



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

إعداد مخطط الأعمال لمشروع وكالة سياحية داخلية في ولاية بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

كاميليا يزغش

إعداد الطالبة:

خلود قرطي

الموسم الجامعي: 2016-2017

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ،
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب إلا بعفوك ، و تطيب
الجنة إلا برويتك لك الشكر والحمد حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال
وجهه وعظيم سلطانه الشكر أولا و أخيرا لله سبحانه وتعالى على
إمدادي بالقوة والعزيمة لإتمام و إنجاز هذا البحث.

فالحمد لك حتى ترضى، و الحمد لك إذا رضيت، و الحمد لك بعد
الرضا أن وفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته
إلى :الشمعة التي أنارت دربي و فتحت لي أبواب العلم و المعرفة
، إلي الصدر الحنون و القلب الرفيق إلي أعز ما أملك في الدنيا
الحيبة الطاهرة الوفية ، و المالك الصافي القريب لله سبحانه و
تعالى، ومعلمتي في الحياة، التي يهواها القلب وأسأل الله أن
يرعاها، أمي الحبيبة .

من ناضل من أجلي لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح الذي سعى
جاهدا إلي تربيته و تعليمي أبي العزيز أسأل الله أن يحفظه
ويرعاه .

إلى النجوم التي أهتدي بها وأسعد برؤيتهم أخواتي ريان و أنفال و
أريج .

إلى جدتي و جدي العزيز ،

إلى أعمامي وعمتي وخالي وخالاتي و أبناءهم كل باسمه وكل من
تجمعني معهم صلة الرحم والقربة .

إلى روح جدي الطاهرة رحمة الله عليه.

إلى من هم كالنور للعين زملائي و أصدقائي الذين كانوا لي نعم
الصحة، وإلى كل من ملأ قلبي ولم يسعه قلبي، إلى قارئ
الأسطر وكل من أعرفهم.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، و الصلاة و السلام على معلم البشر، و على آله و صحبه أجمعين.

يتنازع في نفسي شكر و تقدير لكل من جعلهم الله عوناً لي فغمروني بكل معاني العون و على رأسهم الأستاذة المشرفة "يزغش كاميليا"، و الأستاذ "قشوط الياس" الذي لم يبخل علياً يوماً بعطائه و توجيهه في سبيل إتمام المذكرة، و كذا جميع الأساتذة الذين ساعدوني على إتمام هذا العمل.



الملخص

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط أعمال لوكالة سياحية داخلية ، حيث تطرقنا إلى جميع جوانب مخطط الأعمال للوكالة، فقمنا أولا بإعداد المخطط التسويقي و ذلك من خلال دراسة السوق و تحديد المزيج التسويقي المناسب، بعد ذلك تطرقنا إلى إعداد المخطط التنظيمي لتحديد الاحتياجات من العمال و مهامهم لوصف مراحل تقديم الخدمات السياحية، ثم قمنا بإعداد المخطط الإنتاجي الذي قمنا فيه بتحديد موقع الوكالة و كذا التجهيزات الضرورية التي تحتاجها و أخيرا أعدنا المخطط المالي لتحديد احتياجات الوكالة من الأموال و مصادرها. فمن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن وكالة قرطي للسياحة الداخلية لها فرصة كبيرة للدخول إلى السوق و تحقيق سمعة طيبة لدى الزبائن في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي.

Résumé :


Dans cette étude , on a abordé l'élaboration d'un plan d'affaire d'une agence touristique intérieure, on a traité tous les aspects du plan d'affaire de l'agence.

Premièrement on a établie un plan de marketing et ce suintant une étude de marché et on déterminé le marketing mix adéquat, puis on a abordé l'élaboration du plan organisationnel pour déterminer les besoins des travaux leur et leurs rôles pour décrire les étapes de l'évolution des services touristiques .

Après cela , on a élaboré le plan de production , ou on a précise l'emplacement de l'agence, et les outils et matériaux nécessaires dont on a besoin , et finalement on a élaboré le plan finance pour déterminer les besoin de l'agence du financement , et ses ressources.

D'après cette analyse, il s'est avéré que l'agence garti tourisme intérieur a une grande chance de percer dans le marché et de réaliser une bonne réputation chez ses clients.

Les mots clés : plan d'affaire, plan marketing, plan organisationnel, plan de production, plan financier .

A decorative page with a black and white floral border. In the center is a large white circle with a black outline. Inside the circle, the text 'فهرس' and 'المحتويات' is written in Arabic. The floral design consists of stylized leaves and vines, with a central vertical stem and a small circular element at the top and bottom.

فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
أ-ب-ج	مقدمة
	الفصل الأول : الاطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته
	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه
6	المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال و مكوناته
14	المطلب الثالث: أهداف مخطط الأعمال وخطوات إعداده
19	المبحث الثاني : المخطط التسويقي
53	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي
63	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
72	المبحث الخامس : المخطط المالي

فهرس المحتويات

89	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية
	تمهيد
92	المبحث الأول: أساسيات المشروع
92	المطلب الأول: تقسيم المشروع
93	المطلب الثاني: صورة المشروع
96	المطلب الثالث: الاسم التجاري، وشعار المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية ورسالتها
98	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
117	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
124	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
130	المبحث الخامس: المخطط المالي
140	خلاصة الفصل الثاني
141	الخاتمة
	المراجع
	فهرس الاشكال

فهرس المحتويات

	فهرس الجداول
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	الخطوط الرئيسية لخطة العمل	1
10	العناصر الأساسية في تحليل البيئة والصناعة	2
11	وصف المشروع	3
12	خطة الإنتاج والعمليات	4
13	الخطة التنظيمية	5
20	نموذج لمكونات خطة تسويقية شاملة	6
37	مضامين عناصر مصفوفة SWOT	7
92	ملخص المشروع	8
99	تحديد الزبائن المستهدفين	9
99	تجزئة سوق المشروع	10
100	تحليل نتائج الاستبيان	11
104	تحليل الموردين	12
105	اهم المنافسين للمشروع في ولاية بسكرة	13
107	عدد السياح الجزائريين في 10 سنوات الاخيرة	14
108	تقدير طلب المنافسين	15

فهرس الجداول

108	تقدير طلب وكالة قرطي للسياحة الداخلية	16
110	تقدير مبيعات المشروع	17
111	تطبيق نموذج pastel على المشروع	18
112	نقاط قوة و ضعف و فرص و تهديدات المؤسسة	19
117	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	20
128-127-126	التجهيزات الضرورية التي تحتاجها الوكالة	21
129	جدول تكاليف المشروع	22
130	تكاليف الاستثمار	23
131	تكاليف المشروع التشغيلية السنوية	24
131	جدول اهتلاك الاستثمارات	25
132	الميزانية الافتتاحية للمشروع	26
133	جدول حسابات النتائج	27
135	جدول التدفقات النقدية للمشروع	28
136	الميزانية التقديرية	29
138	الهيكل التمويلي	30
138	جدول تسديد القرض	31

A decorative border with a repeating scalloped pattern surrounds the entire page. In the center, a large circle is framed by an intricate black floral and vine design. The text is centered within this circle.

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	أسس تجزئة السوق	01
36	تحليل SWot	02
39	تحليل القوى الخمس لبورتر	03
43	الاستراتيجيات العامة لبورتر	04
49	المزيج التسويقي متعدد الخدمات	05
55	هيكل تنظيمي وظيفي	06
56	هيكل تنظيمي سلمي	07
56	هيكل تنظيمي جغرافي	08
57	هيكل تنظيمي على أساس العملاء	09
57	الهيكل المصفوفي	10
66	حلقات مخطط الإنتاج	11
95	المشروع CSIP	12
120	الهيكل التنظيمي للوكالة	13
125	التصميم الداخلي لوكالة قرطي للسياحة الداخلية	14

A decorative black and white floral wreath with symmetrical leaves and scrolls, framing a central white circle. The wreath is set against a background with a decorative scalloped border.

قائمة
الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
طلب رخصة استغلال وكالة السياحة و الأسفار	1
التزام	2
كراء حافلة	3
تذاكر طائرة	4
كراء سيارات	5
فاتورة شكلية لتجهيزات مكتب	6
التأمين على التجهيزات	7
فاتورة شكلية لتهيئة المحل	8
فاتورة شكلية للترويج	9
اسم و رقم النشاط في السجل التجاري	10
رخصة استغلال وكالة السياحة و الأسفار	11
الترويج في جريدة الخبر	12
استبيان البحث	13

مقدمة

مقدمة

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الركيزة الأساسية في التنمية الاقتصادية فنظرا للظروف الاقتصادية الحالية ، و الوضع الدولي الراهن و توسع ظاهرة العولمة و محاولة الوصول إلى التكامل الاقتصادي و تطبيق سياسة التحرير الاقتصادي ثم انتشار و توسع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لما لها من أهمية بارزة في توسيع القاعدة الاقتصادية و تحقيق التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثناء القيام بممارسة أعمالها و إتمام مشاريعها فهي تحتاج إلى مصادر تمويلها إما عن طريق الأموال الخاصة أو عن طريق القروض و هذه المصادر تختلف من قصيرة إلى طويلة و هذا لكي تستمر في نشاطها فهذه المؤسسات تعتبر المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي من خلال رفع القيمة المضافة و توفير مناصب العمل و تحقيق المشاريع الاستثمارية.

و لإنشاء هذه المؤسسات يجب علينا أن ننتهج طريقا يساعد على الحفاظ عليها و استمرارها و لا يكون هذا إلا وفق دراسة جيدة و مدققة لما يعرف بمخطط الأعمال و يعتبر المرحلة الأخيرة التي تسبق عملية الإنشاء فالدراسة الجيدة لهذا المخطط تمنحنا أكبر نسبة نجاح و تفادي خطر الزوال.

إن عملية إنشاء مقالة ليس أمرا سهلا و لا فوريا بل هي انعكاس لجهد المفاوض و الذي يقوم بدراسة لمشروعه دراسة جيدة تغطي مختلف أركان المقولة و التي نصطلح عليها: "مخطط أعمال" ، يعتبر إعداد هذا المخطط أمرا غاية في الأهمية كونه يغطي كل زوايا المشروع و ساعد المفاوض على اتخاذ القرارات التي من شأنه ضمان النجاح في بداية المشروع و أثناء نشاطه وحتى في نهاية حياته.

و نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع مخطط الأعمال سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على بعض أهم الأبعاد النظرية لإعداد مخطط الأعمال كما سنحاول إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وكالة سياحية داخلية. كمحاولة منا الإجابة على الإشكالية التالية:

1/ إشكالية الدراسة:

في هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

- ماهي متطلبات إعداد مشروع إنشاء وكالة سياحية داخلية؟

الأسئلة الفرعية:

- ❖ فيما يتمثل مخطط الأعمال و ماهي مكوناته؟
- ❖ كيف يتم إعداد مخطط أعمال إنشاء وكالة سياحية داخلية؟
- ❖ ما هي الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع؟

2/ أسباب اختيار المشروع :

إن اختيارنا هذا الموضوع يعود إلى مجموعة من الأسباب منها ما هو أكاديمي يتعلق بالتخصص المدرس الذي يتيح لنا فرصة إنشاء مشروع و منها ما هو ذاتي يتعلق بالرغبة في إنشاء مشروع وكالة سياحية .

3/ أهمية الدراسة :

- معرفة كيفية إعداد مخطط أعمال.
- أهمية مخطط الأعمال و دوره في نجاح المشروع.
- أهمية المشاريع الصغيرة في تنمية الاقتصاد الوطني.
- اختيار أحسن السبل و الوسائل من أجل خلق و إنشاء مشاريع اقتصادية ناجحة

4/ أهداف الدراسة :

- التمكن من إعداد مخطط أعمال لمشروع إنشاء وكالة سياحية داخلية .
- القيام بمخطط أعمال لتحديد مدى صلاحية فكرة المشروع للتنفيذ .
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال و نجاح المشروع.

5/ منهج الدراسة :

لقد تم اختيار موضوع إنشاء وكالة سياحية داخلية للدراسة و ذلك مع اعتماد المنهج الوصفي ، و الذي سيكون في الجانب النظري من الدراسة ملائمة لطبيعة الموضوع و تماشياً مع أهدافه و من اجل الدراسة المعمقة و التحليل الشامل لمختلف عناصر البحث ، و هذا بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في نجاح المشاريع .
و تم استخدام المنهج التحليلي لعرض و تحليل البيانات و المعطيات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

6/ صعوبات الدراسة:

- عدم توفر البيانات و المعلومات المتعلقة بالمشروع .
- ضيق الوقت المقدم لإنجاز الدراسة .

7/هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى تقديم هذا البحث في إطار منهجي و علمي قسمنا البحث إلى فصلين : فصل نظري و فصل تطبيقي حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته و الذي سنتناول فيه خمسة مباحث ، في المبحث الأول سندرس أساسيات حول مخطط الأعمال ، أما المبحث الثاني فسوف نتطرق إلى ماهية المخطط التسويقي ، ثم في المبحث الثالث إلى ماهية المخطط التنظيمي ، و ماهية المخطط الإنتاجي في المبحث الرابع ، أما المبحث الخامس فيتخصص في ماهية المخطط المالي.

في الفصل الثاني الذي يحتوي على الجانب التطبيقي لخطوات إنشاء وكالة سياحية داخلية ، و الذي تم تقسيمه إلى خمسة مباحث ، خصص المبحث الأول للتعرف على أساسيات المشروع ، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى المخطط التسويقي للمشروع ، و المبحث الثالث إلى المخطط التنظيمي للمشروع ، كما تطرقنا في المبحث الرابع إلى المخطط الإنتاجي للمشروع ، فيما يبقى المبحث الخامس للدراسة المالية للمشروع.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

تمهيد:

تلعب كل من الرغبة، الثقافة، تأثير العائلة والأصدقاء، دورا فاعلا في البدء بإيجاد المشروع الجديد وإنشائه. وتوجد مجموعة من العناصر الأساسية التي تساعد وتشجع في تكوين المشروع الجديد منها السياسات والبرامج الحكومية، الخلفية الثقافية والاجتماعية و المهنية للشخص، التسويق، دور الشخص المقاول وتوفير مصادر التمويل .

والخطوة الأكثر أهمية في سيرورة إنشاء المؤسسة أو انجاز المشروع هي التخطيط ووضع الخطة المناسبة و هي ما يسمى بمخطط الأعمال، فهو عبارة عن سلسلة قرارات تبدأ بتحديد الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها، يتبعها تحديد سياسات المشروع و العناصر أو الموارد اللازمة لتنفيذه كما ونوعا تنتهي بوضع برنامج زمني لتنفيذ هذه العمليات.

حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة وتعرض كلّ الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...).

و في هذا الفصل سوف يتم توضيح معالم مخطط الأعمال و ذلك بتقسيمه الى خمس مباحث:

المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس: المخطط المالي

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

المبحث الأول: أساسيات في مخطط الأعمال

يشكل مخطط الأعمال عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسات ، وتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص، ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسساتها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس العامل المخاطر،) ...، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

خطة العمل هي (action plan) . وتعني خطة العمل لتنفيذ أي شيء مثل خطة العمل لبناء مبنى، أو خطة العمل لإنشاء مزرعة، أو العمل لتأليف كتاب، أو خطة العمل لأي أمر من الأمور فيه شيء من التعقيد و يتطلب التخطيط و التسلسل و التوقيت و الضبط، دون أن يكون بالضرورة لهذه الخطوات أية علاقة بالمال أو البيع و التجارة أو الأعمال.

أما مخطط الأعمال فهو الخطة التي يضعها صاحب المشروع لتحويل " الحالة " الراهنة إلى حالة تفاعلية أي التعامل مع الزبائن المستهدفين و البيع للمنتجات ، بكل ما يلزم ذلك من تفاصيل لا تدخل بداية في صلب المشروع، و لكنها هي التي تحول المشروع إلى مرفق له عائدات و يدر ربحاً مادياً أو معنوياً على صاحبه. بمعنى أن صاحب المشروع لا يمكنه أن يفكر في بناء المصنع مثلاً و تركيب المعدات و الماكينات و لا يفكر بالأسواق و البيع و التوزيع و النقل و التعامل مع وكلاء أو موزعين، وكل ما يرافق ذلك من متطلبات تمويل و إدارة ... الخ.

ومن هذا المنطلق فإن صاحب المشروع عليه أن يضع خطة أخرى مكتوبة هي مخطط الأعمال، لكي يصبح جزءاً من السوق و له حصة فيه داخلياً و خارجياً.¹

تعريف 1: يعتبر مخطط الأعمال أو ما يطلق عليه أحياناً بخطة الفعاليات واحدة من أهم المراحل توثيقاً للأعمال في المنظمات الصغيرة و الريادية حالها بذلك حال المنظمات المتوسطة و الكبيرة ، حيث تمثل هذه الخطة توظيف كامل للفعاليات ذات العلاقة بمستقبل المنظمة ، و يمكن تعريف مخطط الأعمال على أنه الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة.²

¹ ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية للإبداع في انشاء المشاريع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، رام الله-فلسطين، 2013، ص 414.

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2006، ص 323.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

تعريف 2: ويعرف أيضا على أنه عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة.¹

تعريف 3: 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. ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسیر لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة.²

تعريف 4: ان مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم اعداده من أجله و تستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية.³

تعريف 5: يساعد مخطط الأعمال على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن هذه الخطة ، حيث تستخدم على سبيل المثال من قبل الرياديين في البحث عن مصادر تمويل مشروعاتهم و توضيح الرؤية و المهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين ، كما يمكن أن يستخدم أيضا من قبل المنظمات التي تحاول الحصول على العاملين من ذوي المهارات القيادية الحرجة و تطلعاتهم في تنفيذ الأعمال الجديدة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الموردين ... و بمعنى آخر فإن مخطط الأعمال يساعد على الفهم الكامل للطريقة الأفضل في حسن إدارة المنظمة.

و يعكس مخطط الأعمال أهداف المنظمة الصغيرة و الريادية و كذلك الإستراتيجيات التي سوف تستخدم في تحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى هذه الطريقة التي يمكن استخدامها في التصدي إلى المشاكل التي يمكن أن تظهر و تعيق سير تنفيذ الأعمال وأساليب حلها ، كما يعكس أيضا الهيكل التنظيمي للمنظمة بما في ذلك العناوين و المسؤوليات للوظائف

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، 2008، ص 111.

² شوقي جباري، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشاريع الصغيرة و المتوسطة، بحث مقدم لفعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 18-19 أبريل 2012، ص 8.

³ طاهر محسن منصور الغالي، ادارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن-عمان، 2009، ص 210

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

و أخيراً مقدار رأس المال الضروري لتمويل المشروع الصغير أو الريادي الذي يقوم بتحويل فعاليات المنظمة لحين تحقيق نقطة التعادل.¹

ثانياً: خصائص مخطط الأعمال

في إطار تجربة و خبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثين (rich and gumpert :1985 :126_127) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل.

و يمكن أن نلخص في أدناه يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة:

- يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، و قائمة محتويات، و فصول في ترتيب و نمط صحيح.
- يجب أن تكون بطول و امتداد صحيح، و بمظهر صحيح _ لا طويلة، و لا قصيرة، لا مغرقة بالوهم و الخيال.
- أن تعطي معنى للذي سوف ينجح من قبل المؤسستين و المنظمة و توقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
- أن توضح بصورة كمية و نوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات و خدمات المنظمة.
- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق و كذلك بيع الخدمات.
- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات و الخدمات.
- يجب أن توضح، و تبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم و أن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع و الكلف المرتبطة بها.
- يجب أن تصور الشركاء كفريق و بخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة و مساعدة.
- يجب أن تحوي تنبؤات و إسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- أن توضح و ترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 323.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة و بإمكان إحتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت و تضائل أموال المنظمة.
- يمكن عرضها بسهولة ووضوح بمعمارية و هيكلية جيدة و بعرض شفاهي واضح و مناسب.¹

المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال و مكوناته

أولاً: أنواع مخطط الأعمال

إن بعض الإشكالات المحتمل أن تواجه خطة العمل لا يعني ترك العملية التخطيطية بل يتطلب الأمر التعهد يجعل العملية التخطيطية فعالة.

ان اختلاف الظروف و الأحوال و المواقف تدعو إلى احتياجات مختلفة من وضع خطة العمل، و هكذا تتواجد أنواع من خطط الأعمال مختلفة.

أ- خطة مختصرة **the summary plan** :

و هي نوع من مخطط الأعمال قصيرة تعرض القضايا المهمة فقط و اسقاطاتها المستقبلية المهمة على العمل. و هي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية و تحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد. إن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار و المنافسة و قنوات التوزيع، و تعطي قليل للإجراءات و الطرق للمعلومات الداعمة. و هذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

إن الخطة المختصرة تكون مرضية للممولين و المستثمرين، خاصة عندما تحتوي على تنبؤات مالية للتناجح. و يلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم تأكيد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد. و بشكل عام إن وجود خطة مختصرة هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

ب- خطة شمولية **the comprehensive plan** :

هي خطة عمل كاملة تحوي على تحليل معمق للعوامل الحرجة و التي تحدد نجاح و فشل المنظمة الجديدة تحت مختلف الأحوال و الافتراضات.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 216.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

في العادة يفضل الرياديون و المستثمرين كتابة خطة عمل وفق هذا الأسلوب و النوع. و خطة العمل الشمولية هي خطة عمل كاملة و تحوي على تحليل متعمق للعوامل المهمة الحرجة و التي تحدد و تؤشر بنجاح أو فشل العمل المنوي إنشاؤه تحت مختلف الأحوال و الافتراضات. إن هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيد عندما:

- يصف الفرصة الجديدة و التي سيبدأ بها كعمل جديد.
- مواجهة التغييرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.
- توضيح المواقف المعقدة للعمل.¹

ج- خطط التقديم presentation plans:

وهي خطة العمل من دون الرتوش و الإنطباعات، و تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين و غيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

د- الخطط الإلكترونية electronic plans:

تجري معظم خطط و برامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، و من ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. و من الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له الإحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته. و يستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الإلكترونية.

وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، و لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج، أو الخدمة المراد تقديمها.²

ثانيا: مكونات مخطط الأعمال

✓ الصفحة الرئيسية:

¹ نفس المرجع، ص 215.

² فايز جمعة النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 332.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

التي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث إسم و عنوان المنظمة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الإلكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.¹

✓ ملخص التنفيذ:

ويكتب في نهاية الخطة حيث يحتوي على أهم النقاط في الخطة.²

هو القسم من خطة العمل الذي يوصل و ينقل و يبلغ بشكل واضح و مختصر الصورة الشمولية الكلية للعمل الذي تحضه هذه الخطة.³

يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق باستراتيجية التسويق، و المالية و إجراءات البيع.⁴

✓ تحليل الصناعة و البيئة:

في هذا القسم يعرض الريادي و المؤسس للعمل كيف يتناغم و يتطابق العمل مع محيطه البيئي الواسع. أن التحليل البيئي يحدد اتجاهات التغيير التي تحصل في محيط البيئة الوطنية و العالمية و التي تؤثر على مستقبل المنظمة الصغيرة. و يجب أن يكون هذا التحليل مركز حيث الأبعاد الاقتصادية و التنافسية و القانونية و الإجتماعية و السياسية و الثقافية و التكنولوجية و التي تؤثر و تتأثر بوجود العمل الصغير. إن التحليل البيئي يفترض أن يعرض الفرص و يعطي قابلية للمنظمة للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف.

و رغم أن إدارة العمل لا تستطيع أن تسيطر على البيئة الخارجية إلا أنها توضح الفرص التي تحصل من خلال عمليات التغيير لكي توضح في إطار خطة العمل بوضعها الحالي. إن الريادي يعطي الدليل لفهم العوالم المحيطة بالعمل، و كيف يستطيع استغلال الفرص بأفضل الأساليب و الأحوال. إن القدرة لدى الريادي تتجسد في الإستطاعة على التفكير بشأن المستقبل لغرض البدء بشكل صحيح مع البداية و هنا تشكل منظمة بثقافة تنظيمية قوية.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 114.

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 327.

³ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 218.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 114.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

و في أغلب الأحيان يشمل التحليل البيئي و الصناعي تحديد المتغيرات المهمة و الفاعلة ذات الأثر على العمل في إطار نموذج porter لتحليل قوى المنافسة المعروفة (التنافس بين المنظمات القائمة، تهديد دخول جدد للقطاع الصناعي، قوة مساومة الزبائن، قوة مساومة المجهزين، و تهديد البدائل).

إن التفكير في التحليل البيئي و الصناعي في إطار هذا القسم من خطة العمل، يستند إلى منظور عام و شمولي، و على إعتبار أن الريادي مالك المشروع الصغير لديه معرفة حول اتجاهات التغير البيئي و العوامل المحتملة التأثير على المشروع. إن خطة العمل لا تمثل المكان المناسب لعرض جميع التفاصيل، بل تعطي القابلية و تهيأ مالك العمل للإجابة على الأسئلة المحتملة أن تطرح من قبل بعض الأطراف.¹

الجدول رقم (1) الخطوط الرئيسية لخطة العمل

6 - خطة التسويق	1- صفحة المقدمة:
أ- السعر	أ- إسم و عنوان العمل
ب- التوزيع	ب- الإسم و العنوان الأساسي
ج- الترويج	ج- طبيعة الأعمال
د- التنبؤ للإنتاج	د- الحاجات المادية
هـ- الرقابة	2- الملخص:
7- الخطة التنظيمية	(ثلاث إلى أربع صفحات ملخصة عن طبيعة الأعمال)
أ- نموذج المالكين	3- التحليل الصناعي:
ب- تحديد المساهمين و الأعضاء	أ- الإتجاهات المستقبلية
ج- الصلاحيات	ب- تحليل المنافسين
د- خلفية فرق الأداء	ج- تجارة التجزئة
هـ- الإدارة و المسؤوليات للعاملين بالمنظمة	د- التنبؤ الصناعي
8- طبيعة المخاطر	4- وصف الأعمال:
أ- تقييم نقاط الضعف	أ- المنتجات
ب- التكنولوجيا الحديثة	ب- الخدمات
ج- الخطط الطارئة	ج- حجم الأعمال

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 220.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

9- المخطط المالية: أ- موازنة المدخلات ب- تقدير التدفقات النقدية ج- نموذج الموازنة د- تحليل نقطة التعادل هـ- مصادر التمويل 10- المرفقات: أ- الرسائل ب- بيانات بحث السوق ج- أوراق العقد د- قائمة الأسعار من الموردين	د-معدات المكتب و الأفراد هـ-خلفية الريادي 5- خطة الإنتاج: أ-إجراءات التصنيع ب-معدات و آليات ج-أسماء الموردين و المواد الأولية
--	--

المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادية و ادارة منظمات الأعمال، ص115.

✓ وصف الأعمال:

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة و الموقع ووقوع البناء المستخدم و المعدات التي تحتاجها و الحاجة إلى الطاقة الكهربائية و الطبيعة الإقتصادية و الديموغرافية لموقع المشروع و الموضحة في الجدول (2)

الجدول 2 العناصر الأساسية في تحليل البيئة و الصناعة

1- ماهي الإتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الإقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الشرعية؟ 2- ماهو مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة؟ 3- ماهو حجم النمو في نفس قطاع الانتاج؟ 4- ماهي عدد الشركات التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج و الخدمات آخر ثلاث سنوات؟ 5- ماهي آخر الشركات الحديثة التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج و الخدمات؟ 6- من هو أقرب المنافسين؟ 7- كيف ستكون عملية الإنتاج و العمليات أفضل من الآخرين؟ 8- ماهي طبيعة المبيعات للشركات المنافسة هل هي متقدمة أو عكس ذلك؟ 9- ماهي نقاط القوة و الضعف لدى الشركات المنافسة؟ 10- ماهي الإتجاهات الموجودة في السوق؟ 11- ماهي خصائص المستهلكين المحليين؟ 12- ماهو اختلاف الزبائن لديك عن زبائن المنافسين؟

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

المصدر: بلال خلف السكارنة، ص 116

و كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة و أهداف المنظمة و لماذا هذا المشروع و كيف سوف يتحقق النجاح و متى ينجز و أين الموقع و وصف كامل للمنتجات و الخدمات و طبيعة البناء المستخدم و المعدات و الأدوات اللازمة للإنتاج و الموضح في الجدول (3).

و أن البناء المستخدم لا بد أن يتضمن المعلومات التالية:

- 1_ ما المساحة اللازمة للبناء.
- 2_ هل يتم استئجار المبنى أم شراؤه.
- 3_ ما تكلفة هذا المبنى.
- 4_ ماهي تعليمات تراخيص المبنى القانونية.
- 5_ ماهي آلية تنظيم المواقف حول المبنى.
- 6_ ماهي خطة تصميم المبنى
- 7_ ماهي قيمة الضرائب المحتملة للمبنى.¹

الجدول 3 وصف المشروع

1_ ماهي رسالة المشروع.
2_ لماذا الإتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات.
3_ لماذا سوف تنجح في هذا المشروع.
4_ ماذا تم إنجازه من المشروع لحد الآن.
5_ ماهي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها.
6_ وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث (الرخصة، العلامة التجارية).
7_ أين موقع المشروع.
8_ هل البناء قديم أم جديد.
9_ هل البناء مملوك أو مستأجر.
10_ هل الموقع و البناء هو لصاحب المشروع.
11_ ماهي المعدات التي تحتاجها.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.ص. 116-117-118.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

12_ هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر.

13_ ماهي طبيعة الخبرات التي تمتلكها و التي تساعد على نجاح تنفيذ المشروع.

المصدر: بلال خلف السكارنة، ص 117.

✓ خطة الإنتاج و العمليات:

و هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف، المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع، واجراءات التخزين، و المواد الأولية، المزودين، و كذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع و الصيانة و الموضح في الجدول (4)

الجدول 4 خطة الإنتاج و العمليات

1_ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات.

2_ إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين وضح ذلك.

3_ لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين.

4_ ماهي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود.

5_ ماهي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج.

6_ ماهي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج.

7_ ماهي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج.

8_ من هم المزودين للمواد الخام، و ماهي التكاليف.

9_ ماهي تكاليف عمليات الإنتاج.

10_ ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها.

11_ ماهي آلية تخزين المواد الخام.

12_ ماهي آلية نقل المواد الخام.

المصدر: بلال خلف السكارنة، ص 118

✓ خطة التسويق:

الخطة التي تصف ما يحصل عليه المستهلكين من فوائد لمنتج أو خدمة المشروع و نوع السوق الموجود و كيفية الوصول إليه.

تعرض هذه الخطة كيفية الوصول لتحقيق المبيعات التي تم التنبؤ بها. و تبدأ بتوضيح مفردات استراتيجية التسويق الشاملة التي تعتمد من قبل المشروع أو المنظمة.¹

و تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير، الترويج.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 222.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

✓ الخطة التنظيمية:

تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع و كذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين، و الرقابة على الأعمال، و كيفية أداء الأعمال و الموضحة في الجدول (5)

الجدول 5 الخطة التنظيمية

1_ ماهو نموذج الملكية في المشروع.
2_ إذا كان هنالك شركاء، من هم، ماهي الإتفاقيات و العقود.
3_ من هم المساهمين، و قيمة المساهمة لكل واحد منهم.
4_ من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت.
5_ من هم الأعضاء في مجلس الإدارة.
6_ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة.
7_ من هم الأعضاء في فريق الإدارة.
8_ ماهي الأوامر و المسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة.
9_ ماهي آلية الدفع و المبيعات و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة.

المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الاعمال، ص 119

✓ تقدير المخاطر:

و تتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

✓ الخطة المالية:

و تشمل على الربح و الخسارة و التدفقات النقدية و كشف الموازنة و تحليل نقطة التعادل و التقديرات المالية و معايير قياس الأداء المالي و غيرها.²

إن الخطة المالية توضح أن جميع المعلومات المركزة في الأقسام الأخرى من خطة العمل، مثل التسويق و العمليات و التصنيع و الإستراتيجيات تنسجم مع بعض و تتكامل لتعطي مشروع مريح. أن الجهات الممولة و كذلك المستثمرين يعتبرون هذا القسم من خطة العمل ذو أهمية بالغة لهم، حيث يعطي الجدوى الفعلية قبل قبولهم تمويل أو المساهمة في

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 327.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

المشروع. إن التنبؤات و التقديرات يفترض أن توضع على أسس سليمة و دقيقة و ترتبط برؤية واقعية حول العمليات المستقبلية.¹

✓ الملاحق:

و التي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع و العقود و قائمة الأسعار من المزودين و المنافسين.²

المطلب الثالث: أهداف مخطط الأعمال و خطوات إعداده:

أولاً: أهداف مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- التنسيق و النجاح في إنشاء المشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول، على المستخدمين و على الشركاء الماليين، الإداريين، المنتجين و التجاريين.
- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الإلتفاف حول الأهداف المسطرة و ذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
- المراقبة و التسيير.
- إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية.
- تحديد و شرح الإستراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- صياغة أهداف واضحة و محددة.
- تقييم مخاطر الإختيارات المعدة سابقاً.
- إعداد مخطط يتضمن الأهداف و مخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة.
- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.³

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 227.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 119.

