناصر أو الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق الاتصال بينها وبين الزبائن. ويشمل المزيج الترويجي أربعة عناصر هي <sup>2</sup>:

• الإعلان.

• البيع الشخصي.

• تنشيط المبيعات.

• العلاقات العامة.

● **الإعلان**: هو جهد غير شخصي مدفوع الأجر لترويج الأفكار، السلع أو الخدمات،<sup>3</sup> وهذا لنقل المعلومات إلى الزبون عن طريق وسائل مملوكة للغير، ويعتبر الإعلان أهم صور الاتصال، والهدف من الإعلان هو نشر التوعية بين المستفيدين وتركيز الانطباع لدى قارئ الإعلان وتوجيه انتباهه إلى خدمة معينة وتغيير تفضيل الزبائن للخدمات أو المنتجات المنافسة إلى الخدمات التي يعلن عنها.

● **البيع الشخصي**: هو ذلك النشاط الشخصي الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين الزبون النهائي وجها لوجه بغرض تعريفه بالمنتج أو الخدمة وإقناعه به. ومزاياه: إمكانية تزويد العميل بالمعلومات اللازمة والكافية عن الخدمة، وكذا إشعاره بالاهتمام، ملاحظة رد فعل الزبون مباشرة، بناء علاقة مع الزبائن...<sup>4</sup>

● **تنشيط المبيعات**: يعرف تنشيط المبيعات بأنه شيء ما له قيمة مادية أو معنوية تلجأ إليه المؤسسة لتحفيز الزبائن على استهلاك منتجاتها كتخفيض الأسعار في مواسم تذبذب الطلب ، تقديم الهدايا التذكارية التي

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص310.

<sup>2</sup> - عصام الدين امين ابو علفة، مرجع سابق، ص378.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص297.

<sup>4</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 153-154.

تحمل اسم المؤسسة أو شعارها، تقديم الحوافز والمسابقات اذ يتم إجراء مسابقات يخصص لها جوائز ضخمة تغري الزبائن على التعامل مع المؤسسة.

إذ نجد أن عملية تنشيط مبيعات الخدمات ليست سهلة كما هو الحال في مجال السلع المادية وترجع تلك الصعوبة إلى كون الخدمات منتجات غير ملموسة، ويصعب عرضها ويصعب اخذ عينات منها لغرض لفحصها أو تقديمها كهدايا.<sup>1</sup>

● **العلاقات العامة:** هي نشاط ترويجي يتمثل في علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية وتستهدف إيصال انطباع جيد عن المؤسسة ومنتجاتها وكذا المحافظة على علاقة وثيقة مميزة مع الجمهور، إضافة إلى إبطال الشائعات والأحداث الغير محببة ومنع انتشارها.<sup>2</sup>

ويسمي بالمزيج الترويجي لان المؤسسة قد تعتمد على كل هذه العناصر في نشاط اتصالها بالجمهور المقصود. ولكن نسبة او درجة استخدامها لكل عنصر من هذه العناصر تختلف باختلاف المنتج أو الخدمة وكذا الوقت، فالمزيج الترويجي لخدمة أو منتج معين ليس بالضرورة هو المزيج الأمثل لمنتج آخر، كما أن هذا المزيج ليس بالضرورة أن يكون المزيج المناسب في جميع الأوقات لاختلاف ظروف البيئة التسويقية التي يواجهها المنتج من وقت لآخر.<sup>3</sup>

**5- الناس:** يقصد بهم الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بالمؤسسة فهم مفتاح نجاحها كونهم على احتكاك مباشر مع العميل، و يحاولون ان يبثوا فيه نوعا من الألفة والراحة والتقبل، فالخدمة التي هي غير ملموسة تترجم أمامنا على شكل صورة فنية نأخذ انطباعا عنها من خلال مقدم الخدمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 304-305.

<sup>2</sup> - نزار عبد المجيد البروارى، احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 221.

<sup>3</sup> - عصام الدين أمين ابو علقه، مرجع سابق، ص 378.

<sup>4</sup> - ويكيبيديا الموسوعة الحرة، المتاحة على الموقع:

[ [http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B2%D9%8A%D8%AC\\_%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B2%D9%8A%D8%AC_%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9)

82%D9%8A ]

إن أهمية تسويق الخدمات تظهر من خلال وضع المعايير اللازمة لتحسين نوعية الخدمة من خلال مراقبة أداء مقدمي الخدمة، لذلك يجب تدريب مقدمي الخدمة لان عدم تدريبهم وتأهيلهم بالشكل الجيد سوف يجعل تقديم الخدمة غير مسيطرة عليه ويصعب عليه تقديمها بالجودة المطلوبة، لذا فان تدريب العاملين أكثر قدرة على تقديم الخدمة وفهم عمليات تقديمها ومراحل التقديم.<sup>1</sup>

**6- الدليل المادي:** تعتبر المستلزمات الطبيعية العنصر الوحيد المادي والملموس الذي يستطيع الزبائن مشاهدته، ويتكون الدليل المادي من التأثيث، الألوان، التصميم الداخلي، الديكور والهواتف للسيارات والتغليف وغيرها التي تستخدمها المؤسسة من اجل تمييز منتجاتها عما هو موجود في السوق وتعطيها ميزة تنافسية. فهي تؤثر على ادراكات الزبون وتضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة، فعندما يحاول العميل الحكم على نوعية الخدمة قبل استعمالها فهو يستعين بهذه الأدلة المادية المحيطة بتقديم الخدمة.<sup>2</sup>

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

### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 317.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 331.

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية مؤسسة، فلا نستطيع أن نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها، فإن خطة الإنتاج أشبه ما تكون بالهيكل العظمي للإنسان في المؤسسة.

### أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

#### 1- تعريف المخطط الإنتاجي:

**تعريف 1:** يعرف تخطيط الإنتاج بأنه القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من المنتج خلال فترة معينة، أي القيام بوضع خطة مقدمة توضح جميع العمليات الإنتاجية و المتطلبات الرئيسية، بالطريقة التي تمكن من تحقيق الأهداف الإنتاجية.<sup>1</sup>

**تعريف 2:** يتضمن هذا المخطط كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.<sup>2</sup>

**تعريف 3:** إن المخطط الإنتاجي يوضح كيف أن المؤسسة تستخدم وتستعمل مدخلات كثيرة وتنفذ العمليات المطلوبة لتحويل المدخلات الى المخرجات المرغوب فيها، حيث تتكون المدخلات من المواد الأولية، والأموال والعاملين والمكائن...، كما تتضمن العمليات التصنيع والتجميع، والتغليف...، وتتمثل المخرجات في السلع والخدمات وأجور ورواتب العاملين.<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن مخطط الإنتاج هو عبارة عن وضع خطة تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج من عمال ومعدات و مواد وغيرها التي يتم تحويلها إلى السلع والخدمات المراد الحصول عليها من خلال المرور بمجموعة من العمليات، أي تحويل المدخلات إلى مخرجات.

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الأولى، ص 98 .

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

<sup>3</sup> - سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 17.

2- أهمية المخطط الإنتاجي: للمخطط الإنتاجي أهميته كبيرة وتتمثل في:<sup>1</sup>

- تحديد الإمكانيات والموارد سواءا المادية أو البشرية اللازمة لإنجاح الخطة الإنتاجية وبلوغ أهدافها،
- فيجب أن تحدد هذه الأخيرة بشكل جيد كون أن الجانب الإنتاجي يمثل الجزء المكلف في المؤسسة.
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات .
- تحديد التتابع الأمثل للعمليات بما يضمن انجاز بنود الخطة في المواعد المحددة.
- وضع الطرق المناسبة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- تحديد مستوى الإنتاج الممكن والأمثل لكل فترة وبما يضمن تلبية الطلب المتوقع وبأقل تكاليف ممكنة وهذا لايمكن تحقيقه بدون تحديد الإستراتيجية المثلى أو مجموعة الاستراتيجيات الإنتاجية.
- تحديد العاملين وكيفية صقل مهاراتهم بهدف إنتاج منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكلفة.<sup>2</sup>
- كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات أي معرفة كيف يتم إنتاج السلع والخدمات.

**ثانياً: أنواع المخطط الإنتاجي**

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مستويات تخطيط الإنتاج وفقاً للفترة الزمنية للخطة، وهي:<sup>3</sup>

- **تخطيط الإنتاج طويل الأجل:** يتضمن تحديد مستويات الإنتاج لفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين وقد تمتد إلى عدة سنوات تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة والتي تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها لأنها تتعلق بالتسهيلات الإنتاجية اللازمة والتوسع وتطوير المنتج والتمويل والاستثمار.
- **تخطيط الإنتاج متوسط الأجل:** تتراوح فتراته من سنة إلى سنتين تدعى بالتخطيط الإجمالي حيث تتعلق بمدى الانتفاع من تلك الموارد (العمال، المعدات) المخطط لها في تخطيط الإنتاج طويل الأجل.

<sup>1</sup> - محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، الطبعة الثانية، ص 50-53.

<sup>2</sup> - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

<sup>3</sup> - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، مرجع سابق، ص 307-309.



- **تخطيط الإنتاج قصير الأجل:** تمتد من بضعة أيام أو أسابيع أو بضعة أشهر وغالبا تقل عن ثلاثة أشهر ويطلق على هذه العملية بالجدولة ويتم بموجبها جدولة موارد الإنتاج بشكل تفصيلي والتي تحدد المنتجات المطلوبة ضمن فترات زمنية للتخطيط.

### ثالثا: تخطيط الإنتاج في المنظمات الصناعية والخدمية

تتشابه نظم تخطيط الإنتاج في المنظمات الخدمية والصناعية من حيث مكونات النظام، فأى نظام سواء كان إنتاجي أو خدمي لا بد أن يتألف من ( مدخلات ← عمليات ← مخرجات )، إلا أن هناك جملة من الاختلافات بينهما تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

جدول -4- مواصفات السلع والخدمات

مواصفات الخدمة	مواصفات السلعة
1- منتجات غير ملموسة	1- منتجات ملموسة
2- لا يمكن إعادة بيعها	2- يمكن إعادة بيعها
3- تنتج قريبا من المستهلك	3- تنتج بعيدا عن المستهلك
4- النوعية متعلقة بالعمليات (تعتمد بشكل كبير على قدرات مقدمي الخدمة ومستوى تدريبهم)	4- النوعية معتمدة على المواد المستخدمة

<sup>1</sup> - سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص 118.

5- البيع منفصل عن الإنتاج	5- البيع جزء من الخدمة
6- يمكن خزنها	6- لا يمكن خزنها

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، ( دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 )، ص 25.

فالتخطيط للسلع يميل لكونه رسميا لأن تصميم المنتج وكذلك الأنشطة المصاحبة للعمليات، ومعايير النوعية يمكن وضعها بشكل من التفصيل، إضافة لذلك فإنه يمكن السيطرة على البيئة الصناعية لأنها بعيدة عن المستهلك.

أما الخدمات فإنها تختلف وكما يلاحظ من الجدول عن السلع في كون الخدمات غير ملموسة وتعتمد على أشخاص مدربين، وارتباط كبير ببيئة السوق، هذه الخصائص جعلت تطوير الخدمات أكثر مرونة من تطوير السلع، وبالمقابل فإن وضع معايير للنوعية هو أكثر مرونة في حالة السلع.

#### رابعاً: قواعد إرشادية لعمل خطة إنتاج جيدة

لعمل خطة إنتاج جيدة يجب إتباع القواعد التالية:<sup>1</sup>

● يجب أن يتم الحصول على تقديرات دقيقة لأرقام الطلب المتوقعة في المستقبل. وفي هذه الحالة يكفي تقدير شهري للطلب لمدة 12 شهر قادمة .

● يجب أن يتم جمع معلومات دقيقة عن الأنواع المختلفة للتكاليف ( تكاليف تشغيل العاملين، تكاليف تغيير حجم العمالة - فصل أو تعيين - تكاليف الاعتماد على الغير في إنتاج وحدات المشروع ).

● يتم القيام بتحليل دقيق للطلب في المستقبل من حيث درجة الموسمية .

● راجع نتائج الخطة ( التقديرات ) للتأكد من أن الاستراتيجيات والحلول التي يتم الوصول إليها حلولاً ممكنة ويمكن تحقيقها.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحفناوي، محمد توفيق الماضي، بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 260.

### المطلب الرابع: المخطط المالي

يمثل التخطيط المالي السليم خطوة أساسية لنجاح الأعمال بشكل عام، لذلك يجب تهيئة البيانات الضرورية للتخطيط وحساب تكاليف التأسيس بشكل دقيق، وتكوين مؤشرات حول الأرباح والتخطيط لها.

#### أولاً: تعريف المخطط المالي

المخطط المالي هو قسم في خطة العمل يحدد احتياجات المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، والكلف، والأرباح.<sup>1</sup> فهو يساعد على التنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية المناسبة.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهمية المخطط المالي:

- تتبع أهمية المخطط المالي من خلال ما يحققه للمؤسسة من فوائد حيث أنه:<sup>3</sup>
- يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.
- إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم المخطط المالي بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.
- يساعد المخطط المالي إدارة المؤسسة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.
- يساعد المخطط المالي إدارة المؤسسة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على التمويل اللازم.

■ تقييم السياسات المقترحة المقدمة.

■ المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف.

■ تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 227.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 229.

<sup>3</sup> - زهاء ديوب، التخطيط المالي، كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، متاح على: [http://sa.ae/423ef70]

■ التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.

■ التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات.<sup>1</sup>

■ التنبؤ بالتدفقات النقدية.

### ثالثاً: البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المالي

إن إعداد خطة مالية سليمة يتطلب تهيئة مجموعة من البيانات والمعلومات الضرورية والتي يفترض أن تكون دقيقة وصادقة وتعتبر عن المركز الصحيح للمؤسسة، ويتوقف نجاح الخطة المالية على عدد من العوامل أهمها:

■ تقدير وحساب نفقات التأسيس الأولية، ويشمل ذلك تراخيص التأسيس والتصاريح اللازمة.

■ الأموال اللازمة لشراء الأصول التي يحتاجها المشروع مثل العقار والأثاث والتركيبات .

■ تقدير محتمل لحجم المبيعات السنوية، وهذه التقديرات ترتبط بالتنبؤ بالطلب من خلال دراسة السوق.

■ معرفة الكلفة المتغيرة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات أو الخدمات التي تروم المؤسسة ل طرحها في

الأسواق، إن تحليل الكلفة المتغيرة للوحدة أو لمجموع الوحدات المنتجة ضروري عن طريق معرفة تركيبة

هذه الوحدة المتمثلة في المواد الأولية ، والأجور وغيرها.

■ حساب مجموع التكاليف الكلية، بعد معرفة التكاليف الثابتة حيث إن هذه التكاليف الثابتة تمثل تكاليف

تتحملها المؤسسة بغض النظر عن كميات الإنتاج، وهذه التكاليف تمثل مصروفات إدارية ورواتب وتكاليف

أخرى يجب إن تدفع بغض النظر عن مستويات الإنتاج، إن معرفة التكاليف الكلية هي عبارة عن التكاليف

الثابتة يضاف إليها التكاليف المتغيرة المرتبطة بحجم الإنتاج المطلوب .

■ تقدير السعر الأولي لبيع الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة، حيث يجب مراعاة الأسعار السائدة في

السوق وطبيعة الطلب ومرونته وحساسية كمية الطلب لتحديد السعر. فإذا تم تقدير حجم المبيعات ومعرفة

سعر بيع الوحدة الواحدة نستطيع تقدير الإيرادات الكلية لغرض مقابلتها مع التكاليف الكلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص270.

وبهذا يتم وضع خطة مالية متكاملة تشمل كافة مجالات الاستثمار و التمويل الخاصة بالمؤسسة، وتتطوي هذه الخطة على مجموعة القرارات التي يتم اتخاذها في ضوء الخطوات السابقة.

وقد يكون التخطيط المالي طويل الأجل أو قصير الأجل. ويتراوح التخطيط المالي طويل الأجل بين 3 و5 سنوات ويمكن أن يصل إلى عشر سنوات. وتساعد الخطط المالية طويلة الأجل على وضع السياسات المالية للمؤسسة وفي ضوء هذه السياسات يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وبصفة عامة تركز الخطط طويلة الأجل على العناصر التالية:<sup>2</sup>

- كيفية تنفيذ خطط الاستثمار بالمؤسسة.
  - البرامج و الأبحاث الخاصة بتطوير منتجات الشركة.
  - مصادر الحصول على الأموال وكيفية سداد القروض.
  - خطط الاندماج مع شركات أخرى وخطط الاستثمار في البعض الآخر.
- ويمتد التخطيط قصير الأجل لفترة تغطي العام فقط.

#### رابعاً: مصادر التمويل

<sup>1</sup>- طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص271.ب

<sup>2</sup>- عاطف وليم اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 147.

تنقسم مصادر التمويل المتاحة للمشروع تبعا لآجالها إلى مصادر تمويل قصيرة الأجل، ومن ناحية أخرى تستخدم مصادر التمويل طويلة الأجل، وفيما يلي تحليل موجز لكل منها:

■ **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** يقصد بالأموال قصيرة الأجل كمصدر تمويلي، تلك الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو المؤسسة لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، وتمثل التزاما قصير الأجل على المؤسسة يتعين الوفاء به في خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة. واعتمادا على هذا المفهوم فان التمويل قصير الأجل تتضمن مايلي:

■ **الائتمان التجاري:** وهو ائتمان قصير الأجل يحصل عليه المستثمر أو المؤسسة لشراء مستلزمات الإنتاج، وأي سلع يتعامل فيها بالآجل. وغالبا يرتبط الائتمان التجاري بالفترة القصيرة التي لا تزيد عن سنة، ويتم تنفيذ الائتمان عادة عن طرق الكمبيالة<sup>1</sup>، وهذه الأخيرة هي بمثابة تعهد ورقي يلتزم فيه المدين بدفع قيمة الكمبيالة إلى الدائن في تاريخ محدد في المستقبل.<sup>2</sup>

■ **الائتمان المصرفي:** تحصل العديد من المؤسسات على تسهيلات وقروض مصرفية تقدمه بيوت المال مثل البنوك، لتمويل أنشطتها قصيرة الأجل وتكون فترته عادة اقل من عام، وتشترط هذه البنوك تقديم بعض الرهونات و الضمانات، وتتمثل نفقات هذا الائتمان بسعر الفائدة التي يتحملها المشروع.<sup>3</sup>

■ **مصادر التمويل طويلة الأجل:** تقصد بالأموال طويلة الأجل كمصدر تمويلي تلك الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو المؤسسة لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، حيث يزيد آجالها عن السنة، ومن أمثلة هذه المصادر القروض طويلة الأجل، السندات، والأسهم:<sup>4</sup>

■ **القروض طويلة الأجل:** تعتبر القروض طويلة الأجل احد المصادر الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تمويل الفرص الاستثمارية محل الدراسة، وهي تمثل الأموال التي يمكن أن يحصل عليها المستثمر أو

<sup>1</sup> - سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات ومشروعات B.O.T بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص152.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، الطبعة الاولى، ص127.

<sup>3</sup> - امين السيد احمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص57.

<sup>4</sup> - سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص163 .

المؤسسة من المؤسسات المالية المحلية والدولية كالبنوك، شركات التأمين. والقروض طويلة الأجل تمثل التزاما على المستثمر أو المؤسسة يتعين الوفاء بها خلال فترة زمنية تزيد عن سنة، وقد تصل إلى ثلاثين عاما، وفقا للشروط والقواعد التي يتم الاتفاق عليها بين المقرض والمقترض. وفي مقابل الحصول على تلك القروض يلتزم المقترض بسداد أقساط سنوية أو ربع سنوية، بالإضافة إلى فائدة سنوية يتم الاتفاق على طريقة سدادها في شروط القرض.

▪ **الأسهم:** وهي تمثل حصة لحائزها من ملكية المشروع ( تستخدم لتمويل المشاريع )، لهذا فان حملة الأسهم يحصلون على أرباح هذه المشاريع ويتحملون جزء من الخسارة التي يمكن ان يتعرض لها المشروع، ففي نهاية كل عام يتم تحديد أرباح الأسهم حيث يتم توزيعها على المساهمين ويتم احتجاز جزء منها لاستثماره داخل المشروع.<sup>1</sup>

▪ **السندات:** يعتبر السند أداة من أدوات المديونية طويلة الأجل، تصدره المؤسسات بهدف الحصول على اموال لتمويل نفقاتها الاستثمارية والتشغيلية. وقيمة السند تمثل التزاما على المؤسسة يتعين الوفاء به في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه، ولذلك فان حامل السند له الحق أيضا في الحصول على معدل فائدة دوري ثابت بغض النظر عن ربحية أو خسارة المؤسسة.<sup>2</sup>

خامسا: الكشوفات المالية

<sup>1</sup> - عبد الوهاب يوسف احمد، مرجع سابق، ص128.

<sup>2</sup> - سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص165.

إن الإجراءات المحاسبية تتجسد في نهاية الأمر بإعداد مجموعة من التقارير والكشوفات المالية والتي تلخص الموقف المالي للمؤسسة في زمن معين، وهذه تساعد المديرين على اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، ومع وجود مجموعة كبيرة من التقارير والكشوفات المالية إلا أن أهمها:<sup>1</sup>

■ **الميزانية العمومية:** هي تقرير مالي يتضمن معلومات تفصيلية عن المعادلة المحاسبية الخاصة بالأصول و الخصوم وحقوق المالكين .

■ **الميزانية التقديرية:** هي أداة تخطيطية ورقابية تساعد المديرين على اتخاذ القرارات بناء على مل تحييه من تقديرات للإيرادات و المصروفات لكل نشاط ،وتوجد موازنة تقديرية للمبيعات وأخرى للأجور و المصروفات الأخرى.

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

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

### خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص142-143.



وفي الختام يمكن القول أن مخطط الأعمال يمثل البداية الصحيحة لولادة أعمال جيدة تستطيع الاستمرار والتطور، لهذا يفترض أن تركز له الجهود والموارد الكافية لإعداده وفق أفضل الأساليب والصيغ كون أن تأثيراته مهمة على وجود العمل ومستقبله فهو يعد الركيزة الأساسية لمعرفة مدى إمكانية تطبيق أي مشروع . لذا يجب على كل صاحب فكرة مشروع أن يأخذ الوقت الكافي لإعداد مخطط أعمال كامل و مناسب للتمكن من تطبيقه وضمان نجاحه، إذ يعطي هذا الأخير نظرة شاملة حول نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي. حيث نجد أن قدرة الأفراد المؤسسين على نقل الأفكار الأساسية للعمل على الورق تجعلهم ينظرون بعناية تامة إلى الوسائل و الأهداف والتوقعات و المخاطر التي يمكن أن تكون عند ممارسة النشاط الفعلي للمؤسسة وهذا من خلال الاعتماد على معطيات من الواقع.

## الفصل الثاني

إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة سيارات أجره نسوية

## تمهيد:

كل مقال يطمح إلى تجسيد مشروعه على أرض الواقع، و من أبرز الأمور التي لابد القيام بها من أجل انطلاقة جيدة هي وضع "مخطط عمل"، وهو عبارة عن مخطط يساعد المؤسسة في تنظيم أفكارها ومعرفة كافة التفاصيل الأخرى بأسلوب واضح وبسيط فهو يضمن استمرارية المشروع وبقائه في حال ما تم إعداده بشكل جيد.

حيث سنقوم في هذا الفصل بتطبيق ما تعرضنا إليه في الفصل الأول، وذلك بوضع خطة عمل مناسبة لإنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية من أجل التعرف على العراقيل التي قد تواجهنا أثناء مباشرة الأعمال ومحاولة التصدي لها بوضع الحلول المناسبة لذلك، ومعرفة مدى إمكانية تحقيق هذا المشروع على أرض الواقع ، ولهذا سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: لتعريف بالمشروع

المبحث الثاني: الدراسة التنظيمية والتسويقية

المبحث الثالث: الدراسة الإنتاجية والمالية

### المبحث الأول: أساسيات حول المشروع

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة عن المشروع والتمثل في إنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية بمدينة بسكرة.