³ Michel coster, entrepreneuriat, pearson education, paris,France, 2009, p 134.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

ثانيا: خطوات إعداد مخطط الأعمال:

إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال ، إن مخطط الأعمال هو شرطا أساسيا للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع ، إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن ، إن تطوير وتحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من فكرة جديدة تفرض على المستثمر إن يكون مخططة جاهزا وان يكون مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب التمويل . وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كلّ الحالات، حيث يختلف محتوى المخطط وشكله وحجمه من مشروع إلى آخر. ورغم هذا الاختلاف، فإنّ كلّ مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية :

الخطوة الأولى : تحديد الزبائن المستهدفين :

وذلك بتوفير أهمّ المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هل أنّهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنّفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصّناعة، الخدمات ...)؟ ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنّهم أصحاب مؤسّسات صغرى أو متوسّطة أو كبرى . وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمريّة التي ينتمون إليها؟ هل أنّهم من الرّجال أو من النّساء أو من الأطفال ؟ ما هو حجم دخولهم؟ ماهي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين: الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضغوط الشخصية. الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب أن السيطرة عليه. لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع. وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

الخطوة الثانية : التّعرف على المنافسين :

تتمثّل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج ، كما يمكن اعتبار المؤسّسة منافسة إذا ما كانت تقدّم منتجا أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسّسة أخرى. ومثال ذلك فأنّه بإمكاننا اعتبار المتّجد (مصلّح الأثاث) وتاجر الأثاث منافسين لبعضهما إذ أنّ الأوّل يوفّر للمستهلك فرصة إصلاح أو حشو أريكته بينما يعرض الثاني إمكانية اقتناء أريكة جديدة. ولذلك فإنّ معرفة المنافس تعدّ ضروريّة لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

الخطوة الثالثة : ضبط قائمة بالمزوّدين والمجهزين :

وتتضمّن هذه القائمة اسم المزوّد وعنوانه وقائمة المعدّات والتجهيزات التي يوفّرها وصيغ التّسديد التي يعتمدها.

الخطوة الرابعة : إعداد دراسة السّوق :

بعد تحديدك للزبائن المستهدفين وتعرّفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزوّدين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السّوق، وذلك بهدف التّحقّق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتّخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمن بيعها ومكان تركيز مؤسّستك ... وكذلك لتحديد حصّتك من السّوق وتقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن ، لا يمكن ان تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن أن تصبح مشروعاً فاشلاً، خطأ الزبائن. في نفس الوقت، ففكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تنجح. ان دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

-تحديد بدقة من سيكون الزبائن.

-التموقع في موقع المنافسة.

-تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

من جهة أخرى، فدراسة ما ينتظره الزبائن، و دراسة التنافسية، تمكن من:

- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد .

- تحديد و تسجيل أو الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.

- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقع.

الخطوة الخامسة : إعداد خطة التّسويق :

تضبط خطة التّسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السّوق، وهي تتضمّن كلّ التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتّصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة ب:مكان تركيز مشروعك . خصائص منتجاتك وخدماتك . ثمن البيع . طريق التّرويج التي ستعتمدها . الموازنة التي ستخصّصها للتعريف بها . وسائل الإعلان التي ستستخدمها. وإستراتيجية البيع التي ستتبعها.

الخطوة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة :

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

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. وتحتوي تقديرات الموازنة، وجوبا، على :

- موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كلّ المصاريف.

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوما.

- بيان الربح والخسائر ، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كلّ المصاريف من إجمالي حجم المبيعات. ميزانية المؤسسة (التقييم المالي).

. وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية 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. دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري، دائية، هي ضرورية في هذه المرحلة. ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب ان تعرف. يجب الاستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الآجال المحددة. انتباه، إعطاء مساعدة، لا يجب أن يضع شروطا على إطلاق المؤسسة.

الخطوة الثامنة : اختيار هيئة قانونية :

كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد: مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكل القانوني تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي والمالي. يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن بالانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوى فيما يخص المشروع ووضع الشخصى. إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانوني المختارة.

الخطوة التاسعة : تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها .

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

الخطوة العاشرة : إقامة المؤسسة (التنفيذ):

أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل: الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية، ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. : من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى " دليل"، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزييل وتصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. أنشطة الأشهر الأولى: كل موجهي المؤسسة، مخلون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة. للابتعاد عن المفاجآت، وليكون في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، وللالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسير المؤسسة، أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية ولإدارة المؤسسات.¹

¹علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير أداء المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية مخطط الأعمال فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر أيام 17 18 19 أبريل 2012، ص.ص. 8-9-10.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

تعتبر الخطة التسويقية من أهم الجوانب في مخطط الأعمال ، وذلك نتيجة للتغيير المستمر و السريع في التكنولوجيا و أساليب الإنتاج إضافة إلى ظاهرة العولمة وتأثيراتها المختلفة اقتصاديا و سياسيا و اجتماعيا ،بالإضافة إلى ذلك التغيير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح سلع جديدة ،هذه الظروف تستوجب على المؤسسات القيام بمخطة تسويقية تساعد في التعرف على جميع هذه المتغيرات، كما أنه غالبا ما يكون نجاح أو فشل المشروع متوقف على مدى الدقة في الدراسات التسويقية.

أولا: تعريف المخطط التسويقي

التسويق هو عملية خلق و توصيل السلع و الخدمات المرغوبة إلى العملاء، و يتضمن كل الفعاليات المرتبطة بجذب و المحافظة على ولاء العملاء. و تؤثر وظيفة التسويق على المنظمة بأكملها، كما تؤثر على عملياتها، من التمويل و الإنتاج و الإستخدام و المشتريات. و بتزايد تعقيد البيئة، و تأثير التجارة الدولية، فيجب على مالكي المشروعات الصغيرة أن يفهموا أهمية تطوير استراتيجيات تسويقية مناسبة. فالرغم من صغر حجم المشروع، و قلة امكانياته المالية، فإنهم سوف يشكلون قوة تسويقية كبيرة فيما لو اتفقت استراتيجياتهم التسويقية كمجموعة في مواجهة الشركات كبيرة الحجم.¹

إن الخطة التسويقية ماهي إلا وثيقة لحل المشاكل. فغالبا ما يعرف الأفراد العاملون على حل المشاكل أن أي مشكلة كبيرة ماهي إلا مجموعة من عدة مشكلات صغيرة. و لذلك، تعد أفضل الطرق لحل المشكلات هي محاولة حل كل مشكلة صغيرة على حدة أولا، و بذلك تنقسم المشكلة الكبيرة إلى قطع صغيرة يسهل التحكم فيها. يجب على خططك التسويقية أن تسلك نفس الأسلوب، و يجب أن تمثل دليلا إرشاديا لاتخاذ القرارات على أساسه، بالإضافة إلى التأكد من أن جميع العاملين في المؤسسة يعملون سويا لتحقيق نفس الأهداف. إن الخطة التسويقية الجيدة من شأنها أن تمنع مؤسستك من التفاعل مع المشكلات على نحو تدريجي و أن تساعد على توقع المشاكل التي قد تواجهها الشركة.²

و تركز الخطة التسويقية للمشروع على العميل بالدرجة الأولى، و تسعى لإشباع حاجاته، و ذلك يعتبر جوهر عمل المشروع. حيث إن غرض المشروع هو وضع استراتيجية لنجاح العمل لكن ذلك سوف يعتمد على وجهة نظر العميل. إذ أن العميل يعتبر اللاعب المركزي في عمل أي مشروع، حيث يبين أحد الكتاب، أن الغرض الأساسي للعمل هو ليس

¹ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 121.

² أحمد عارف العساف و آخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 217.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

لتحقيق الربحية، بل هو خلق و المحافظة على العميل. وكل نشاط يمارس في العمل يجب أن يضع العميل في أولوياته حينما يخطط لعمله.

و يجب أن تحقق الخطة التسويقية أربعة أغراض:

- 1- تحدد حاجات العميل من خلال دراسة السوق.
- 2- يجب أن تحدد الأسواق المستهدفة التي يخدمها المشروع الصغير.
- 3- يجب أن تحلل الميزة التنافسية للمشروع و تبني استراتيجية تسويقية اعتمادا على تلك الميزة التنافسية.
- 4- يجب أن تساعد في خلق المزيج التسويقي الذي يستجيب لحاجات و رغبات العميل.¹

تتكون الخطة التسويقية الشاملة من: ملخص، التحليل الموقفي، تجزئة السوق، استراتيجيات و برامج عناصر المزيج التسويقي، مقاييس الأداء التسويقي.²

الجدول 6: نموذج لمكونات خطة تسويقية شاملة

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص121.

² الهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2009، ص 147.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

تتضمن الخطة التسويقية العناصر الأساسية التالية التي يجب على إدارة المشروع الصغيرة إعدادها:

1. الملخص و يتضمن:

- وصف مختصر للخطة التسويقية.
- مقدمة عن المشروع و منتجاته.
- المستهلك المستهدف، المبيعات و الأرباح.
- الموقع التنافسي، القطاع السوقي المستهدف، الحصة التسويقية.

2. التحليل الموقفي و يتضمن:

- نتائج بحوث السوق
- تحليل درجة جاذبية السوق.
- تحليل دورة حياة المنتج.
- تحليل المنافسة.
- تحليل البيئة الداخلية للمشروع.

3. تجزئة السوق و تضم:

- معايير تجزئة السوق المعتمدة.
- خصائص المستهلكين.
- حاجات و رغبات المستهلكين.
- المنتجات.

4. استراتيجيات و برامج المزيج التسويقي و تتكون:

- أهداف المشروع و مقاييس الأداء المالية.
- الأهداف التسويقية، القطاع السوقي، المكانة الذهنية.
- استراتيجيات التسويق الخاصة بمختلف عناصر المزيج التسويقي.
 - المنتج.
 - السعر.
 - الترويج.
 - التوزيع.
- التكتيكات التسويقية و خطوات التنفيذ العملي.

5. قياس الأداء التسويقي من خلال:

- تقييم الجهود التسويقية .
- المبيعات و الأرباح.
- تحقيق الأهداف التسويقية.
- الفرص المستقبلية.

المصدر: الهام فخري، التسويق في المشاريع الصغيرة، ص 145-146

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

ثانيا: أهمية الخطة التسويقية

التخطيط التسويقي يمكن المنظمة من الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلافي احتمال "غير متأكد" إلى احتمال "متأكد" مما يحمله المستقبل, ومن ناحية أخرى يمكننا القول إن التخطيط يوفر على المنظمة الوقوع في مشاكل مستقبلية لا تعرف نتائجها وتمثل أهمية التخطيط التسويقي في الآتي:

1. يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق .
2. يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة .
3. يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال ويساعد على توضيح الأهداف التسويقية
4. ينتج عنه استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق .
5. يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويجعلها إلى تنبؤات مستقبلية
6. يعتبر التخطيط التسويقي أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتحديد التسويقي وفتح أسواق جديدة .
7. يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله .
8. وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية .¹

ثالثا: أهداف الخطة التسويقية:

التخطيط التسويقي هو عملية إنشاء أسلوب لكيفية تحديد طريقة توفير قيمة للعملاء، للشركة، و الشركاء الأساسيين عن طريق بحث و تحليل الموقف الحالي بما في ذلك الأسواق و العملاء؛ تطوير و توثيق الأهداف، استراتيجيات و برامج التسويق؛ تطبيق، تقييم و مراقبة أنشطة التسويق من أجل تحقيق الأهداف. إن الناتج الحقيقي لهذه العملية هو خطة التسويق، و هي وثيقة تغطي فترة معينة تلخص ما تعلمه المسوق عن السوق و ما يمكن إنجازه من خلال التسويق و كيفية إنجازه.

¹ جمال ناصر الكميم، دور المعلومات التسويقية في التخطيط و الرقابة على الأنشطة التسويقية، محاضرة في نظم المعلومات التسويقية، كلية التجارة، جامعة الحديدة، جدة، ص 8.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

إن الهدف من التخطيط التسويقي هو تقديم إطار منظم و لكن أيضا مرن لتوجيه الشركة تجاه قيمتها و أهداف علاقاتها، نظرا لأن مديري التسويق مسؤولون عن تحقيق النتائج في وقتها و طبقا لميزانيتها، فإن العملية يجب أن تشمل معالم لتتبع التطور تجاه النتائج و آليات الرقابة لتعديل التكتيكات أو التوقيت بدون التخلي عن استراتيجية جيدة طويلة الأمد.¹

رابعا: عناصر الخطة التسويقية:

- دراسة السوق.
- تحليل المنافسين.
- الاستراتيجية التسويقية.

I. دراسة السوق

تعد دراسة السوق النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع (تجاريا، صناعيا أو خدميا) في تقديم منتجاته أو خدماته لأكبر عدد من المستهلكين و قدرة المشروع في الإستمرارية و مواصلة العمل. لذا يجب على صاحب الفرصة الإستثمارية إجراء مسح مفصل للسوق للحصول على كافة المعلومات التي تساعد على التأكد من جدواها قبل الدخول في الإستثمار لمعرفة إمكانية تحقيق الأرباح و تصميم المنتج بصورة مثالية و تحديد المواد الخام التي يحتاجها و تحديد السعر المناسب و معرفة سلوك المستهلكين و احتياجاتهم.²

تعريف 1: تعرف دراسة السوق بأنها مجموعة من الدراسات و البحوث التسويقية، تتعلق بالسوق الحالية و المتوقعة للمشروع المقترح، ينجم عنها قدر من البيانات و المعلومات التسويقية، تسمح بالتنبؤ بحجم و قيمة المبيعات من منتجات محددة و مشروعات معينة خلال فترة مقبلة.³

تعريف 2: تعرف أيضا على أنها التحليل الكيفي و الكمي لسوق معينة، و هذا يعني تحليل الطلب أو العرض الفعلي أو المحتمل، لسلعة أو خدمة من أجل اتخاذ القرار.⁴

و سوف نستعرض فيما يلي أهم البنود التي تشملها دراسات السوق :

التعريف بالمنتج (المنتجات) أو الخدمة التي يقوم بتوفيرها المشروع محل الدراسة.

¹ ماريان بيزك وود، دليل الخطط التسويقية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2014، ص.ص 22.21.

² أحمد عارف العساف، مرجع سابق، ص 438.

³ محمد دياب، دراسات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية للمشاريع، دار المنهل اللبناني، ط2، بيروت، 2009، ص 35.

⁴ يجه عيسى و آخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص 43

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

مواصفات المنتج طبقا للمواصفات القياسية المحلية و العالمية و حتى يتم على أساسها قبول المنتج في السوق المحلي و الأسواق المستهدفة للتصدير.

المواد الخام و الأولية و مستلزمات الإنتاج اللازمة للإنتاج (مدى توافرها محليا - مواصفاتها أسعارها ...).

الطاقات الإنتاجية القائمة و التوسعات و المشروعات قيد التنفيذ و المرخص بإقامتها و محل الدراسة للمنتج محل الدراسة.

تطور الإنتاج و الإستهلاك على السلعة (أو مجموعة السلع) خلال فترة زمنية سابقة (5 _ 10) سنوات.

الفجوة بين الإنتاج المحلي و الإستهلاك المحلي خلال فترة سابقة (5_10) سنوات و كيفية تغطيتها.

الإنتاج المحلي و الإستهلاك المتوقع و الفجوة المتوقعة بين الإنتاج المحلي و الإستهلاك المتوقع خلال الفترة القادمة (10 سنوات مثلا).

تطور الأسعار للمنتج (أو مجموعة المنتجات) خلال السنوات السابقة (خمس سنوات على الأقل) و توقعات الأسعار خلال الفترة المقبلة آخريين بين الإعتبار كافة العوامل المؤثرة على الأسعار و الإتفاقيات الدولية و أثرها على هذه الأسعار مثل اتفاقيات الجات و تحرير التجارة الدولية.

حصة السوق المحلي من الإنتاج المخطط للمشروع.

الأسواق المحتملة للتصدير و مصادر حصول هذه الأسواق على السلعة خلال الفترة السابقة (أو مجموعة السلع) و أسعارها لتحديد القدرة التنافسية في هذه الأسواق.¹

✓ مراحل دراسة السوق:

1) السوق المستهدفة: من بين الأهداف الرئيسية لبحوث التسويق هو تحديد السوق المستهدف للمشروع، أي تحديد جماعة محددة من العملاء الذين يخدمهم المشروع عن طريق المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم.

حيث إن عدم تحديد تلك الأسواق المستهدفة يؤدي لفشل المشروع عن طريق المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم. إذ حيث إن عدم تحديد تلك الأسواق المستهدفة يؤدي لفشل المشروع، و ذلك بسبب أن وجود المشروع والصغير أصلا هو لخدمة تلك الأجزاء السوقية التي تم إهمالها من قبل المشروعات الكبيرة. و بذلك فإن البرنامج التسويقي الفعال يعتمد التسويق المحدد و الواضح لعملاء المشروع المستهدفين، بحيث يتعلم كيف يتمكن من الوصول إليهم و تقديم السلع و الخدمات المصممة خصيصا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم.²

¹ عبد العاطي طه صالح، دراسات الجدوى الفنية و الاقتصادية للمشروعات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص.ص 18. 19.

² ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 125.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

✓ أهمية السوق المستهدفة:

إن أهمية التسويق المستهدف يمكن النظر إليها من نواح مختلفة سواء من خلال دوره في الكشف عن الرغبات الكامنة للمستهلكين أو عن طريق إسهامه في وضع الخطة التسويقية (المزيج التسويقي)، و سوف نعرض لأهمية السوق المستهدف من خلال ما يلي:

✚ **دوره في تحديد احتياجات المستهلكين:** من المهم جدا أن تحدد الحاجات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها وأن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة "قصر النظر التسويقي" و التي تبدو جلية في المؤسسات التي تحدد مجال نشاطها على أساس السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها بدلا من الحاجات التي يتم إشباعها.

إن التسويق المستهدف يعمل على اكتشاف تلك الرغبات و المشاكل من خلال عملية تجزئة السوق و التي تعتبر المحرك الأول لاستهداف السوق، و تجزئة السوق لا تعني تقديم أشكال متنوعة من المنتجات أو الخدمات، و لكنها تبدأ بتمييز حاجات و رغبات المستهلكين عن طريق تحليل المعايير و الأسس التي يمكن أن تشترك أو تختلف فيها مجموعات المستهلكين.

✚ **دوره في وضع المزيج التسويقي:** إن استراتيجية استهداف السوق تستوجب قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المؤسسة من خلال مزيج تسويقي تطوره لأجله، و سعيا إلى ذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف المشتريين المحتملين في قطاعات فرعية على أساس تعظيم درج التشابه و التجانس داخل كل قطاع، و تعظيم التباين و الاختلاف بين القطاعات من حيث الرغبات و الأذواق، و الغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع السوق المستهدف و ذلك ما يمكن المؤسسة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات و الأذواق.

✚ **استغلال الفرص التسويقية:** إن التسويق المستهدف يسمح للمؤسسة من خلال تجزئة السوق بالكشف عن القطاعات المستغلة و الحاجات الغير مشبعة بما يمنح المؤسسة فرصة للنمو و توسيع نشاطها كما أن ذلك يمكنها من متابعة التغيرات التي تطرأ على سلوك الأفراد الأمر الذي يساعدها في تقديم منتجات جديدة تشبع الحاجة المتجددة لهؤلاء الأفراد.

✚ **الاستجابة الفعالة لرغبات المستهلكين:** إن تحديد السوق المستهدف تحديدا دقيقا من حيث حاجة أفراد و مطلعاتهم يساعد المؤسسة في توجيه العرض المناسب لهؤلاء الأفراد بما يحقق لهم الإشباع المطلوب.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

تركيز جهود المؤسسة: إن الإستهداف عملية فعالة من أجل تحسين عملية تخصيص الموارد التسويقية فعن طريق المخصصات المالية نفسها يمكن تنمية المبيعات و الأرباح بشكل أكبر عندما يتم توجيهها إلى قطاعات منفصلة في السوق.¹

(2) تجزئة السوق: تعني تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة من المستهلكين وفق العديد من الأسس مثل الأساس الجغرافي و نوع المشتري و الدخل و السن و الجنس و حجم العملاء.²

هي عملية تصنيف العملاء داخل سوق ما طبقا لاحتياجات، عادات، أو مواقف متشابهة يمكن تحقيقها من خلال التسويق. إذا استجاب جميع الأشخاص في جميع القطاعات (سواء مستهلكين أو عملاء من رجال الأعمال) بنفس الطريقة إلى نفس الخليط التسويقي، فلن تكون هناك حاجة إلى قطاعات أو أجزاء. و لكن نظرا لاستحالة وجود شخصان متشابهان تماما، أصبح من الممكن على الشركات التعامل مع هذه الإختلافات من خلال التسويق.³

• مزايا وخصائص تجزئة السوق:

تتعدد المزايا التي تجنيها المنشأة من تجزئة السوق، و التي يمكن أن تتلخص فيما يلي:

- تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات المستهلكينو رغباتهم.
- إمكانية وضع برامج التسويق بالطريقة التي تحقق أقصى إشباع ممكن لحاجات هؤلاء المستهلكين.
- التعرف على أسباب القوة و مظاهر الضعف للمنشآت التسويقية المنافسة.
- توزيع و تخصيص الموارد التسويقية بأفضل طريقة ممكنة.
- تحديد أهداف التسويق تحديدا دقيقا.⁴

• جدوى تقسيم السوق إلى قطاعات:

__ التعرف على عملائك الحقيقيين.

__ زيادة المبيعات و إيجاد أفضل الأسعار للمنتجات المعروضة.

__ جذب العملاء و الإحتفاظ بهم.

¹ طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص.ص 237، 238، 239.

² المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مبادئ التسويق، تخصص تسويق، 111 سوق، ط 1429هـ، ص 81.

³ ماريان بيزك وود، مرجع سابق، ص 132.

⁴ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار النهضة العربية، دار الفجر للتوزيع و النشر، مصر، 2002، ص.ص 265، 266.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

— تسويق العلاقة مع العملاء الأكثر ربحية.

— التركيز على أفضل القطاعات السوقية.

— الالتحاق بالسوق بشكل أفضل.

— تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين.

— عدم هدر الموارد المالية و البشرية ... و موارد الوقت.

— إذ لم تكن على علم بمدفك، فكيف ستصوب نحو هذا الهدف؟¹

• خطوات اجراء التجزئة:

- تحليل الموقف السوقي، و الوقوف على خصائص العملاء المرتقبين للمنتجات.
- تحديد الفروقات الموجودة بين حاجات كل مجموعة من العملاء و مدى تميز كل مجموعة بخصائص تمكن من خدمتها على حدة.
- جمع المعلومات المتاحة على فئات السوق الممكنة مع تحديد كل فئة و المنافع التي نبحت عنها.
- تحليل كل مجموعة تم الحصول عليها لتحديد أوجه القوة و أوجه الضعف فيها، بما في ذلك الفرص التسويقية المتاحة في أي منها و ربحية كل فئة.
- كم فئة يمكن التعامل معها؟
- ماهي الفئات التي يمكن الحصول منها على فرص تسويقية خاصة؟
- ماهي الفئات التي لديها حاجات غير مشبعة و يمكن تقديم سلع جديدة لسوقها.²

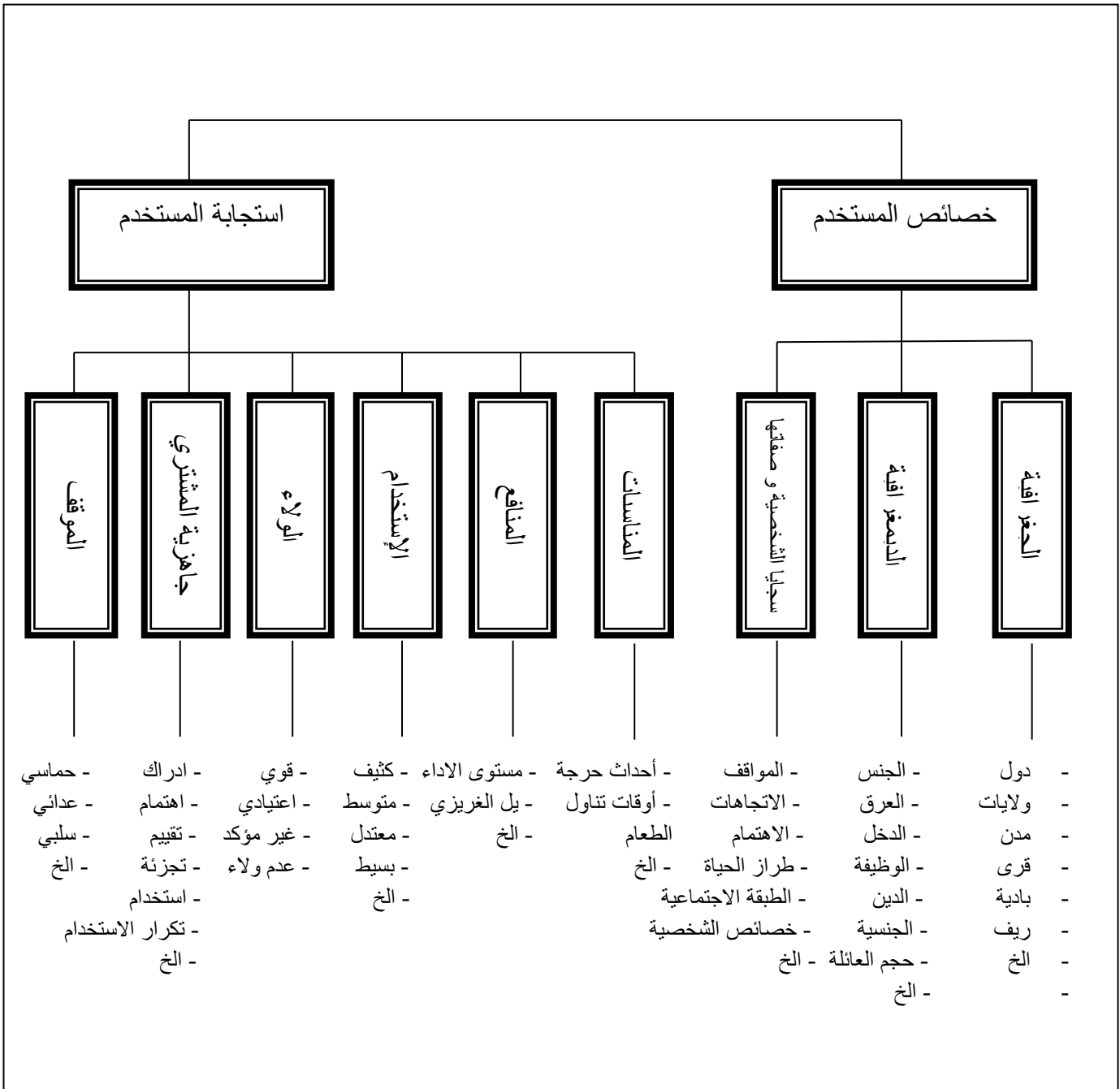
• أسس تجزئة السوق:

الشكل 1: أسس تجزئة السوق

¹ بشير العلق، التخطيط التسويقي، دار البازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2008، ص 69.

² طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 275.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته



المصدر: بشير العلاق، مرجع سابق، ص 70

• استراتيجية الأسواق المستهدفة:

إن تحديد الفرص السوقية في جزء سوقي معين، يتطلب وجود بحث مكثف حول كيفية توفير احتياجات و متطلبات هذا السوق، و تحديد الزمن المناسب لدخول، و لمزيد من البحث يجب التركيز على ما يلي:

1- تقييم الأجزاء السوقية: يجب أن تبحث المؤسسة في هذا المكان عن عاملين الأول: العناصر الكلية الجاذبة في

الجزء المستهدف، و هي التي تتعلق بخصائص المستهلك المحتمل و التي تشكل عناصر جاذبة للمؤسسة و

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

تشمل: حجم السوق، معدل النمو، معدل الربحية، و فورات الحجم، حجم المخاطرة. أما العامل الثاني الذي يجب أن تبحث فيه مدى التوافق و الانسجام بين الجزء السوقي المستهدف و بين موارد و أهداف المؤسسة. و ترى التجارب أنه لا يجب فقدان بعض الأجزاء السوقية الجاذبة لأنها غير مرتبطة مع أهداف المؤسسة خاصة على المدى الطويل، أو لأن المؤسسة لا تمتلك العناصر و القدرات الضرورية لتوفير قيمة متميزة.

2- اختيار الأجزاء السوقية: و يتم ذلك بعدة طرق:

أ- استراتيجية التركيز في جزء واحد: وهنا يجب على الشركة اختيار جزء واحد من السوق، لذلك فإن إتباع التسويق المركز من قبل رجال التسويق يجعل المؤسسة قادرة على معرفة احتياجات الجزء السوقي بشكل أكثر و أدق، و يجعلها قادرة على تحقيق حضور سوقي قوي و متميز، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بنوع من التخصص الإنتاجي، و التوزيعي، و الترويجي. و عند الحصول على القيادة السوقية في هذا الجزء سوف تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الأرباح، رغم أن هذه الإستراتيجية تحتوي على مخاطرة مرتفعة أكثر من غيرها.

ب- استراتيجية التخصص الاختياري: تختار المؤسسة عدد من الأجزاء السوقية، و كل واحد من هذه الأجزاء له متطلباته و أهدافه، و خصائصه المميزة المختلفة عن بقية الأجزاء، و كل واحد من هذه الأجزاء مختلف في قدرته على تحقيق الأرباح و العوائد المالية، و تكمن الفائدة في إتباع هذه الإستراتيجية أنها قادرة على تخفيض معدل المخاطرة من خلال توزيعها على عدد من الأجزاء السوقية.

ج- استراتيجية التخصص في المنتج: و تمكن هذه الاستراتيجية المنظمة من التخصص في صناعة منتج معين، ثم تعميمه على بقية الأجزاء السوقية، و من خلال هذه الطريقة تحاول المؤسسة بناء سمعة قوية في منطقة المنتج المحددة.

د- استراتيجية التخصص السوقي: تركز المؤسسة على تلبية متطلبات أو احتياجات متعددة لمجموعة واحدة من الزبائن، و تسمح هذه الطريقة للمؤسسة بتحقيق سمعة قوية أثناء خدمة هذه المجموعة، و تتوسع فيما بعد لتصبح قناة لمنتجات أخرى يمكن أن يستخدمها المستهلك. ان اتجاه المخاطرة في هذه الطريقة يتمثل في انخفاض القوة الشرائية للمستهلك، أو القدرة على الموازنة بين حاجات مجموعة المستهلكين.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

هـ- استراتيجية تغطية السوق بالكامل: تحاول المنظمة من خلال هذه الطريقة بتلبية حاجات و متطلبات جميع مجموعات المستهلكين في السوق و لجميع السلع أو الخدمات التي يحتاجونها. و ضمن هذه الاستراتيجية يجب أن تكون المنظمات أو مؤسسات الأعمال العاملة كبيرة الحجم و غنية بالموارد.¹

II. تحليل الوضع التنافسي:

أولاً: تحليل المنافسة:

يمكن تحليل المنافسة من خلال دراسة الجوانب التالية:

1- تعرف المؤسسة على منافسيها: و هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة تحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها، و التقرب منهم، و هي من هم منافسوها؟، ماهي استراتيجياتهم؟ و ماهي نقاط قوتهم و ضعفهم؟ و هناك 3 خطوات تساعد على تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة و هي:

أ_ تحديد المنافسين: إن تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعلا ضمن القطاع، بل يتعدى إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى القطاع، و الذين يشكلون خطرا عليها، لكن المنافس لا يعني دوما المؤسسة أو المنتج المنافس، بل هو كل من يساوم المؤسسة و يحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها.

ب_ تحديد استراتيجيات المنافسين: إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، و هؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات و يشكلون ما يعرف ب "المجموعة الاستراتيجية" داخل القطاع، و بالتالي لابد من تحديد المنافسين و تصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة و ذلك عن طريق:

_ تحديد الخصائص و المعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة كالجودة، درجة التعقيد،... الخ؛

_ التعرف على استراتيجيات المنافسين و ملامح كل منافس؛

_ تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات، و بناءا عليه يتم تحديد الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

ج_ تحديد نقاط قوة و ضعف المنافسين: إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها يساعد على وضع استراتيجياتها، لأن امكانية تنفيذ الاستراتيجيات و تحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف

¹إياد عبد الفتاح نسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص.ص.190، 191، 192.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

المنافسين، اذ يعبر جانب القوة عما استطيع المؤسسة القيام به بشكل أفضل بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين في القطاع، أما جانب الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

2- متابعة البيئة التنافسية: إن تحليل المنافسة و التعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء استراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة و المطلوبة للاستعلام عم المنافس هي:

أ_ جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: و التي تخص:

_ أنواع المنتجات و مواصفاتها التي يطلبها السوق، و التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.

_ أنواع الزبائن لمختلف المنتجات و تفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار و الشروط.

_ أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق و المزايا التي يتمتعون بها.

_ أنواع المنجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، و مصادر إنتاجها.

_ أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، و مدى توفرها لدى المنافسين.

_ حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة.

_ حجم السوق الحالي و المرتقب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات.

ب_ كشف و تحليل الفرص و التهديدات:

تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، و يتم اكتشاف الفرص و التهديدات من خلال استعراض المعلومات و البيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، و محاولة التوقع بسلوك و اتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، و تقدم عملية تحليل الفرص و التهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، و ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص و التهديدات مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص و مواجهة التهديدات.

• أنواع المنافسة: هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات الصناعية هي:

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

1- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة و الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز و كسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية و التفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد و بأحسن الظروف، و ذلك من ناحية الجودة و التكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، و عليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة و أقل تكلفة ممكنة.

2- المنافسة المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، و هذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، و لا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، و أخرى تعرف منافسة محدودة، و ذلك حسب عدد المتدخلة في السوق و امكانات المتدخلين.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة على الطلب:

- ❖ سعر المنتج.
- ❖ دخل المستهلك.
- ❖ أسعار السلع البديلة و المكملة.
- ❖ شكل السوق.
- ❖ الخطة الإستثمارية و السياسات الحكومية.
- ❖ تعداد السكان و المعدلات المرتبطة بهم.
- ❖ جودة المنج.