#### المطلب الأول: تقديم المشروع

هذا المشروع هو عبارة عن إنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية تحت اسم "women taxi" تعمل على نقل النساء وسط المدينة مع العلم أن السائقات نساء، جاءت هذه الفكرة من احتكاكي بمجموعة من الطالبات والنساء العاملات وكذا الماكثات في البيت وحتى الآباء والأزواج الذين أبدوا رغبتهم الشديدة في توفر مثل هذه الخدمات، ولقد كان ملخص المشروع كما يلي:

■ ملخص المشروع:

#### جدول-5- ملخص المشروع

اسم المشروع	إنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية
-------------	--------------------------------

صاحب المشروع	سارة جاب الله
اسم المؤسسة	Women taxi
موقع المؤسسة	شارع بن عيشي ناجي حي البخاري - مدينة بسكرة -
نوع المؤسسة	خدمية
الشكل القانوني	مؤسسة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة EURL
اسم النشاط	مؤسسة سيارات أجرة
رقم النشاط	604103 (حسب مدونة CNRC)
الخدمات المقدمة	تتمثل فينقل النساء وسط المدينة
الفئة المستهدفة	النساء
الأيدي العاملة	16 عاملة
الرخص المطلوبة	رخصة استغلال تسلمها مديرية النقل للولاية
تكلفة الاستثمار	9343043

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من عدة هيئات

#### ■ وصف المشروع:

شكل جديد و ألوان أنثوية غير مألوفة ستضيف تفاصيل جميلة على شوارع مدينة بسكرة ، و ذلك من خلال سيارات أجرة فريدة من نوعها تحت اسم " women taxi " مخصصة لنقل النساء فقط و التي تتميز بزینتها

الأنتوية المختلفة، و ستبدأ هذه السيارات الوردية التي تقودها لأول مرة سيدات في التجول عن قريب في أرجاء المدينة و لأجل حماية و ضمان سلامة الراكبات زودت هذه الأخيرة بجهاز تحديد الموقع GBRS، فبعد أن انتشرت هذه السيارات الوردية في العديد من البلدان في العالم و خاصة دبي و لبنان بفكرة إنشاء سيارات أجرة خاصة تقودها نساء وزبوناتهن نساء، بأهداف تختلف من بلد لآخر حسب طبيعة كل مجتمع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا تسعى هذه الأخيرة لنقل السيدات في ساعات متأخرة من الليل عند خروجهن من الحانات و أماكن السهر، بكل أمان لحمايتهن من الاعتداءات التي قد يتعرضن لها من قبل الرجال بما فيهم سائقي سيارات الأجرة . أما في المجتمعات العربية المحافظة فاقترنت هذه الفكرة من البلدان الغربية من أجل أهداف أخرى تتلاءم مع عاداتها و تقاليدها، كلبان التي اشتهرت بها سيارات " بنات طاكسي " في العاصمة بيروت وأيضا دبي و الإمارات التي تهدف فيها الجهات الممولة لهذا المشروع إلى تجنيب النساء الاختلاط بالرجال في سيارات الأجرة، بعد أن فتحت فيها الكثير من المقاهي و الأماكن العامة الخاصة بالنساء فقط. وفكرة إنشاء مؤسسة "women taxi" قد لاققت استحسان سكان المدينة من كلى الجنسين، إذ تتوفر هذه السيارات الوردية وسيلة نقل مريحة للنساء و في نفس الوقت سيشعر الرجال بالاطمئنان أكثر على زوجاتهم و أخواتهم لأنهن برفقة نساء أخريات، فالمجتمع الجزائري رغم تطوره الكبير إلى أنه مازال محافظا جدا على تقاليده وأعرافه خاصة المتعلقة منها بالمرأة لذلك فكرت في إطلاق هذا المشروع المستحدث و الجديد في المجتمع الجزائري، لخلق جو من الارتياح خاصة بالنسبة للنساء العاملات و الطالبات اللاتي أتصور أنهن يشعرن بالكثير من الحرج عندما يضطررن للتنقل في سيارات أجرة يقودها رجال للذهاب لأماكن عملهن. والسائقات العشرة اللاتي سيتم قبولهن في "women taxi" ستميزهن بدلة خاصة للعمل ذات لون ابيض ووردي، وكما أن السيارات ستزود بجهاز تتبع لضمان الراحة و الأمان لكل من الراكبات والسائقات وهو جهاز " الجي بي أر أس " "خدمة البيانات الراديوية للحزمة الموجهة"، التي تحمي السيارة و السائقات من أي محاولة سرقة أو اعتداء ، كما سيعملن بنظام المناوبة، إذ تبدأ إحدى السائقات عملها في

الصباح إلى غاية منتصف النهار لتعويضها زميلتها في فترة ما بعد الظهر إلى غاية الساعات الأولى من المغرب باعتبار أن أغلبية النساء في الجزائر يعدن لبيوتهن قبل المغرب.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية المشروع

#### ■ أهداف المشروع:

- ضمان البقاء والاستمرارية في السوق.
- توفير الأمان والسلامة للراكبات.
- السعي إلى تحقيق النجاح والتميز في سوق محتكر من طرف الرجال.
- تحقيق رغبات الزبائن، والسهر على تقديم الخدمات بأعلى جودة، لضمان جذب عدد كبير من الزبائن.
- اكتساب مكانة جيدة في السوق.
- تحسين الوضع الاقتصادي لصاحب المشروع.

#### ■ أهمية المشروع:

- المساهمة في زيادة الخدمات الموجهة للمرأة
- تجنب الاختلاط وترك الفضاء للمرأة.
- تقديم الخدمة في أسرع وقت، كون أن السيارات تتميز باختصار الوقت لقلّة المواقع ومحدودية الأماكن.

- الراحة، لأن الراحة أمر مهم داخل السيارة حيث نجد ان الراكبات يفضلنا في كثير من الأحيان دفع ثمن أكثر من اجل التنقل في ظروف أحسن.

- الحد ولو بنسبة ضئيلة من نسبة البطالة.

- المساهمة في التنمية الاقتصادية.

- خلق روابط اجتماعية بين النساء.

#### ■ الإطار القانوني للمشروع:

هي شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة ( EURL )، إن شركة الشخص الواحد شركة مكونة من شخص واحد فقط، فهي بذلك تقترب من المؤسسة الفردية لامتلاكها من قبل شخص واحد دون مشاركة آخرين إلا أنها تختلف عنها في بعض الأحكام وأهمها أن شركة الشخص الوحيد تكون مسؤوليتها محدودة بمقدار حصة الشريك الوحيد، بينما المؤسسة الفردية يكون الشخص مسؤول مسؤولية غير محدودة بكافة أمواله الشخصية.

- الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,000 دج.

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

- سهولة في التحول من الشكل الفردي إلى الجماعي وهذا التحول لا يكون بتبني إجراءات معقدة وخاصة بل

تكفي باحترام شروط الشركة المراد التحول إليها كالزيادة في قيمة رأس المال، وتعديل العقد التأسيسي

للشركة ذات الشخص الوحيد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: إعداد المخطط التسويقي والتنظيمي والإنتاجي للمشروع

#### المطلب الأول: الخطة التسويقية للمشروع

<sup>1</sup> - المركز الوطني للسجل التجاري.



الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مختلف الجوانب التسويقية المتعلقة بانجاز المشروع من خلال دراسة السوق، تحليل SWot، وعناصر المزيج التسويقي وهذا لما لها من تأثير مباشر على نشاط المؤسسة.

### أولاً: مهمة المشروع

"women taxi" مؤسسة لسيارات أجرة تظهر بقالب جديد تعتبر الأولى من نوعها، مهمتها هي تخصيص سيارات وردية اللون لنقل النساء وسط المدينة مع توفير الراحة والطمأنينة للراكبات وميزة هذه المؤسسة أنها تستخدم سائقات نساء وتقدم خدماتها للنساء فقط، وذلك من اجل جعل السيدات يشعرن بأمان أكثر حين يضطرن للتنقل بمفردهن.

### ثانياً: تحليل السوق

سيتم تحليل السوق الذي سينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزبائن المحتملين ومستوى العرض والطلب على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من أجل تقدير المبيعات:

**1- الزبائن المستهدفين:** تقدم المؤسسة خدماتها لفئة معينة من المجتمع وهي فئة النساء سواءا العاملات أو الماكثات في البيت اللواتي يمتنعن عن الركوب في سيارات الأجرة أو اللواتي يشعرن بالكثير من الحرج عندما يضطرن للتنقل في سيارات أجرة يقودها رجال، حيث نجد أن عدد سكان ولاية بسكرة في سنة 2014 قدر ب 849.671 نسمة منهم نسبة 49% يمثلون عدد النساء في المدينة.

وما يحفز الزبائن على استعمال هذه السيارات هو المظهر اللائق للعاملات والسيارات وطريقة التعامل مع الراكبات، نظافة المكان، إضافة إلى سرعة تقديم الخدمة والاستجابة للطلب في الوقت اللازم وتوفير الراحة والأمان لهن.

### 2- المنافسين: يوجد نوعين من المنافسين وهما:

**منافسين مباشرين:** وهم جميع المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة، وهم أصحاب سيارات الأجرة الفردية وأصحاب مؤسسات سيارات الأجرة، فهم يشكلون خطر على المؤسسة كونهم يعملون بصفة دائمة مما أكسبهم خبرة أكبر وأدى إلى تعود الأفراد عليهم وعلى خدماتهم.

الجدول-6- تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين المباشرين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافسين
<p>- تسعيرات مرتفعة وعدم الالتزام بالسعر المرجعي</p> <p>- عدم التكفل بالأشخاص المعوقين الذين يستعملون العربات رغم أن التنظيم واضح في هذه الحالة وهو وجوب التكفل التام بالمعوقين عرباتهم القابلة للطي.</p> <p>- الإفراط في السرعة خاصة عندما يكون هناك عدد من سيارات الأجرة فيشكل متتابع في الطريق</p>	<p>- عمل يومي ماعدا أيام إصلاح السيارة</p> <p>- تعود الزبائن على هذه المؤسسات</p> <p>- الدراية الكافية بالسوق</p> <p>- التعامل الحسن مع الزبائن.</p> <p>- تقديم الخدمة لكل الزبائن بغض النظر عن المكان المراد الذهاب إليه.</p>	<p>مؤسسات سيارات الأجرة (عددها 27 مؤسسة)</p>  
<p>- عدم الالتزام بالسعر المرجعي</p> <p>- انتقاء الركاب ورفض الطلبات إذا</p>	<p>- العمل الجيد خلال الفترة المسائية وخاصة في الليل لقلة</p>	<p>سيارات الأجرة الفردية (عددها 2642 سيارة)</p>

<p>كانت المسالك غير ملائمة وذات عائد منخفض مع أن التنظيم يعتبر رفض أداء الخدمة مخالفة من الدرجة الثانية وعقوبتها تصل إلى وضع السيارة في المرآب لمدة 15 يوماً.</p>	<p>سيارات الأجرة الخاصة بالمؤسسات كونها تعمل بالمناوبة حيث ترفع تسعيرة العمل الليلي إلى 50% و تطبق من الساعة التاسعة (21سا) إلى (05سا) صباحاً. - الربح السريع كونه عامل عند نفسه وليس ملزم بتقاسم الأجر مع رئيسه</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها

منافسين غير مباشرين : وهم الذين يقدمون خدمات بديلة، ويتمثلون في أصحاب السيارات الذين يعملون بطريقة غير قانونية و حافلات النقل الحضري .

الجدول-7- تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين غير المباشرين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافسين الغير مباشرين
------------	------------	-------------------------

<p>- بعض العمال يفتقرون لاحترام الركاب</p> <p>- غياب الراحة</p> <p>- أوقات انتظار طويلة</p> <p>- الاكتظاظ وكثرة التوقفات وهذا ما يؤدي الى طول فترة التنقل.</p> <p>- عادة ما يثير توقف الحافلات ازدحاما وفوضى في حركة المرور.</p>	<p>- تسعيرة ملائمة لكل شرائح المجتمع</p> <p>- كثرة المواقع وهذا يساعد كل زبون للوصول إلى المكان المراد بأقل تكلفة.</p>	<p>حافلات النقل الحضري</p>  
<p>- غياب الأمن</p> <p>- في أغلب الأحوال يعملون مع المواطنين الذين لديهم أمور استعجالية فقط.</p> <p>- غياب الترخيص القانوني لمزاولة هذه الخدمة</p> <p>- أغلبيتهم يعانون من تدهور حالة السيارة وهذا يؤثر سلبيا على امن وراحة المسافرين كما أنها تزيد من نسبة ووقوع الحوادث التي تهدد حياة المسافرين كما لها سلبية على</p>	<p>- تسعيرات منخفضة مقارنة بسيارات الأجرة كونهم لا يدفعون أية ضرائب</p> <p>- اختيار مواقع انتظار قريبة من بيوتهم وذلك لجلب اكبر عدد من الزبائن لتقتهم بهم.</p> <p>- نقص المواصلات في الليل وهذا ما يدفع الأفراد لاستخدام النقل الغير رسمي لتوفره في كل الأوقات.</p>	<p>أصحاب سيارات النقل الغير قانوني</p>

<p>المحيط خاصة من ناحية التلوث والضجيج.</p>		
---------------------------------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها

ستكون المنافسة شديدة كون أنني جديدة في السوق وليس لدي دراية كافية بالمنافسين، ولكن سأسعى دائما للتميز والنجاح والاستمرار.