ثالثا: العوامل المؤثرة على العرض:

- ❖ سعر المنتج.
- ❖ تكلفة عوامل الانتاج.
- ❖ المستوى التقني.

¹ بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص.ص.42، 43، 44.

رابعا: تحديد و تحليل البيئة الخارجية الكلية (تحليل PESTEL):

تحليل PESTEL هو طريقة لتحليل البيئة الكلية للشركة، كما هو محدد بستة أنواع من هذه العوامل الموجودة: السياسة، الإقتصادية، الإجتماعية، التقنية، البيئية، و القانونية. و علاوة على ذلك فإن هذه العوامل لا تستبعد بعضها بعض و تؤثر على الشركة أكثر من زاوية (Lynch 2006)، فيما يتعقب بفهم الشركة هناك قدر معين من المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على عملياتها الضرورية (yugoma) نتوقع تحقيق أي نجاح إذا تم تجاهل تحليل pestel من المناطق المحيطة بها و لم يتم بشكل صحيح.²

هي احدى الأدوات المستخدمة لعمل مسح و تحليل لبعض العوامل الخارجية من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للدائرة بهدف مواجهة التهديد و التقليل من آثاره السلبية على أعمالها، أو تحويله إلى وضع ايجابي باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية. أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية (السياسة/ political) و (الاقتصاد/ economical) و (المجتمع/ social) و (التقنية/ technological) و (البيئة/ environmental) و (القوانين/ legal).

العامل السياسي: تشير العوامل السياسية إلى استقرار البيئة السياسية و الجو السياسي العام و اتجاهات كل من الحركات السياسية و الأحزاب، و يُعنى العامل السياسي بتقييم الأنظمة الحكومية و العوامل القانونية من حيث قدرتها على التأثير على بيئو و طريقة عمل الدائرة. و يمكن أن تشمل العوامل السياسية:

- الجو السياسي العام بما فيه تأثير الأحزاب و النقابات و جمعيات الأعمال.
- سياسة الحكومة العامة.
- الاستقرار السياسي الداخلي.
- الاضطرابات الإقليمية.

¹ عادل طه فايد، مرجع سابق، ص. ص 40.45.

² Dušan Mladenović, **MASTER THESIS**, Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Brno, 2013, p 40.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

العامل الإقتصادي: العوامل الاقتصادية هي المقاييس التي يتم الوقوف من خلالها على الوضع الإقتصادي العام و الذي يمكن أن ينعكس على أداء الدائرة. يجب أن يتم التعرف على المستويات الحالية من التضخم و البطالة و النمو الإقتصادي من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالشكل الأمثل. و من أمثلتها:

- معدلات البطالة.
- معدلات النمو الاقتصادي.
- أسعار الفائدة.
- مستويات الدخل.
- التضخم.
- أهم التحديات الاقتصادية.
- الوضع العام للموازنة.

العامل الاجتماعي: يشمل عقلية و ثقافة الأفراد (الموظفين أو المواطنين) في البيئة التي تعمل بها الدائرة و العوامل الاجتماعية المميزة لتلك البيئة، و تشمل العوامل الديمغرافية و العادات و التقاليد و المستويات الإجتماعية. و فيما يلي بعض العوامل الاجتماعية:

- الطبيعة الديمغرافية للسكان (مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، العرق، مستويات التعليم، مستويات الدخل، و المهنة).
- المستويات المادية.
- العادات الاجتماعية.
- التغييرات في أنماط الحياة و الاتجاهات.
- المستويات التعليمية.

العامل التقني: و هو معني بالاختراعات الجديدة و التغييرات في مجال المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات المتنقلة و التغييرات في الأنترنت و التجارة الإلكترونية، و الانفاق الحكومي على البحوث و تأثير جميع هذه العوامل على الدائرة. هذه الخطوة تشمل البحث عن التكنولوجيات المحتملة المتاحة التي تمكن من تحسين الكفاءة الداخلية. و فيما يلي بعض العوامل التقنية:

- الاكتشافات و الابتكارات الجديدة.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

- كلفة التقدم التقني و الابتكارات.
- تكلفة التقدم التكنولوجي.
- المنصات و الأدوات التقنية الجديدة.

العامل البيئي: هذا العامل يأخذ بعين الإعتبار الجوانب البيئية مثل الظروف المناخية، التأثيرات البيئية كالتلوث و الضجيج، مصادر المياه الجوفية، الكوارث الطبيعية، استهلاك الطاقة، النفايات و غيرها. و من هذه العوامل:

- قوانين حماية البيئة.
- تنظيم استهلاك الطاقة.
- تعامل المواطنين العام مع القضايا البيئية و موقفهم من الحفاظ عليها.

العامل القانوني: و تنطوي هذه الخطوة على التعرف على القوانين و الأنظمة و مختلف أدوات التشريع التي تؤثر على عمل الدائرة. و من هذه العوامل:

- القوانين و التشريعات التي تنظم عمل الدائرة.
- أنظمة التوظيف.
- أنظمة الصحة و السلامة.
- قوانين مكافحة الإحتكار.¹

خامسا: تحديد و تحليل المنافسين و المقارنة معهم (تحليل swot):

هو أداة بسيطة و لكنها تستخدم على نطاق واسع تساعد في فهم نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي ينطوي عليها المشروع أو النشاط التجاري.

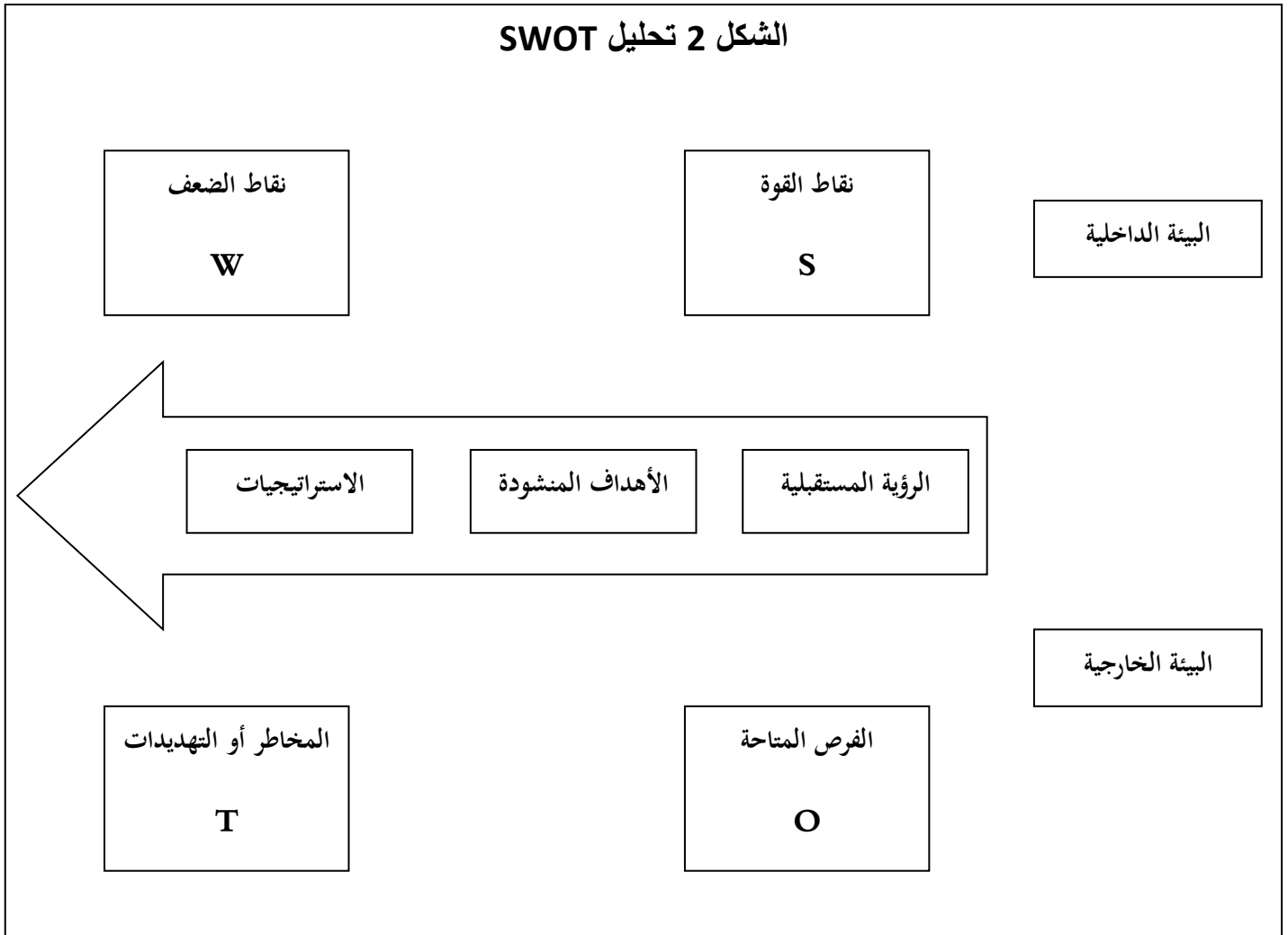
و يبدأ بتحديد هدف المشروع أو النشاط التجاري و يحدد العوامل الداخلية و الخارجية التي تعتبر مهمة لتحقيق هذا الهدف. نقاط القوة و الضعف عادة ما تكون داخلية للمنظمة، في حين أن الفرص و التهديدات عادة ما تكون خارجية.²

¹ وزارة تطوير القطاع العام، الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي للدوائر الحكومية، النسخة 10، 2016، ص 21_24.

² Jim downey and technical information service, strategic analysis tools, Topic Gateway Series no.34, octobre 2007,p5 .

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

يسمى التقييم الكلي لنقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات بتحليل SWOT، و هو تحليل يحدد و يلخص القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال، و المقدرة الإستراتيجية للمنظمة و التي تؤثر على تطوير الإستراتيجية.¹



المصدر: أمجد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة للإستشارات الإدارية، تموز 2006، ص 22.

و يتكون هذا التحليل من:

1- نقاط القوة: وتحدد من خلال الأسئلة التالية :

- ✓ ما هي المزايا التي تتمتع بها الشركة ؟
- ✓ ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين ؟
- ✓ ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للشركة ؟
- ✓ ما هي نقاط قوة الشركة التي يراها الناس في سوق الشركة؟¹

¹ اباد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص 145.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

2- نقاط الضعف: و تحدد من الأسئلة التالية:

- ✓ ماهي المنظمات التي تحقق أداء أفضل منك؟
- ✓ ماهي عناصر نشاطك التجاري التي تضيف قيمة ضئيلة أو معدومة؟
- ✓ ما الذي يعتبره المنافسون و العملاء في سوقكم نقاط ضعفكم؟²

3- الفرص: و تحدد بأسؤالين التاليين:

- ✓ ماذا يمكن للشركة أن تحسنه؟
- ✓ ماذا يجب على الشركة أن تتجنبه؟
- ✓ ماهي نقاط الضعف في الشركة التي يراها الناس في السوق؟

4- التهديدات: و تحدد من خلال الأسئلة الآتية:

- ✓ ماهي المعوقات التي توجهها الشركة؟
- ✓ ماهو مستوى المنافسة التي تواجهها الشركة؟
- ✓ ماهي المواصفات المطلوبة لعمل الشركة، الخدمة/ السلعة التي تقدمها؟
- ✓ هل إن التغيرات التكنولوجية تهدد موقف الشركة؟
- ✓ هل إن الشركة تعاني من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية؟
- ✓ يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الشركة؟³

الجدول 7: مضامين عناصر مصفوفة SWOT

¹ عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ضل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع ادارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-18 أبريل 2007، ص 13.

² Jim downey and technical information service , Op. Cit, p5.

³ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام تكنولوجيا جديدة - اتفاقات و عقود طويلة الأمد - موارد وفيرة و متميزة - مهارات بشرية مرتفعة - علامات تجارية قوية - مستهلكين أوفياء - عوامل أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية الموارد التمويلية و مصادرها. - نقص في الموارد البشرية و انخفاض في منحنى الخبرة. - توقع ضعيف. - ضعف تخصيص الموارد. - عدم الإصغاء للبيئة. - عوامل أخرى.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - تسهيلات حكومية جديدة - منافذ جديدة للإستيراد و التصدير - سموحات جمركية - نمو أسرع في السوق - ظهور تكنولوجيات جديدة - عوامل أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - قيود حكومية مضافة - ركود اقتصادي - تغيرات كبيرة في الثقافات الاستهلاكية للأفراد - دخول منافسين جدد - فرض معايير صناعية جديدة - عوامل أخرى

المصدر: جديان منال، إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013 / 2014، ص 62.

سادسا: تحديد و تحليل المحيط التنافسي (نموذج القوى التنافسية ل Porter):

تمثل كتابات Porter " سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس " في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة Harvard، يؤكد Porter أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية:

- البيئة الخارجية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية، التكنولوجية...؛
- سلوك المؤسسة؛
- موقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق.

فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد Porter أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها، و من ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكّلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها. وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها Porter في:

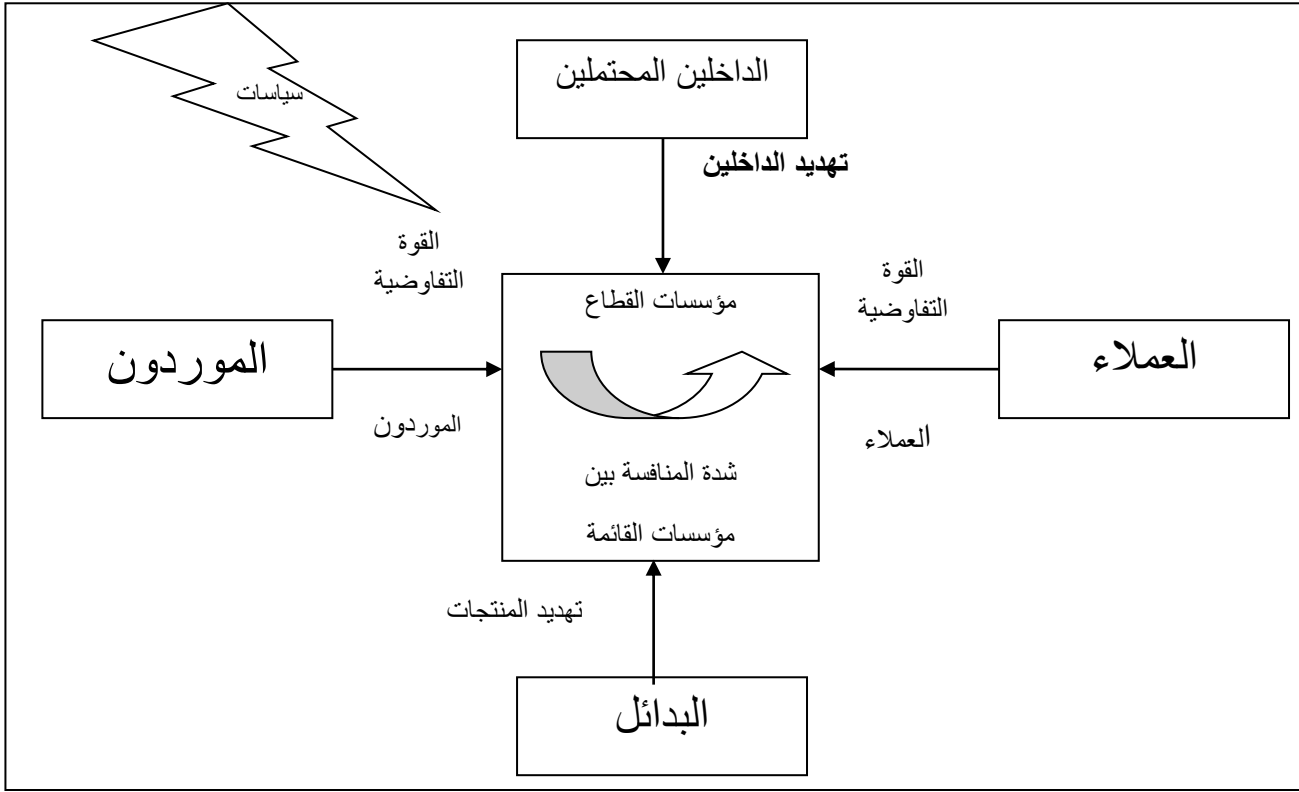
- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع؛
- تهديد المنافسين المحتملين؛
- القوة التفاوضية للموردين؛
- القوة التفاوضية للعملاء؛
- تهديد المنتجات البديلة (سلع /خدمات).

إن إطار العمل الذي طوره Porter يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، و حسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تُتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر.¹

الشكل 3: تحليل القوى الخمس لبورتر

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011/2012، ص.ص 24.25.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته



Source :Michael A. Gold, and other, Eastern RedcedarMarket Analysis, University Of Missouri Center for Agroforestry, Columbia, Missouri 65211, 2003 Directory, p 9.

III. الإستراتيجيات التنافسية:

و هي البدائل الاستراتيجية التنافسية الذي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة و الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها و تقوية مركزها التنافسي في السوق بموجبها.

ونعني بهذه الدراسة الاستراتيجية التنافسية التي اقترحها porter و سميت بالإستراتيجيات التنافسية العامة لأنه يمكن لأي منشأة تطبيقها مهما كان نوعها أو حجمها و الخيارات هي:¹

☒ استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تعرف هذه الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها و ذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية و الرقابة المحكمة على عناصر التكاليف.

¹ لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، ماي 2010، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

و تقوم هذه الاستراتيجية على قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها و خدماتها بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين، أي أن استراتيجية قيادة التكلفة تهدف إلى خفض الكلف إلى أدنى حد ممكن دون المماس بجودة المنتج و هذا ما يتطلب تحليل التكاليف تحليلا استراتيجيا للتوصل إلى ميزات تنافسية بهدف خفض سعر المنتج للتوصل إلى مستوى الكلف التي تتميز المنظمة إستراتيجيا.

بذلك فان المنظمة ومن خلال هذه الإستراتيجية تتخذ السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين، إذ تعمل على تحديد أسعار لبيع منتجاتها / خدماتها اقل من أسعار المنافسين وتحقيق قدر أكبر الأرباح وهي بذلك تستطيع إن تحقق قيمة للزبون وبالتالي كسب رضاه ، فهذه

الإستراتيجية تهدف إلى زيادة القيمة للزبون عن طريق تخفيض تضحيته ، حيث أن سعي المنظمة لإنتاج المنتج الأقل تكلفة يعد مدخلا تنافسيا فاعلا و مؤثرا في الأسواق التي تتعامل مع العديد من المستهلكين الذين يتحسسون للأسعار ، وبالتالي فإن توسع المنظمات في استخدام هذه الإستراتيجية يؤدي إلى تخفيض الكلف وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة القوى المنافسة نتيجة للمرونة السعرية التي تمتاز بها والتي يمكن أن تحقق له أداء أفضل من المنافسين.¹

☒ استراتيجية التمييز:

إستراتيجية تقوم على قيام المنظمة بالتخصص بطرق لا تتمكن المنظمات القائدة في الكلفة أو المنفعة بالتمايز في تحقيقها و مما يساهم في تمكين المنظمة من خلق مواقع خاصة بها تمنع الأخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها وتسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المشترين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد .

يعتمد بناء هذه الاستراتيجية على توجيه الجهود الإنتاجية والإعلانية والترويجية لتلائم جزء من السوق الذي تبذل فيه الجهود من اجل

معرفة الخصائص والمميزات وتفضيلات المستهلكين لغرض تحقيق الاهتمام الذي يؤدي إلى جذب المستهلكين إلى المنظمة.

تحقق هذه الإستراتيجية المزايا الآتية :

¹ معاذ خلف ابراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، 2011، ص 177.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

أ- زيادة قدرة المنظمة للحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار .

ت- تمكين المنظمة من استثمار جدارتها المميزة المتخصصة أو مجموعة أصول لخلق فرص جديدة.

تتلخص مخاطر استخدام هذه الإستراتيجية بما يأتي :

أ- صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء السوق الذي تسعى المنظمة إلى خدمته بسبب التشابه في الرغبات والحاجات للمستهلكين .

ب- قد يجد المنافسين أسواق ثانوية داخل جزء سوق المستهلك يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق.

ج- صعوبة تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل إستراتيجية.

✘ إستراتيجية التركيز:

إستراتيجية تقوم على خلق منتج أو خدمة بسعر فريد أو وحيد من نوعه من جهة نظر الزبائن والتي تجذبهم باتجاه المنتج أو الخدمة وتؤدي إلى زيادة المبيعات ¹.

تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجية التمايز والمنافسة من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلال أن يدرك العملاء وكذلك المنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده أو محاكاته ، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وما يرتبط به من اسم تجارى أو علامة تجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك وسلوك العميل ².

يتم تعيين إستراتيجية التركيز لمساعدة الشركة في أن تكون لديها مكانة خاصة داخل الصناعة، و خلافا لاستراتيجية التمايز و الإستراتيجيات التي تهدف إلى استهداف سوق أوسع نطاقاً أو على نطاق الصناعة بأكملها، فإن إستراتيجية التركيز تركز على مجالات محددة و عادة ما تكون صغيرة. و يمكن أن تكون هذه النواتج عبارة عن مجموعة معينة من المنتجات

¹ وليد عباس جبر و آخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية / دراسة مقارنة، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 127.

² فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات، آلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص 54.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

أو جزء ضيق من خط انتاج معين، أو سوق جغرافي أو إقليمي، أو مكانة مميزة ذات أذواق مميزة، و تتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في التخصص في أنشطة الشركة بطرق لا يمكن أن تؤديها الشركات ذات التكلفة المنخفضة، و الشركات التمييزية، و بالتالي الربحية العالية، حيث لا يمكن للشركات الأخرى ذات الخط الأوسع أن تتخصص و أن تجري أنشطتها، فمثلا عن شركة مركزة، اذا كان مكان أو جزء له خصائص مميزة و دائمة، ثم يمكن للشركة أن تضع مجموعة خاصة بها من حواجز الدخول في الكثير منها بنفس الطريقة التي تقوم بها الشركات الكبيرة في الأسواق الأوسع نطاقا.¹

الشكل 4: الاستراتيجيات العامة لبورتر



Source : Michael E.Porter, Competitive Strategy (technique for analysing industries and competitors) , the free Press, 1998 ,p39.

IV. المزيج التسويقي الخدمي:

يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة و تحديد السعر المناسب و التنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين و من ثم توزيعها و إيصالها للمكان و في الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن و تحقيق الربح المناسب.

¹ Jeff Bordes, **Strategic Management Assignment**, Atlantic International University, Honolulu, Hawaii, May 2009, p 15.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

كما يعرف (بعيرة 2002) المزيج التسويقي بأنه مجموعة من الوسائل التي يستخدمها مديرو التسويق لتحقيق أهدافهم و تشمل هذه الوسائل العديد من العوامل، و لكن للسهولة و الوضوح يمكن تلخيصها في كل من:¹

● السلعة:

هي مجموعة من المكونات الملموسة مثل الصفات الفيزيائية و العلامة التجارية و الغلاف، و غير الملموسة مثل الفوائد و القيمة الإجتماعية و المعنوية التي تحققها السلعة لمشتريها.²

هي ذلك المزيج من المكونات المادية و الغير المادية التي يشتريها المستهلك جميعها في آن واحد، و ذلك بهدف اشباع حاجة من حاجاته المتعددة و تلبية متطلباتها.³

وهي بشكل أشمل كل ما يمكن أن يلبي الرغبات أو المتطلبات و يطرح في السوق بهدف جذب الإنتباه و الإستحواذ و الإستخدام أو الإستهلاك، و هذه يمكن أن تكون أهدافا طبيعية، خدمات، أشخاصا، أمكنة، مؤسسات، أو أفكار.⁴

و تشمل عناصر المزيج السلعي على جوهر السلعة، الغلاف، العلامة التجارية، الضمانات، و الكفالات، العبوة.⁵

● التسعير:

السعر هو القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل الحصول على المنتج، و عليه يتضمن مفهوم السعر التكلفة المالية المباشرة التي يدفعها المستهلك، كما يتضمن القيمة العينية التي تشمل الجهد النفسي و البدني و العقلي المبذول مقابل الحصول عليها. و يتوقف مفهوم السعر بالنسبة للمستهلك على توقعاته من السلعة التي يشتريها، فالسلعة أو الخدمة تمثل مجموعة من المنافع المادية و المعنوية و الخدمات المحيطة بهما كالإصلاح و الصيانة، و العلامة التجارية، و ما تحمله السلعة من شهرة أو سمعة تؤثر على السعر.⁶

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.ص 141-142.

² الهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص 154.

³ إياد عبد الفتاح نسور، مرجع سابق، ص 217.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 142.

⁵ علي فلاح الزغي، الإتصالات التسويقية مدخل منهجي-تطبيقي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 206.

⁶ إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص 295.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

يتفق الجميع أن السعر هو العنصر الأساسي في قرار الشراء. و يؤثر السعر على كل من حجم المبيعات و الربحية و يتحدد السعر المناسب للمنتجات بناء على ثلاثة عوامل أساسية: الكلفة ، السوق و قدرته على تحمل السعر، الصورة التي ترغب المنشأة في خلقها عند المستهلكين.

وتركز العديد من المشروعات الصغيرة على المنافسة غير السعرية، حيث تهتم بعوامل أكثر فعالية في المنافسة، و ذلك مثل عروض مجانية لتجربة المنتج، التوصيل المجاني. فترة ضمان طويلة للمنتج..، و غيرها من الأساليب التي تؤكد على المنافسة، النوعية ، الشهرة أو أشكال خاصة.¹

و تتكون عناصر المزيج التسعيري من سعر السلعة شاملا التكلفة إضافة إلى الخصومات مثل الخصم النقدي و خصم الكمية.²

• التوزيع:

يعتبر التوزيع أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها المنظمات السلعية و الخدمية على حد سواء في استراتيجياتها التسويقية، و ذلك بسبب علاقته التكاملية مع الأنشطة الأخرى في المزيج التسويقي. و كما هو معروف فإن وظيفة التوزيع تنصب على الإسهام في زيادة عدد الزبائن الراغبين بشراء المنتج من جهة، و وضع المنتج المحلي في مكانه المناسب من جهة أخرى.³

يعرف التوزيع على أنه "مجموعة الأنشطة و العمليات التي تسمح بوضع المنتج في متناول المستهلك".⁴

كما يعرف أنه "الوظيفة التي تمكن من وضع السلع و الخدمات تحت تصرف المستهلك، و ذلك في الوقت و المكان المناسب، و بالحجم المناسب له، أي من المنتج إلى المستهلك النهائي".⁵

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 134.

² علي فلاح الزغي، مرجع سابق، ص 206.

³ إياد عبد الفتاح النور، مرجع سابق، ص 325.

⁴ كوسي ليلي، واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص 28.

⁵ العيد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، (منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

فالتوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من المنتج إلى المستهلك، و أي مؤسسة توزع منتجاتها تستخدم وسطاء توزيع، معتمدة على واحدة من السياسات الآتية:

✓ التوزيع المكثف: و يمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق، أو تكون ذات شراء متكرر و بكميات صغيرة، أو سعرها منخفض نوعا ما، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها و لا تتطلب خدمات ما بعد البيع.

✓ التوزيع الإنتقائي: و يتم عن طرق تموين عدد من التجار يتم إختيارهم وفق معايير محددة.

✓ التوزيع الحصري: و يعني أن يتم الإعتماد على موزع واحد يقوم بتوزيع المنتج كما يشترط أن لا يقوم الموزع بتوزيع منتجات المنافسين.¹

تتكون عناصر المزيج التوزيعي من تجار الجملة، تجار التجزئة، الوكلاء، و السماسرة.²

• الترويج:

يعرف الترويج على أنه " الجهد المبذول من جانب البائع، لإقناع المشتري المنظور و المحتمل بقبول معلومات معينة عن سلعة أو خدمة ما، و حفظها في ذهنه بشكل يمكنه من إسترجاعها". و بصورة أكثر تحديد فإن عملية الترويج تنطوي على محاولة من جانب البائع لإبراز الخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة التي يتم الترويج لها كالتصميم، و التغليف، و إسم العلامة، و الجودة، و السعر ثم إقناع هذا المشتري بتلك الخصائص لشراء هذه السلعة أو الخدمة.³

ليس للمؤسسة أن تترك منتجاتها للمستهلك كي يتعرف عليها بمحض الصدفة، بل عليها أن تسوقها إليه، و تعرفه و تحدته عنها، إذا كانت جادة في الوصول إلى المستهلك، فسيبيلها إليه هو عملية الإتصال من خلال مزيج ترويجي متكامل يتضمن قدرا من أنشطة الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات و العلاقات العامة، و بالتالي فإن الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية.

¹ كوسي ليلي، مرجع سابق، ص28.

² علي فلاح الزغي، مرجع سابق، ص 206

³ اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص359.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

و هنا يجب أن نؤكد أن وظيفة مدير التسويق هنا إيجاد المزيج المناسب من هذه العناصر الأربعة، وذلك وفقاً لمتطلبات البيئة التسويقية، و حسب البيانات المتوفرة عن هذه البيئة و من كافة جوانبها، و كما هو معلوم فإنه يتم الحصول على البيانات و المعلومات التي يتم على ضوءها إتخاذ القرارات من خلال بحوث التسويق و نظم المعلومات التسويقية.¹

و تتمثل عناصر المزيج الترويجي في الإعلان، الدعاية، العلاقات العامة، وسائل ترويج المبيعات و البيع الشخصي.²

و خلاصة القول هي أن السياسات التسويقية التي ترسمها إدارة المنشأة تتأثر بجملة من العوامل الداخلية و العوامل الخارجية، و قد تتمكن إدارة المنشأة من السيطرة على العوامل الداخلية أو سهولة التحكم فيها، و عموماً هي العوامل المتعلقة بالمزيج التسويقي. أما العوامل الخارجية، و التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنشأة فيصعب على الإدارة السيطرة عليها، و تشمل هذه العوامل: البيئة التنافسية، و الإقتصادية، القانونية و البيئة الإجتماعية.³

● المكونات المادية للخدمة:

هناك تداخل بين العميل و الموظف (بائع الخدمة) عند أداء الخدمة و تقديمها للعميل من خلال الفروع المنتشرة هنا و هناك، حيث يتطلب تقديم الخدمات توفر تسهيلات مادية تساعد و تسهل انسياب الخدمة نحو العملاء حيث تحقق لهم المنفعة الزمنية و المكانية. تتمثل التسهيلات المادية من مباني ذات الموقع الملائم للعملاء و التي يجب أن تنفرد ببعض المميزات عن غيرها من المباني الأخرى من حيث المظهر الداخلي و الخارجي، توافر الاحتياطات الأمنية و ملائمة الشبائيك ووجود كل التسهيلات المرتبطة بأداء الخدمات. و من أهم المكونات المادية نذكر ما يلي:

- المباني: تلعب المباني دوراً بالغ الأهمية في جذب العملاء للتعامل مع المؤسسة الخدمية.
- العناصر المادية من حاسبات و ملحقاتها.
- الحاسبات الضخمة.
- البرامج
- وسائل الإتصالات الشبكية.

● الأفراد المشتركون في تقديم الخدمة:

¹ العبد فراحية، مرجع سابق، ص 11.

² علي فلاح الزغي، مرجع سابق، ص 207.

³ العبد فراحية، مرجع سابق، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمات و التي بدورها تؤثر على ادراك العملاء لجودة الخدمات البريدية المقدمة لهم هي العنصر البشري، و العنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالمؤسسة الخدمية و الذين يتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية، أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء و كيفية استقبالهم، فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات و القدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالبريد خاصة هؤلاء ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء.

• العمليات (عمليات تقديم الخدمة):

تمثل العمليات كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات و الخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة، و هذه العمليات أيضا لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، و يبدو واضحا اذ أنه لا يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي أوديت به هذه الخدمة، و عليه يجب على إدارة البريد أن تأخذ في الاعتبار رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.

كما أكد الباحثون على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات، حيث أشاروا إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات و تخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، و محاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة.

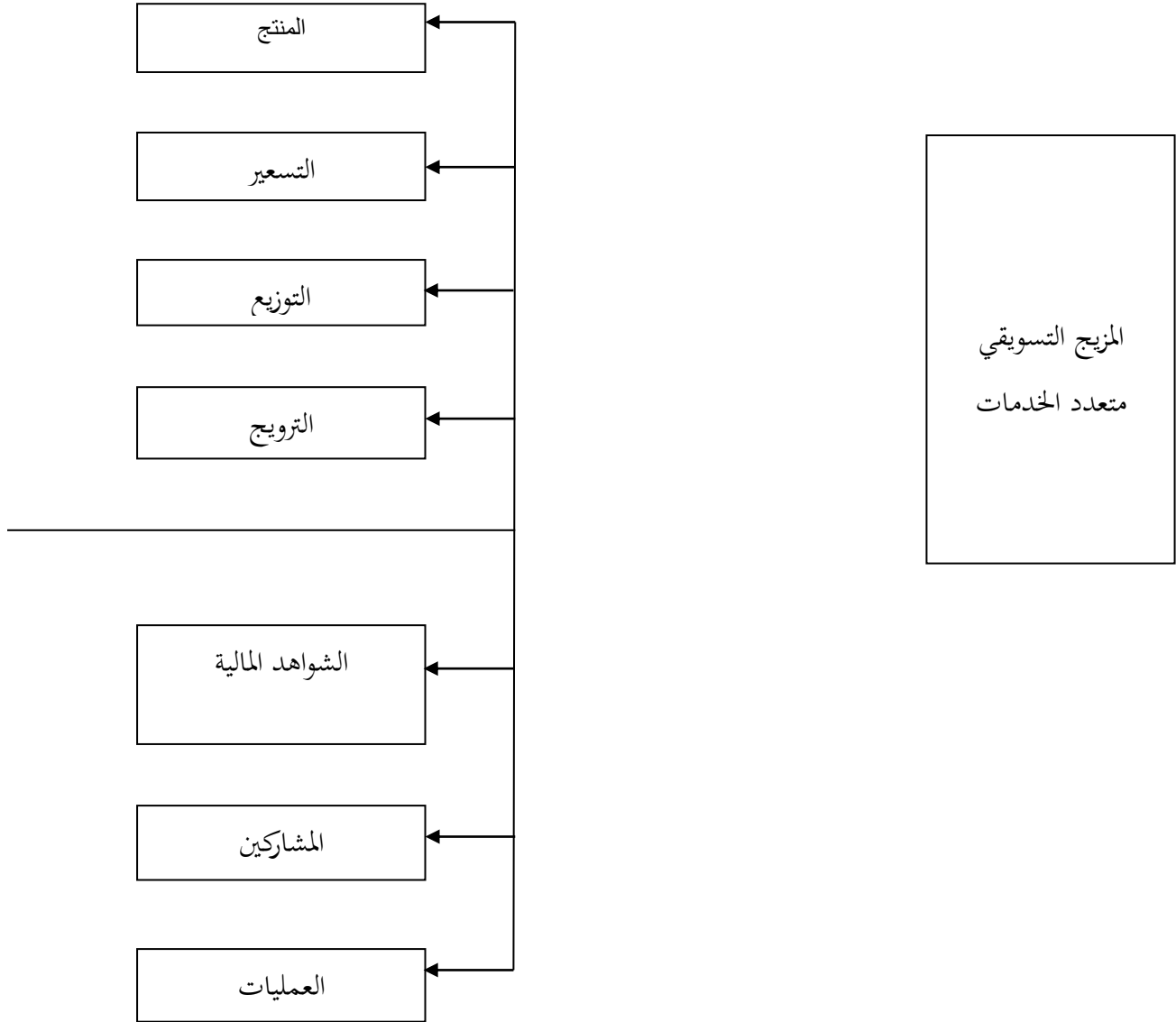
و الجدير بالذكر أن خصائص العملية التي تؤدي إلى خصائص الخدمة البريدية، و من ثم ينبغي دائما الربط بين كل خاصية من الخصائص المرغوب فيها في الخدمة، و بين خصائص العمليات التي تحقق هذه الخاصية في تلك الخدمة.

كان الهدف من دراسة و تحليل المزيج التسويقي الخدمي بمكوناته السبع هو تبيان مدى التكامل و الإنسجام بين عناصره المختلفة و التي تكون الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة البريد، كما يتم تقديم هذا المزيج للعملاء بطريقة تجعل منه مزيجا جذابا لقطاع مهم من الإقتصاد.¹

الشكل 5: المزيج التسويقي متعدد الخدمات

¹ عبد القادر برابيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 306_310.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته



المصدر: طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق (التسويق) التسويق السياحي - التسويق الفندقية (. حورس الدولية للنشر و التوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، 2008، ص185.

✓ الاستراتيجيات المتعلقة بعنصر الخدمة:

☒ استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج

✓ استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم :

و هي المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج و تمثل ولادة المنتج و خروجه من المصنع و دخوله إلى السوق و يمكن للمنظمة اعتماد عدد من الاستراتيجيات التسويقية في هذه المرحلة تدور في محتواها بين السعر و الترويج ليتحدد هدفها فيما إذا كان تحقيق الأرباح، أو تقليل التكاليف التسويقية أو الحصول على الحصة السوقية الأكبر أو تشجيع المستهلك على الشراء".

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

إن الإستراتيجية المناسبة في هذه المرحلة هي التي تضمن قبول الخدمة الجديدة لدى المستخدمين لها، و ذلك بإشراك المستعملين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة و في هذه المرحلة عادة ما يتبنى الخدمة هم المبتكرون و الذين يشكلون ما نسبته 2.5% من المجتمع.

وفي هذه المرحلة يمكن إتباع إحدى الاستراتيجيات التالية:

— إستراتيجية التغلغل البطيء: حيث يتم إنتاج منتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج، و يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج و تؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح تعتقد الشركة بأن طلب السوق يكون حساسا للغاية تجاه السعر و لكنه قليل الحساسية تجاه الترويج و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما تكون السوق كبيرة الحجم، و يدرك السوق المنتج، و هناك منافسة محتملة.

— استراتيجية التغلغل السريع: فتستخدم عندما تكون السوق كبيرة الحجم، ولا يدرك السوق المنتج، و يكون أغلب المشترين حساسين تجاه السعر، و هنالك منافسة قوية محتملة، حيث يجب البدء بمنتج بسعر منخفض و الإنفاق بإسراف عن الترويج، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق و أكبر حصة في السوق.

— إستراتيجية الاستخلاص السريع: تستخدم عندما يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج، و يتحمس الذين يدركون المنتج لاقتنائه و يستطيعون دفع السعر المطلوب، و هي تتضمن البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة، و بمستوى ترويج عالي بهدف التغلغل في السوق.

— إستراتيجية الاستخلاص البطيء: فهي تستخدم عندما غالبية السوق يدرك المنتج و يرغب المشترين في دفع سعر مرتفع، و المنافسة المحتملة غير وشيكة (قريبة). و تتضمن البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع و مستوى ترويج منخفض و يشجع السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ، و يبقى المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة و من المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق.

و تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث أن " تشير الدراسات في الأسواق العالمية إلى أن 75% من المنتجات الجديدة تتعرض إلى الفشل عند طرحها في السوق.

استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو:

خلال مرحلة النمو تستخدم الشركة استراتيجيات خاصة للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان و ذلك عن طريق:

- تحسين وتطوير نوعية المنتج و بإضافة خصائص جديدة للمنتج.

- إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

- الدخول في أجزاء جديدة في السوق.

- تزيد من تغطيتها للتوزيع و تدخل قنوات توزيع جديدة.

- تخفيض الأسعار لكي تجذب المشتريين الحساسين تجاه السعر.

- تتحول الشركة من إعلان إدراك المنتج إلى إعلان تفضيل المنتج.

و على الشركات أن تقوى موقعها التنافسي بإتباع إستراتيجيات التوسع في السوق، و أن تصمم استراتيجيات تسويقية و سياسات لاختراق السوق و أن تطبق إستراتيجية تقسيم السوق و تنويع السلع و خفض التكاليف بدرجة كبيرة و خفض الأسعار لكسب المستهلكين الذين لا يزالون مترددون في الشراء بسبب ارتفاع الأسعار.

استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج:

في مرحلة النضج تتخلى بعض الشركات عن المنتجات الضعيفة و تفضل منتجات ذات الربح العالي و الجديد. و تستخدم في هذه المرحلة الاستراتيجيات الدفاعية عوضاً عن الهجومية.

و هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها في هذه المرحلة من أهمها:

1- استراتيجيات تعديل السوق: حيث تسعى الشركة لزيادة استهلاك منتجها بالبحث عن مستخدمين جدد

و أسواق جديدة و من المحتمل أن تحاول الشركة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق

✓ تحويل غير المستخدمين المنتج إلى مستخدمين له.

✓ ظهور زبائن جدد يختلفون عن قبلهم من حيث العمر و المستوى الاقتصادي.

✓ فتح أسواق جديدة و انتهاج سياسة تقسيم السوق.

✓ كسب المنافسين عن طريق جذبهم عند تقديم المنتج بطريقة جديدة.

و باختصار فإن على الشركة " البحث عن قطاعات جديدة في السوق المحلي و البحث عن أسواق جديدة إما على المستوى الدولي أو الإقليمي أو العالمي".

2- استراتيجية تعديل المنتج: حيث تسعى الشركة لتعديل المنتج سواء خصائصه مثل الجودة، ميزاته أو تصميمه

لجذب زبائن جدد ، في هذه الإستراتيجية تقوم الشركة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق

قيامها بتعديل المنتج حتى تجذب مستهلكين جدد للمنتج، "وإن عملية إعادة تقديم المنتج للسوق يمكن أن

تكون بتحسين نوعيته أو تحسين خصائصه، وإن هذه العملية تعود بالنفع على الشركة من خلال تحسين

قدراتها في نظر الزبائن و أيضاً من خلال محاولتها لكسب زبائن مرتقبين"

على الشركة في هذه المرحلة " تطوير السلعة وظيفياً أو شكلياً لتعتبر سلعة جديدة تبدأ بدورة حياة جديدة".

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

3- إستراتيجية تعديل مزيج التسويق: و ذلك للعمل على زياد المبيعات بتغيير عنصر أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي، فيمكن أن تخفض الشركة سعر المنتج لجذب الزبائن الجدد، و يمكنها إطلاق حملات دعائية أو حملات ترويجية قوية، كما يمكنها فتح قنوات توزيع جديدة لتصريف منتجاتها، يمكن أن يحاول مدراء المنتج تخفيض المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة.

" على الشركة في هذه المرحلة توسيع و تعديل منافذ التوزيع و التركيز على الوسطاء لضمان المحافظة على مكانة السلعة في السوق و استخدام الإعلان التذكيري عوضا عن الإعلان المقارن أو التنافسي.

إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة تنخفض المبيعات لمعظم المنتجات، قد يكون ذلك بطيئا أو سريعا، و قد تصل المبيعات لمستويات منخفضة أو للصفر، " و هذا الانخفاض ينتج عن ميزات تكنولوجية لمنتجات جديدة، تغير أذواق المستهلكين أو تزايد المنافسين". قد تقوم الشركة في هذه المرحلة بتخفيض عدد قنوات التوزيع، أو تقليص موازنة الترويج أو تخفيض أسعارها، و قد تقوم الشركة بوقف إنتاج السلعة أو الخدمة و تقرر الشركة هنا ما إذا كان هذا الوقف بسرعة أو ببطء أو بالتدرج للتركيز على المنتجات القوية الأخرى¹.

¹ محمد عبد الرحمن أبو مندبل، واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 30_34

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي:

يتمثل المخطط التنظيمي في كيفية تسيير الموارد البشرية للمؤسسة و تنظيمها، و الأهداف التي تحققها للمشروع.

أولاً: الموارد البشرية:

• تعريف ادارة الموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية من خلال و ضع و اتخاذ الإجراءات و القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة. و تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة، على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة.¹

• وظائف ادارة الموارد البشرية:

توجد أربعة وظائف أساسية تقوم بها ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة و تتمثل في:

- 1- وظيفة الحصول على العاملين: تعتبر وظيفة الحصول على العاملين هي الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية ، حيث تقوم ادارة الموارد البشرية بتوفير العاملين ذوي المؤهلات و الخبرات المناسبة لكافة أعمال ووظائف التنظيم. و لذا يجب على مسؤولي ادارة الموارد البشرية في المنظمة وضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية و التي تعني تحديد الأعداد و النوعيات المطلوبة من العاملين و التي ترتبط باحتياجات ووظائف معينة داخل المنظمة.
- 2- وظيفة التدريب و التنمية: تقوم ادارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب و التنمية للأفراد الذين تم إختيارهم للعمل في المنظمة لأنه مهما كانت الدقة في اختيار هؤلاء الأفراد لشغل الوظائف في المنظمة فإنهم بلا شك لا يمكنهم تقديم أداء مرتفع يرضي الإدارة. و من ثم فإن على الإدارة أن تقوم بتوجيه هؤلاء الأفراد و ارشادهم حتى يستطيعوا التكيف مع بيئة العمل الجديدة و هذه العملية قد تحتاج لفترة تستغرق عدة شهور من بداية الإلتحاق بالعمل. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتركيز على تعريف هؤلاء الأفراد بقواعد و أنظمة العمل و مكونات و أهداف التنظيم . و بمجرد أن يزداد فهم الأفراد الجدد في المنظمة لعملهم الجديد تبدأ عملية تدريبهم على طبيعة العمل و كيفية تأديته بكفاءة عالية.

¹ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص18.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

3- وظيفة الإحتفاظ بالعاملين: تهدف وظيفة الإحتفاظ بالعاملين إلى ممارسة مجموعة من الأعمال التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين المنتجين أو المتميزين و تنمية ولائهم أو انتماءهم الى التنظيم . و تبدو أهمية الإحتفاظ بالعاملين في ضل الظروف البيئية التي تسود في هذا العصر من قبيل ما يحدث في الشركات من اندماج و اسحواذ و تخفيض في عدد العاملين و زيادة حدة المنافسة و زيادة متطلبات الأسرة . و يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعد مجموعة من البرامج التي تحتفظ بالعاملين مثل برامج الأمان و الصحة داخل بيئة العمل و كذلك برامج كيفية مواجهة العاملين لضغوط العمل و برامج الاتصالات داخل التنظيم و التي تبين للعاملين ما يحدث حولهم داخل التنظيم، مثل استخدام البريد الإلكتروني و النشرات التي تبين أخبار التنظيم أولاً بأول للعاملين، و هي أشياء تحمي و تحفظ العاملين لأنها تخفف عليهم ضغوط العمل و الملل الذي قد يصاحبه.¹

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي و يسمى أحياناً بهيكل التنظيم الإداري أو الخريطة التنظيمية الهيكل العظمي لأي مؤسسة أو منظمة أو جهة حكومية بحيث يوضح التقسيمات و الوحدات التنظيمية التي تتكون منها على شكل مستويات فوق بعضها البعض. تأخذ شكلاً هرمياً و ترتبط ببعضها بخطوط السلطة التي تنساب من خلالها العلاقات و الأوامر و التعليمات.²

ان اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع المشروع الواجب إطلاقه، ليس بالأمر السهل، لأن عملية الإختيار ترتبط بعدة عوامل أبرزها متطلبات المشروع، نوعية الهيكلية المطلوبة و كيفية اختيارها و بنائها، نظرة المؤسسة إلى المشروع مقارنة بالخيارات المتاحة أمامها. إضافة إلى هذه العوامل المذكورة، فقد تستعين عملية الإختيار بعوامل ذاتية، يراها مدراء القمة الإدارية مناسبة، و من بينها التجارب الشخصية و الوحي و الإلهام الذي يؤثر في قراراتهم، و نوعية الثقافة المؤسسية التي آمنوا و تقيدوا بها.

يمثل الهيكل التنظيمي مخطط المشروع أو هيكلته الإدارية التي تبين نشاطات ووظائف المشروع؛ ليصار إلى توزيعها على الموارد البشرية العاملة على المشروع. إذ يهدف التوزيع إلى الإستفادة من تخصصية عمل هذه الموارد سواء عن طريق تجزئة

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الموارد البشرية، تخصص ادارة مكتبية، دار 225، ط 1429هـ، ص.ص.12.11.10.

² المجلس التنفيذي، تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي دليل إرشادي و أدوات عملية، حكومة دبي، الإصدار الأول، 2014، ص.19.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

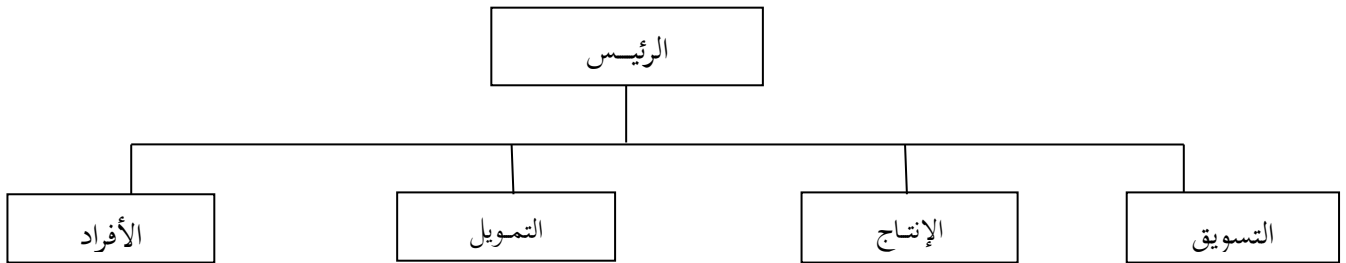
أعمال المشروع على الأفراد، أو عن طريق تجميع الأعمال على فرقاء عمل المشروع، ليصار فيما بعد إلى إنجاز المشروع بالكامل.¹

• أنواع الهياكل التنظيمية:²

1- الهيكل الوظيفي: وفقا لمعيار طبيعة النشاط يتم تجميع العاملين الذين يمارسون وظائف متماثلة أو يؤدون أعمالا متشابهة أو يمتلكون مهارات و معارف متجانسة في مجموعات أو أقسام مستقلة. و يطلق على هذا النوع من الهياكل "الهيكل الوظيفي".

و يظهر الشكل نموذج وظيفي لإحدى المنظمات.

الشكل 6: هيكل تنظيمي وظيفي



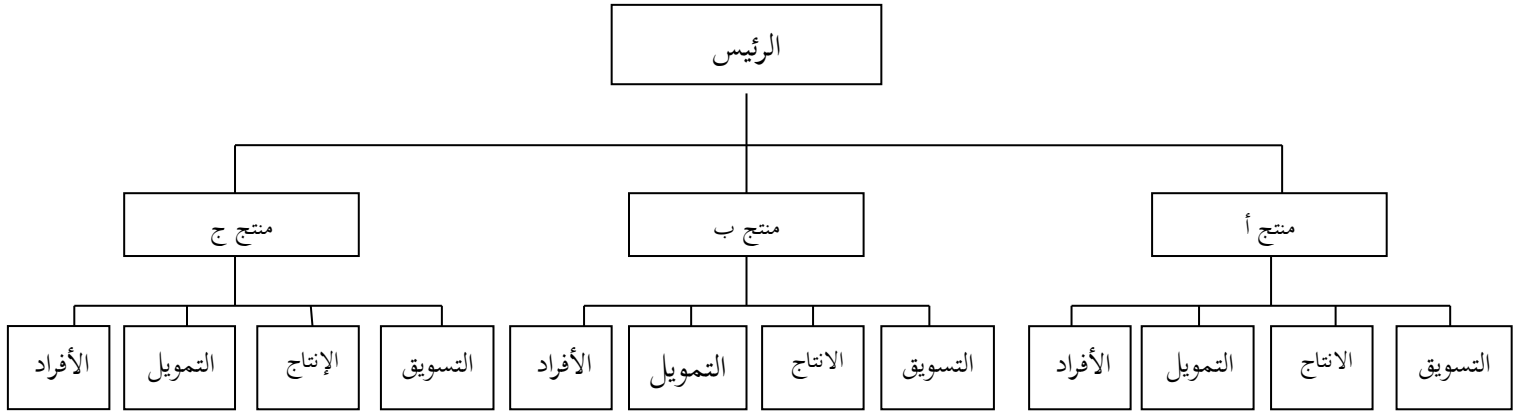
2- الهيكل السلعي: وفقا لمعيار نوعية المخرجات يتم تجميع العاملين الذين يمارسون أنشطة مرتبطة بمنتج أو خدمة أو برنامج عمل أو مركز ربحية واحد في قسم مستقل. و غالبا ما يطلق على هذا النوع من الهياكل إسم "الهيكل متعدد الأقسام" و بناءا على هذا الهيكل يتم تجميع كل الأنشطة الوظيفية المرتبطة بمنتج معين مثلا في قسم واحد و يظهر الشكل نموذج لهيكل تنظيمي سلعي.

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص.ص 64، 65.

² علي الشريف و آخرون، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص 251- 256.

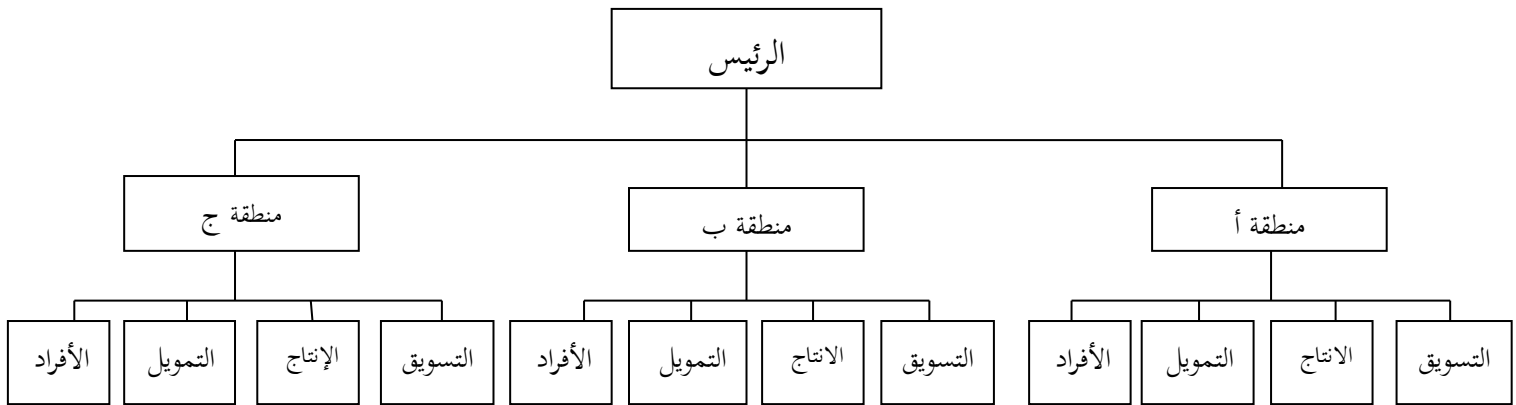
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

شكل 7 : هيكل تنظيمي سلمي



3- الهيكل الجغرافي: وفقا لمعيار الموقع الجغرافي لأنشطة العمل يمكن تجميع العاملين في كل منطقة جغرافية واحدة في قسم مستقل. فقد تتباين أذواق و احتياجات العملاء أو المستهلكين من منطقة جغرافية لأخرى، و لذلك يفضل بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على حسب المواقع الجغرافية التي تعمل فيها. وفي هذه الحالة تتضمن كل وحدة جغرافية عدد من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج و تسويق مخرجات المنظمة في المنطقة التي تعمل فيها. و يظهر الشكل التالي نموذجا لهيكل تنظيمي جغرافي.

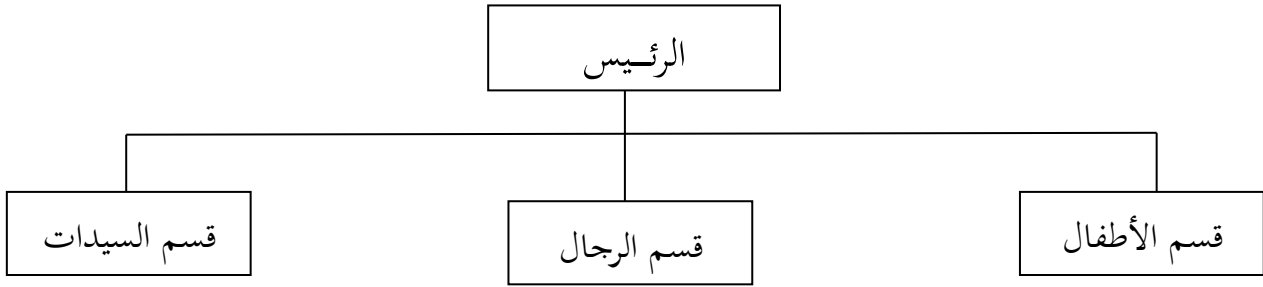
شكل 8: هيكل تنظيمي جغرافي



4- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء: ويتضمن هذا النوع من الهياكل التنظيمية تجميع كل الأنشطة المرتبطة بنوعية معينة من العملاء في قسم واحد. ففي محلات الأقسام مثلا غالبا يتم تقسيمها داخليا على حسب العملاء. و يستخدم الهيكل التنظيمي على أساس العملاء إذا كانت هناك فروق واضحة في رغبات و اهتمامات و أذواق المجموعات المختلفة من العملاء.

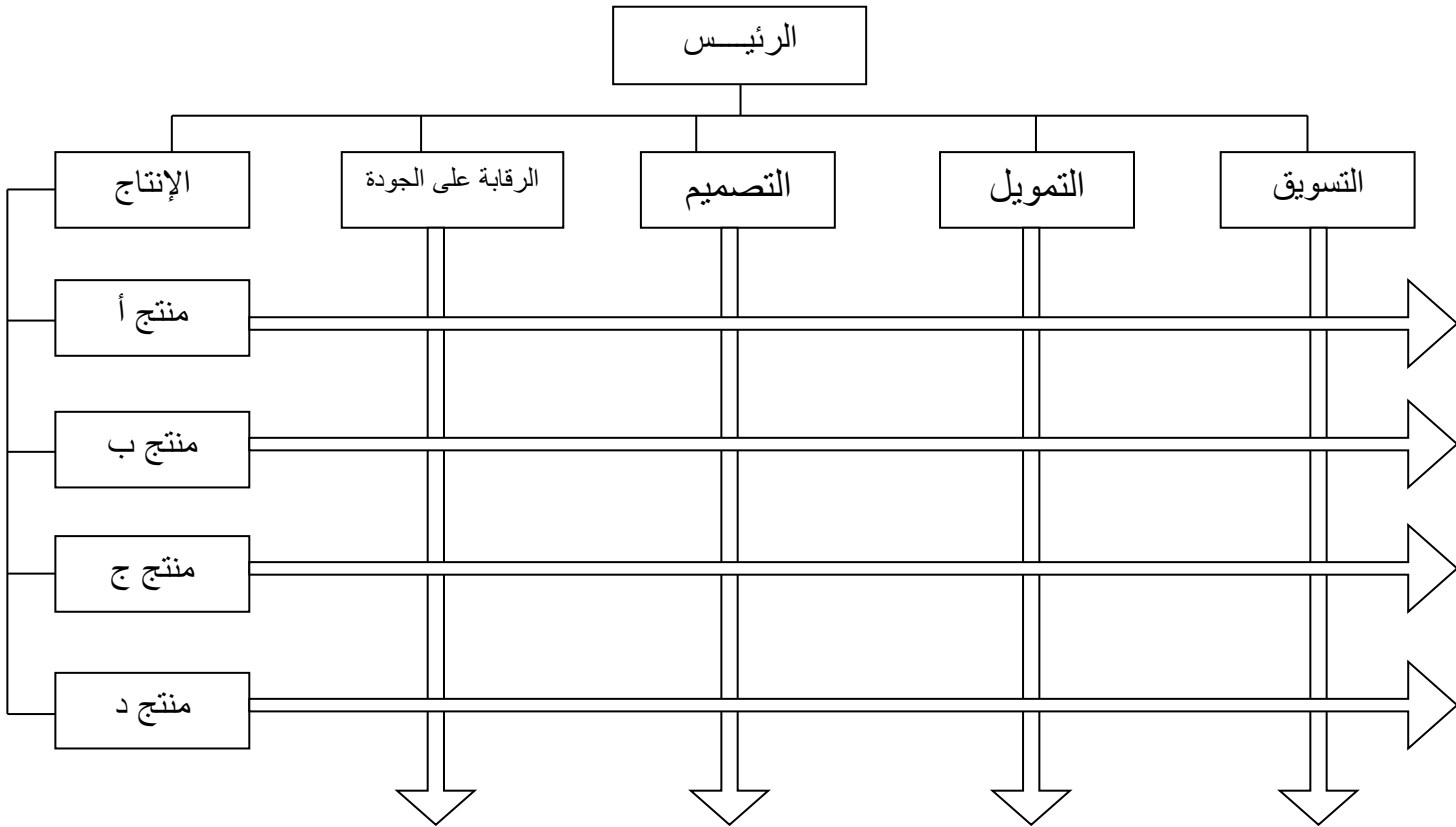
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

شكل 9: هيكل تنظيمي على أساس العملاء



5- الهيكل المصفوفي: قد تستخدم المنظمة في بعض الأحيان خليطاً من المعايير السابقة في بناء هيكلها التنظيمي. فقد تعمل المنظمة مثلاً في إنتاج عدد متميز من المنتجات و تتطلب العملية الإنتاجية لكل منتج الاستفادة من نفس التسهيلات الإنتاجية و الوظيفية، و في هذه الحالة تتجه المنظمة إلى تطبيق كل من الهيكل السلعي و الهيكل الوظيفي في نفس الوقت كما يظهر في الشكل:

شكل 10: الهيكل المصفوفي



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

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

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

استحداث المؤسسة بمفردك :

إذا رغبت أن تكون أنت هو المدير الأول على رأس المؤسسة، والمسير الوحيد لمشروعك، فكل حامل مشروع يمكنه ان يختار نوعان من الأشكال القانونية : المؤسسات الفردية (الشخص الطبيعي)، أو المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة (EURL).

1- المؤسسة الفردية (الشخص الطبيعي):

وشكل هذه المؤسسة:

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

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

2- الشركة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL):

. هي مؤسسة لفرد

. الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,000 دج،

. تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المتراكمة على الأعمال الاجتماعي للمؤسسة.

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

استحداث المؤسسة 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: وهي

. شركة لأشخاص.

. وعموما فهي شركة عائلية.

. العدد الأدنى للشركاء هو إثنان .

. ليس هناك حدى أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للمؤسسة.

. التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك.

. الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية .

. يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون المؤسسة.

. التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري، يمنح للمؤسسة صفة الشخصية المعنوية ولكل الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقا ل (المادة 551 وما بعدها من قانون التجارة).

2- الشركة ذات التوصية البسيطة (SCS):

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

. هي مؤسسة هجينة، أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعه من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة.

. الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية.

. تسيير المؤسسة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين.

. شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة . وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة.

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

3- الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL):

. مؤسسة ذات رؤوس أموال.

. يجب أن تستحدث على الأقل من طرف شريكين و عشرين على الأكثر.

. الرأسمال الاجتماعي الأدنى المطلوب عند استحداثها هو 100,000 دج.

. يقسم الرأسمال الاجتماعي على حصص اجتماعية متساوية القيمة بـ 1000 دج على الأقل.

. يمكن أن يسيرها عدد من المسيرين.

. الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لنسبة مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي.

التسجيل في السجل التجاري يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التجار للمسيرين فقط ،(المادة 564 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التنفيذي رقم 96 - 27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996).

4- شركة ذات الأسهم (SPA):

. شركة ذات رؤوس أموال.

. تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز.

. تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

. الحد الأدنى لرأسها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار (5.000.000دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار جزائري (1.000.000دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام .

. يقسم الرأسمالي الاجتماعي إلى أسهم.

. تسيير من طرف مجلس غدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من إثني عشر عضوا، يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة.

. يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة.

. مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للمؤسسة.

. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار لأعضاء مجلس الإدارة . (المادة 592 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993).

5- شركة توصية بالأسهم (SCA):

. هي مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين.

. تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين.

. عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة.

. يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم.

. يمكن أن تسيير من طرف شخص واحد أو عدد من الميسيرين.

. الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5,000,000) في حالة الدعوة

إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1,000,000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي .

. الميسرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم.

. للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة.

. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب المؤسسة الشخصية المعنوية وصفة التجار للميسرين (المادة 715 من

قانون التجارة).

6- المجمعات:

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

- . يتكون من شخص معنوي أو عدة شخصيات معنوية لمدة محددة.
- . يستحدث من اجل تسخير كل الامكانيات وتسهيل تطوير النشاط الاقتصادي لأعضائها، وبهدف تحسين مردودية نشاطه أو مضاعفته.
- . يمكن ان يستحدث بدون رأسمال، ولا يعطي بنفسه الاستحداث وتقسيم الأرباح.
- . يديرها شخص أو عدة أشخاص.
- . التسجيل في السجل التجاري يكسب المجمع الشخصية المعنوية (المادة 796 وما بعدها من قانون التجارة).

7- الفروع و المساهمات:

- حين تمتلك مؤسسة 50 بالمائة من رأسمال شركة أخرى ، الثانية تعتبر طبيعيا كفرع للأولى.
- تعتبر شركة بأنها تملك مساهمة في مؤسسة أخرى، إذا كانت نسبة رأسمال الذي تملكه في هذه الاخيرة أقل أو يساوي خمسون بالمائة.¹

¹ <http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B4%D9%83%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9&lang=fr> ، تاريخ

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة و يشتمل على خطط قصيرة و متوسطة فطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية و كفاءة .

إن القرار المتضمن للمخطط الإنتاجي يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة، فلا نستطيع ان نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها.

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي

تعريف 1: تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج و العمليات، فوظيفة التخطيط "تعني بتحديد الأهداف النهائية و كذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات و الموارد و خطة العمل اللازمة و أخيراً تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات و انتهاء الأعمال و بالتالي بلوغ الأهداف المحددة".¹

تعريف 2: المقصود بتخطيط الإنتاج هو عملية تحديد مستلزمات و مستويات الإنتاج و الموارد اللازمة لكل فترة من الفترات المحددة.²

بشكل عام يعرف المخطط الإنتاجي بأنه " أحد وظائف إدارة الإنتاج و العمليات، يهدف إلى وضع خطط إنتاج بالاعتماد على الأساليب العلمية و التنظيمية، و بما يلائم و تصميم نظام الإنتاج في المنشأة و يتضمن ذلك بالتحديد توظيف مجموعة من الأساليب الكمية لفحص و تقديم عناصر و مكونات الخطة الإنتاجية مع مطابقة عملية استغلال هذه العناصر للحالة المثلى المستهدفة و ذلك ضمن المحددات المفروضة على الخطة الإنتاجية و أهمها ما يتعلق بحدود الطلب المتوقع و توفر مستلزمات الإنتاج الأساسية بالكميات و النوعيات المطلوبة، و الهدف من ذلك هو تحديد ما يتطلب توفره من طاقة إنتاجية لمقابلة الطلب المتوقع، و كذلك تحويل الطاقة الإنتاجية من شكلها الأساسي إلى شكل مرغوب فيه (سلعة) في الوقت المحدد و بأقل التكاليف الممكنة و بما يضمن للمنشأة أو منظمة الأعمال أعلى الأرباح".³

¹ محمد ابدوي الحسين، تخطيط الانتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص51.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط و مراقبة الانتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2011، ص 81.