وما يميز مشروعني عن باقي الخدمات هو أنني سأكون المؤسسة الوحيدة التي ستستهدف فئة معينة من المجتمع وهي فئة النساء اللواتي أراهن حاجة لمثل هذه الخدمات كون أن أغلبيتهن لايسمح لهن بركوب سيارات الأجرة التي يقودها رجل كما نجد أن بعضهن يستعمل هذه السيارات بتخوف وعدم الشعور بالراحة والأمان وكما نجد أن الآباء والأزواج سيجدون في هذه الخدمة الكثير من الأمان كون أن زوجاتهم وأخواتهم وبناتهم برفقة نساء أخريات، لذا سنعمل بجد من أجل كسب رضا زبوناتنا من خلال السهر على راحتهم وتقديم أفضل الخدمات وفي أقل وقت ممكن وبدرجة عالية من الراحة والأمان.

3-السوق المحتملة وتقدير المبيعات:

1-3 السوق المحتملة:

لتقدير المبيعات ومعرفة رأي عينة من السوق المستهدفة حول المشروع قمنا بإجراء استبيان ووزع على مجموعة من النساء منهن ماكنات في البيت وأخريات عاملات وكذا مجموعة من الآباء والأزواج، ووزعت 200 ورقة استبيان في الجامعة ومواقف السيارات والحافلات والبيوت ، وتم استرجاع حوالي 172 استمارة منها 160 قابلة للدراسة ( أنظر الاستبيان في الملحق-1 )

وكانت نتائج الاستبيان (المرفق في الملحق) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول-8- نتائج الاستبيان

الاحتمال4	الاحتمال3	الاحتمال2	الاحتمال1	الأسئلة
-	-	97	63	• الجنس
12	38	76	34	• العمر
117	32	9	2	• المستوى العلمي
-	-	62	98	• الخاصية
-	3	54	103	• الحالة المدنية
-أسئلة موجهة للرجال-				
الاحتمال3	الاحتمال2	الاحتمال1	الأسئلة	
22	31	10	Ⓜ مامدى استعمالك لسيارات الأجرة	
-	54	9	Ⓜ هل أنت معاًو ضد استعمال المرأة لسيارات الأجرة	
3	12	39	- إذا كانت إجابتك ضد ماهو سبب رفضك	
-	6	48	- هل تغير رأيك في حال كان سائق سيارة الأجرة امرأة	
2	8	53	Ⓜ مارأيك في تخصيص سيارات أجرة لنقل النساء وسط المدينة مجهزة بجهاز GPRS من أجل راحة وأمان الركابات،مع العلم أن السائقات نساء	
39	18	6	Ⓜ في حال تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع، هل تسمح لعائلتك باستعمال سيارات الأجرة العادية:	

-أسئلة موجهة للنساء-

الاحتمال4	الاحتمال3	الاحتمال2	الاحتمال1	الأسئلة
-----------	-----------	-----------	-----------	---------

-	57	27	13	⊗ مامدى استعمالك لسيارات الأجرة
-	9	21	10	أ- إذا كانت إجابتك دائما او أحيانا، - مامدى إنفاقك على هذه الخدمة
-	14	8	18	- متى تستعملينها
-	-	34	6	- هل تمنعين إذا كان سائق سيارة الاجرة امرأة
-	7	31	19	ب- إذا كانت إجابتك لا استعملها - ماسبب ذلك
-	-	4	53	- هل ترين أن هناك إزعاج لان سائق سيارة الأجرة رجل
-	-	8	89	⊗ هل تجدين الراحة والأمان عندما يكون السائق
-	62	25	50	⊗ ماهي الأوقات التي تحتاجين فيها إلى سيارة أجرة
-	3	11	83	⊗ ما رأيك في تخصيص سيارات أجرة لنقلك وسط المدينة تتوفر هذه الأخيرة على جهاز GPRS من أجل حمايتك من أي اعتداء مع العلم أن السائقات نساء

- سؤال عام -

الاحتمال 2	الاحتمال 1	السؤال
19	141	• هل ترى أن هناك هناك ضرورة لتجسيد هذا المشروع على ارض الواقع
		- لماذا؟
		• إضافات وتعليقات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها.

التحليل:

- 1- من خلال المعلومات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن دراستنا استهدفت نسبة 60.62% من النساء ونسبة 39.37% من الرجال، وتراوحت أعمارهم بدرجة كبيرة ما بين 25 و 40 سنة بنسبة 47.5%، منهم نسبة 73.125% مستواهم العلمي جامعي، 20% ثانوي ونسبة 5.625% و 1.25% متوسط وابتدائي، ونسبة الأفراد العاملين قدرت ب 61.25% أما الأفراد الذين لا يعملون قدرت نسبتهم ب 38.75%، منهم 64.375% متزوجين و 33.75% عازبين و نسبة 1.875% كانت حالات أخرى، وهذا ما يدل على أن أغلبية العينة هم أفراد واعيين وراشدين وذو مستوى علمي لبأس به ما يعني مواكبتهم للأحدث والتطورات الحاصلة.
- 2- ونسبة الرجال الذي يؤيدون استعمال المرأة لسيارات الأجرة 14.28% أما الذين يعارضون ذلك بنسبة 85.7% وهذا يعود بدرجة كبيرة إلى تخوفهم من المضايقات التي قد تتعرض لها المرأة من جراء استعمالها لهذه الأخيرة، وهذا ما أدى إلى تغيير نسبة 76.17% من هؤلاء الرجال رأيهم في حال ما كانت السائقة امرأة.
- 3- كما أن نسبة 84.12% من الرجال يؤيدون فكرة تخصيص سيارات أجرة لنقل النساء وسط المدينة ونسبة الرفض قدرت ب 12.69%.
- 4- وفي حال تجسيد هذا المشروع على ارض الواقع نجد أن نسبة 58.37% من الرجال سيمنعون عائلاتهم من استعمال سيارات الأجرة العادية ونسبة 28.5% لايسمحون بذلك مع احتمال القبول في بعض الأحيان ونسبة 12.69% منهم لا يعارضون ذلك، وهذا ما يدل على أن العديد من الرجال يؤيدون فكرة المشروع.
- 5- كما نجد أن نسبة 41.23% من النساء يستعملون سيارات الأجرة، ومنهم نسبة 10.30% ينفقون على هذه الخدمة بدرجة كبيرة ونسبة 21.64% ينفقون عليها بدرجة متوسطة و 9.27% بدرجة ضئيلة، ومنهم نسبة 18.55% يستعملون سيارة الأجرة عند ذهابهم إلى العمل أو الدراسة و 8.24% أثناء ذهابهم للتسوق ونسبة 14.43% يستعملونها في كل الأوضاع، ونسبة 35.04% من هؤلاء لا يمانعون إذا ما كان سائق سيارة الأجرة امرأة و 6.18% يفضلون أن يكون سائق سيارة الأجرة رجل.



6- مع أن هناك نسبة 58.76% من النساء لا يستعملون سيارات الأجرة وهذا يعود بنسبة كبيرة للمضايقات ومنهم نسبة 54.63% من هؤلاء يجدون إزعاج لان سائق سيارة الأجرة رجل.

7- ومن خلال هذه الاستبانة نجد أن نسبة 91.75% من النساء يجدن الراحة والأمان في حال ما إذا كان سائق سيارة الأجرة امرأة.

8- كثير من النساء يحتجن إلى سيارة الأجرة عدة مرة في اليوم حيث سجلنا أن نسبة 36.49% يحتجن إليها من الساعة 7:00 إلى 10:00 صباحا ونسبة 18.24% يستعملانها خلال الظهيرة ليرتفع الطلب إلى نسبة 45.25% من 16:00 إلى 19:00 مساء، وينعدم الطلب على هذه الخدمة في الليل كون أن أغلب النساء يعدن إلى بيوتهم قبل المغرب.

9- ونجد أن نسبة 85.56% من النساء يحبذن فكرة تخصيص سيارات أجرة لنقل النساء وسط المدينة و11.34% لا يحبذن ذلك.

وتبين من النتائج المسجلة أن فكرة المشروع قد لقيت قبولا من طرف العينة حيث قدرت نسبة القبول ب 90.62% ونسبة الرفض قدرت ب 9.37% ، فهم يرون أن هناك ضرورة لتجسيد هذا المشروع:  
- كون أن المرأة تجد راحتها مع المرأة أكثر من ركوبها مع الرجل.

- اطمئنان العديد من الآباء على بناتهم.

كما أن العديد من النساء يركزن على نظافة السيارات، والتعامل الحسن من طرف العاملات.

### 3-2 تقدير المبيعات:

يكثر الطلب اليومي على سيارات الأجرة في الفترة الصباحية من الساعة ( 7:00 إلى 10:00 صباحا) وهو وقت تنقل النساء من أماكن إقامتهم إلى مراكز عملهم المختلفة أو لغرض التسوق كون أن المنطقة تتميز بجوها الحار وهذا ما يستلزم عليهم قضاء حاجاتهم في الفترة الصباحية، وكذا وقت منتصف النهار ووقت الظهيرة نلاحظ ان هناك إقبال لبأس به على سيارات الأجرة كون أن هذه الفترة هي فترة انتهاء الدوام الصباحي وبداية الدوام المسائي كما تعرف الفترة المسائية من الساعة ( 16:00 إلى 19:00 مساء) ارتفاعا

كبير في الطلب نظرا لخروج الطالبات والعاملات من أماكن عملهن ليتجهن إلى أماكن إقامتهن وكذا النساء الأخريات اللواتي يعدن إلى بيوتهن بعد قضاء حاجاتهن، أما باقي ساعات اليوم يكون الطلب منتظم نوعا ما، فان الطلب يزداد على هذه الخدمة في الأشهر التالية: ( سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر، جانفي، فيفري، مارس، افريل، ماي، جوان ) لان طيلة هذه الأشهر تشهد المدينة حركة كثيفة نظرا لمداومة الأعمال والدراسة ويتناقص الطلب على هذه الخدمة بدرجة كبيرة خلال العطلة الصيفية (شهر يوليوية وأوت ) كون أن العديد من العاملات يأخذن إجازة خلال هذه الفترة وكذا تشهد المدينة حركة ضئيلة مقارنة بالفصول الأخرى وهذا يعود للحرارة القسوة التي تتميز بها المنطقة مما يؤدي الى توجه الأسر نحو مناطق الشمال قصد الاصطياف. وبالتالي ستكون ساعات العمل يوميا عدا يوم الجمعة يكون العمل بالتناوب حيث يمتد لمدة 12 ساعة من الساعة 7:00 صباحا إلى الساعة 19:00 مساء، والعطلة السنوية للعاملات ستكون لمدة شهر خلال فصل الصيف.

### 2- تحليل SWOT:

يتم استخدام تحليل SWOT في تقييم العوامل الداخلية والأوضاع الخارجية التي يواجهها المشروع:

#### 1- نقاط القوة والضعف:

نقاط القوة والضعف هي العوامل الداخلية والتي تقع في نطاق سيطرة المؤسسة، والجدول الموالي يمثل نقاط قوة وضعف المشروع :

الجدول-9- نقاط قوة وضعف المشروع

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>- احتمال وجود عدد قليل من العاملات في بداية المشروع.</p> <p>- نقص الموهبة والخبرة الإدارية</p>	<p>- المعاملة الجيدة مع الزبونات</p> <p>- جودة تقديم الخدمة</p> <p>- المظهر اللائق لكل من العاملات والسيارات</p> <p>- توفر الموارد المالية</p> <p>- توفير الحماية والراحة للراكبات</p> <p>- استحسان العديد من النساء وكذا الآباء والأزواج لفكرة المشروع</p> <p>- الاتصال المباشر بالزبائن يسمح بالتعرف على رغباتهم وأفكارهم وأرائهم والاستفادة منها في خدمة المشروع.</p> <p>- العمل على مدار السنة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

2- الفرص والتحديات:

الفرص والتهديدات هي العوامل الخارجية والتي يمكن أن تستغل في صالح المؤسسة فتصبح فرصة أو تستخدم ضدها فتصبح تهديداً، والجدول الموالي يوضح الفرص والتهديدات المتعلقة بالمشروع:

الجدول-10- الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بالسعر المرجعي الذي تحدده مديرية النقل</li> <li>على عكس المنافسين الاخرين</li> <li>- المؤسسة الوحيدة التي تستهدف فئة النساء فقط.</li> <li>- الموقع الجيد للمؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود عدة منافسين في السوق</li> <li>- خطر دخول منافسين جدد</li> <li>- صعوبة النجاح فيسوق محتكر على الرجال</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: المزيج التسويقي للمشروع

عند إعداد الخطة التسويقية يجب التطرق إلى عناصر المزيج التسويقي:

1- الخدمة:

✓ الاسم التجاري للمؤسسة: WOMEN TAXI

✓ شعار المؤسسة: ولقد تعمدنا اختيار اللون والشكل حتى يكون معبر عن نشاط المشروع.




المصدر: من إعداد الطالبة

وتتمثل الخدمة التي سيقدمها المشروع في تخصيص ثمانى سيارات أجرة وردية اللون لنقل النساء وسط المدينة مع العلم أن السائقات نساء، وستتميز هذه الخدمة بعدة خصائص وهي ممثلة في الجدول الموالي:

جدول-11- خصائص الخدمة

الخدمة		
الصورة	الخصائص	
	<p>ستكون السيارات المستعملة ذات الوزن الخفيف من نوع Chevrolet Spark تسع لأربع راكبات.</p>	النوعية
	<p>كون أن هذه الخدمة موجهة للنساء ففضلنا أن تكون السيارات وردية اللون.</p>	اللون
	<p>ستقوم المؤسسة بإضافة لمستها الخاصة على السيارة حتى يتسنى لكل فرد عند رؤيتها معرفة أنها سيارة أجرة مخصصة للنساء.</p>	التغليف

	<p>تحتوي كل سيارة على جهاز مضئ حيث يكون أخضر اللون في حال كانت السيارة فارغة ووردي اللون في حال كانت السيارة شاغرة.</p>	<p>اللواحق</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة

2- التسعير: سيتم تحديد سعر هذه الخدمة على اساس السعر المرجعي الذي حددته مديدية النقل لولاية

بسكرة:

جدول-12- تسعيرة النقل بواسطة سيارات الاجرة الحضرية لمدينة بسكرة

التسعيرة	نقطة الوصول	نقطة الانطلاق	المسارات
50	الضلعة - حي البخاري - حي السايحي	شارع الزعاطشة - البخاري	01
	حي الوادي - الزمالة - حي العمارات	حي خراشي - شارع الامير عبد القادر	
	حي العمارات - الضلعة - لمسيد	حي الوادي - سوق الحشيش	
	حي محطة القطار - شارع الامير عبد القادر	شارع الجمهورية	
	حي المجاهدين - شارع الزعاطشة	حي 1000 مسكن - حي 726 مسكن	
	حي الوادي	شارع الزعاطشة - الضلعة	
	حي المجاهدين - 1000 مسكن - 726 مسكن - الضلعة - شارع الزعاطشة	حي الوادي - سوق لحشيش - حي العمارات	02
	حي الوادي	البخاري - الحوزة	

70	الضلعة	بسكرة القديمة - العالية أ/ب	
	حي المصلة - راس القرية - الحوزة - البخاري	حي القطار - شارع الجمهورية - السوق المغطاة	
	بسكرة القديمة - لمسيد - العالية أ/ب	سوق الحشيش - حي الوادي - حي خراشي	
	شارع الزعاطشة - الضلعة - البخاري - الحوزة	الحي الغربي 01	
100	العالية أ/ب- الجامعة المركزية- المركب الرياضي	حي 1000 مسكن - 726 مسكن - حي المجاهدين	03
	حي المجاهدين- حي طريق باتنة- العالية أ/ب	بسكرة القديمة- لمسيد- حي سيدي بركات- الرمائش	
	الحي الغربي 2/1	حي طريق باتنة	
	المنطقة الصناعية- حي السعادة- الحي الغربي 2/1	حي الوادي- شارع الحكيم سعدان- حي راس القرية	
	الحي الجامعي- حي المركب الرياضي- العالية أ/ب.	حي البخاري- الرمائش- المنشي- الحي السياحي	
120	الحي الغربي 2/1- سيدي غزال	حي الوادي- حي المصلة- بسكرة القديمة- لمسيد	04
	حي طريق سيدي عقبة- فلياش لبشاش- علب بوعصيد	الحي الغربي 2/1- حي المجاهدين	
150	القطب الجامعي	شارع الزعاطشة- الضلعة- البخاري- المصلة	05
	المحطة البرية الجديدة	مختلف احياء مدينة بسكرة	
	حي طريق سيدي عقبة- فلياش- لبشاش- علب بوعصيد- سيدي غزال	حي 726 مسكن- حي 1000 مسكن	
200	سيدي غزال	العالية أ/ب- الجامعة المركزية- حي المركب الرياضي	06
	العالية أ/ب	المحطة البرية الجديدة	
300	المطار	مختلف أحياء مدينة بسكرة	07

المصدر: مديرية النقل لولاية بسكرة - ملحق -2-

ملاحظة:



- التعريف القسوى للكيلومتر الواحد 5 دج

- تقسم تسعيرة الرحلة على المقاعد الأربعة

### 3- التوزيع:

تعتمد المؤسسة في توزيع خدماتها على سياسة التوزيع المباشر والتي تعتمد بشكل كبير على عاملاتها اللواتي هن في اتصال مباشر ودائم مع الزبونات أو من خلال اتصال الأفراد بالمؤسسة سواء عن طريق الهاتف أو المقابلة الشخصية، لهذا ستقوم المؤسسة بفتح خط اتصال بينها وبين عاملاتها بوضع هاتف نقال في كل سيارة مزود بشريحة تسدد بفتورة شهرية حتى تتمكن العاملة من التواصل مع العاملات الأخريات وصاحبة العمل بشكل دائم، وكون أن صاحبة المؤسسة هي من تتلقى الاتصالات من الزبائن فستعمل على تلبية حاجاتهم في أسرع وقت ممكن وهذا من خلال مراقبة حركة السيارات عن طريق جهاز التتبع والاتصال بأقرب عاملة من الزبون، كما أن لموقع المؤسسة أهمية كبيرة كونه يساعد في توزيع الخدمة.

### موقع المشروع :

سنقوم باستئجار محل بمساحة 25 متر مربع سيكون بمدينة بسكرة بالضبط في شارع بن عيشي ناجي -حي البخاري- حيث يعتبر حي البخاري بولاية بسكرة من الأحياء التي تتميز بالحركة الدائمة للنساء، كون به العديد من المحلات الخاصة بالنساء تتمثل في محلات الألبسة، لوازم الخياطة، مستحضرات التجميل، وراشات خياطة للنساء، كما أنه قريب من الأحياء المجاورة و يسهل التنقل إليه.

### إيجابيات وسلبيات الموقع:

- من إيجابيات هذا الحي أنه معروف لدى جميع سكان الولاية.

- قريب من الأحياء المجاورة.

- سهولة التنقل إليه.

- تكثر فيه حركة النساء كونه قريب من المحلات التجارية.

- ومن سلبياته أن الحركية الدائمة للأفراد قد تؤثر على سير السيارات وهذا ما يؤدي إلى التأخر في أداء الخدمة.

وكما أن السيارات ستوضع في موقف محروس قريب من المحل كل يوم بعد انتهاء الدوام، وتقدر تكلفة استئجار المحل ومبيت السيارات بـ 27000 دج شهريا، و 324000 دج سنويا كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول-13- تكاليف الاستئجار

التكلفة الشهرية	التكلفة السنوية	
15000 دج	180000 دج	استئجار المحل
12000 دج لـ 8 سيارات	144000 دج	موقف السيارات
27000 دج	324000 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

#### 4- الترويج:

حتى تتمكن من جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن سنقوم بعملية الترويج حتى تتمكن من إثارة الاهتمام والإقناع بخدماتنا في ظل سوق تشهد فيها المنافسة، وهذا بالاعتماد على:

#### 2- لافتة محل:

تحتاج أية مؤسسة أو شركة إلى بيان مكان وجود ومجال تخصصها وهذا بوضع لافتة إرشادية عند

بداية الشارع، وتقدر ب: 5000 دج

### 3- المطويات وبطاقات العمل :

حيث سنقوم بتوزيع المطويات الإشهارية على مختلف شرائح المجتمع في الأماكن العامة التي تكثر فيها الحركية للتعريف بنشاط المؤسسة وتحفيزهم للإقبال على الخدمة، وبطاقات العمل تقدم للزبونات لكي يتسنى لهن الاتصال بالمؤسسة في حال حاجتهن لهذه الخدمة، وتقدر تكاليفها بـ 6000 دج لألف بطاقة و 17500 دج ل 500 مطوية.

4- بعد تغليف السيارة نقوم بالتجول بها في المدينة لمدة يوم كامل فهي تعتبر إظهار في حد ذاتها وتقدر تكلفتها ب 1000 دج.

5- كما سنقوم بالإشهار للمؤسسة عن طريق المعارف والعلاقات العامة و شبكات التواصل الاجتماعي، وهذا لجلب أكبر عدد من الزبائن.

وتقدر تكلفة الحملة التسويقية ككل بـ 29500 دج

### 5- الناس:

يعتبر العاملات اللواتي هن في الصف الأمامي للتعريف بالمؤسسة مفتاح نجاحها كونهن على احتكاك مباشر ودائم مع الزبائن فدورهن لا يقتصر فقط على تقديم الخدمة بل بإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة للزبائن عن طريق الاهتمام بهم ومعاملتهم بطريقة جيدة والابتسامة الدائمة والكلام المرموق، وهذا حتى نستطيع كسب أكبر عدد من الزبائن فالزبون الذي تعجبه خدماتنا سينقل الخبر إلى أفراد آخرين ومنه كسب زبائن جدد.

6- الدليل المادي:

الدليل المادي هو العنصر الوحيد الملموس الذي يستطيع الزبائن مشاهدته والحكم من خلاله على نوعية الخدمة قبل استعمالها لذا يجب الاهتمام بهذا الأخير والذي يتمثل في:

- المحافظة الدائمة على نظافة السيارات لذا سنقوم بغسل السيارات كل أسبوعين أي مرتين في الشهر وان تطلب الأمر يتعدى ذلك، وهذا يقدر بـ 8000 دج للشهر و 96000 للسنة.
- التصميم الخارجي للسيارات الذي يجب أن نعيده اهتمام كبير، كونه في الواجهة، لذا سنقوم بتغليف السيارات بألوان أنثوية كونها موجهة للنساء حتى تكون معبرة عن نشاط المؤسسة.
- المظهر اللائق للعاملات: حيث سنقوم بتخصيص لباس للعاملات حتى يظهرن بطريقة لائقة ومحترمة أمام الزبائن، كما هو موضح في الصورة:



و يقدر سعر خياطة هذا اللباس بـ 4500 دج للبدلة الواحدة / ولستة عشرة عاملة بـ 72000 دج

7- العمليات:

- وهي عوامل تأثير مهمة على درجة رضا العميل، والمتمثلة في:
- وقت الانتظار، حيث يجب الاهتمام بالزبونات وبطلباتهم وتقديم الخدمة لهم في الوقت المطلوب.
- الترحيب بالزبونات والمعاملة الحسنة معهم.
- دقة المعلومات التي تعطى للزبائن والالتزام بالمواعيد.

كل هذه عوامل مساعدة على جعل العميل سعيدا كونه يتلقى في خدمات ذات جودة وقيمة عالية.

### المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمشروع

في هذا الجزء من الخطة يتم تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية وتحديد مسؤولياتها مع

تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع.

#### أولاً: الموارد البشرية

يتكون المشروع من مسيرة و التي هي صاحبة المشروع وستة عشر عاملة كون أن مؤسستنا تتكون من 8 سيارات حيث سيكون العمل بنظام المناوبة، إذ تبدأ إحدى السائقات عملها مع 7:00 صباحا إلى غاية 13:00 زوالا لتعوضها زميلتها في هذه الفترة إلى غاية 19:00 مساء باعتبار أن أغلبية النساء يعودون لبيوتهم قبل المغرب، كما ستستفيد كل عاملة من إجازة سنوية لمدة شهر كون أن العمل يتناقص في شهري جويلية وأوت فستعمل العاملات بالتناوب في كل شهر أربع سيارات وثمانى عاملات.