³ مؤيد الفضل، تخطيط و مراقبة الانتاج، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص27.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

فالهدف الأساسي من التخطيط هو مقابلة حاجة السوق و طلبات الزبائن لكون أن أهمية التخطيط تأخذ بالزيادة كلما زادت التقلبات و التغييرات التكنولوجية و تغييرات في أذواق المستهلكين فالمنظمات التي تريد أن تحقق نجاحا يكون من خلال إمكانيةها على الإيفاء بمتطلبات الزبائن و إتفاقتها مع رغباتهم.¹

ثانيا: أهداف المخطط الإنتاجي

تستمد أهداف تخطيط الإنتاج من الهدف العام للمنشأة المتمثل في تحقيق الأرباح المالية. هذا الهدف يتم السعي نحوه في تخطيط الإنتاج من خلال تبني الأهداف المرحلية التالية:

تبنى استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي لموازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.

التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح و بالكميات الصحيحة.

الإستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.

رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند تحميل الماكينات و إسناد الأعمال للعاملين.

تبنى استراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.²

ثالثا: أنواع المخطط الإنتاجي

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من تخطيط الإنتاج على أساس المدى الزمني للخطة و ذلك على النحو التالي:³

1- **التخطيط طويل المدى:** من (5 _ 10 سنوات) و الذي يتعلق بتصميم المنتج و طرق تهذيبه و اختيار موقع

المصنع و مبانيه و يعرف هذا التخطيط باسم "تخطيط الطاقة".⁴ لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة و

اختيار مستوى معين من الطاقة. و مثال ذلك اختيار حجم معين لمبنى (عدد الفصول في مدرسة، عدد

الحجرات في مستشفى) أو اختيار حجم لمصنع (عدد من الماكينات) أو اختيار ماكينة (بمستوى طاقة معينة). و

نظرا لأن هذا القرار يصعب تعديله في الأجل القصير فإن الشركة لا بد أن تتحمل نتائجه لفترة طويلة.⁵

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروبي البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الاردن، 2008، ص 57.

² المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الإنتاج، تخصص ميكانيكا إنتاج، 264 ميك، ط 1429هـ، ص 16.

³ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 82.

⁴ محمد الصريفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2005، ص 431.

⁵ محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 227.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

2- **التخطيط قصير الأجل:** (من عدة أسابيع إلى سنة كاملة) ويتعلق بالتخطيط التفصيلي اليومي أو الشهري و يطلق عليه إسم جدولة الإنتاج.¹ و تبدأ مرحلة هذا التخطيط بعد إعداد جدول الإنتاج الرئيسي (master production schedule) و مختصرها (MPS) و يأتي الأخير من تجزئة الخطة الإجمالية إلى خطط أسبوعية تعبر عن المطلوب من أنواع المنتجات و يعتبر ال (MPS) بمثابة مدخلات لجدولة الإنتاج و هي معنية بوضع جداول توقيتات عمليات الإنتاج و تتابعها مع تحديد أولويات الإنتاج ضمن معايير الطاقة المتاحة في كل موقع من مواقع العمل و مدى توافر المعلومات عن حالة مواقع العمل باستمرار. و الهدف من ذلك تقليل التكاليف التي قد تنجم عن توقفات المكائن و عدم استغلال وقت الإنتاج بالشكل المبرمج و حدوث الإختناقات في العملية الإنتاجية.²

3- **التخطيط متوسط المدى:** من (2 _ 5 سنوات) و هو يتعلق بالتنبؤ بحجم الإنتاج لمدة عام مع تفصيل لكل شهر و يطلق على هذا النوع تسميات منها تخطيط الإنتاج أو تخطيط الإنتاج الإجمالي ...³

في كل الأحوال و تحت أي من التسميات أعلاه، فإن خطة الإنتاج متوسطة الأجل تتضمن و ضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج و العمالة و المخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، و يكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة و التوفيق بين حجم الطاقة و بالتالي حجم الإنتاج و بين حجم الطلب خلال فترات الخطة.⁴

رابعاً: مراحل المخطط الإنتاجي

يمر مخطط الإنتاج عادة في مرحلتين:

✓ المرحلة الأولى: المخطط الأولي أو المخطط المفاهيمي.

✓ المرحلة الثانية: المخطط العملي.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 431.

² مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 33.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 431.

⁴ محمد ابدوي الحسين، مرجع سابق، ص 53.

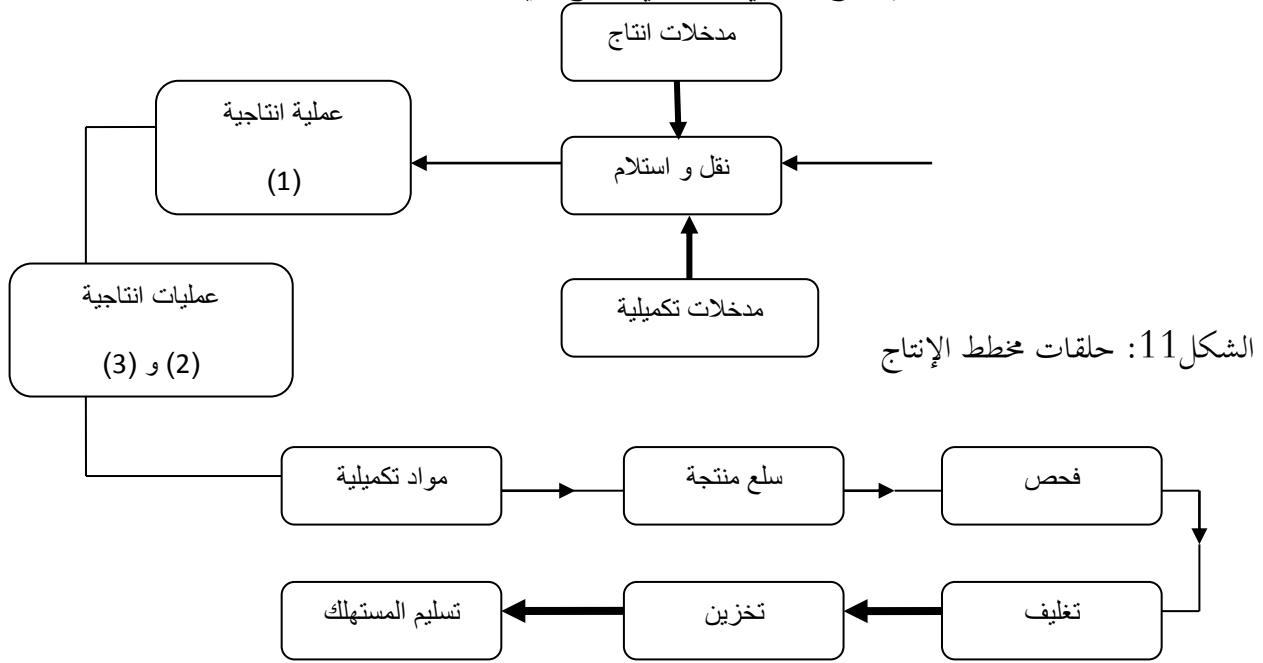
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

يتم وضع العمليات و الآلات و المساحات اللازمة بشكل تقريبي حتى يتم التعرف على الحدود الأساسية للمساحات و الإرتفاعات و المتطلبات، و بالتالي يمكن حساب الكلفة التقديرية الأولية. و بعد ذلك و عند ثبوت الجدوى الإقتصادية للمشروع يتم وضع المخطط العملي أو الفعلي بإستخدام الأرقام الدقيقة لكل مرحلة من مراحل العمل.

أما في المشاريع الفردية الصغيرة فقد تكون المرحلتان في مرحلة واحدة.

و من المستحسن تماما، بل من الضروري الإطلاع على مشاريع مشابهة لأخذ صورة واقعية عن المتطلبات و مفرداتها المختلفة. كما أنه من المفضل أن يؤخذ بعين الإعتبار إمكانية التوسع و الإضافة في المستقبل. فإذا كنا نتكلم عن إنتاج سلعة فينبغي توضيح العملية الإنتاجية

منذ استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي، و ماهي السلع التي يمكن أن تنبثق عنها. و هكذا بالنسبة للخدمات.



المصدر: ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 433.

و هكذا يتم تتبع العمليات الإنتاجية خطوة خطوة. و هذا يجعل أمر الإستشارات و التعرف على التكنولوجيا بالغ الأهمية و الضرورة. و من خلال التعرف على العمليات المختلفة يتم التعرف على متطلبات كل خطوة أو حلقة سواء من الآلات أو المساحات أو العمالة أو المهارات أو الفحص... الخ، و بهذا يمكن تقدير المتطلبات نوعيا و ماليا بشكل أقرب ما يكون إلى الدقة.¹

خامسا: متطلبات المخطط الإنتاجي:

¹ ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 433.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

يجب على ادارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تعرف بدقة الحجم اللازم من الإنتاج و الذي يجب تحقيقه خلال فترة انتاجية معينة، الذي يمكن لادارة المبيعات تصريفه بطريقة فعالة، و هذه الطريقة تعتمد على التنبؤ بالمبيعات المعتمدة من مصلحة التسويق، و لو اعتمدت ادارة المؤسسة على انتاج كمية كبيرة من أجل تقليل تكلفة الوحدة الواحدة، فإذا لم تستطيع ادارة المبيعات من تصريف هذه الكمية في السوق مما ينتج عنه تكاليف اضافية من تخزين و تأمين...، لذلك وحب توفير بعض البيانات التي تعتبر من متطلبات تخطيط الانتاج و هي:

1- بيانات عن حجم الطلب المتوقع:

يتطلب تخطيط الإنتاج البدء بالتنبؤ على كل سلعة تنتجها المؤسسة خلال فترات زمنية في المستقبل، و يكون هذا بالإعتماد على ادارة التسويق التي تهتم بتحليل السوق، و مما تجدر الإشارة إليه أن هناك عوامل مختلفة يجب أخذها بعين الإعتبار حين تقدير حجم المبيعات خلال فترة مقبلة و هي:

- **الاتجاهات العامة:** و هي التغير الذي يطرأ على نشاط الأعمال في الفترة الطويلة.
- **التقلبات العارضة:** هي التغيرات الشاذة أو المفاجئة في نشاط الأعمال و التي تنشأ من المناخ غير العادي.
- **التقلبات الفصلية:** هي التغيرات في حجم المبيعات الناشئة عن الظروف المناخية، أو بسبب المناسبات و التقاليد التعارف عليها.
- **دراسة السلعة:** و هو الأخذ بالحسبان العوامل المتصلة بالسلعة، سواء كانت رأس مالية أو استهلاكية درجة التطور في استخدامها.
- **عامل المنافسة:** حتى تكون عملية التنبؤ كاملة يجب على ادارة المؤسسة دراسة كل التصرفات السابقة و المتوقعة من جانب المنافسين.
- **التصرف الحكومي:** عند القيام بعملية التنبؤ بحجم الطلب فإنه يجب المراعاة إلى التصرف الحكومي الذي قد يؤثر في الطلب على السلعة، و التي تتضمن الشراء الحكومي الكبير و التشريعات الحكومية، الضرائب، السياسات النقدية.

2- بيانات عن الظروف الحالية لإمكانيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تتضمن هذه البيانات معلومات عن سياسة الإنتاج، حجم المخزون و حجم العمالة، و تستخدم المعلومات عن الظروف الحالية لتقدير الأعباء الثابتة التي توزع مستويات الإنتاج و تحديد نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة.

3- بيانات عن تحديد التكاليف:

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

و هي بيانات تساعد على تقييم البدائل من المخطط و الإستراتيجيات، لأن هذه الأخيرة تنطوي على أعباء تكاليفه خاصة تكلفة المخزون المتراكم، تكاليف العمالة، الوقت الإضافي الذي قد تتطلبه، تكاليف التعديل في الطاقة، تكاليف الجوء إلى الخارج بدلا من التصنيع الداخلي للإحتياجات و تكاليف التعاقد مع الغير.¹

سادسا: اختيار الموقع و العوامل المؤثرة فيه:

1- اختيار الموقع:

يعتبر تحديد و اختيار الموقع من أهم الموضوعات التي شغلت تفكير المهتمين بالإنتاج. فقد بذلت جهود عديدة في هذا المجال حتى يمكن التوصل إلى نظرية عامة تكون أساسا لاختيار العوامل الرئيسية التي يسترشد بها رجال الأعمال عند اختيارهم لمواقع منظماتهم. و رغم هذا لم تصل هذه الجهود إلى وضع نظرية للتوطن يقبلها المشتغلون بالنشاط الإنتاجي قبولا عاما.²

يعتبر القرار المتعلق بالموقع من أهم القرارات طويلة الأجل التي تتخذها المؤسسة. ذلك أن الموقع يؤثر على التكاليف الثابتة و المتغيرة، كما أن لها أثرا كبيرا على الأرباح. فعلى سبيل المثال و مع الأخذ بعين الإعتبار نوع المنتج و نوع العملية الصناعية، فإن كلفة النقل لوحدها تصل إلى 25 % من سعر بيع المنتج. أي أ ربع دخل المؤسسة يذهب لتغطية كلفة نقل المواد الأولية من مصادرها للمصنع و كذلك كلفة نقل المواد تامة الصنع من المصنع إلى السوق. كذلك هناك كلف أخرى يمكن أن تتأثر بالموقع كالمضرائب، و الأجور، و كلفة المواد الأولية.

ان الموقع الأفضل لأي مؤسسة يعتمد على طبيعة الأعمال التي تخصصت فيها. فالموقع الأفضل لمؤسسة صناعية هو ذلك الذي يؤدي إلى أقل التكاليف، في حين أن الموقع الأفضل للمؤسسات الخدمية هو الذي يؤدي إلى تعظيم الدخل، كما أن الموقع الأفضل بالنسبة للمخازن هو ذلك الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف و بنفس الوقت إلى سرعة في تسليم الطلبات للعملاء. و بشكل عام فإن الموقع الأفضل هو الذي يؤدي إلى تعظيم المنافع للمؤسسة.³

2- العوامل التي تؤثر في اختيار الموقع:

¹ زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2006/2007، ص 53.

² علي الشراوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 59.

³ سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج و العمليات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008، ص 87.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في اختيار الموقع و يجب أن يضعها متخذ القرار من الإعتبارات و تتمثل فيما يلي:

- القرب من الأسواق: تعتبر تكاليف و كمية الوقت اللازمة لنقل المنتجات إلى الأسواق من العوامل الهامة في اختيار الموقع المناسب للمصانع في كثير من الصناعات. فقرب موقع المصنع من السوق يساعد على اعطاء المستهلكين خدمات أفضل و على توفير جزء كبير من تكاليف النقل، و لكن هناك صعوبة في اختيار الموقع بالقرب من أماكن تواجد المستهلكين لأنهم لا يتركزون جميعا في منطقة واحدة.¹
- القرب من المواد الأولية: يلعب عنصر المواد الخام و مستلزمات الإنتاج أهمية خاصة عند اختيار الموقع بالنسبة للمنشآت الصناعية، و يرجع ذلك إلى أنها تمثل نسبة مرتفعة من اجمالي تكلفة الإنتاج، و تزداد الأهمية بالنسبة للصناعات التي تمثل فيها تكلفة المواد نسبة مرتفعة تفوق نسبة تكاليف عنصر العمل و تكلفة الخدمات الصناعية الأخرى كالوقود، وذلك مثل: صناعة الأسمت و الأسمدة و الحديد و المواد الغذائية، الأمر الذي يلزم فيها تفضيل توطنها بالقرب من الموقع.²
- القرب من العملاء: إن قرب الموقع من العملاء مهم وذلك للسرعة في الإستجابة لطلبات العملاء. و بالتالي السرعة في إيصال السلع لهم، كذلك فإن قرب الموقع من العملاء عند تصميم المنتج و بالتالي تضمن هذه الحاجات و الرغبات في المنتج.
- القرب من الموردين: إن قرب الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم في مجال تلبية احتياجات المؤسسة من المواد يعتبر من العوامل المشجعة على اختيار الموقع لأن ذلك سيؤدي الى تخفيض كلفة نقل المواد من المورد الى المصنع، كما أن قرب الموردين للمصنع سيمكن المصنع من الحصول على احتياجاته من المواد بأسرع وقت ممكن.³
- الحاجة للأيدي العاملة: هنالك عاملين أساسيين في تحليل الحاجة للأيدي العاملة، عدد العاملين في المنطقة أو مستوى تعليمهم و خبراتهم و تدريبهم. و على مالك المشروع التعرف على مدى توفر بالمواصفات المطلوبة في ذلك الموقع. و قد تكون الإحصائيات المنشورة المتعلقة بنسبة البطالة و كلفة اليد العاملة غير مناسبة، إذا ما كان المشروع يتطلب توفر عاملين بمواصفات معينة، إذ يجب على مالك المشروع تحديد مواصفات عمله بشكل دقيق و تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الأشخاص بما يمكنهم من القيام بالعمل بشكل المطلوب.

¹ منعم زمير، إدارة الإنتاج و العمليات، زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 36.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 48.

³ سبيمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص 88.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

- معدلات الأجور: دراسة معدلات الأجور الحالية توفر مقياسا للمقارنة بين المواقع المختلفة (المدن)، على أن تكون طبيعة تلك الأعمال التي تتم دراسة معدلات الأجور فيها مماثلة لطبيعة عمل المشروع. كما يجب دراسة اتجاهات الأجور، و ذلك من خلال دراسة معدلات الأجور في السنوات السابقة و التعرف على مدى الزيادة أو النقصان فيها سنة بعد أخرى، ليتمكن توقع الزيادة (النقصان) للسنوات القادمة.¹
- مدى توافر الطاقة و الوقود و المياه: تمثل مصادر الطاقة و الوقود و القوة المحركة و المياه من العوامل التي ينبغي دراستها عند اختيار الموقع حيث أن بعض المصانع قد تحتاج إلى مصدر دائم للطاقة نظرا للحاجة الفنية إلى ذلك في عملية التصنيع و يعد أيضا توافر المياه مصدرا أساسيا جدا بالنسبة لبعض الصناعات الغذائية و الكيماوية لإعتمادها في العملية الصناعية كما أن الإتجاه نحو الآلية في الصناعة و استخدام الوسائل التكنولوجية و استبدال العنصر البشري يزيد الطلب على الطاقة؛ و لهذا يتم دراسة نسبة التكاليف بالنسبة للتكاليف الخاصة بالقوة المحركة و الطاقة إلى التكاليف الكلية للإنتاج، لذلك يجب دراسة احتياجات الطاقة و كذلك الوقود اللازم لها.²
- توافر خدمات النقل و القرب من أسواق الطلب على منتجات المشروع: ويعد ذلك من الأمور المساعدة على الإقتصاد في تكاليف النقل، و خاصة لو كانت منتجات المشروع من الأنواع التي لا يمكن نقلها بسهولة و أمان و بشكل اقتصادي لأماكن بعيدة، سواء لضخامة حجم المنتج أو قابليته للتلف السريع أو الكسر أو غير ذلك، و على وجه العموم يجب توافر خدمات النقل المطلوبة و التيقن من الإقتصاد في استخدامها، سواء لنقل مستلزمات التشغيل السلعية و الخدمية و البشرية أو لنقل المنتجات المزمع إنتاجها إلى الأواق و توزيعها.³
- المناخ: بالرغم من أن المناخ له أهمية خاصة في المفاضلة بين المواقع المرشحة غير أن هذه الأهمية أصبحت في الوقت الحاضر أقل منها منذ عشرات السنين، فيمكن التحكم في الوقت الحاضر و بتكاليف معقولة في درجة الحرارة و الرطوبة و التهوية و الأتربة و الدخان بداخل المصانع. و ذلك باستخدام أجهزة تكييف الهواء لهذا السبب قلت أهمية عامل المناخ الطبيعي في اختيار موقع المصنع عن ذي قبل.

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 77.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 49.

³ عادل طه فايد، دراسات الجدوى التقويم المحاسبي و الاقتصادي للمشروع، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات، 2011، ص 78.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

- القوانين (التشريعات) : من العوامل الهامة في اختيار الموقع دراسة القوانين التي تخضع لها المنطقة المعنية، فهل مثلاً قوانين المباني فيها تؤثر في خطط البناء و التوسيعات التي قد تجريها الشركة مستقبلاً؟ و هل هناك قوانين تحرم إقامة بعض الصناعات في أماكن معينة.
- الخدمات: من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها عند المفاضلة بين المواقع المرشحة توفر الخدمات مثل المطاعم و المقاهي و الخدمات الصحية و الفنادق لأنها ضرورية لاستقرار القوى العاملة.¹

¹ منعم زمزير، مرجع سابق، ص.ص 37. 38.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

المبحث الخامس: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء في مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية والأرباح.

أولاً: مفهوم المخطط المالي

تعريف 1: التخطيط المالي هو نشاط متواصل و مستمر، و هو يؤشر كل من نمو المنشأة، أدائها، استثماراتها، و احتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات.¹

تعريف 2: التخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف و أفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل و أعلى العوائد للمشروع و بأقل الأخطار و هو علم له قواعد و أصول و يحتاج إلى خبرة في التطبيق و القدرة على التنبؤ و تحليل الماضي و الاعداد للمستقبل.²

تعريف 3: هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف و الامكانيات و الوسائل و السياسات و الإجراءات و القواعد و المدة اللازمة للتنفيذ.³

تعريف 4: نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار.⁴

تعريف 5: التخطيط المالي هو تنظيم الموارد المالية الضرورية لسد احتياجات التنمية، أي بتدبير الأموال المحلية و الأجنبية اللازمة لتمويل كمية السلع و الخدمات المقرر إنتاجها في ظل التخطيط المادي.⁵

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان الاردن، 2008، ص 169.

² سومر أوتاني، التخطيط المالي، ماجستير ادارة أعمال، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2009، ص 4.

³ حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني، فرع علوم مالية و محاسبية، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012، ص 4.

⁴ زهاء ديوب، التخطيط المالي، ماجستير ادارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، ص 1.

⁵ عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000، ص 6.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

ثانيا: أهمية و أهداف المخطط المالي:

1- أهمية المخطط المالي:

الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة و الصلبة لتعبئة الجهود و الطاقات المتاحة للمنشأة و توظيفها التوظيف الأمثل، و قد تزايدت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات الكبيرة و الواسعة التي شهدتها كل من البيئة الخارجية منها بما تتضمنه من تشريعات، التطورات التكنولوجية و تعقدها، اللاتأكد في الإقتصاد العالمي، و الكلف المرتبطة بالإستثمار بالقوى العاملة، و زيادة الطلب على رأس المال. و البيئة الداخلية التي تتضمن الكفاءة التشغيلية، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، التنوع الحاصل في بيئة العمل.¹ و من بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط المالي نجد:

- التعرف على الإحتياجات المستقبلية.
- التركيز على الأهداف بالدرجة الأولى.
- تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.
- تقييم السياسات و المقترحات المقدمة.
- التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل و الإستثمار.
- الإستعداد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- عدم الوقوع في المفاجآت.
- تسهيل عملية الإتصال.²

2- أهداف المخطط المالي:

من خلال ما تقدم عرفنا من التخطيط المالي عو عملية تحديد مصادر الأموال لتلبية أهداف الإستثمار، التي من بينها ما يلي:

- مساعدة المنشأة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية و بما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها و بأقل ما يمكن من كلفة.

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 170.

² عامر عبد الله، التحليل و التخطيط المالي المتقدم، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2014، ص 287.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

- التصميم الفاعل للهيكل المالي للمنشأة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل. و أن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المنشأة (ثروة حملة الأسهم).
- تآطير السياسات و الإجراءات لتنسيق جهود الأفراد و وحدات العمل و مراقبتها و بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

ثالثاً: مراحل المخطط المالي و مصادر تمويل المشروع:

1- مراحل المخطط المالي:

- ✓ تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية : تشمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المنشأة و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد و يمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.
- ✓ رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل و المرشد للعاملين في مجال الادارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات ان تحقق مصالح المنشأة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الاخرى الموضوعة في أقسام المنشأة المختلفة .
ومن أمثلة هذه السياسات :

● سياسة اختيار مصادر الأموال

● سياسات استخدام الأموال

● سياسة تحديد الاموال اللازمة لتحقيق الاهداف المالية

● سياسة منح الائتمان و التحصيل

● سياسة توزيع الارباح

● سياسة الرقابة على استخدام الأموال

ومن الضروري ان تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة و مع الاهداف الموضوعة لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الاهداف و ليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 170.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

✓ ترجمة السياسات المالية إلى اجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة و تساعد هذه التفاصيل و الاجراءات على تبسيط العملية الادارية .

✓ توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الاجراءات المالية حيث يجب ان تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للاهداف المالية قصيرة الأجل و كذلك السياسات و الإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغيير الأحوال و الظروف.¹

2- مصادر تمويل المشروع:

يعتبر التمويل من أهم المشكلات التي تقف أمام تطور و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و في هذا الصدد سنتطرق إلى مختلف مصادر التمويل المتاحة أمام أصحاب هذه المؤسسات لتمويل إنشاء و توسيع و تجديد مختلف استثماراتهم.

أ- مصادر التمويل الداخلي: تتمثل في:

○ المدخرات الشخصية: يلجأ أصحاب المؤسسات إلى الإعتماد على مدخراتهم الشخصية في تمويل احتياجاتهم المالية، و خصوصا أثناء المراحل الأولى من نشأة المؤسسة ، إذ من الصعب في كثير من الأحيان على أصحاب تلك المؤسسات الحصول على مصادر التمويل الخارجي، إضافة إلى رغبة أصحاب تلك المؤسسات في عدم اللجوء إلى تلك المصادر الخارجية للمحافظة على استقلاليتهم المالية.²

○ التمويل الذاتي: في الغالب يتم التمويل عن طريق المدخرات الشخصية لصاحب المشروع، أو اللجوء إلى بعض الأصدقاء و المعارف كشركاء، أو يتم التوسع في المشروع من خلال أرباحه. و في أغلب الأحيان يكون هذا التمويل غير كاف لإقامة المشروع مما يجعل كثيرا من أصحاب المدخرات الشخصية و العائلية يعزفون عن إقامة مثل هذه المشروعات.³

ب- مصادر التمويل الخارجي:

○ الإئتمان المصرفي: يعتبر الإئتمان المصرفي أحد أهم مصادر التمويل الخارجي التي تلجأ إليها المؤسسات و خصوصا م.ص.م، و يتمثل الإئتمان المصرفي في تلك الثقة التي يوليها البنك للمؤسسة (الأشخاص أصحاب المشاريع) بوضع تحت تصرفها مبلغا من المال، أو تقديم تعهدا من طرفه لفترة محددة يتفق عليها الطرفين، و يقوم الطرف المقترض في نهاية الفترة بالوفاء بجميع إلتزاماته، وذلك لقاء فائدة يحصل عليها البنك.

¹ سومر أوتاني، مرجع سابق، ص 7.

² عمران عبد الحكيم، استراتيجية البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص 13.

³ مناور حداد، دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة (اضاءات من تجربة الأردن و الجزائر)، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل، الأردن، 2006، ص 25.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

و هنا يظهر جليا أن وظيفة الائتمان التي تقوم بها البنوك تحمل في طياتها الكثير من المخاطر، لذلك فالضرورة تستدعي تبني سياسات أو إستراتيجيات إئتمانية لتنظيم عملية تقديم التسهيلات الإئتمانية.

○ **التمويل عن طريق مؤسسات رأس المال المخاطر:** يعتبر هذا التمويل من الأدوات التمويلية التي تساعد على دعم تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تقوم فكرة هذا التمويل على قيام مؤسسة رأس المال المخاطر بالمساهمة بنسبة معينة من قيمة الإستثمار دون لجوء المؤسسة إلى القروض البنكية أو مصادر أخرى و هو ما يسمح باقتناء وسائل الإستثمار، و بالتالي هذا النوع من التمويل يقوم على فكرة المشاركة في الأرباح و الخسائر و هو ما يلائم منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

○ **الإئتمان التجاري:** هو أن يقوم البائع بالبيع لأجل للمشتري (م.ص.م مثلا)، و بالتالي فالبائع مانح الإئتمان يضمن رفع مبيعاته و بالتالي زيادة أرباحه و الحفاظ على ولاء عملائه، أما المشتري الحاصل على الإئتمان فيستمر في مواولة نشاطاته و يحصل على المزايا التالية:

عدم تحمل التكاليف التشغيلية للإئتمان.

السهولة في الحصول على الإئتمان التجاري من حيث الإجراءات العملية.

○ **التمويل غير الرسمي:** يشكل أحد مصادر التمويل الخارجي لمنظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وذلك نتيجة العراقيل التي يجدها أصحاب المؤسسات في الحصول على التمويل من الجهات الرسمية (الفساد الإداري، البيروقراطية ...) أو نتيجة التحفظات الدينية في التعامل مع البنوك التجارية.

هذا و يعتمد أصحاب المشاريع في الدول المتقدمة و الفقيرة على السواء على المؤسسات غير الرسمية في تسيير معاملاتهم، و لكن هذه المؤسسات أكثر أهمية في الدول الفقيرة نظرا لعدم قدرتهم على التعامل مع مؤسسات التمويل الرسمية.

و يأخذ التمويل غير الرسمي العديد من الأشكال كالتمويل من الأصدقاء و الأقارب ، جمعيات تناوب الإدخار و الإئتمان و غيرها من الأشكال الأخرى.

○ **التمويل عن طريق المؤسسات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** سعيًا من الحكومات نحو ترقية و تنمية بعض القطاعات الإقتصادية ، و منها منظومة م.ص.م، تقوم بإنشاء بعض المؤسسات و الهيئات الحكومية لتقديم الدعم المالي و الفني لهذه المؤسسات للتقليل من حدة المشكلات المالية، و ذلك بتقديم القروض أو الإعانات المالية (قروض متوسطة أو طويلة الأجل مخفضة الفوائد، أو إعانات مالية، أو قروض بدون فوائد).

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

○ التمويل عن طريق الجمعيات المهنية: تقوم بعض الجمعيات المهنية بالمساهمة بتطوير و تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك بتقديم الخدمات الإستشارية و الفنية و المساعدات المالية (نشر المعلومات التي تهم هذه المؤسسات ، التوجيه لأصحاب المشاريع، تقديم القروض بأسعار فائدة منخفضة...).

○ التمويل عن طريق القطاع التكافلي و الزكوي: لقد أصبح القطاع التكافلي و الزكوي أحد مصادر التمويل و أكثرها تأثيرا في الحركة الإقتصادية من خلال توفير التمويل الكافي المجاني لمجموعة كبيرة من أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إضافة إلى تقديم الدعم الفني للمورد البشري من خلال تأهيل أصحاب هذه المؤسسات أو المساهمة في تحسين و تكوين الكفاءات القادرة على ضمان التسيير الكفء للمؤسسات، وذلك من خلال الإهتمام بتمويل المراكز المهنية و الجامعات كوسيلة للإستثمار في العنصر البشري.¹

رابعاً: مكونات و أنواع المخطط المالي:

1- مكونات المخطط المالي:

أولاً: التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

✓ التكاليف الإستثمارية:

يمكن تحديد نطاق التكاليف الإستثمارية في دراسات الجدوى بتلك التكاليف اللازمة لإقامة و تجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل. و بالتالي فإن عناصر التكاليف الإستثمارية هي التي تنفق خلال الفترة من لحظة ظهور فكرة المشروع و إعداد الدراسات الخاصة به حتى إجراء تجارب تشغيله. و تشمل هذه التكاليف ما يلي:

التكاليف الرأسمالية: و هي تحتوي على الأصول الثابتة الملموسة و غير الملموسة التي تستخدم في المشروع طوال عمره الاقتصادي و تتكون من:

✓ تكاليف الشراء و الحصول على الأصول الثابتة و تركيبها من أمثلتها تكاليف شراء الآلات و المعدات و نقلها و

تركيبها في الموقع و شراء أرض المشروع و إقامة المباني عليها و تجهيزها.. الخ.

✓ مصروفات التأسيس و تتضمن تكلفة تكوين الشركة و تكلفة الدراسات التمهيديّة و التفصيلية و الأتعاب

القانونية و مصروفات انتقال و سفر و تدريب العاملين الذين سيوكل إليهم تشغيل المشروع بعد إقامته، بالإضافة

إلى مصروفات تجارب تحت التشغيل.. الخ.

رأس المال العامل: تتمثل تكلفة رأس المال العامل في القيمة اللازمة لتشغيل المشروع لمدة دورة انتاجية.

¹عمران عبد الحكيم ، مرجع سابق، ص.ص.ص.ص.13.14.15.16.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

✓ المخزون من المواد الخام اللازمة لدورة انتاجية كاملة. و يتضمن مخزون المواد الأولية الرئيسية و المساعدة و الوقود و قطع الغيار و المهمات و مواد الصيانة و مواد التعبئة و التغليف.

✓ النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة مصروفات مثل الأجور و المرتبات و العناصر الأخرى للمصروفات الصناعية و التسويقية و الإدارية و المالية الأخرى.¹

✓ تكاليف التشغيل:

يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة .

و الناتجة عن تشغيل المشروع و استغلال طاقته، هذه التكاليف يمكن تسميتها بالتدفقات الخارجة و يمكن حصرها في:
_ تكلفة شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج، إضافة إلى تكاليف نقلها و مصاريف التأمين عليها و تخزينها، و لكن الكميات اللازمة للمحافظة على مستوى المخزون لا تدخل ضمن هذه التكاليف لأنها تحسب ضمن رأس المال العامل.
_ المصاريف المتعلقة بالكهرباء و المياه و مصاريف الإيجار "إذا كانت الأرض مستأجرة" إضافة إلى مصاريف الضرائب.

_ أجور العمال و الموظفين بالإضافة إلى التأمينات الاجتماعية و الصحية.²

ثانيا: الإهلاك:

تعريف الإهلاك:

إجراء محاسبي يهدف إلى توزيع تكلفة الأصل الثابت على فترة عمره الإنتاجي بطريقة منظمة و عادلة تستوجب أن تحمل كل فترة محاسبية بما يعادل النقص التجريبي الذي لحق بقيمة الأصل خلال تلك الفترة بحيث يتناوب مع مقدار استفادة المنشأة من خدمات الأصل.

و عند القيام بتحديد قسط الإهلاك ينبغي أخذ العناصر التالية في الاعتبار:

✓ تكلفة الأصل: أي ثمن الشراء مضافا إليه المصروفات المختلفة التي دفعت في سبيل الحصول على الأصل و نقل ملكيته إلى المنشأة.

✓ العمر الإنتاجي المقرر للأصل: و المقصود به المدة التي بانتهائها يصبح الأصل غير قادر على العمل أو الإنتاج (خردة).

¹ سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات، مشروع الطرق الصغيرة المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ص.ص 26. 27.

² أحمد عبدالرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، مصر، ص.ص 47. 192.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

✓ قيمة النفاية المقدرة للأصل في نهاية عمره الإنتاجي: و يقصد بالنفاية القيمة التقديرية البيعية للأنقاض المباني و حردة الآلات في نهاية عمرها الإنتاجي و يدعو بعض المحاسبين إلى إهمال قيمة النفاية و عدم أخذها بعين الإعتبار لأنها قد تعادل في قيمتها مصاريف الإزالة و الفك.

✓ تاريخ بدء الإستهلاك: يتم البدء باحتساب الإهتلاك منذ تاريخ استخدام الأصل و ليس من بداية الشراء.¹

طرق حساب قسط الإهتلاك:

☒ طريقة القسط الثابت:

قسط الإهتلاك = (تكلفة الأصل - القيمة التخريدية) × معدل الإهتلاك

أو

تكلفة الأصل - القيمة التخريدية

قسط الإهتلاك =

العمر الإنتاجي المتوقع للأصل

معدل الإهتلاك = 1 ÷ العمر الإنتاجي للأصل.

☒ طريقة القسط المتناقص:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام معدل إهتلاك سنوي ضعف معدل إهتلاك القسط الثابت وبالتالي وفقا لهذه الطريقة سيكون الإهتلاك كبيرا في السنوات الأولى من عمر الأصل و يتناقص في السنوات الأخيرة.

قسط الإهتلاك = (تكلفة الأصل - مجمع الإهتلاك) × معدل الإهتلاك

☒ طريقة وحدات الانتاج أو النشاط:

وفقا لهذه الطريقة يتم حساب الإهتلاك مثل طريقة القسط الثابت ولكن يتم القسمة على وحدات الإنتاج المقدرة للأصل بدلا من العمر الإنتاجي للأصل.

تلكفة الأصل - القيمة التخريدية

معدل الإهتلاك =

عدد وحدات الإنتاج المتوقعة

¹ عبد العزيز علوان العززي، الجرد و التسويات الجردية، المحاسبة المالية في المشروعات الفردية، دراسات في المحاسبة المالية، ص.ص.22.23.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

إهلاك الأصل = معدل الإهلاك × عدد وحدات الإنتاج المستهلكة¹

ثالثاً: القوائم المالية:

القوائم المالية هي مجموعة كاملة من الوثائق المحاسبية والمالية التي تسمح بتقديم صورة عادلة عن الوضعية المالية، الأداء، خزانة المؤسسة في نهاية الدورة. والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسات غير الصغيرة.

و تشمل:

— الميزانية

— حساب النتائج

— قائمة تدفقات الخزانة

— جدول تغيرات الأموال الخاصة

— ملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة، ويوفر معلومات مكملة للميزانية وحسابات النتائج.

■ الميزانية:

الميزانية هي تصوير للوضع المالي أو الحالة المالية للمؤسسة وذلك في لحظة زمنية معينة (تاريخ إعداد القائمة)، وعليه فإن محتويات الميزانية هي عناصر لحظية وتعرف محاسبياً بمصطلح الأرصدة تمييزاً لها عن التيارات أو التدفقات والتي تمثل مكونات القوائم المالية الأخرى: حسابات النتائج، قائمة التدفقات¹ النقدية. وللميزانية جانبان، ويسمى الجانب الأول بالخصوم أو المطلوبات وتندرج فيه كافة البنود الخاصة بخصوم المؤسسة والتزاماتها تجاه الآخرين، والثاني بالأصول أو الموجودات وتندرج فيه كافة البنود الخاصة بأصول المؤسسة وحقوقها على الآخرين.

المعلومات التي يجب الإفصاح عنها في الميزانية:

فرض النظام المحاسبي المالي عرض عناصر محددة كحد أدنى يجب إدراجها في الميزانية وهي:

الأصول:

➤ التثبيتات غير المادية.

➤ التثبيتات المادية.

➤ الاهتلاكات.

➤ المساهمات.

➤ الأصول المالية.

¹ محمود الطواشي، أصول المحاسبة، الفرقة الأولى، شعبة إنظام وإنتساب وشعبة التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة المنصورة، دور يونيه 2012، ص.ص. 4.3.2.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

➤ المخزونات.

➤ أصول الضريبة (مع تمييز الضرائب المؤجلة).

➤ الزبائن، والمدنين الآخرين والأصول الأخرى المماثلة (أعباء مثبتة مسبقاً).

➤ خزانة الأموال الإيجابية ومعادلات الخزانة الإيجابية.

الخصوم:

➤ رؤوس الأموال الخاصة قبلعمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال، مع تمييز رأس المال الصادر

(في حالة مؤسسات) والاحتياطات والنتيجة الصافية للسنة المالية والعناصر الأخرى.

➤ الخصوم غير الجارية التي تتضمن فائدة.

➤ الموردون والدائنون الآخرون، خصوم الضريبة (مع تمييز الضرائب المؤجلة).

➤ المرصودات للأعباء وللخصوم المماثلة (منتوجات مثبتة مسبقاً).

➤ خزانة الأموال السلبية ومعادلات الخزانة السلبية.

بالإضافة إلى معلومات أخرى تظهر في الميزانية أو في الملحق :

➤ وصف طبيعة وموضوع كل احتياطات من الاحتياطات.

➤ حصة لأكثر من سنة للحسابات الدائنة والحسابات المدينة.

➤ مبالغ للدفع والاستلام.

➤ المؤسسة الأم.

➤ الفروع.

➤ المؤسسات المساهمة في المجتمع.

➤ جهات أخرى مرتبطة (مساهمين، مسيرين....)

➤ في إطار مؤسسات رؤوس الأموال، ومن أجل كل فئة أسهم.

➤ عدد الأسهم المرخصة، الصادرة، غير محررة كلياً.

➤ القيمة الاسمية للأسهم أو الفعل إذا لم تكن للأسهم قيمة اسمية.

➤ تطور عدد الأسهم بين بداية ونهاية السنة المالية.

➤ عدد الأسهم التي تملكها المؤسسة، فروعها والمؤسسات المشتركة.

➤ الأسهم في شكل احتياطات للإصدار في إطار خيارات أو عقود البيع.

➤ حقوق وامتيازات وتخفيضات محتملة متعلقة بالأسهم. مبلغ توزيعات الحصص المقترحة.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

مبلغ حصص الامتياز غير المدرجة في الحسابات (في السنة المالية وفي المجموع)، وصف التزامات مالية أخرى إزاء بعض المساهمين في الدفع أو الاستلام¹.

■ حسابات النتائج:

هو وثيقة رئيسية يبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما يوفر لنا فرصة لأخذ نظرة شاملة عن إنحرافات الإستغلال في مرحلة الرقابة².

المعلومات التي يجب الإفصاح عنها في حسابات النتائج:

يتكون حسابات النتائج من عنصرين رئيسيين هما المنتوجات والأعباء، ولقد عرفهما النظام المحاسبي المالي كما يلي:

المنتوجات: تتمثل منتوجات السنة المالية في تزايد المزايا الاقتصادية التي تحققت خلال السنة المالية في شكل مداخيل، أو زيادة في الأصول، أو انخفاض في الخصوم. كما تمثل المنتوجات استعادة خسارة في القيمة والاحتياطات المحددة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية.

الأعباء: تتمثل أعباء السنة المالية في تناقص المزايا الاقتصادية التي حصلت خلال السنة المالية في شكل خروج أو انخفاض أصول، أو في شكل ظهور خصوم. وتشمل الأعباء مخصصات الاهتلاكات أو الاحتياطات وخسارة القيمة المحددة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية.

كما فرض النظام المحاسبي المالي معلومات دنيا يستوجب إظهارها في حسابات النتائج وهي :

— تحليل الأعباء حسب طبيعتها، الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية الآتية: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي عن الاستغلال.

— منتجات الأنشطة العادية.

— المنتوجات المالية والأعباء المالية.

— أعباء المستخدمين.

— الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة.

— المخصصات للاهتلاكات والخسائر القيمة التي تخص التثبيتات العينية.

— المخصصات للاهتلاكات والخسائر القيمة التي تخص التثبيتات المعنوية.

¹ زعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: التسيير، شعبة: الإدارة المالية، جامعة منتوري - قسنطينة - ، 2011-2012 . ص 35_43.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان الطبعات الجامعية ، الجزائر، 2001، ص 243.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

__نتيجة الأنشطة العادية.

__ العناصر غير العادية (منتجات وأعباء).

__ النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع.

__ النتيجة الصافية لكل سهم من الأسهم بالنسبة إلى مؤسسات المساهمة.

بالإضافة إلى المعلومات الأخرى المقدمة إما في حسابات النتائج، وإما في الملحق المكمل لحسابات النتائج:

__ تحليل منتجات الأنشطة العادية.

__ مبلغ حصص الأرباح لكل سهم مصوتا عليها أو مقترحة والنتيجة الصافية لكل سهم بالنسبة إلى مؤسسات المساهمة.

وللمؤسسات أيضا إمكانية تقديم حساب النتائج حسب الوظيفة في الملحق. فتستعمل إذن زيادة على مدونة

حساب الأعباء والمنتجات حسب الطبيعة، مدونة حسابات حسب الوظيفة كيفية مع خصوصيتها واحتياجاتها.¹

■ قائمة التدفقات النقدية:

"قائمة التدفقات النقدية عبارة عن قائمة تعرض مصادر التدفقات الداخلة كاستخدامات التدفقات الخارجة للوحدة

الاقتصادية خلال فترة زمنية محددة، هذه القائمة تظهر فقط الحالة المالية في الأجل القصير وتقدم ملخص للتدفقات

النقدية التشغيل والإستثمار و التمويل بصورة تؤدي إلى توفيقها مع التغير في النقدية و النقدية المعادلة خلال الفترة"²

مكونات قائمة التدفقات النقدية:

ينبغي على كل مؤسسة أن تعرض تدفقاتها النقدية خلال الفترة مبوبة إلى أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل بالطريقة

التي تكون ملائمة لأعمالها، حيث يوفر التبويب حسب النشاط المعلومات التي تسمح لمستخدمي القوائم المالية بتقدير

أثر تلك الأنشطة على المركز المالي للمؤسسة وأرصدة النقدية وما في حكمها ، وفيما يلي تعريف لكل من الأنشطة

التشغيلية، الأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية:

🚩 الأنشطة التشغيلية:

هي الأنشطة الرئيسية المولدة لإيرادات المؤسسة وكذلك الأنشطة الأخرى التي لا تعتبر أنشطة استثمارية أو تمويلية. و

تنشأ التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل في المقام الأول عن طريق أنشطة توليد الإيراد الرئيسي للمؤسسة، ولذلك فإنها

تنتج بصفة عامة من المعاملات والأحداث الأخرى التي تدخل في تحديد صافي الربح أو الخسارة، وتتضمن التدفقات

التالية:

¹ زعر محمد سامي، مرجع سابق، ص.ص 46.45.

² Paramasivan C. & Subramanian:" **Financial Management**", New Age International (P) Ltd .,Publishers 2009. p19.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

__ المتحصلات من بيع السلع و الخدمات، أو من تحصيل الحسابات المدينة الخاصة بالعملاء (مدينون وأوراق القبض)، وكذلك المتحصلات من عوائد الاستثمار في الأوراق المالية أو أي نشاط لا يدخل ضمن النشاط الاستثماري أو التمويلي.

__ المدفوعات مقابل تكلفة البضاعة المباعة والخدمات المقدمة للعملاء وكذلك مقابل سداد الحسابات الدائنة الخاصة بالموردين (دائنون وأوراق دفع)، وكذلك المدفوعات عن فوائد القروض وسداد الضرائب.

📌 الأنشطة الاستثمارية:

وهي عبارة عن الأنشطة التي تتعلق باقتناء واستبعاد الأصول طويلة الأجل والاستثمارات الأخرى التي لا تدخل في حكم النقدية، وتتضمن التدفقات التالية:

__ المتحصلات والمدفوعات لبيع أو حيازة الأصول المادية، غير المادية والأصول الأخرى طويلة الأجل.

__ المتحصلات والمدفوعات الناتجة عن التنازل أو حيازة أسهم مؤسسات أخرى.

__ المتحصلات والمدفوعات الناتجة عن القروض الممنوحة لأطراف أخرى.

📌 الأنشطة التمويلية:

عبارة عن الأنشطة التي ينتج عنها تغيرات في حجم ومكونات الأموال الخاصة والقروض الخاصة بالمؤسسة. وتتضمن التدفقات التالية:

__ المقبوضات النقدية الناشئة من إصدار الأسهم أو صكوك الملكية الأخرى.

__ المدفوعات النقدية للملاك لاقتناء أو استرداد أسهم المؤسسة.

__ المقبوضات النقدية من إصدار صكوك المديونية والقروض وأوراق الدفع والسندات والرهنونات والسلفيات الأخرى قصيرة وطويلة الأجل.

ومع مراعاة أن المعاملة الواحدة في بعض الحالات قد تتضمن تدفقات نقدية تمكن من تبويب كل منها تبويبا مختلفا. فمثلا السداد النقدي لقرض ما يتضمن كل من فائدة القرض ومبلغ القرض الأصلي، أما فائدة القرض فتبويب على أنها نشاط تشغيلي في حين تبويب القرض الأصلي على أنه نشاط تمويلي¹.

■ قائمة تغيرات الأموال الخاصة:

يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلا للحركات التي أثرت في الفصول المشكلة لرؤوس الأموال الخاصة بالكيان خلال السنة المالية.

¹ زعر محمد سامي، مرجع سابق، ص.ص 55-56.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

ويقدم جدول تغيرات راس المال حالة تحليلية لحركة راس المال خلال الدورة المحاسبية ويمكن عرض وذكر اهم العناصر التي يتضمنها هذا الجدول على النحو التالي:

__ النتيجة الصافية.

__ حركة راس المال.

__ مكافآت راس المال.

__ نواتج واعباء سجلت مباشرة في راس المال.

__ تغيرات في الطرائق المحاسبية او تصحيح اخطائها لها الاثر المباشر على راس المال¹.

اعداد قائمة تغيرات الأموال الخاصة:

من أجل إعداد قائمة تغيرات الأموال الخاصة يجب التأكيد على نقطتين أساسيتين هما:

✓ تتكون حسابات الأموال الخاصة من البنود الأساسية التالية:

__ رأسمال المؤسسة،

__ علاوة الإصدار.

__ فارق التقييم.

__ فارق إعادة التقييم.

__ الاحتياطات والنتيجة.

✓ تتمثل المعاملات التي تحدث خلال الفترة و تؤثر على أرصدة حسابات الأموال الخاصة فيما يلي:

__ التغييرات في السياسات المحاسبية وتصحيح الأخطاء الهامة.

__ مكاسب وخسائر إعادة تقييم الثببتات.

__ النتيجة الصافية.

__ المعاملات مع الملاك والتحويلات بين حسابات الأموال الخاصة.

■ **الملاحق:**

يحتوي ملحق القوائم المالية على معلومات أساسية ذات دلالة، فهو يسمح بفهم معايير التقييم المستعملة من أجل إعداد القوائم المالية، وكذا الطرائق المحاسبية النوعية المستعملة الضرورية لفهم وقراءة القوائم المالية، ويقدم بطريقة منظمة تمكن من إجراء المقارنة مع الفترات السابقة. ويشتمل الملحق على معلومات تتضمن النقاط التالية:

¹ ربيع بوصيب العايش و آخرون، جدول سيولة الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي (SCF) ، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، 5-6 ماي 2013، ص 7-8.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد القوائم المالية.

—مكملات الإعلام اللازمة لحسن فهم الميزانية، حسابات النتائج، جدول تدفقات أموال الخزينة و قائمة تغيرات الأموال الخاصة.

—المعلومات التي تخص المؤسسات المشتركة، والفروع أو المؤسسة الأم وكذلك المعاملات التجارية التي يشمل أن تكون حصلت مع تلك المؤسسات أو مسيرتها.

—المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة لاكتساب صورة وافية.

وتخص المعلومات الموجودة في الملحق أربعة أبعاد للمؤسسة، وهي: اقتصادية، قانونية، جبائية واجتماعية.

و لقد فرض النظام المحاسبي المالي على المؤسسات استخدام عدد من الجداول تفيد في فهم أفضل لبنود القوائم المالية ، وهذه الجداول هي:

— جدول تطور التثبيتات والأصول غير الجارية، جدول الإهلاكات.

— جدول خسائر القيمة في التثبيتات والأصول الأخرى غير الجارية.

— جدول المؤونات.

— جدول المساهمات (فروع ووحدات مشتركة).

— بيان استحقاقات الديون الدائنة والمدينة عند إقفال السنة المالية¹.

2- أنواع المخطط المالي:

أ- من حيث الشمولية: هناك نوعان من التخطيط المالي:

☒ **تخطيط مالي شامل:** وهو التخطيط على المستوى القومي الذي يعرفه أحد كتّاب الاقتصاد بأنه تنبؤ فعال

وعاقل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الاقتصاد القومي في فترة زمنية مقبلة لتحقيق أهداف الخطة

الاقتصادية والاجتماعية العامة بوساطة الوسائل المالية المتاحة".

ويتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية

للقطاع العام تحوي تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع، كما يتضمن التخطيط على

مستوى الدولة موازنة القطع الأجنبي المتضمنة تقديراً لمصادر القطع الأجنبي وكيفية توزيع هذه الأموال حسب الأولوية لسد

قيمة المستوردات والقروض كما تتضمن الخطة المالية للدولة موازنة الائتمان "الإصدار النقدي" التي تظهر الزيادة المطلوبة

في كمية الإصدار النقدي وحجم أنواع الائتمان المطلوبة وذلك بحسب الاحتياجات التمويلية المقدرة.

¹ زعر محمد سامي، مرجع سابق، ص 60_63.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

☒ **تخطيط مالي جزئي:** وهو التخطيط على مستوى المنشأة والمتضمن الأنشطة التالية:

1. تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية.
2. التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة.
3. تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها.
4. تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.

ب: من حيث الفترة الزمنية:

التخطيط المالي طويل الأجل: يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمنشأة وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المنشأة في الأجل القصير على أنها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل بين (2_10) أعوام، وهذا وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام (5_10) أعوام أما إذا كانت أنشطة الشركة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة على (2_3) أعوام على الأكثر.

عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية:

1. كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية
2. البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات
3. المصادر الرئيسية للحصول على الأموال
4. كيفية سداد القروض
5. إمكانية الاندماج مع شركات أخرى

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الخطط المالية طويلة الأجل التي تعدها المنشأة غالباً ما يصاحبها عدد من القوائم والميزانيات التي تغطي فترات قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل عليها الخطط طويلة الأجل.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

التخطيط المالي قصير الأجل: يعتمد التخطيط المالي قصير الأجل على إعداد مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة وتشمل هذه القوائم: قائمة التدفق النقدي (الميزانية النقدية)، الميزانية العمومية المتوقعة، وميزانية الدخل المتوقعة

حيث تساهم الميزانية النقدية في التعرف على حجم النقدية المتوقع والتغيرات في حسابات الدفع، كما أنها تشمل الإضافات المتوقعة إلى الأصول الثابتة أو مبيعات تلك الأصول بينما يتم استخدام قائمة الدخل المتوقعة في التعرف على التغيرات المتوقعة في الإيرادات والمصروفات خلال الفترة الزمنية القادمة أما بالنسبة للميزانية العمومية المتوقعة فإنه يتم إعدادها طبقاً للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية.¹

¹زهراء ديوب، مرجع سابق، ص.ص 5.4.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال و مكوناته

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن مخطط الأعمال يقود إلى تلخيص نشاطات مؤسسة في مدة معينة، إضافة إلى جميع النتائج المخططة لها بشكل عام، إذ يعتبر هذا الأخير الخطوة الأولى والركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة و نشأتها نشأة صحيحة تمكنها في ما بعد من مواكبة التطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

ويتبين لنا مما تقدم أيضا أهمية المعلومات في كافة المراحل والخطوات التي يمر بها إعداد مخطط أعمال بالمؤسسة، ذلك لأن نجاح مخطط الأعمال وصدق تنبؤاته مرتبط ارتباطا كبيرا بصحة وحدثة ودقة المعلومات المستعملة، وذلك حتى يتمكن صاحب المشروع من مواكبة التطورات الحاصلة سواء على مستوى السوق، المنتج، المنافسين إلى غير ذلك من التحديات التي تمثل المكونات الأساسية لمخطط الأعمال، حيث يتطلب إعدادها تفكيراً مسبقاً وتحليلاً معمقاً لعوامل المحيط الخارجي: اجتماعية، اقتصادية، المنافسين... بالإضافة إلى عوامل المحيط الداخلي: المادية والفنية والمعرفية... لذلك لا بد من إعداد مخطط أعمال جيد يسمح بدراسة الجوانب المختلفة للمشروع (التسويق ، الإنتاج ، التمويل) والإحاطة بالأخطار.

وسنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع إنشاء وكالة سياحية داخلية.

الفصل الثاني

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

تمهيد:

فمن خلال هذا الفصل سوف نعمل على تجسيد و تطبيق كل ما تطرقنا إليه في يعد القيام بإعداد مخطط أعمال ناجح عملا حاسما من شأنه أن يساعد على ضمان النجاح للمشروع. و تعد الخطة المدروسة على نحو جيد و المبنية بعناية أكثر المكونات أهمية لازمة لتطوير و استمرارية أي مشروع. حيث تكون عبارة عن تخطيط مفصل يوضح الاتجاه الذي سوف تسير فيه و يتيح لك تحديد المشكلات المحتملة بفترة طويلة قبل حدوثه. و من منطلق أن التخطيط الضعيف يعد السبب الرئيسي لإخفاق المشروع، فمن خلال مخطط الأعمال يمكن التعبير عن المخطط الخاصة بالشركة و توضيح الكيفية التي يمكن بها تحقيقها. حيث يكمن وجه الاستفادة من هذه الخطة في تقييم الأداء و مراقبة سيران و تقدم المشروع و الحصول على التمويل الإضافي و إعداد المخطط المستقبلية.

الفصل النظري، و هذا من خلال تقديم المشروع و شرح كل المخططات المتعلقة به.

و سوف نتناول في هذا الفصل التطبيقي مراحل إعداد مخطط أعمال لمشروع إنشاء وكالة سياحية داخلية، و الذي ينشط ضمن القطاع الخدماتي، و هذا بهدف معرفة مخطط الأعمال لهذا النوع من المؤسسات.

تم تقسيم الفصل إلى خمس مباحث:

المبحث الأول: أساسيات المشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس: المخطط المالي

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المبحث الأول: أساسيات المشروع

المطلب الأول: تقديم المشروع

للتعرف على المشروع وتوضيحه يتوجب علينا وصف فكرة المشروع، و أسباب اختياره، ومدى الحاجة إلى إقامته وعناصر أخرى نذكرها فيما يلي:

الجدول 8: ملخص المشروع

ملخص المشروع	
اسم التجاري للمشروع	وكالة قرطي للسياحة الداخلية
نوع النشاط	نشاط خدمي
رمز النشاط في السجل التجاري	605012 (الملحق 10)
موقع المشروع	ولاية بسكرة
الشكل القانوني	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة والشخص الوحيد EURL
اليد العاملة	5 عمال + المدير
التراخيص المطلوبة	ترخيص وزارة السياحة (الملحق 11)
منتجات/خدمات المشروع	_ تنظيم رحلات داخل الوطن.
السوق المستهدفة	السوق الوطني
الزبائن المستهدفين	الأشخاص الراغبين في خدمات السياحة الداخلية
القيمة المضافة للمشروع	_ توفير النقل. _ حجز التذاكر. _ الحجز في الفنادق. _ توفير المرافقة. _ توفير المرافقة الصحية.
الكفاءات التقنية	_المسير _ المرافقة (2). _ الاستقبال (1). _ ممرض (1).

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

_ أمين صندوق (1).	
1700000,00 دج	تكاليف المشروع
1207000,00 دج	المساهمة الشخصية
493000,00 دج	القرض المطلوب
ANSEJ + مساهمة شخصية	آلية الدعم
طلب تمويل.	الهدف من مخطط الأعمال للمشروع
عدم توفر وكالات مختصة في السياحة الداخلية.	فرص المشروع
_ ظهور منافسين جدد.	مخاطر المشروع
_ ظهور قوانين تمنع نشاط هذا المشروع.	
142835,00 دج	رأس المال العامل
3 سنوات	فترة الاسترداد
138844.71 دج	صافي القيمة الحالية VAN

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: صورة المشروع:

أولاً: فكرة المشروع

تعتبر السياحة من المجالات الاقتصادية الحيوية للكثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية و يلعب الفرد فيها الدور الأكبر من خلال وعيه المستمر النابع من ثقافة سياحية مبنية أساساً على ضرورة استقطاب السواح باستمرار، كما يلعب الإرث السياحي و ما تملكه الدولة من إمكانيات و مواقع سياحية العامل الأساسي في جلب عدد كبير من السواح.

تعتمد الفكرة الرئيسية التي تم من خلالها تقديم هذا المشروع في الدعم المعنوي من طرف العائلة و روح المقابلة السائدة فيها، حيث تمتلك العائلة وكالة سياحية، أما مشروعنا فيتمثل في وكالة سياحية داخلية أي داخل الوطن، و سيشمل مشروعنا على السياحة الداخلية بشقي أنواعها حيث تنقسم أنواع السياحة في الجزائر إلى: سياحة ساحلية و سياحة جبلية و سياحة صحراوية ، فمعظم السياح يفضلون في الشتاء الذهاب المناطق الصحراوية ، و في الصيف يفضلون المناطق الجبلية و البحرية و ستوفر لهم وكالاتنا كل الخدمات التي يريدونها، و تتمثل خدمات المشروع في:

- خدمات سياحية حسب الطلب

- ترتيب خدمات النقل

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

- ترتيب خدمات الإقامة و الإيواء السياحي
 - بيع تذاكر السفر (أنظر الملحق 4)
 - ترتيب خدمات الترفيه
 - ترتيب خدمات الإرشاد السياحي
 - ترتيب خدمات التأمين للسفر مع شركات التأمين المرخصة مع أخذ موافقة الجهات المختصة.
- و ذلك في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ مع المساهمة الشخصية، و من بين الأسباب التي تم من أجلها اختيار هذا المشروع نذكر:

- عدم وجود وكالات تختص في السياحة الداخلية في المنطقة،
- طبيعة النشاط العائلي (ميول عائلي).
- ضعف السياحة داخل الوطن، مما يعطي فرصة لإبراز هذا النوع من المشاريع لتنمية السياحة الداخلية.
- الرغبة في خلق أفكار جديدة في هذا المشروع.
- الامتيازات و التسهيلات المقدمة من طرف الدولة للنهوض بقطاع السياحة في الجزائر.
- الميول الشخصي لدراسة الموضوع.
- توفير مناصب العمل.
- تحقيق رضا الزبون.

ثانيا: **CSIP** المشروع و تصنيفه:

1- CSIP المشروع:

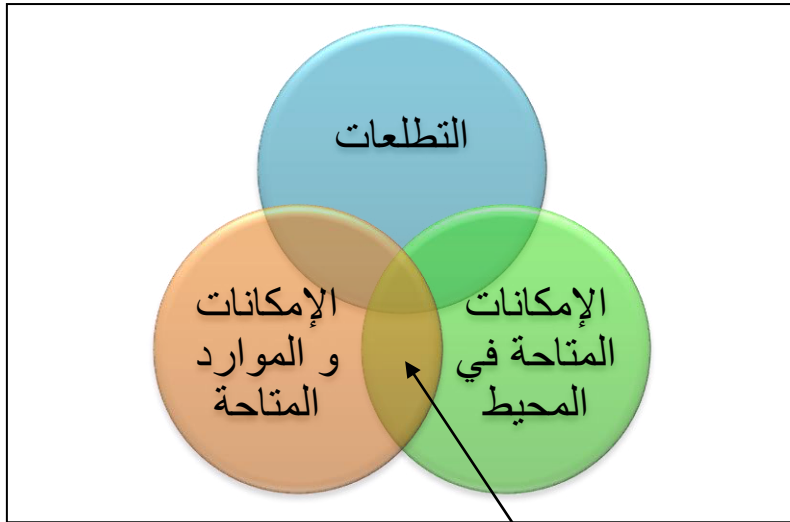
بإمكاننا تحديد تموضع المشروع من خلال ¹CSIP للمنشئ (صاحب المشروع) والتي تعني عملية التقاطع بين تطلعات وأهداف المنشئ وبين موارده ومهاراته والإمكانات (الفرص) المتاحة في المحيط وعليه فإن تطلعاتي ومهاري ومواردي كصاحبة هذا المشروع تتمثل فيما يلي:

¹ CSIP : Configuration Stratégique Instantanée Perçue

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

- الرغبة في إنجاز المشروع لكي يكون وسيلة لتنمية ثقافة السياحة داخل الوطن و تعرف الأفراد على الأماكن السياحية في البلاد، و تطوير السياحة على المستوى الوطني.
- من ناحية ما أمتلكه من معلومات في الجانب السياحي و ذلك من خلال امتلاكنا لوكالة سياحية و ما لاحظته من وجود أفراد يرغبون في السياحة داخل الوطن لكن لا يجدون وكالات تنظم مثل هذه الرحلات، و هذا من الأسباب التي زادت من اقتناعي و تطلعي لتحقيق المشروع.
- أما بالنسبة للإمكانات التي يوفرها المحيط فإن الدولة قدمت تسهيلات كبيرة من خلال دعم الشباب في إطار الاستثمار في مختلف القطاعات، كذلك من ناحية الجانب القانوني فإنه يسمح بإنشاء مثل هذه المشاريع وعدم وجود أي قانون يعيق الاستثمار في هذا القطاع، و منه فإن تقاطع هذه العوامل من تطلعات و موارد و فرص في المحيط سينتج عنه منطقة توافق ما يسمح بتحقيق مشروع متكامل و ناجح و يحقق الأهداف و الغايات التي أنشئ من أجلها.

الشكل 12: CSIP المشروع



منطقة التوافق في المشروع

المصدر: من إعداد الطالبة

2- تصنيف المشروع:

- تصنيف درجة الحداثة/ الاستقلالية:

من ناحية الاستقلالية يعتبر المشروع مستقل و ليس تابع لأي مؤسسة أخرى، أما من ناحية الحداثة فهو نشاط جديد لم يسبق أن أنشأه أحد في المنطقة.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

• تصنيف درجة التغيير/ الحداثة:

ينتمي هذا المشروع في التصنيف إلى الابتكار و المغامرة، لأن درجة التغيير بالنسبة لي كصاحبة هذا المشروع ستكون بدرجة كبيرة ، لأنه لا بد من اكتساب المزيد من الخبرات و المعارف في مجال السياحة و كذا كيفية تسيير هذا المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة ، أما درجة الحداثة بالنسبة للمحيط فستكون عالية جدا لأن المشروع جديد في المنطقة وسيقدم نقلة نوعية في مجال السياحة و لكن درجة المخاطرة ستكون مرتفعة و ذلك لصعوبة تقبل المجتمع لمثل هذه الأفكار وهذا راجع لثقافة المجتمع، و وكذا غلاء المعيشة داخل الوطن.

المطلب الثالث: الاسم التجاري، و شعار المؤسسة و رؤيتها الإستراتيجية و رسالتها

- الاسم التجاري: تم اختيار اسم Garti للسياحة الداخلية كاسم تجاري للمؤسسة.
- شعار المؤسسة:



تم اختيار الرمز Gk و الذي يمثل اسم و لقب صاحبة المشروع.

بينما تم اختيار هذه الألوان كدلالة على:

— الأخضر: المساحات الخضراء في الجزائر.

— الأزرق كرمز الصفاء و النقاء.

• الرؤية الإستراتيجية:

حتى نقدم رؤية واضحة و معبرة عن آمال و طموحات مؤسستنا، و كذا مبادئها الأساسية اعتمدنا الرؤية التالية:

أن تتميز مؤسستنا في مجال السياحة،
و أن تحقق الخدمات التي نقدمها
درجة الرضا الكامل للزبون.

- الرسالة: رسالة مؤسستنا تعطي فكرة عن الهدف الأساسي لوجودها، و رسالتنا هي:

نسعى لأن يكون لنا دور و بصمة
واضحة في نجاح و تنمية و
تطوير السياحة في الجزائر

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

يعد المخطط التسويقي من أهم عناصر مخطط الأعمال لأي مؤسسة، فإذا كانت نتائجه إيجابية فهذا يؤيد فكرة المشروع و يعزز ربحيتها و العكس صحيح.

المطلب الأول: دراسة السوق

أولاً: السوق المستهدف

إن السوق التي نسعى لخدمتها هي سوق وطنية، يستهدف هذا المشروع جميع السياح من كل الأعمار في جميع ولايات الوطن.

و سنحاول إشباع رغبات و تفضيلات جميع الزبائن المتواجدين في هذه السوق، بحيث نقدم خدمات بالمواصفات التي تتلائم مع احتياجاتهم، مع تحديد السعر المناسب، و اتباع طرق التوزيع المناسبة.

ثانياً: تحديد الزبائن المستهدفين و تجزئة السوق:

1- الزبائن المستهدفين:

تستهدف هذه الوكالة جميع الأفراد أي جميع الفئات العمرية سواء كانوا أطفال أو كبار، رجال، نساء، شيوخ... الخ، كما تستهدف أيضا جميع المؤسسات سواء عامة أو خاصة، أي الأشخاص الراغبين في السياحة الداخلية.

فالأفراد يفتقرون إلى معرفة الأماكن السياحية في الجزائر ، و من خلال هذه الوكالة يتم التعرف على جميع المناطق السياحية داخل الوطن.

الجدول 9: تحديد الزبائن المستهدفين

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

الزبون	حاجاته	كيفية تلبيتها
<ul style="list-style-type: none"> - الأفراد - المؤسسات 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير رحلات (يومية، أسبوعية....) إلى جميع مناطق الوطن مع توفير خدمات اضافية. - جودة الخدمات المقدمة - التوافق بين الخدمة و السعر. 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير رحلات على مدار السنة. - توفير النقل - توفير السكن - حجز التذاكر - مراعاة الأسعار التي تتوافق مع احتياجات و رغبات الزبائن. - الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

المصدر : من إعداد الطالبة

-2 تجزئة السوق:

بعد القيام بتحديد السوق المستهدف الذي تنشط فيه مؤسستنا، و تحديد الزبائن المستهدفين لابد من تحديد التجزئة السوقية المناسبة لهذه السوق و بالتالي سنقوم بتقسيم السوق الكلي إلى مجموعة من القطاعات و لكل قطاع خصائصه و مزاياه، حيث أننا قمنا في البداية بافتراض أن السوق الكلية سنقسمها على أساس السواح ، حيث يصبح لدينا ثلاث قطاعات متباينة، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 10: تجزئة سوق المشروع

تجزئة السوق	تحديد الزبائن المحتملين
التجزئة 1	الأفراد
التجزئة 2	المؤسسات
التجزئة 3	العائلات

المصدر : من اعداد الطالبة

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

بعد أن قمنا بوضع هذه التصورات أردنا تأكيدها والتحقق من صحة هذه التجزئة فقمنا بتوزيع 120 استبيان (الملحق رقم 13) على فئات مختلفة من السوق المستهدفة، حيث تم استرجاع 100 استمارة منها ، والتي وزعت على: فئات مختلفة من الزبائن، موظفين بإدارات مختلفة بالإضافة إلى طلبة و أساتذة، وأيضا إلى ربان البيوت بحيث وزعناها بهذه الطريقة حتى نمس جميع شرائح السوق المستهدفة ، فكانت نتائج الاستبيان كما يلي:

بعد قيامنا بتفريغ الاستبيان وضعنا الأجوبة على شكل نسب سوف نقوم الآن بتحليل كل سؤال على حدى:

الجدول 11: تحليل نتائج الاستبيان

السؤال	الاحتمال	النسبة
1_ جنس الشخص	ذكر	29.62%
	أنثى	70.38%
2_ الحالة المدنية	متزوج(ة)	45.64%
	أعزب:	54.36%
3_ المستوى العلمي	ابتدائي	0%
	متوسط	0.5%
	ثانوي	2%
	جامعي	97.5%
4_ الوظيفة	موظف	97.83%
	بطال	1.97%
	أجير	0%
	أعمال حرة	0.2%
5_ الدخل	20000_15000:	0.5%
	30000_20000:	0.1%
	40000_30000:	2.93%
	أكثر من 40000:	96.47%
6_ هل أنت من محبي السياحة؟	نعم	100%
	لا	0%
7_ ماذا تفضل السياحة الداخلية أم الخارجية؟	الداخلية	67%
	الخارجية	33%

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

% 100 % 0	نعم لا	8_ هل أنت من مشجعي السياحة الداخلية في الجزائر؟
%9 % 0 % 91	غير متطورة متطورة في طريق النمو	9_ ما رأيك في وضعية السياحة الداخلية في الجزائر؟
% 100 % 0	نعم لا	10_ هل ترحبون بنشاط وكالة سياحية داخلية؟
%99.81 % 0.19	نعم لا	11_ في حالة ترويج وكالة للسياحة الداخلية هل ستتوجهون إليها؟
%100 % 0	نعم لا	12_ هل تعتقد أن إنشاء وكالة سياحية داخلية يساهم في تنمية السياحة الداخلية؟
%18.8 % 6.53 % 74.67	نعم لا نسبيا	13_ هل تعرف المواقع السياحية في الجزائر؟
%100 %0	نعم لا	14_ هل ترغب في التعرف أكثر على المعالم السياحية في بلدك؟
%24.15 %5.12 %7.41 %31.67 %12.04 %14 %5.61	الصحراوية الجبليية الساحلية المدن الحموية الدينية المهرجانات	15_ في رأيك ما هي المناطق السياحية الأكثر جذبا في الجزائر؟
%2.53 %78 %19.74	وحدك مع أسرتك مع أصدقائك	16_ هل تفضل زيارة المواقع السياحية في بلدك وحدك أم مع الأسرة أو مع أصدقائك؟
%0 %1.2	الخريف الشتاء	17_ في رأيك ما هو الفصل المناسب أكثر للسفر؟

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

56%	الصيف	
42.8%	الربيع	
12.78%	مرشد/مرافق	18_ ماهي الوسيلة التي تفضلها في
14.78%	الأنترنت	اكتشاف المكان السياحي الذي تريد
61.23%	الوكالات السياحية	الذهاب إليه؟
11.21%	المحيط/ العلاقات	
9.57%	التلفاز	19_ ما هي الوسيلة التي تفضلها من
1.73%	الراديو	أجل التعرف على اعلانات الوكالة
1.2%	الصحف	
54.71%	الايمل	
3.56%	اللافتات	
7.47%	الهاتف	
21.76%	الحضور	

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد إطلاعنا على آراء المستجوبين في الاستبيان توصلنا إلى مجموعة هامة من النتائج:

- 67% من المستجوبين يفضلون السياحة الداخلية و هي مرتفعة مقارنة بالأفراد الذين فضلوا السياحة الخارجية و ذلك بنسبة 33%.
- أن هذا الاستبيان قد تم توجيهه إلى شرائح مختلفة من المجتمع ولكن أكبر نسبة كانت متمثلة في الموظفين الذين أبدوا آراء مختلفة في هذا الموضوع ، بالإضافة إلى ذوي الدخل المرتفعة فهم يمثلون نسبة كبيرة من المستجوبين، بالتالي قد نعتبرهم ممن سيتوجهون إلى الوكالة السياحية الداخلية بافتراض عدم وجود عوائق مادية تمنعهم من ذلك ولكن كانت إجاباتهم متفاوتة بين الرفض والقبول ، كذلك بالنسبة للمستويات الأخرى من الدخل فلقد كانوا مرحبين بالفكرة أيضا .
- 91% من المستجوبين يرون أن السياحة الداخلية في طريق النمو أي أنها في تطور مستمر ، فيما يرى 9% منهم أنها غير متطورة.
- فكرة إنشاء وكالة سياحية داخلية وجدت ترحيبا كبيرا من طرف المستجوبين بنسبة 99.81% و هي مرتفعة مقارنة بنسبة المعارضين للفكرة الذين تقدر نسبتهم ب 0.19%.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

- 18.8 % من المستجوبين يعرفون المواقع السياحية في الجزائر، بينما 74.67 % منهم يعرفونها نسبياً، و 6.53 % لا يعرفون هذه المناطق.
- من خلال هذا الاستبيان نرى أن معظم الأفراد يفضلون المناطق الصحراوية باعتبارها مناطق سياحية متميزة وذلك بنسبة 24.15 %، بينما 31.67 % منهم يفضلون سياحة المدن باعتبارها مناطق أكثر جذباً في الجزائر، و 5.12 % يفضلون السياحة الجبلية و لكن بنسبة قليلة مقارنة بالمناطق الأخرى، و 12.04 % يفضلون السياحة الحموية أي الحمامات ، و 14 % يفضلون السياحة الدينية ، ومنهم من يفضل سياحة المهرجانات بنسبة 5.61 %.
- معظم المستجوبين يفضلون السياحة مع أسرهم، بينما 19.74 % منهم يفضلون السياحة مع الأصدقاء، و 2.53 % يفضلون السياحة بمفردهم.
- 56 % من المستجوبين يرغبون في السياحة في فصل الصيف، و 42.8 % منهم يفضلون السياحة في فصل الربيع، بينما نسبة قليلة من الأفراد يفضلون السياحة في فصل الشتاء و ذلك بنسبة 1.2 %.

النتائج النهائية:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى:

- سنعمل على تلبية طلبات الزبائن و ستكون خدماتنا متنوعة حسب طلب الزبون .
- سنحاول أن نعرف الزبون على مختلف الأماكن السياحية في الوطن و ذلك من خلال توفير عروض هائلة و كثيفة للرحلات الداخلية ، كذلك توفير مرافقين كفي في جميع الرحلات.
- سنحاول اكتشاف المناطق الغير معروفة في الولاية و جعلها مناطق سياحية متميزة.
- سنعمل على توفير رحلات بأقل الأسعار خاصة في بداية النشاط.
- سيكون هناك يوم مفتوح على الوكالة السياحية للتعرف على الخدمات التي تقدمها للسياح.

3- تحليل الموردين:

يعتبر تحليل الموردين أساس أي نشاط لما يقدمه المورد من خدمات للمؤسسة، من حيث توفير المستلزمات و المواد الأولية لنجاح النشاط. و يمكن تلخيص أهم الموردين لمؤسستنا في الجدول التالي:

الجدول 12: تحليل الموردين

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

الموردين	خصائصهم
شركة الطيران R ALGERIE	- حجز تذاكر السفر داخل الوطن
الفنادق	- الحجز من أجل المبيت للسياح
مكاتب تأجير السيارات garti tourisme	- نقل السياح.
سعودي محمد الشريف HD PLANET	- تجهيزات و معدات المكتب

المصدر : من اعداد الطالبة

-4 تحليل المنافسين:

توجد العديد من الوكالات السياحية في ولاية بسكرة، إلا أن نشاطها لا ينحصر في السياحة الداخلية فحسب، إنما تعمل هذه الوكالات في السياحة بجميع أنواعها الداخلية منها و الخارجية، و هناك نوعين من المنافسين مباشرين و منافسين غير مباشرين.

- المنافسين المباشرين: ليس للمؤسسة منافسين مباشرين يقدمون نفس الخدمات.
- المنافسين غير المباشرين: تعتبر كل الوكالات السياحية في الجزائر منافسة غير مباشرة لوكالتنا، يمكن تلخيص أهم المنافسين لمؤسستنا في ولاية بسكرة فيما يلي:

الجدول 13: أهم المنافسين للمشروع في ولاية بسكرة

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

اسم الوكالة	موقعها
أزهري للسياحة و السفر	شارع الحكيم سعدان حي البدر- بسكرة-
سياحة و أسفار الجزائر TVA- وكالة بسكرة -	حي بني مرة رقم 01 حي المجاهدين- بسكرة -
إيمان للسياحة و السفر	حي 169 / 54 مسكن عمارة رقم 03 العالية - بسكرة-
بادس للسياحة و الأسفار	حي الأمل رقم 33 طابق الأرضي - بسكرة -
زعاطشة للسياحة و السفر	شارع شكري بوزياني محمد رسوطة الغربية طولقة - بسكرة-
سوسن للسياحة و السفر	شارع الحكيم سعدان حي السلام رقم 03- بسكرة-
قرطي للسياحة و السفر	25 شارع حكيم سعدان- بسكرة-
مناني للسياحة والسفر	01 شارع بوسته محمد مختار- بسكرة-
هرماس للسياحة والأسفار	سكنات النشا الجديد بني مرة رقم 01- بسكرة-
رميشي حيدر للسياحة والسفر	شارع زعاطشة رزوق عمار حي البخاري - بسكرة-
فسيرة للسياحة و السفر	مسجد ذيابي سطر الملوك - بسكرة-
قديلة للسياحة و السفر	شارع محمد الشريف حي فرحات- بسكرة-
ملكمي ترافل أجنسي	شارع 08 مارس رقم 10- بسكرة-
طولقة للسفر والسياسة	حي 40 مسكن تساهمي طولقة - بسكرة-

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

الديوان الوطني الجزائري للتنشيط السياحي (O.N.A.T) - فرع بسكرة	شارع غمري حسين - بسكرة -
ألتور للسياحة و السفر	01 شارع زرغود محمد (حي بلال) - بسكرة-
نسيب للسياحة والسفر - فرع بسكرة -	09 شارع جمهورية بسكرة
العوالي للسياحة والسفر	نهج قدوري صالح رقم 01 بسكرة
نوميديا ترافل سرفيس	شارع محبوب محمد طولقة - بسكرة -
زين للسياحة والسفر	محل رقم 50 جناح 07 منطقة التوسع العمرائي الجهة الشمالية اولاد جلال - بسكرة-
وكالة الدوسن للسياحة والسفر	شارع الاخوة صوي القسم 55 مجموعة ملكية رقم 413 - بسكرة -

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال المعلومات المقدمة من طرف مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية بسكرة فإن أعداد السياح في تزايد مستمر كما هو موضح في الجدول رقم 14 :

الجدول 14: عدد السياح الجزائريين في العشر سنوات الأخيرة

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

السنوات	عدد السياح الجزائريين
2005	59949
2006	60040
2007	62810
2008	74888
2009	70919
2010	115856
2011	123726
2012	134632
2013	130785
2014	129303
2015	138997
2016	122895

المصدر : من إعداد الطلبة بالاستعانة بمديرية السياحة

• تقدير طلب المنافسين

يقدر العدد الإجمالي لسكان ولاية بسكرة ب 869215 نسمة منها 443291 ذكور بنسبة 51%، و 425924 إناث بنسبة 49% أما بلدية بسكرة فتضم 244773 نسمة، و تبلغ نسبة نمو السكان السنوية بولاية بسكرة ب 2.30%

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

- الفترة العادية ← أبريل، ماي، سبتمبر ← 20% زبائن
- الفترة التي يكون فيها الطلب مرتفع ← مارس، جوان، جويلية، أوت، ديسمبر ← 75% زبائن
- الفترة التي يكون فيها الطلب منخفض ← جانفي، فيفري، أكتوبر، نوفمبر ← 5% زبائن

الجدول 15: تقدير طلب المنافسين على أساس عدد السياح في مدينة بسكرة

الأشهر/ السنوات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
2011	/	/	14	17	20	40	45	38	12	21	31	54
2012	12	20	45	30	17	72	32	40	14	30	41	58
2013	/	/	58	/	22	60	35	43	20	/	/	60
2014	14	18	60	/	/	80	47	58	15	23	/	47
2015	19	09	53	21	16	50	39	46	23	32	10	67
2016	23	22	34	35	30	55	38	49	23	32	42	47

المصدر : من إعداد الطالبة

تم تقدير طلب زبائن المنافسين من خلال المعلومات المقدمة من طرف الوكالات الأخرى فقمنا بتقدير متوسط عدد السياح في كل شهر و بناءا عليه قمنا بتقدير طلب زبائن وكالة قرطبي للسياحة الداخلية على النحو التالي:

الجدول 16: تقدير طلب وكالة قرطبي للسياحة الداخلية

الأشهر/ السنوات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
2017	23	22	34	35	30	55	38	49	23	32	42	47
2018	9	5	25	6	13	25	37	45	14	10	11	35
2019	11	13	34	9	11	20	35	35	12	11	10	30
2020	12	17	39	/	12	24	41	31	16	/	13	41
2021	25	31	45	14	21	35	50	53	23	17	22	52
2022	32	42	53	17	27	46	64	61	13	24	31	72

المصدر : من اعداد الطالبة

5- تقدير مبيعات المشروع:

الجدول 17: تقدير مبيعات المشروع

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر/ الخدمة
													الخدمة 1: النقل
	47	42	32	23	49	38	55	30	35	34	22	23	الكمية
	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	سعر الوحدة
344000	37000	23600	25600	18400	39200	30400	44000	24000	28000	27200	17600	18400	قيمة المبيعات
													الخدمة 2: الفندق
	47	42	32	23	49	38	55	30	35	34	22	23	الكمية
	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	سعر الوحدة
774000	846000	756000	576000	414000	882000	684000	990000	540000	630000	612000	396000	414000	قيمة المبيعات
													الخدمة 3: تذاكر السفر
	47	42	32	23	49	38	55	30	35	34	22	23	الكمية
	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	سعر الوحدة
3010000	329000	294000	224000	161000	343000	266000	385000	210000	245000	238000	154000	161000	قيمة المبيعات
11994000													قيمة المبيعات الإجمالية

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه فإن إجمالي تقدير المبيعات للسنة الأولى هو 11994000 دج

المطلب الثاني: تقييم مستوى المنافسة و تحديد الوضع الاستراتيجي المناسب في السوق:

1- تحليل البيئة الخارجية الكلية (نموذج PESTEL):

يستخدم هذا التحليل من طرف مديرية السياحة و أصحاب الوكالات لمعرفة مدى تأثير البيئة على هذه الأعمال و كيفية تعامل السياحة مع متغيراتها، و نموذج PESTEL هو نموذج بسيط يغطي الكثير من العوامل المهمة لأي مشروع ناشئ.

الجدول 18: تطبيق نموذج PESTEL على المشروع

العوامل	تتمثل في
العوامل السياسية	و هي العوامل التي قد تؤثر على المشروع، أي الظروف السياسية غير المستقرة في البلاد و التي قد تؤثر على سيرورة السياحة و التي تتمثل في: الحروب، التغيرات السياسية، وفاة الرئيس...
العوامل الاقتصادية	أي العوامل التي تستطيع أن تؤثر على حسن سير السياحة الداخلية أو تعيق عملها مثل التضخم، الأزمات الاقتصادية، انخفاض القدرة الشرائية للفرد... الخ.
العوامل الاجتماعية	هناك عوامل اجتماعية من شأنها أن تؤثر على السياحة الداخلية، كثقافة المجتمع و عاداته و تقاليده، المستوى المعيشي... الخ هذه العوامل تستطيع أن تؤثر على الوكالات السياحية.
العوامل التكنولوجية	حيث يتم تحليل مدى ارتباط البيئة بالتكنولوجيا الحديثة و مدى استغلال المؤسسة لها، و سنعمل من خلال وكالتنا على مواكبة أي تطور تكنولوجي من شأنه أن يضيف ميزة لخدماتنا.
العوامل البيئية	أي مدى تأثير العوامل البيئية من تضاريس و مناخ... الخ على سير العمل و مدى تأثر المحيط بها، ففي فصل الصيف يتجه معظم السياح إلى المناطق الباردة و التي قد يكون فيها البحر، و سنسعى جاهدين لتوفير كل الخدمات التي يريدها السياح.
العوامل القانونية و التشريعية	بمعنى أن هناك قوانين يمكن أن تؤثر على مؤسستنا أي القوانين و التشريعات و الشروط التي قد تضعها الوزارة بشأن السياحة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع (نموذج SWOT):

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

من خلال محاولتنا لتقييم البيئة الداخلية و الخارجية لنشاط مؤسستنا استطعنا أن نحصر أهمها و ذلك حسب نموذج SWOT فكانت المعطيات كالآتي:

الجدول 19: نقاط قوة و ضعف و فرص و تهديدات المؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - ستكون مؤسستنا الأولى في مجال السياحة الداخلية - من حيث طبيعة الخدمات المقدمة - التميز عن الخدمات المقدمة من طرف المنافسين - الموقع الملائم للوكالة - الامتيازات الممنوحة من طرف ANSEJ - تنوع الخدمات المقدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص الخبرة في تسيير المؤسسة
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - ندرة المنافسين الحاليين في المنطقة - قابلية الفئة المستهدفة بالفكرة و الترحيب بها - الفئة المستهدفة كبيرة 	<ul style="list-style-type: none"> - موسمية الأنشطة السياحية - عدم تطور السياحة والمرافق السياحية في الجزائر - نقص عدد السياح في الجزائر فأغلب الأشخاص يتوجهون إلى السياحة الخارجية أكثر من الداخلية. - امكانية ظهور منافسين جدد - عدم تقبل الأفراد لفكرة السياحة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبة.

3- تحليل المحيط التنافسي (قوى Porter):

- **شدة المنافسة:** لا توجد منافسة شديدة في هذا السوق حيث أن المنافسة الحالية و المباشرة في هذا النشاط ضعيفة و ذلك لقلّة عدد المنافسين الناشطين في مجال السياحة الداخلية، فيما تكمن المنافسة الشديدة في المنافسين غير المباشرين وهم الوكالات السياحية الموجودة في المنطقة، بالإضافة إلى هذا هناك حواجز للدخول في المجال كالحواجز الاقتصادية و العادات و التقاليد.... كذلك ارتفاع التكاليف الثابتة للمشروع.
- **الداخلون الجدد:** إن الوكالة السياحية الداخلية عبارة عن سوق لا تتطلب براءات اختراع و لا تكنولوجيا عالية، كما أن التكاليف غير مرتفعة، و بالتالي تهديد دخول منافسين جدد كبير و ذلك ما لا تفضله المؤسسة.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

- **تهديد المنتجات البديلة:** تتمثل المنتجات البديلة في مختلف الوكالات السياحية في المنطقة، حيث تزيد حدتها وخطورتها بسبب وجود هذه الوكالات في المنطقة بكثرة و بذلك فإن خطر المنتجات البديلة كبير.
- **القوة التفاوضية للموردين:** الموردون هم الأفراد أو الشركات التي تمد المؤسسة بمختلف حاجياتها من المدخلات و ذلك لضمان استمراريتها، فالموردون في مشروعنا هم شركات الطيران، الفنادق، منظمي الرحلات...، و بالتالي فالقوة التفاوضية للموردين ليست شديدة باعتبار كثرة عددهم.
- **القوة التفاوضية للزبائن:** القوة التفاوضية للزبائن قوية بسبب قلة وعيهم بالسياحة الداخلية بالإضافة إلى وجود بديل آخر يجعل الزبون أكثر قوة و هي السياحة الخارجية.

4- الميزة التنافسية للمشروع:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، و تحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة. ففي مشروعنا هذا فإن المزايا التي تميزنا عن منافسينا هي:

- السعي نحو رضا الزبون من حيث توفير السعر المناسب
- الحجز في الفنادق بكل مستوياتها (حسب عدد النجوم التي يحملها الفندق)
- توفير خدمات الإطعام.
- توفير الأمن و الأمان للسياح في الرحلات السياحية.
- السعي نحو راحة و رفاهية الزبون.
- تنظيم الرحلات السياحية و التعليمية لمختلف البلدان حسب الرغبة.
- تنظيم رحلات يومية إلى مختلف مناطق الوطن.
- تنمية السياحة داخل الوطن.
- توفير مرافقة.

5- الإستراتيجية التنافسية المتبعة للمشروع:

بما أن مؤسستنا حديثة المنشأ ارتأينا أن أحسن استراتيجية تنطلق بها المؤسسة، هي استراتيجية التمييز، لأن مؤسستنا ستتميز عن بقية المؤسسات من حيث الخدمات و الأسعار، و استراتيجية التركيز في اختيار مجال تنافسي محدود داخل السوق بحيث يتم التركيز على السياحة الوطنية و تكثيف النشاط الترويجي و هذا بغرض كسب رضا الزبائن وولائهم و الحفاظ عليهم.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المطلب الثالث: المزيج التسويقي

أولاً: المنتج (الخدمة):

تستخدم الوكالة مزيج من الخدمات و المنافع التي تحقق الإشباع لحاجات و رغبات الزبائن حيث تسعى إلى وضع هذه الخدمات في الصورة الذهنية التي قد يكون الزبون رسمها على الوكالة، حيث يقوم المشروع بتقديم خدمات للسياح و تتمثل في توفير رحلات سياحية داخل الوطن بشتى أنواعها و ذلك حسب طلب الزبون و الوجهة التي يريد الذهاب إليها، و تتمثل هذه الخدمات في نقل السياح، و الحجز في الفنادق و حجز تذاكر السفر و الحجز في المخيمات العائلية مع توفير مرشدين سياحيين و غيرها من الخدمات المقدمة من طرف وكالتنا مع توفير السعر المناسب في الوقت المناسب و في المكان المناسب.

ثانياً: التسعير:

يعتبر السعر أهم عملية تقوم بها المؤسسة و يتم تحديد السعر بعناية و دقة، ففي وكالتنا سيتم تحديد السعر على أساس أسعار تكاليف كل رحلة و سنسعى لأن تكون التكاليف منخفضة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، أي أنه سيتم توفير السعر المناسب بالخدمة المناسبة في الوقت المناسب و في المكان المناسب. تعتمد الوكالة في وضعها للأسعار مراعاة عدة جوانب منها:

- الزمن الذي يقضيه المستفيد من تلقيه للخدمة.
- الجهد المادي الذي يبذله مقابل الحصول على الخدمة.

ثالثاً: التوزيع:

تعتمد الوكالة في توزيع خدماتها السياحية بشكل كبير على منافذ التوزيع المباشرة و التي تعتمد على المقابلة الشخصية مع الزبون أو اتصاله عن طريق الهاتف ووسائل الأنترنت، بحيث تلعب الخصائص المميزة للخدمة السياحية دوراً كبيراً في اختيار القناة التوزيعية، و كذلك يعطي الموقع الجيد للوكالة أهمية كبرى تساعد في توزيع خدماتها حيث ستكون في منطقة يسهل الوصول إليها، و من خلال تمديد وقت عمل الوكالة إلى أبعد حد ممكن و ذلك عن طريق العمل يوم السبت و إضافة ساعات أخرى خلال المساء بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

رابعاً: الترويج:

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

و يتمثل في مجموعة من النشاطات الاتصالية التي تستعين بها الوكالة لجعل خدماتها مركز اهتمام السياح، و يعتبر الترويج تلك الخدمة التي تجيب على التساؤلات التي تدور في ذهن السائح و يوضح له الخدمة المعروضة كما يعمل الترويج على إغراء الزبائن بالمحفزات و منشطات دافعية لتحركه صوب الشراء، و تعتمد وكالة قرطي للسياحة الداخلية في الترويج لخدماتها على ما يلي:

- **البيع الشخصي:** تقوم الوكالة بإيجاز الخدمات المطلوبة منها و توصيل المعلومات للزبائن و الحصول على طلبياتهم، و العمل على إقامة علاقة دائمة مع الزبائن.
- **الإعلان:** ستعتمد الوكالة من أجل الترويج لخدماتها بوسائل الإعلان و المتمثلة في:
 - ✓ الإذاعة: و تتمثل في قيام الوكالة في تنظيم ومضات إخبارية عبر الإذاعة .
 - ✓ الصحف و المجلات: تستخدم الوكالة الصحف و المجلات للترويج لخدماتها. (الملحق 12)
 - ✓ المطويات: نستخدمها بكثرة حيث تحتوي على كل المعلومات المتعلقة بالوكالة و كذا الخدمات التي تقدمها. (الملحق 9)
- **تنشيط المبيعات:** و هي تلك الإغراءات المباشرة التي تقدمها الوكالة من أجل جذب زبائن جدد حيث تعتمد بشكل كبير على المطويات التي ترى فيها الوسيلة الفعالة و السهلة للتعريف بالوكالة، و لتنشط الوكالة مبيعاتها أكثر قامت بوضع تخفيضات لكل موسم و للعائلات.
- **الترويج الإلكتروني:** سيكون ذلك من خلال:
 - ✓ موقع أنترنت: ستصمم الوكالة موقع أنترنت لخدمة زبائنها.
 - ✓ شبكة التواصل الاجتماعي الفاسبوك: و لأن عدد المشتركين يفوق الملايين في الفاسبوك و الاشتراك فيه مجاني، فقد أصبح الفاسبوك من أفضل الوسائل الترويجية عبر العالم ، و لهذا ستصمم الوكالة صفحة على فيسبوك للترويج لخدماتها.

خامسا: الناس:

و لأن هدفنا إرضاء الزبائن و كسب أكبر عدد منهم، فإن دور العمال في الوكالة لا يقتصر فقط على تقديم الخدمة بل إعطاء سمعة طيبة عن الوكالة للزبائن بالمعاملة الجيدة و محاولة فهم طلباتهم و الابتسامة الدائمة و الكلام بطريقة محترمة، فالزبون الذي تعجبه خدمتنا سينقل تجربته إلى زبون آخر و يصبح بمثابة سفير لوكالتنا بطريقة غير مباشرة.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

سادسا: المكونات المادية:

و تتمثل في مظهر العمال و هندامهم و المعدات المستخدمة و المظهر الداخلي و الخارجي للمبنى و النظافة و الموقع و التقارير و البيانات و يمكن تحديد أهمها في:

- ✓ **الموقع:** تقع وكالة قرطي للسياحة الداخلية في ولاية بسكرة حي العالية الشمالية، و يعتبر الموقع استراتيجي أي وسط مدينة بسكرة و يعتبر المقصد الأول للسياح المحليين.
- ✓ **النظافة:** تعتبر نظافة الوكالة من أهم الصور التي تعكس جودة الخدمة المقدمة و لهذا وضعت الوكالة قوانين يجب على العاملين احترامها و هي الترتيب و النظافة و الهدام الحسن.
- ✓ **نمط التصميم:** باعتبار وكالاتنا جديدة ستحظى بديكور و تجهيزات حصرية تجعل الزبون يحس بالراحة و الطمأنينة و توفير شاشة عرض التي تبت كل الصور و الأفلام المسجلة خلال الرحلات لتقريب الصورة أكثر للزبون، كذلك يحتوي الموقع على واجهة مميزة مصنوعة من الزجاج لجذب الزبائن.

سابعا: عمليات تقديم الخدمة:

تتمثل أهم العمليات و الإجراءات الخاصة بتقديم الخدمات السياحية على مستوى الوكالة في الآتي:

- ✓ **الترتيب الداخلي:** و يتم من خلال التنسيق الداخلي بين أفراد الوكالة بما يضمن درجة عالية من الانسياب في العمل و ذلك عن طريق التنسيق الدائم بين صاحب الوكالة و العمال مع تحديد برنامج العمل من خلال الاجتماع بشكل دائم لضمان توزيع المهام بشكل منظم.
- ✓ **أنظمة المعلومات:** و تستند بالأساس على الحاسوب و ذلك من خلال الإجراءات التي تساعد على المراقبة الدائمة لطلبات الزبائن و يعمل نظام المعلومات لتحقيق ما يلي:
 - تقديم خدمات عالية الجودة للمستخدمين بتوفيره ملف لكل طلب؛
 - بناء قواعد معلومات تسهل التغذية العكسية؛
 - ضمان سرية المعلومات.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي:

المطلب الأول: الموارد البشرية

أولاً: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية و شروط توظيفها:

يوفر مشروع الوكالة السياحية الداخلية 6 فرص عمل لشروط و مؤهلات كما يلي:

الجدول 20: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

الضمان الإجتماعي دج	الأجر	طبيعة العقد	مدة العقد	شروط التوظيف	الكفاءات و المؤهلات	العدد	المنصب
13000	50000	مباشر		<p>— أن يتمتع بالجنسية الجزائرية.</p> <p>— أن لا يقل سنه عن 30 سنة</p> <p>— أن يكون ذو أقدمية كإطار و ما يماثله في الميدان السياحي</p>	<p>— أن يكون متحصل على شهادة التعليم العالي</p> <p>— أن يكون متحصلا على شهادة عليا في السياحة و الفندقة</p> <p>— متحصل على شهادة تقني سامي في الفندقة</p> <p>— تمكنه من 3 لغات على الأقل.</p>	1	المدير

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

1800	حسب الحاجة اليه 20000	مباشر	1 سنة قابلة للتجديد	<p>— أن يتمتع بالجنسية الجزائرية.</p> <p>— أن لا يقل سنه عن 30 سنة.</p> <p>— أن يعرف جميع المناطق و الأماكن السياحية في الوطن.</p>	<p>— أن يكون متحصل على شهادة التعليم العالي</p> <p>— أن يكون متحصل على شهادة سياحية</p> <p>— أن يكون لديه خبرة في مجال السياحة</p>	2	مرشد
15000	ادماج	1 سنة قابلة للتجديد	<p>— أن لا يقل سنه عن 30 سنة</p> <p>— أن يعرف كيف يتعامل مع الزبائن (وجه مبتسم و كلام بطريقة محترمة)</p>	<p>— أن يكون متحصل على شهادة التعليم العالي</p> <p>— أن يكون متحصل على شهادة السكرتارية</p>	1	عامل للاستقبال	
2700	30000	مباشر	1 سنة قابلة للتجديد	<p>— أن لا يقل سنه عن 30 سنة</p> <p>— الأمانة (أن يكون أمين يفضل أن يكون من معارف</p>	<p>— أن يكون متحصل على شهادة في المحاسبة</p>	1	أمين الصندوق

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

				صاحب الوكالة			
1800	20000	CTA	3 سنوات قابلة للتحديد	لا توجد شروط	أن يكون متحصل على شهادة تمرير	1	مرض
19300	105000					6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

— يتم حساب الضمان الاجتماعي للعاملين على أساس العرض المقدم من الضمان الاجتماعي حول امتياز تخفيضات الجنوب على جميع العاملين مهما كانت صيغة العقد وهي 3.5% لمدة 3 سنوات، وبعد 3 سنوات يتم دمج العاملين احتساب الضمان على أساس 26% .