#### الجدول-14- اليد العاملة للمشروع

المنصب	العدد	المؤهلات
المسيرة	1	رخصة سياقة، ماستر مقاولاتية
العاملة	16	رخصة سائق سيارة أجرة والتي لا يستلمها السائق إلا بعد مروره بامتحان تأهيلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها

■ للحصول على هذه الرخصة يجب:<sup>1</sup>

- أن يكون الفرد 24 سنة فما فوق.

- أن يكون حائزا على رخصة السياقة صنف " ب " منذ أكثر من عامين على الأقل.

- أن لا تكون قد سحبت من رخصة السياقة خلال العامين اللذين سبقا تاريخ إيداع الملف.

- أن يتمتع بصحة بدنية جيدة و درجة إبصار حسنة يثبتها طبيب مختص.

تودع طلبات الترشح على مستوى مديرية النقل و يحتوي الملف على:

- شهادة ميلاد- نسخة من رخصة السياقة- شهادة طبية تثبت الحالة البدنية و درجة الإبصار- 3 صور

شمسية - شهادة السوابق العدلية ( رقم 3 ) - شهادة عدم سحب رخصة السياقة (تسلم من طرف الدائرة)-

استمارة طلب.

بعد تسلم الملفات ترسل مديرية النقل طلبات التحقيق عن سلوك كل مترشح إلى مصالح الأمن، ويعتبر

المترشح مقبولا إذا كان التحقيق حول سلوكه ايجابيا.

**التكوين:**

يقرر افتتاح دورة التكوين بالتشاور مع مصالح المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، بعد اختيار من 20

إلى 25 فرد من بين المترشحين، عندها ترسل مديرية النقل قائمة المترشحين للمديرية المحلية للمركز الوطني

للتعليم المهني عن بعد الذي يحدد بدوره تاريخ دورة التكوين ثم إعلام مديرية النقل بذلك وتقوم مديرية النقل

الولائية بإعلام المعنيين عن طريق نشر قائمة المقبولين لدورة التكوين وتقوم باستدعائهم.

يعد المركز الوطني للتكوين المهني عن بعد القائمة النهائية للمسجلين عندما يتم تسديد مستحقات التكوين

والتي تقدر: 4000 دج

**نوعية ومدّة التكوين:**

يزاول الأفراد المقبولين لنيل هذه الرخصة تكوينا تاهيليا لمدة أسبوعين يتضمن برنامج التكوين المواد التالية:

<sup>1</sup> - مديرية النقل لولاية بسكرة.

- النصوص التنظيمية لمهنة سائق سيارة أجرة

- مفاهيم الميكانيك وكهرباء السيارات

- مفاهيم قيادة سيارة الأجرة

- معرفة الجغرافية المحلية

- سير امن الطرقات

- مدخل في الإسعافات الأولية.

عند انتهاء كل دورة تكوين ينظم المركز الوطني للتعليم عن بعد امتحان نهائي لتقييم المعنين، ويعتبر كل فرد ناجحاً عندما يتحصل على معدل يساوي أو يفوق 10 من 20، وبإمكان المترشحين الراسبين في الامتحان أو الغائبين بعذر التسجيل مرة أخرى للامتحان النهائي بدفع حقوق الامتحان المقدرة ب 500دج.

حيث يتم هذا التكوين في ولاية بسكرة ب "المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بسكرة"، وتقدم مديرية النقل تسهيلات لكل امرأة ترغب في الحصول على هذه البطاقة فيتم اختيارها فوراً في حال ما توفرت فيها الشروط اللازمة كون أن هذه المهنة هي مهنة محتكرة على الرجال.

#### ■ الأجور:

قمنا بتحديد الأجور بالاعتماد على السياسة المتبعة من طرف المنافسين:

حيث أن أصحاب مؤسسات سيارات الأجرة يلزمون على العامل أن يقدم لهم في نهاية كل يوم مبلغ معين يتراوح ما بين 2000دج و 3000دج فهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى وما زاد عن هذا المبلغ يعتبر راتباً للعامل مع أن يكون ملزم بتعبئة البنزين.

بالنسبة لمؤسسة WOMEN TAXI ستكون كل عاملة ملزمة بتقديم مبلغ يومي للمؤسسة يقدر ب 1200دج من طرف العاملة التي تعمل في الفترة الصباحية وأيضا العامة التي تعمل في الفترة المسائية وكل ما تجلبه العاملة زيادة عن هذا المبلغ سيكون أجراً لها مع العلم أنها تقوم بتعبئة البنزين من حسابها الخاص فبهذا

ستعطي قيمة أكبر لحركتها حتى لا تنفق الكثير على البنزين، حيث أن إتباع هذه الطريقة ستكون بمثابة تحفيز للعاملات لان العاملة ستعمل بجد حتى تدفع المبلغ الملزم عليها للمؤسسة ثم العمل أكثر لتحقيق اكبر ربح لها.

الراتب الشهري الخام للمسيرة سيكون: 76300 دج

الراتب الشهري للعاملة يقدر ب: 18000 دج إذا كانت تحقق في اليوم مبلغ 600 دج

حيث تقوم المؤسسة بتأمين العمال بدفع مبلغ قدره 26% من أجور العمال إلى الضمان الاجتماعي أما بالنسبة للمسير فتدفع مبلغ قدره 9% من أجره.

جدول-15- أجور العمال التي تتحملها المؤسسة

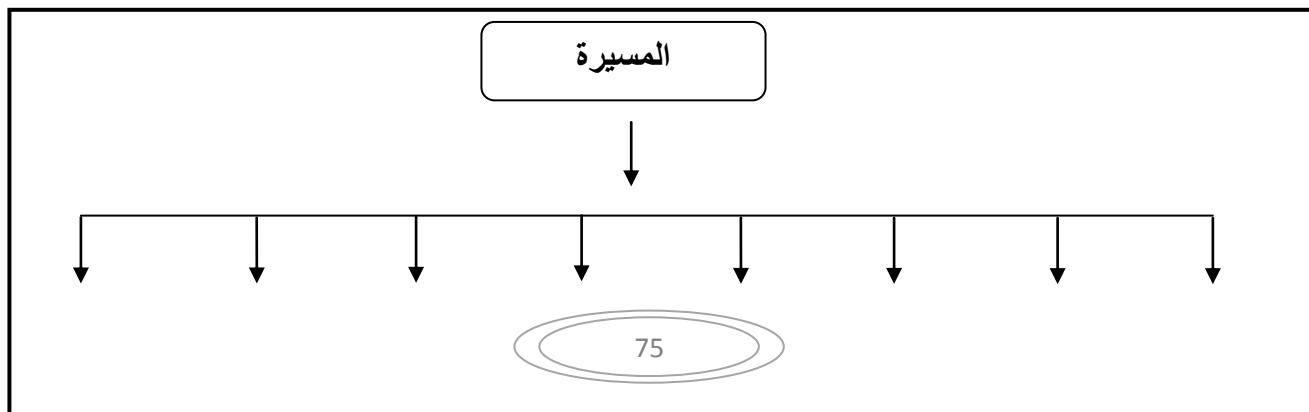
المنصب	العدد	تكاليف الأجور (دج)/ شهريا	تكاليف الأجور/سنويا
المسيرة	1	76300	915600
العاملة	16	74880 (قيمة الضمان الاجتماعي)	823680
المجموع	17	151180	1739280

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة





سيارة (8) 2عاملات	سيارة (7) 2عاملات	سيارة (6) 2عاملات	سيارة (5) 2عاملات	سيارة (4) 2عاملات	سيارة (3) 2عاملات	سيارة (2) 2عاملات	سيارة (1) 2عاملات
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة

مهام المسيرة والعاملات في المؤسسة تتمثل في:

**المسيرة:** هي نفسها صاحبة المشروع وتقوم بالمهام المتمثلة في استقبال الزبائن في المحل، مراقبة السير الحسن للعمل من خلال تتبع سير السيارات واستقبال مكالمات الزبائن ومحاولة تلبية حاجاتهم في أسرع وقت من خلال الاتصال بأقرب سائقة قريبة من مكان تواجدهم.

**العاملات:** مهمة العاملات تتمثل في قيادة السيارات لنقل النساء وسط المدينة، والاستجابة لطلبات الزبائن في أسرع وقت ممكن .

### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

كما سبق أن حددنا احتياجات المشروع من اليد العاملة، سيتم تقدير تكاليف واحتياجات المشروع من المعدات والتجهيزات، والمواد الأولية.

أولاً: الوسائل والأجهزة المستخدمة:

جدول- 16- الوسائل والأجهزة المستخدمة في المشروع

المعدات	الصورة	تكلفة الوحدة (دج)	العدد	السعر (دج)

828000	8	1035000		سيارة من نوع
0				CHVROLE T SPARK

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الفاتورة الشكلية المتحصل عليها مؤسسة CHEVROLET ببيكرة ملحق -3-.

### ■ تجهيز السيارات:

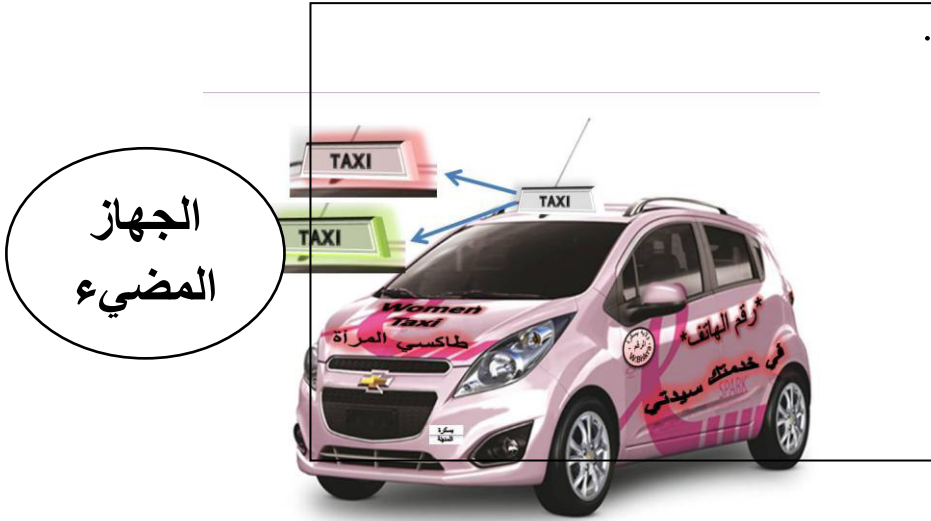
تتكون مؤسستنا من ثماني سيارات حيث سنقوم بوضع إشارات على هذه الأخيرة حتى تكون أكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الشروط التي وضعتها مديرية النقل التي تشترط أن تحتوي كل سيارة على:

- رقم السيارة: كتابة الرقم الخاص بالسيارة على البابين الأماميين وهو مهم جدا فعلى الراكب تسجيل رقم السيارة عند الصعود حتى يتمكن من الوصول إليها في حال ما نسي الراكب غرضا مافيهها.



رقم  
السيارة

- الجهاز المضيء: هو عبارة عن نور علوي دلالة للركاب عن نوعية خدمة السيارة من بعد متوسط و هو يخص كل أنواع سيارات الأجرة، حيث سيكون ذو لون أخضر في حال كانت السيارة فارغة ووردي في حال ماكانت السيارة شاغرة.



- مركز الاستغلال: يجب أن يكتب في السيارة مكان استغلال هذه الخدمة.



- علبة الإسعافات الأولية: ينبغي أن تحتوي كل سيارة على علبة للإسعافات الأولية، لاستخدامها في حال وقوع أي حادث، ويجب أن تكون هذه الحقيقية بسيطة الشكل يسهل فتحها من طرف أي أحد فمثلا لا تكون هذه العلبة تفتح بالأرقام أو المفاتيح لا يستطيع فتحها إلا صاحبها الذي قد يكون في حالة غير جيدة.



- علبة الإسعافات الأولية -

- **مطفأة:** مطفأة الحريق يجب أن نجدها في كل سيارة فهي مملوءة بالماء أو المواد الكيميائية تستخدم لإخماد الحرائق. وهذه المطفأة يمكن حملها ومن السهل تشغيلها، وتستخدم بصورة رئيسية في إطفاء الحرائق الصغيرة قبل أن تنتشر ألسنة اللهب.




- مطفأة الحريق -

وتقدر تكلفة تجهيز السيارات بـ 258800 دج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول-17- تجهيز السيارات

التكلفة	العدد	تكلفة الوحدة	الصورة
الإجمالية		(دج)	

24000	8	3000		تغليف السيارة
5600	8	700		الجهاز المضيء
6400	8	800		علبة إسعافات أولية
5600	8	700		مطفأة الحريق
216000	8	27000		General Packet Radio Service

				(G.P.R.S)
1200	8	150		شريحة لعمل جهاز GPRS
258800		المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة

### ■ جهاز تتبع السيارات GPRS:

- أو ما يسمى بـ "خدمة الحزمة العامة الراديوية" هو جهاز أمريكي الصنع يعتبر أحدث وأقوى وأصغر جهاز لتتبع المركبات ومنع السرقة حيث يمكنكم مشاهدة حركة السيارة لحظة بلحظة وفي أي وقت وفي أي مكان في العالم وعمل تقارير كاملة بالساعة واليوم والشهر والسنة لخط سير السيارة، ومن مميزاته:<sup>1</sup>
- أنه يجب أن يتوفر على إحدى الشرائح جيزي، موبيليس أو نجمة حتى تتمكن من تحديد سرعة ومكان السيارة بشكل مباشر، عند اتصالك برقم الشريحة الموجود بالجهاز يفصل الخط ويرسل الجهاز للمستخدم رسالة تبين العنوان الذي به السيارة بالتفصيل ويمكن متابعتها عن طريق قوقل ارث.
  - إمكانية إيقاف محرك السيارة من أي مكان في العالم عن طريق التحكم المباشر بالسيارة باستعمال الانترنت أو عن طريق إرسال رسالة نصية إلى الرقم الخاص بالجهاز مرفوق بكلمة سر المستخدم من أجل إيقافها وإعادة تشغيلها برسالة أخرى منك.
  - التنبيه في حالة مغادرة السيارة منطقة جغرافية معينة محددة مسبقاً.
  - إعطاء تنبيه في حاله تجاوز السيارة سرعة محددتها مسبقاً.
  - تقرير بقيمة الوقود المستهلك لأي فترة زمنية تحددها وهذا عن طريق الانترنت.
  - تقرير بفصل بطارية السيارة أو فصل الجهاز ووقته وزمنه ومكانه.
  - تقرير بسرعة القيادة في الطرق الغير مستوية.


<sup>1</sup> - متاح على الموقع: [http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=1418183]

- تخزين مسار الرحلة في حال انقطاع تغطية الشبكة وإعادة بثها لاحقا على الانترنت
- الحصول على تقارير عن المسافة المقطوعة وأماكن وفترات التوقف.
- وجود زر استغاثة مخفي قريب منك في السيارة في حالة هجوم قطاع الطرق يرن عند 5 أشخاص
- تحددهم أنت عند تركيب الجهاز وتصل لهم رسالة أيضا تحمل عنوان تواجد السيارة.
- الجهاز مزود ببطارية داخلية تعمل في حالة فصل بطارية السيارة تعمل لمدة 90 ساعة.
- النظام يعمل بنظام اسم المستخدم وكلمة السر.
- إمكانية إضافة خمس موبايلات تتعامل مع جهاز التتبع.
- ولو أردنا تتبع السيارة ليوم كامل يتطلب هذا رصيد في الشريحة الموجودة في الجهاز من 30دج إلى 50دج للحصول على البيانات عن طريق الرسائل.

■ مصاريف الصيانة والتصليح:

تقوم المؤسسة بتشحيم محرك كل سيارة مرة كل شهرين مع تغيير مصفاة الزيت ثلاث مرات في السنة والصفائح السيارة مرتين في السنة، كما يتطلب تتبع السيارة بشكل دائم رصيد يومي في الشريحة، والجدول الهوائي يوضح التكلفة السنوية لمصاريف الصيانة والتصليح:

الجدول-18- مصاريف الصيانة والتصليح

التكلفة السنوية	العدد	السعر(دج)	الصورة	
96000	8	2000		زيت
24000	8	1000		مصفاة
48000	8	3000		صفائح المكابح

144000	8	1500		رصيد الشريحة الموجودة في GPRS
312000	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة







ثانيا: الأثاث والتجهيزات المكتبية:



يحتاج المشروع إلى أثاث و تجهيزات مكتبية تتمثل في ما يلي:

جدول-19- التجهيزات المكتبية (دج)

N°	Désignation	photo	Quantité	Prix unitaire	Montant
1	Micro de Bureau		1	40000	40000
2	Imprimante Lazer Canon LBP 6030		1	9000	9000
3	Bureau		1	20000	20000



4	Chaise PDG		1	12000	12000
5	Chaise Visiteur		6	3000	18000
6	Fax panasonic		1	12000	12000
7	Mobile Condor F1		10	4000	40000
8	Armoire Bureau		1	18000	18000
9	Coffre		1	35000	35000

10	Table basse		1	10000	10000
11	Climatiseur		1	40000	40000
				<b>TOTAL</b>	<b>254000</b>

المصدر: بالاعتماد على الفاتورة الشكلية المقدمة من طرف محل لبيع التجهيزات المكتبية بمدينة باتنة، ملحق -4- .

ثالثا: الخدمات اللازمة

تشتمل على مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة من كهرباء واتصالات، وغيرها من الضروريات التي قد

تم تقدير تكلفتها الإجمالية بـ144000 دج سنويا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول-20- الخدمات اللازمة

التكلفة السنوية/ دينار	التكلفة الشهرية	الخدمات اللازمة
20000	5000	كهرباء
12000	2000	الهاتف
88000	8000	الهواتف النقالة
24000	2000	الانترنت
<b>144000</b>	<b>18000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من تقدير الطالبة

رابعا: التأمين على الأجهزة والمعدات

ويشمل تأمين الأخطار التي قد تصيب المعدات والأجهزة كالسرقة ونشوب الحرائق غيرها من الحوادث التي يمكن أن تتعرض لها هذه الأخيرة، وهو يضمن دفع التعويضات في حال وقوع حادث فهو يحمي صاحب المؤسسة من الخسائر المادية الناشئة عن تحقق هذه الأحداث، وتقدر التكلفة السنوية لتأمين هذه المعدات والأجهزة ب 448742.6 دج، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول-21- تأمين السيارات (دج)

التكلفة السنوية	العدد	تكلفة التأمين الوحدة	
437250.96	8	54656.37	السيارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مؤسسة سلامة للتأمينات، ملحق-5-

الجدول-22- تأمين التجهيزات المكتبية(دج)

التكلفة السنوية	
11491.64	التجهيزات المكتبية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مؤسسة سلامة للتأمينات، ملحق-6-

### خامسا: تخطيط المبيعات

في مؤسسة WOMEN TAXI ستكون كل عاملة ملزمة بتقديم مبلغ يومي للمؤسسة يقدر ب 1200 دج من طرف كل عاملة ، وكون أن كل عاملتين يقمن بسيارة واحدة بالتناوب فان المؤسسة ستستفيد من مبلغ يومي يقدر ب 2400 دج من كل سيارة وهذا خلال شهر سبتمبر ، أكتوبر نوفمبر، ديسمبر، جانفي، فيفري ، مارس، أبريل، ماي وجوان وهي الأشهر التي تشهد فيها المدينة حركة معتبرة كون أن أغلبية النساء يدومن عملهن خلال هذه الأشهر مع العلم أن يوم الجمعة ستعمل أربع سيارات وثمانى عاملات بالتناوب، أما خلال

شهري جويلية وأوت يتناقص العمل بدرجة كبيرة كون أن أغلبية السكان يتوجهون نحو الشمال وهذا راجع لدرجة حرارة المدينة وبهذا ستعمل المؤسسة بأربع سيارات وثمانى عاملات خلال كل شهر حتى يتسنى للعاملات أخذ إجازة سنوية لمدة شهر، وستستفيد المؤسسة خلال شهري جويلية وأوت من مبلغ يومي ثابت يقدر ب 1200 دج من كل سيارة أي كل عاملة ملزمة بتقديم مبلغ 600 دج بشكل يومي للمؤسسة مع العلم أن يوم الجمعة ستعمل إلا سيارتين وأربع عاملات بالتناوب، والجدول التالي يوضح رقم الأعمال المحقق خلال سنة:

جدول-23- مخطط المبيعات (دج)

رقم الأعمال السنوي	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر الخدمة
<b>564480</b> <b>0</b>	537600	537600	537600	537600	134400	134400	537600	537600	537600	537600	537600	537600	قيمة المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبة

**المبحث الثالث: المخطط المالي**

**المطلب الأول: مصادر التمويل**

اعتمدنا في تمويل مشروعنا على مصادر داخلية (المساهمة الشخصية) ومصادر خارجية متمثلة في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، و البنك، أي تمويل ثلاثي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول-24- الهيكل التمويلي**

المبالغ (دج)	النسبة	الموضوع
93430	1%	المساهمة الشخصية
2709483	29 %	قرض بدون فائدة (ANSEJ)
6540130	70 %	البنك

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من (ANSEJ)

وتم اختيار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) وذلك لاحتياجاتنا المالية ، وللامتيازات والإعانات المالية التي تمنحها.

**المطلب الثاني: القوائم المالية**

أولا: قيمة الاستثمار: يوضح الجدول التالي الجانب الاستثماري لمشروع المؤسسة والذي يشمل المعدات والتجهيزات ومختلف المصاريف التأسيسية:

**جدول -25- قيمة الاستثمار**

المبالغ (دج)	البيان
258800	مصاريف إعدادية
8280000	آلات (سيارات)
448743	تأمين المعدات

254000	تجهيزات مكتبية
101500	مصاريف أخرى
<b>9343043</b>	<b>قيمة الاستثمار</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: الميزانية الافتتاحية

جدول رقم-26- الميزانية الافتتاحية للمشروع

المبالغ (دج)	الخصوم	المبالغ (دج)	الأصول
	الأموال الخاصة		الاستثمارات
93430	رأس مال الخاص	258800	مصاريف إعدادية
		8280000	آلات (سيارات)
		448743	التأمينات
	الديون	254000	تجهيزات
2709483	قرض الوكالة (ANSEJ)	0	المخزون
6540130	قرض البنك	0	المادة الأولية
		101500	مصاريف أخرى

## إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية

### الفصل الثاني

9343043	المجموع	9343043	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: تكاليف التشغيل السنوية

الجدول رقم-27- تكاليف التشغيل السنوية (دج)

التكاليف	البيان
324000	الاستئجار
312000	صيانة وتصليح
144000	خدمات أخرى
1739280	الأجور
96000	مصاريف أخرى
<b>2615280</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: الاهتلاكات

1. جدول اهتلاك القرض البنكي:

اعتمدنا في تمويل المشروع على التمويل الثلاثي، حيث كانت المساهمة الشخصية 93430 دج ، ومبلغ

القرض من الوكالة قدر بـ 2709483 دج، أما مبلغ القرض من البنك فقدر بـ 6540130 دج ويتم تسديد



## إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية الفصل الثاني

هذا الأخير عبر أقساط سداسية ثابتة لمدة 8 سنوات، و يبدأ تسديد الأقساط ابتداء من السنة الرابعة، حيث أن الجدول المالي يوضح اهتلاك قرض البنك:

جدول رقم-28- اهتلاك القرض البنكي (دج)

								مبلغ القرض	6540130
								المدة	8 سنوات
								معدل الفائدة	0 %
السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
قسط اهتلاك القرض المدفوع	0	0	0	1308026	1308026	1308026	1308026	1308026	
الديون الباقية	6540130	6540130	6540130	5232104	3924078	2616052	1308026	0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الثلاث سنوات الأولى لا يتم دفع قسط القرض البنكي وهذا الإعفاء يمنح لأصحاب المشاريع المدعمة من طرف الوكالة الوطنية

للدعم وتشغيل الشباب

2- جدول اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ:

يتم تسديد قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ عن طريق دفعات سداسية ثابتة، حيث يبدأ التسديد من السنة التاسعة بعد الانتهاء من تسديد القرض البنكي مباشرة، علماً أن مدة القرض 13 سنة والجدول الموالي يوضح ذلك:

$$\text{قيمة الدفعة السنوية} = 5/2709483 = 541896.6 \text{ دج}$$

الجدول رقم-29- اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ (دج)

السنوات	قيمة القرض	المبلغ المدفوع	الديون الباقية
2016	2709483	-	2709483
2017	2709483	-	2709483
2018	2709483	-	2709483
2019	2709483	-	2709483
2020	2709483	-	2709483
2021	2709483	-	2709483
2022	2709483	-	2709483
2023	2709483	-	2709483
2024	2709483	541896.6	2167586.4
2025	2167586.4	541896.6	1625689.8
2026	1625689.8	541896.6	1083793.2
2027	1083793.2	541896.6	541896.6

0	541896.6	541896.6	2028
---	----------	----------	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

## الفصل الثاني إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة لسيارات أجرة نسوية

### 3- اهتلاك الأصول: ( الآلات والتجهيزات)

تتكون الأصول الثابتة للمشروع من:

- تجهيزات مكتبية تقدر تكلفتها الإجمالية بـ 254000 دج تهتك لمدة 3 سنوات.

- السيارات تقدر تكلفتها بـ 8280000 دج تهتك لمدة 5 سنوات.

وسنوضح في الجدول التالي أقساط الإهلاك:

### الجدول-30- اهتلاك الأصول الثابتة

البيان	قيمة الأصل (دج)	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك (دج)
تجهيزات مكتبية	254000	3	84667
آلات	8280000	5	1656000
المجموع	/	/	1740667

المصدر: من إعداد الطالبة

### خامسا: الإيرادات المتوقعة:

من خلال الدراسة التي أجريت مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب واستمارة البحث استطعنا التنبؤ

وتقدير مبيعات السنة الأولى وقدرت المبيعات بـ 5644800 دج مع العلم أن معدل نمو المبيعات يقدر بـ

10 % سنويا والجدول الموالي يوضح المبيعات المتوقعة لثمن سنوات كما يلي:



جدول-31-الإيرادات المتوقعة لثمان سنوات الأولى ب دج

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال	5644800	6209280	6830208	7513229	8264552	9091007	10000108	11000119

المصدر: من إعداد الطالبة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

الجدول-32- حسابات النتائج لثماني سنوات الأولى (دج)

البيان	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال	5644800	6209280	6830208	7513229	8264552	9091007	10000108	11000119
=الخدمات	780000	811200	843648	877393.92	912489.67	948989.25	986948.82	1026426.7
+ الإيجار	324000	336960	350438.40	364455.93	379034.16	394195.52	409963.34	426361.87
+ صيانة وتصلح	312000	324480	337459.20	350957.56	364995.86	379595.69	394779.51	410570.69
+ الخدمات اللازمة	144000	149760	155750.40	161980.41	168459.62	175198	182205.92	189494.15
القيمة المضافة	4864800	5398080	5986560	6635835	7352062	8142017.75	9013159	9973692
مصاريف العمال	1739280	1774066	1809547	1845738	1882653	1920306	1958712	1997886
مصاريف أخرى	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000
التأمين	448743	448743	448743	448743	448743	448743	448743	448743
ضرائب ورسوم	1740667	1740667	1740667	1656000	1656000	0	0	0
TAP 2%	0	0	0	0	0	0	0	0
الاهتلاكات	1740667	1740667	1740667	1656000	1656000	0	0	0
أعباء الاستغلال	4024690	4059476	409457	4046481	4083396	2465049	2503455	2542629



7431063	6509704	5676969	3268666	2589354	1927084	1338604	840110	RBE
743106	650970	567697	326867	248935	-	-	-	الضريبة IRG %10
6687957	5858734	5109272	2941799	2340419	1927084	1338604	840110	نتيجة الاستغلال الصافية
6687957	5858734	5109272	4597799	3996419	3667751	3079271	2580777	التدفق النقدي الصافي
11491155	9407847	7667639	6448651	3048849	2993977	2689555	2411941	التدفق النقدي الحالي
							36816571	VAN

❖ شرح طريقة حساب النتائج الجدول:

الخدمات = الإيجار + صيانة وتصلح + الخدمات اللازمة

تقدر زيادة الخدمات بنسبة 4 % كل سنة

القيمة المضافة = رقم الأعمال - الخدمات

مصاريف العمال تزيد بنسبة 2 % كل سنة

ضرائب ورسوم = TAP + الاهتلاكات

أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + التأمين + مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم

RBE = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال

نتيجة الاستغلال الصافية = RBE- IRG

التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الامتلاكات

التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي /  $(1.07)^n$  بحيث n تمثل رقم السنة.

**VAN** = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

من خلال الجدول نلاحظ أن المشروع ناجح في السنوات الأولى، و فترة استرداد رأس المال قصيرة.

## خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة women taxi لسيارات الأجرة النسوية حيث قمنا بالإحاطة بمختلف الجوانب التي يتطلبها إعداد مخطط الأعمال من خلال دراسة السوق الذي ستتنشط فيه المؤسسة حتى نتمكن من تحديد منافسينا ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم وتفضيلات زبائننا حتى نتمكن من إرضائهم، وكذا إعداد المخطط التنظيمي والإنتاجي لها من خلال تحديد عدد الأفراد اللازمين لإقامة المشروع وكذا تحديد الوسائل والمعدات اللازمة، كما قمنا بمحاولة توقع رقم أعمال المؤسسة من خلال إعداد مخطط الأعمال المالي حيث تبين أن المشروع سيحقق ربحا صافيا للسنوات الثماني القادمة كذلك تشير التدفقات المالية أن المشروع قادر على الوفاء بالتزاماته المالية وان المردود يرتقي إلى مستوى التطلعات، كما أن المشروع سيوفر فرص عمل لستة عشرة عاملة.





# الخاتمة

يعتمد إنشاء المشاريع باختلاف أنواعها كل الاعتماد على مخطط الأعمال وهذا كون هذا الأخير يسمح بدراسة واقع الم شروع واستشراف مستقبه والتنبؤ به ، وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات إلا أن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدبة والاحترافية وعليه فان مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة عمل تشمل كل الخطط التسويقية والإنتاجية والتنظيمية التي ستتبعها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها بأقل مخاطر فهذا المخطط يعد في واقع الأمر من أهم المسائل التي تقف وراء نجاح المقاوله، فهو يُمكن من وضع التوقعات الخاصة للمشروع ومقارنتها بالنتائج السنوية المحققة، وبالتالي الوقوف على أي خلل قد يتم تسجيله فهو يساعد على البقاء و الاستمرارية و تحقيق الأرباح.

ومن خلال دراستنا التطبيقية التي كانت عبارة عن إعداد مخطط أعمال لمؤسسة سيارات أجرة نسوية ألا وهي مؤسسة women taxi، والذي تطرقنا من خلاله إلى مختلف الجوانب المحيطة بالمؤسسة والمتمثلة في الدراسة التسويقية والتي قمنا بها من اجل التعرف على خصائص السوق التي ستنشط فيه المؤسسة ومن ثم وضع الإستراتيجية المناسبة للاستحواذ على اكبر حصة سوقية ممكنة، وكذا وضع المخطط التنظيمي الذي حددنا فيه الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة والمؤهلات المطلوبة وكذا تحديد الوسائل والتجهيزات اللازم توفرها في المؤسسة من خلال وضع المخطط الإنتاجي، وفي الأخير قمنا بإعداد المخطط المالي الذي يتم من خلاله ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية إقامة المشروع حيث تبين أن مشروعنا سيحقق أرباح وإيرادات مقبولة في ثماني سنوات الأولى من انطلاق العمل.

• ويمكن إبراز أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة:

- لمخطط الأعمال دورا في صياغة وتوضيح الأهداف المستقبلية للمؤسسات.

- يساعد مخطط الأعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.

- مخطط الأعمال هو أداة للتنسيق، التنبؤ والتقدير واتصال للمؤسسة ومحيطها الخارجي.

- من خلال إعداد مخطط الأعمال نقوم بوضع خطة مالية لتلبية يتبين من خلالها الأموال اللازمة لإقامة المشروع .

- يسمح مخطط الأعمال برسم طريق عمل

- يحدد الأهداف والبدائل ويعمل على تقييمها.

- تتطلب المؤسسات مخطط الأعمال حيث يساعدها على وضع إستراتيجيتها المستقبلية.

- يحتل المخطط التسويقي الصدارة في مخطط الأعمال وهذا راجع لأهميته في تحديد الرؤية لوضعية

المؤسسة ومدى تمكنها من دخول السوق.

- للترويج أهمية كبيرة للتعريف بخدمات المؤسسة لكسب أكبر عدد من الزبائن.

- كما أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على إعداد مخطط أعمال جيد بل يجب ان يتمتع صاحب المشروع

بروح المقاوله والإرادة لتجسيده.

#### ● بعض التوصيات المقترحة:

- تعريف أصحاب المشاريع بالدور الكبير الذي يلعبه مخطط الأعمال في تحديد مسار المشاريع ومحاولة حثهم على إعداده قبل مباشرة الأعمال.

- القيم بدراسة المشروع من مختلف جوانبه قبل قبل اتخاذ قرار الإنشاء حتى لا يتعرض للخروج المبكر من السوق.

- تسهيل عملية الحصول على قروض حيث يمثل هذا أكبر عائق أمام أصحاب المشاريع.

- إنشاء مكاتب خاصة للقيام بإعداد مخطط الأعمال بإشراف مختصين في المجال.

- نشر ثقافة المقاولاتية لدى الشباب حتى يتم القضاء وتقليص البطالة.





الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
- جامعة محمد خيضر بسكرة -

فرع إدارة أعمال  
تخصص مقاولاتية



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم التسيير  
السنة الثانية ماستر

# استبيان للبحث

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص مقاولاتية"، بعنوان "اعداد مخطط أعمال  
لإنشاء مؤسسة سيارات أجرة نسوية في مدينة بسكرة"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل هذا المشروع ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل  
منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ،  
لذلك نرجو أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها  
ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف: سطحاوي عزيز

الطالبة: جاب الله سارة

## 1- بيانات شخصية:

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

• الجنس:

ذكور  انثى

• العمر:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

• المستوى العلمي:

ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

• الخاصة:

عامل(ة)  بدون عمل

• الحالة المدنية:

متزوج(ة)  أعزب (عزباء) اخرى

2- أسئلة موجهة للرجال:

Ⓢ مدى استعمالك لسيارات الأجرة:

دائما  أحيانا لا استعمالها

Ⓢ هل أنت 'مع' أو 'ضد' استعمال المرأة لسيارات الأجرة:

مع  ضد

Ⓢ إذا كانت إجابتك "ضد":

- ماهو سبب رفضك، خوفا من:

المضايقات  الظروف المادية لاتسمح  أسباب أخرى

- هل تغير رأيك في حال كان سائق سيارة الأجرة 'امرأة' :

نعم لا

Ⓢ ما رأيك في تخصيص سيارات أجرة لنقل النساء وسط المدينة مجهزة بجهاز GPRS من أجل راحة

وأمان الراكبات، مع العلم أن السانقات نساء:

أعجبنى  لم يعجبني محايد

Ⓢ في حال تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع، هل تسمح لعائلتك باستعمال سيارات الأجرة العادية:

أسمح  لا أسمح  يستحيل ذلك

3- أسئلة موجهة للنساء:

Ⓢ ما مدى استعمالك لسيارات الأجرة:

دائما  أحيانا  لا أستعملها

● إذا كانت إجابتك ب 'دائما' أو 'أحيانا':

- ما مدى إنفاذك على هذه الخدمة:

بدرجة عالية  متوسطة  ضئيلة

- ماهي أوقات استعمالك لها:

عند الذهاب إلى العمل/  التسوق  في كل الأوقات  الدراسة

- هل تمنعين إذا كان سائق سيارة الأجرة 'امرأة' :

نعم  لا

● إذا كانت إجابتك 'لا أستعملها':

- ما سبب ذلك:

لا يسمح لكي بذلك  المضايقات  أسباب أخرى

- هل تترين أن هناك إزعاج لأن سائق سيارة الأجرة رجل:

نعم  لا

هل تجدين الراحة والأمان عندما يكون السائق :

امرأة  رجل

ماهي الأوقات التي تحتاجين فيها إلى سيارة أجرة:

من 7:00 إلى 10:00 صباحا  من 11:00 صباحا إلى 15:00 مساء

من 16:00 مساء إلى 19:00 مساء  20:00 مساء وأكثر

ما رأيك في تخصيص سيارات أجرة وردية اللون لنقلك وسط المدينة مع توفر هذه الأخيرة على جهاز

**GPRS** من أجل حمايتك من أي اعتداء، مع العلم أن السائقات نساء:

أعجبني  لم يعجبني  محايدة

هل ترى أن هناك ضرورة لتجسيد هذا المشروع على أرض الواقع:

نعم  لا

لماذا؟

إضافات وتعليقات:

- شاكرين لكم حسن تعاونكم-