— عقود الإدماج مديرية التشغيل هي المسؤولة على تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي والرواتب .

ثانيا: المهام الموكلة لكل عامل:

1- المدير العام:

- يعمل على تسيير وتنظيم أنشطة وكالة الأسفار ومراقبتها، وضبط ميزانية الوكالة، وتسيير التواصل بين الأعدان العاملين بها وخلق رابط تواصل مهمات بينهم.
- التفاوض مع الموردين حول الأسعار و الخدمات.
- تنظيم أوقات الرحلات و توزيع المهام.
- تمثيل الوكالة في المعارض السياحية لتوطيد العلاقة مع مديري خطوط الطيران و الوكالات الأخرى.

2- المرشد:

- حضور جميع الدورات التي تدعو لها الهيئة العليا للسياحة.
- التقيد بمتطلبات المهنة والتعليمات ومراعاة المصلحة العامة والمواطنة الصادقة والسلوك العام.
- القيام بالمهام الموكلة له أثناء مرافقته للسياح من شرح وإعطاء معلومات وافية ودقيقة والالتزام بالمواعيد المحددة للبرنامج السياحي.
- أن يحمل البطاقة التي توضح مهنته كمرشد سياحي طوال فترة عمله على صدره وإظهارها لجهات الاختصاص عند طلبها والمحافظة عليها.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

- الرد على استفسارات السياح بمعلومات دقيقة و صحيحة و موضوعية.

3- عامل الاستقبال:

- التعامل مع الزبائن و استقبالهم و تحييتهم.
- تقديم الخدمات المطلوبة للزبائن.
- الرد على المكالمات الهاتفية مع اخذ معلومات المتصل و الرسالة المطلوب ايصالها.
- أن يقوم باستقبال الزوار و الضيوف بطريقة لبقة و مهنية و توجيههم.
- ان يقوم بالمحافظة على منطقة الاستقبال نظيفة و مرتبة في جميع الاوقات بما يعكس مظهر الوكالة.

4- أمين الصندوق:

- استلام الشيكات و المبالغ المالية التي يدفعها الزبائن .
- تقديم تقرير يومي بحركة الصندوق و تسليمه إلى صاحب الوكالة.
- تحرير بيانات الصندوق والتأكد من دقة قيود حركة الصندوق ومن صحة المستندات المعنية بحركة القبض والصرف.

5- الممرض:

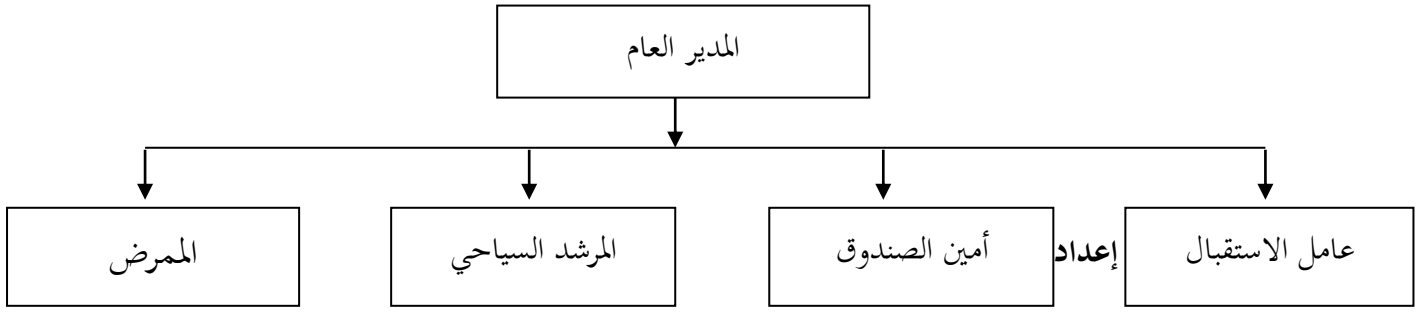
- تقديم الإسعافات الأولية في حالة مرض أو وقوع أي حادث للسائح.
- التكفل بالإصابات المكتشفة و متابعتها.
- تأمين المراقبة الصحية للسياح.
- تقديم الإرشادات الصحية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن هيكل المؤسسة في العديد من الطرق المختلفة، وذلك بالاعتماد على أهدافها. و يعتمد الهيكل التنظيمي في مؤسستنا على أساس العمال في الوكالة، و تم تحديد هيكل مؤسستنا كما يلي:

الشكل 13: الهيكل التنظيمي للوكالة

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية



المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للمؤسسة:

يعتبر هذا النشاط مقنن أي يجب الحصول على رخصة من مديرية السياحة (أنظر الملحق 1)، و هي مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL ، تقوم المؤسسة بتقديم خدمات السفر و السياحة بما فيها توفير النقل و الحجز في الفنادق، و حجز للتذاكر، و غيرها من الخدمات الأخرى، و حسب المركز الوطني للسجل التجاري فإن هذه الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسة يرمز لها بالرمز 605012 تحت تسمية وكالة السفر و السياحة.

و سنعتمد في تمويل مشروعنا على مصادر خارجية و المتمثلة في التمويل الثنائي، وهي قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مع المساهمة الشخصية بنسبة معينة.

أما الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه الطبيعة القانونية هي:

- الرغبة في إنشاء مؤسسة فردية.
- تخضع لنوع واحد من الضرائب وهي ضريبة الأرباح على الشركات.
- يمكن للشريك الوحيد أن يدير مشروعه في إطار مرن غير محدود، و هذا ما يسمح أن تكون قراراته سريعة، و تحركاته سهلة مما هي عليه في الشركات التقليدية.
- الاعتماد أو الرخصة اللذان يسلمان للإدارات المختصة، عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.

• الملف الخاص بطلب رخصة من أجل إنشاء وكالة سياحية:

1- في المرحلة الأولى:

— طلب رخصة استغلال و وكالة السياحة و الأسفار.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

__ الالتزام (أنظر الملحق 2) ، الموقع من طرف صاحب الوكالة أو مسير الشركة (حسب الحالة)، و المصادق عليه في البلدية.

__ مستخرج من شهادة الميلاد الخاص بصاحب الطلب و الشخص الذي تتوفر فيه شروط التأهيل (وكيال السياحة و الأسفار)، عند الاقتضاء، و كذا الخاص بالشركاء، في حالة شخص معنوي.

__ مستخرج من صحيفة السوابق القضائية، لا يتجاوز تاريخ إصداره 3 أشهر، الخاص بصاحب الطلب و الوكيل، عند الاقتضاء، و كذا الخاص بالشركاء، في حالة شخص معنوي.

__ صورتان شمسية خاصتان بصاحب الطلب و الوكيل، عند الاقتضاء، و كذا الخاصتان بالشركاء، في حالة شخص معنوي.

__ نسخ طبق الأصل المصادق عليها للشهادات الدراسية و شهادات العمل للوكيل، تبين الخبرة المهنية في الميدان السياحي، مرفقة بنسخ طبق الأصل المصادق عليها للشهادات المتوافقة للانخراط في الضمان الاجتماعي، باسم المؤسسات السياحية التي اشتغل فيها الوكيل عند الاقتضاء.

__ تقرير عن نشاط الوكالة و كذا خطة الأعباء التقديرية.

__ الجدول التقديري لتوظيف المستخدمين.

2- في المرحلة الثانية: بعد الحصول على الموافقة المبدئية:

__ صور تهيئة المحل و الواجهة و تجهيزه مع لوحة ضوئية باسم الوكالة.

__ القانون الأساسي للشركة (في حالة شخص معنوي)

__ نسخة طبق الأصل و مصادق عليها من عقد الملكية أو إيجار محل ذي استعمال تجاري، مساحته الدنيا م².

__ محضر معاينة، يعده محضر قضائي، يحدد مقاسات المحل و موقعه.

__ شهادة التأمين من العواقب المالية على المسؤولية المدنية و المهنية.

__ تعهد، موثق، يبرم بين صاحب الوكالة ووكيل السياحة و الأسفار، عند الاقتضاء.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

— رخصة العمل بالنسبة لوكيل السياحة و الأسفار ذي الجنسية الأجنبية.

— شهادة تسجيل التسمية لدى المركز الوطني للسجل التجاري.

— سجل الاحتجاجات (مرقم و موقع من طرف المصالح الخارجية للوزارة المكلفة بالسياحة).

• شروط الكفاءة المهنية:

يجب أن تتوفر في الشخص المكلف بإدارة وكالة السياحة و الأسفار (الوكيل) إحدى الشروط التالية:

— أن يكون متحصل على شهادة الدراسات العليا في السياحة أو الفندقة.

— أن يكون متحصل على شهادة التعليم العالي، مع إثبات أقدمية 3 سنوات متتالية، منها سنة واحدة كإطار أو ما يماثله، في الميدان السياحي.

— أن يكون متحصل على شهادة تقني سامي في الفندقة، مع إثبات أقدمية 3 سنوات متتالية، منها سنتان كإطار أو ما يماثله، في الميدان السياحي.

— أن تكون له أقدمية 10 سنوات منها 5 سنوات كإطار أو ما يماثله، في الميدان السياحي.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي:

المطلب الأول: تحديد موقع المشروع

- 1- **الموقع:** يقع المشروع في بلدية بسكرة، في حي العالية الشمالية، بالقرب من مقر الدرك الوطني.
- 2- **المساحة:** قانونيا لفتح وكالة سياحية يجب أن تتعدى مساحة المحل 30م²، و لهذا اخترنا محل في حي العالية مساحته 40م².
- 3- **ميزة الموقع:** يتميز الموقع بقربه من وسط المدينة، و هو قريب من التجمعات السكانية، مما يسهل الوصول إليه من طرف الزبائن.
- 4- **إيجار المحل:** سيكون سعر الكراء بين 35000 و 40000 دج لمدة عام مع امكانية تمديد المدة.

— و يقسم المحل كالتالي:

- مكتب للمدير العام
- مكتب للاستقبال
- مكتب أمين الصندوق.

■ أسباب اختيار الموقع:

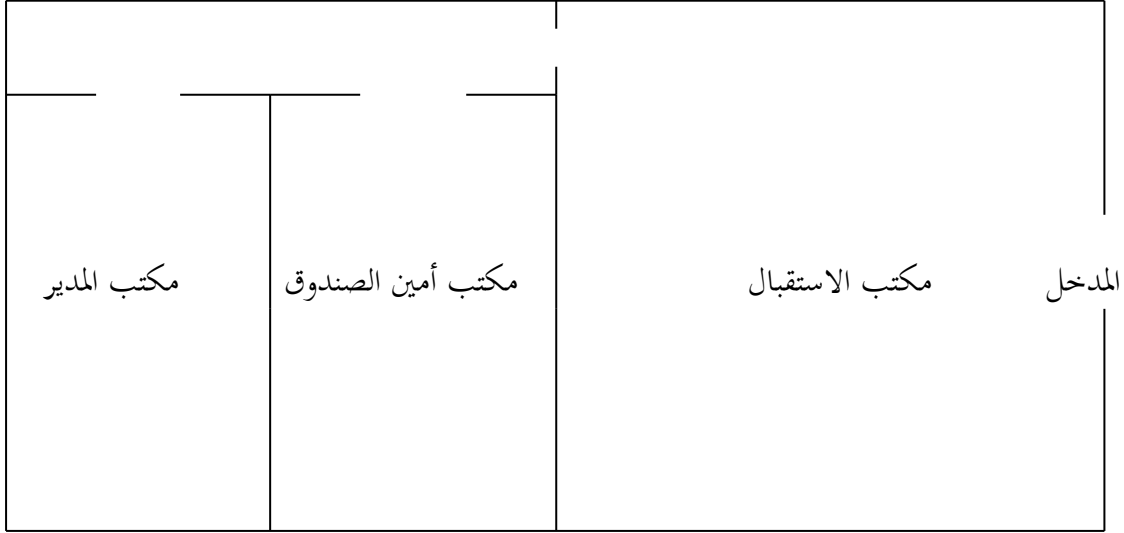
- امكانية الوصول إلى المنطقة بسهولة.
- القرب من العملاء.
- القرب من التجمعات السكانية.
- المساحة المناسبة للمشروع.

المطلب الثاني: التصميم الداخلي للموقع و التجهيزات الضرورية

يعتبر التصميم الداخلي للموقع من أهم الجوانب في إقامة وكالة سياحية، و لهذا اعتمدنا التصميم التالي لوكالتنا:

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

الشكل 14: التصميم الداخلي لوكالة قرطي للسياحة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبة

تفسير الشكل:

— تقدر مساحة المحل ب 40م² حيث تم تقسيمه بواسطة الألمنيوم و الزجاج إلى قسمين: المساحة الأولى تتمثل في مكتب الاستقبال بسعة 20 م² أما المساحة الثانية فقسمت إلى مكتبين: مكتب أمين الصندوق ومكتب المدير كل منهما بسعة 8 م².

— الجزء المخصص للاستقبال: يكون هذا الجزء مباشرة عند المدخل يحتوي على كراسي للانتظار و شاشة عرض.

— الجزء المخصص لمكتب أمين الصندوق: هذا الجزء يكون بعد مكتب الاستقبال مباشرة و فيه مكتب لأمين الصندوق.

— الجزء المخصص لمكتب المدير: يكون في آخر المحل و فيه مكتب للمدير.

● التجهيزات الضرورية:

إن مجموعة التجهيزات التي تحتاجها وكالتنا لتقوم بتقديم خدماتها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 21: التجهيزات الضرورية التي تحتاجها الوكالة (أنظر الملحق 6)

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

التجهيزات	الشكل	الكمية	السعر الإجمالي
مكتب		3	27000,00
كراسي مكتب		3	6400,00
كراسي منفردة		3	3500,00
كراسي الاستقبال		3	11000,00
كمبيوتر		3	92500,00
طابعة		2	47500,00
هاتف		1	3000,00

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

13700,00	1		جهاز فاكس
4500,00	1		موديم ويني
13500,00	1		خزانة
58000,00	3		مكيف هوائي
47000,00	1		شاشة عرض
4500,00	1		مائدة

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

23000,00	1		خزينة محكمة الإغلاق
69500,00	1		آلة تصوير
42460000	المجموع الخام		
8067400	الضريبة 19%		
34392600	المجموع الصافي		

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: وصف المراحل الإنتاجية:

تختلف المراحل الإنتاجية للخدمة السياحية من عرض لآخر و هذا لعدة أسباب كزمن و سعر الرحلة و لهذا نستعرض المراحل الإنتاجية التالية:

المرحلة الأولى: استقبال الزبون و فهم طلباته، و إعلامه بالملف المطلوب و كل المعلومات اللازمة عن الرحلة (السعر، المدة، الخدمات). و سوف تكون هناك مطويات تحتوي على أسعار الرحلات بالتفصيل.

المرحلة الثانية: تسجيل طلب الزبون في الحاسوب.

المرحلة الثالثة: التسديد و إعطائه وصل التسديد و بيان الحجز و الاحتفاظ بنسخة في الأرشيف.

المرحلة الرابعة: جمع كل حجوزات الرحلة و تقديمها للمدير الذي يعيد التأكد منها و يتصل بدوره بالمرشد و سائق الحافلة مع الحجز في الفندق.

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

❖ تكاليف المشروع:

الجدول 22: جدول تكاليف المشروع

التكلفة	الخدمات
15000	الفندق
50000	تكلفة كراء الحافلة (الملحق 3)
17000	تكلفة كراء السيارة (الملحق 5)
20000	الإرشاد
20000	التمريض
105000	أجور المستخدمين
227000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

أولاً: تحديد هيكل الاستثمار

و تتمثل فيما يلي:

الجدول 23: تكاليف الاستثمار

التكاليف	البيان
13616.00	_ التأمين (الملحق 7)
50000.00	_ النفقات الأولية
749680.00	_ تهيئة المحل (الملحق 8)
743869.00	_ تجهيزات مكتب
142835.00	_ رأس المال العامل
1700000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: تحديد التكاليف التشغيلية السنوية:

هي تلك التكاليف التي تنفق من أجل تشغيل المشروع، و هي تتضمن التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع

و هي كالتالي:

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

الجدول 24: تكاليف المشروع التشغيلية السنوية

التكاليف	البيان
105000	_ تكاليف الأجور السنوية
672500	_ تكاليف الترويج
11000	_ الكهرباء
36000	_ الهاتف
24000	_ الأنترنت
4000000	_ مصاريف أخرى
4848500	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: اهتلاك الاستثمارات

و يمكن حسابها كما يلي:

الجدول 25: جدول اهتلاك الاستثمارات

البيان	قيمة الأصل	العمر الانتاجي	قسط الاهتلاك السنوي
_ تجهيزات المكتب	743869.00	10 سنوات	7438690
المجموع			7438690

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: رقم الأعمال

من خلال تقدير مبيعات المشروع للسنة الأولى وجدنا أن رقم الأعمال السنوي يقدر ب 10019000 دج و من هنا

نستطيع تقدير رقم الأعمال الشهري ب :

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

$$924500 \text{ دج} = \frac{11094000}{12}$$

و رقم الأعمال اليومي بـ

$$3555769 \text{ دج} = \frac{924500}{26}$$

المطلب الثالث: إعداد القوائم المالية

بعد تحديد تكاليف المشروع و قسط الإهلاك يتم إعداد القوائم المالية ويتم ذلك كالتالي:

أولاً: إعداد الميزانية الافتتاحية

الجدول 26: الميزانية الافتتاحية للمشروع

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	المجموعة 1: الأموال الخاصة		المجموعة 1: الاستثمارات
1207000.00	المساهمة الشخصية	50000.00	المصاريف الاعدادية
493000.00	القروض	743869.00	تجهيزات و معدات
		13616.00	التأمين
		749680.00	تهيئة المحل
			المجموعة 2: الحقوق
		142835.00	الصندوق
1700000,00	المجموع	1700000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: إعداد جدول حسابات النتائج

الجدول 27: جدول حسابات النتائج

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
الخدمات المقدمة	10920000.00	1201200000	13213200.00	14534520.00	15987972.00	17586769.20	19345446.12	21279990.73
الخدمات	8392000,00	8727680,00	9076787,20	9439858,69	9817453,04	10210151,16	10618557,20	11043299,49
النقل	3292000,00	3423680,00	3560627,20	3703052,29	3851174,38	4005221,35	4165430,21	4332047,42
مصاريف الإيجار	5000000.00	5200000.00	5408000.00	5624320.00	5849292.80	6083264.51	6326595.09	6579658.90
خدمات أخرى	100000.00	104000.00	108160.00	112486.40	116985.86	121665.29	126531.90	131593.18
القيمة المضافة	2528000.00	3284320.00	4136412.80	5094661.31	6170518.96	7376618.04	8726888.92	10236691.24
تكاليف الموظفين	1800000.00	1836000.00	1872720.00	1910174.40	1948377.89	1987345.45	2027092.35	2067634.20
نفقات أخرى	63616.00	12254.40	11028.96	9926 .06	8933 .46	8040.11	7236.10	6512.49
التأمين	13616 .00	12254.40	11028.96	9926 .06	8933 .46	8040.11	7236.10	6512.49
تكاليف أخرى	50000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

165681.23	165681.23	165681.23	165681.23	165681.23	165681.23	165681.23	165681.23	اهتلاك القرض
2239827.92	2200009.68	2161066.78	2122992.57	2085781.69	2049430.19	2013935.63	2029297.23	مصاريف التشغيل
7996863.32	6526879.24	5215551.26	4047526.39	3008879.62	2086982.62	1270384.38	498702.78	RBE
399843.17	326343.96	0	0	0	0	0	0	IFU
7597020.16	6200535.27	5215551.26	4047526.39	3008879.62	2086982.62	1270384.38	498702.78	التكاليف التشغيلية الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: إعداد جدول التدفقات النقدية

التدفق النقدي الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية _ الإهلاك

التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي / 1.05

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

الجدول 28: جدول التدفقات النقدية للمشروع

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان/ السنوات
7762701.38	6366216.50	5381232.49	4213207.62	3174560.85	2252663.84	1436065.60	664384.00	التدفق النقدي الصافي
31251032.27	23488330.89	17122114.39	11740881.91	7527674.29	4353113.44	2100449.60	664384.00	التدفق النقدي المتراكم
5534698.80	4539024.38	3836744.39	3003958.80	2421857.27	1838844.71	1254315.31	620919.63	التدفق النقدي الصافي الحالي

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: إعداد الميزانية التقديرية

الجدول 29: الميزانية التقديرية

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

السنة 4			السنة 3			السنة 2			السنة 1			الأصول
الصافي	الإهلاك	الخام	الصافي	الإهلاك	الخام	الصافي	الإهلاك	الخام	الصافي	الإهلاك	الخام	
894440.10	662724.90	1557165.00	1060121.33	497043.68	1557165.00	1225802.55	331362.45	1557165.00	1391483.78	165681.23	1557165.00	الإستثمارات
2723.20	10892.80	13616.00	5446.40	8169.60	13616.00	8169.60	5446.40	13616.00	10892.80	2723.20	13616.00	التأمين
10000.00	40000.00	50000.00	20000.00	30000.00	50000.00	30000.00	20000.00	50000.00	40000.00	10000.00	50000.00	النفقات الأولية
371934.50	371934.50	743869.00	464918.13	278950.88	743869.00	557901.75	185967.25	743869.00	650885.38	92983.63	743869.00	تجهيزات مكتب
509782.40	239897.60	749680.00	569756.80	179923.20	749680.00	629731.20	118948.80	749680.00	689705.60	59974.40	749680.00	تهيئة المحل
3814439.52			2726861.29			1744581.83			807219.00			الديون
1144331.86			818058.39			523374.55			242165.70			الصندوق
2670107.67			1908802.90			1221207.28			565053.30			البنك
4708879.62			3786982.62			2970384.38			2198702.78			المجموع
												الخصوم
1207000.00			1207000.00			1207000.00			1207000.00			أموال خاصة
493000.00			493000.00			493000.00			493000.00			ديون ANSEJ
												ديون التشغيل
3008879.62			2086982.62			1270384.38			498702.78			النتيجة
4708879.62			3786982.62			2970384.38			2198702.78			المجموع

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

السنة 8			السنة 7			السنة 6			السنة 5		
الصافي	الإهلاك	الخام	الصافي	الإهلاك	الخام	الصافي	الإهلاك	الخام	الصافي	الإهلاك	الخام
269884.80	1223664.20	1493549.00	422842.83	1070706.18	1493549.00	575800.85	917748.15	1493549.00	728758.88	828406.13	1557165.00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13616.00	13616.00
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000.00	50000.00
0	743869.01	743869.00	92983.63	650885.38	743869.00	185967.25	557901.75	743869.00	278950.88	464918.13	743869.00
269884.80	479795.20	749680.00	329859.20	419820.80	749680.00	389833.60	359846.40	749680.00	449808.00	299872.00	749680.00
1430115.20			1277157.18			8721219.31			5018767.52		
429034.56			383147.15			2616365.79			1505630.26		
1001080.64			894010.02			6104853.51			3513137.26		
1700000/00			1700000/00			9297020.16			5747526.39		
1207000.00			1207000.00			1207000.00			1207000.00		
0			0			7597020.16			4047526.39		
1700000.00			1700000.00			9297020.16			5747526.39		

المصدر: من إعداد الطالبة

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

المطلب الرابع: مصادر تمويل المشروع

أولاً: الهيكل التمويلي:

سيكون التمويل ثنائي أي عن طريق الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ و المساهمة الشخصية، لأن المشروع لا يحتاج إلى رأس مال كبير، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 30: الهيكل التمويلي

البيان	النسبة	المبلغ
المساهمة الشخصية	29 %	1207000,00
قرض ANSEJ	71%	493000,00
المجموع	100%	1700000,00

المصدر من إعداد الطالبة

ثانياً: جدول تسديد القرض

الجدول 31: جدول تسديد القرض

مخطط تسديد القرض الخاص ب ANSEJ				
اسم المقرض: ANSEJ			مبلغ القرض:	
فترة السماح: 8 سنوات		معدل الفائدة: 0%		
مدة التسديد: 5 سنوات		فترة السداد: كل سنة		
فترة التسديد	رأس المال المتبقي	معدل فائدة الفترة	أقساط القرض	المبلغ الكلي المسدد
السنة 1	49300000	0	9860000	9860000
السنة 2	39440000	0	9860000	19720000
السنة 3	29580000	0	9860000	29580000
السنة 4	19720000	0	9860000	39440000
السنة 5	0	0	9860000	49300000

المصدر: من إعداد الطالبة

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

— قسط القرض = قيمة القرض / 5 سنوات

— رأس المال المتبقي = قيمة القرض - قسط القرض

— المبلغ الكلي المسدد = قسط القرض + الفوائد

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

أولاً: فترة الاسترداد

المقصود بفترة الاسترداد المدة الزمنية اللازمة لاسترجاع قيمة الاستثمار المبدئية (التكلفة الرأسمالية) للمشروع و تحسب كما يلي:

فترة الاسترداد = تكاليف الاستثمار / صافي العائد السنوي

فترة الاسترداد = 664384.00 / 1700000,00

فترة الاسترداد = 2.55

إذن فترة الاسترداد لمشروع وكالة سياحية داخلية هي 2,55 أي بالتقريب 3 سنوات .

ثانياً: صافي القيمة الحالية

VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

VAN = 1700000,00 - 1838844.71

VAN = 138844.71

إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة سياحية داخلية

خلاصة الفصل:

إن إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل بل يتطلب جهدا كبيرا و وقتا مسخرا للتفكير الجيد و التوليف بين الكثير من المتغيرات. فهو يلم بالكثير من الجوانب حيث نفصل في كل من الناحية التسويقية، المالية، التنظيمية و الانتاجية لنجعل من المشروع الذي يفكر فيه المقاول فكرة واضحة تقنع الأطراف الذين سيقدمون له الدعم و النصح.

فمن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل التطبيقي يمكن القول أن مخطط الأعمال يعد أكثر من وثيقة هامة بالنسبة لمشروع وكالة سياحية داخلية، ففي كل محور من المحاور المقدمة تبين لنا أهمية كل مخطط و علاقته بالآخر و مدى تكامل كل منهم و ذلك بهدف تحقيق الأهداف الرئيسية ، فالمخطط التسويقي يحدد السوق المستهدف للمشروع و الزبائن المستهدفين وكذا المزيج التسويقي المتبع للوكالة السياحية الداخلية..، أما المخطط التنظيمي فيحدد الاحتياجات من الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي للوكالة و الطبيعة القانونية الخاصة بها، و يليه المخطط الإنتاجي الذي يحدد الموقع المناسب لوكالة قرطي للسياحة الداخلية و احتياجاته من المعدات و التجهيزات اللازمة، و بعدها يأتي المخطط المالي الذي يحدد تكاليف المشروع الاستثمارية و التشغيلية و الهيكل المالي المناسب و في الأخير يتم تقييم ربحية المشروع.

الخاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة تبين لنا أن أهمية مخطط الأعمال تكمن في معرفة و تقييم مدى نجاح المشروع و فرص تطوره، لذا فإن تسيير المشروعات الصغيرة و المتوسطة يستوجب البحث عن كيفية إعداد مخطط الأعمال، فهو عبارة عن أداة تخطيط وأداة كمفتاح للتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة. و تمحورت دراستنا على دراسة مخطط الأعمال بجانبه النظري و التطبيقي، و ذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط المؤسسة بداية بالمخطط التسويقي الذي يمكننا من دراسة السوق و المزيج التسويقي المناسب للمشروع، و منه إلى المخطط التنظيمي الذي يحدد به احتياجات المشروع من الموارد البشرية، ثم المخطط الإنتاجي لتحديد موقع المؤسسة و التجهيزات الضرورية التي تحتاجها، إلى المخطط المالي الذي يساعد على تحديد الإحتياجات المالية و مصادر التمويل المناسبة، وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة و الوسائل المستخدمة. فمن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن هذا المشروع ناجح و قابل للتجسيد على أرض الواقع.

• النتائج المتوصل إليها:

- مخطط الأعمال جانب مهم في إنشاء المؤسسات و هذا راجع لأهميته في تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- للمخطط التسويقي دور كبير في تحديد متطلبات السوق من ناحية الكم و النوع.
- يلعب المزيج التسويقي دورا مهما في المؤسسة من خلال إختيار أحسن الطرق للتواصل مع الزبون.
- المخطط الإنتاجي يجب المؤسسة في الوقوع في فائض الإنتاج و تحمل تكاليف إضافية.
- المخطط المالي يقوم بترجمة المعطيات التسويقية والفنية إلى أرقام و تقديرات في المستقبل.

• التوصيات:

- يجب إعداد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع و حصولهم على شهادة التأهيل.
- ضرورة إنشاء مكاتب خاصة تقوم بإعداد مخطط الأعمال، وحتوي على مختصين في جميع المجالات.
- محاولة التعامل مع مخطط الأعمال بأقصى درجات الموضوعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب بالعربية:

- 1- إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية للإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، رام الله-فلسطين.
- 2- أحمد عارف العساف و آخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 3- أحمد عبدالرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، مصر.
- 4- الهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 5- أمجد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة للاستشارات الإدارية، تموز 2006.
- 6- إياد عبد الفتاح نسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري و كمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 7- بشير العلاق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2008.
- 8- بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، 2008.
- 9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع و دراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 10- حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- 11- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2011.
- 12- سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج و العمليات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008.
- 13- سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات، مشروع الطرق الصغيرة المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.

قائمة المراجع

- 14- طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق (التسويق السياحي - التسويق الفندقية). حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 15- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن-عمان، 2009.
- 16- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار النهضة العربية، دار الفجر للتوزيع و النشر، مصر، 2002.
- 17- عادل طه فايد، دراسات الجدوى التقويم المحاسبي و الاقتصادي للمشروع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، 2011.
- 18- عامر عبد الله، التحليل و التخطيط المالي المتقدم، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2014.
- 19- عبد العاطي طه صالح، دراسات الجدوى الفنية و الاقتصادية للمشروعات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
- 20- عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2008.
- 21- علي الشريف و آخرون، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
- 22- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 23- علي فلاح الزغي، الاتصالات التسويقية مدخل منهجي- تطبيقي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 24- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الاردن، 2008.
- 25- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2006.
- 26- فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان الطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001.
- 27- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2002.
- 28- ماريان بيرك وود، دليل الخطط التسويقية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2014.
- 29- محمد دياب، دراسات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية للمشاريع، دار المنهل اللبناني، ط2، بيروت، 2009.

قائمة المراجع

- 30- محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 31- محمد الصريفي، الادارة الصناعية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
- 32- محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الانتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 33- منعم زمير، إدارة الإنتاج و العمليات، زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 34- مؤيد الفضل، تخطيط و مراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر، السعودية ، 2007.
- 35- يجه عيسى و آخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007.

كتب و مراجع بالأجنبية:

- 1- Dušan Mladenović, **MASTER THESIS** , Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, Brno, 2013.
- 2- Jeff Bordes, **Strategic Management Assignment**, Atlantic International University, Honolulu, Hawaii, May 2009.
- 3- Jim downey and technical information service, strategic analysis tools, Topic Gateway Series no.34, octobre 2007.
- 4- Michael A. Gold, and other, Eastern RedcedarMarket Analysis, University Of Missouri Center for Agroforestry, Columbia, Missouri 65211, 2003 Directory.
- 5- Michel coster, **entrepreneuriat**, pearson education, paris, France, 2009
- 6- Michael E.Porter, Competitive Strategy (technique for analysing industries and competitors) , the free Press.
- 7- Paramasivan C. & Subramanian:" **Financial Management**", New Age International (P) Ltd .,Publishers 2009.

المذكرات و الأطروحات و الملتقيات و المجالات

- 1- المجلس التنفيذي، تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي دليل إرشادي و أدوات عملية، حكومة دبي، الإصدار الأول، 2014.
- 2- العيد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، (منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- 3- المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الإنتاج، تخصص ميكانيكا إنتاج، 264 ميك، ط 1429هـ.

قائمة المراجع

- 4- المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مبادئ التسويق، تخصص تسويق، 111 سوق، ط 1429هـ.
- 5- المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، ادارة الموارد البشرية، تخصص إدارة مكتبية، دار 225، ط 1429هـ.
- 6- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
- 7- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.
- 8- جمال ناصر الكميم، دور المعلومات التسويقية في التخطيط و الرقابة على الأنشطة التسويقية، محاضرة في نظم المعلومات التسويقية، كلية التجارة، جامعة الحديدة.
- 9- حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني، فرع علوم مالية و محاسبية، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- 10- ربيع بوصبيح العايش و آخرون، جدول سيولة الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي (SCF) ، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، 5-6 ماي 2013.
- 11- زعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: التسيير، شعبة: الإدارة المالية، جامعة منتوري - قسنطينة - ، 2012 - 2011 .
- 12- زهاء ديوب، التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق.

قائمة المراجع

- 13- زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغير و المتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، ورقة ، 2007/2006.
- 14- سومر أوتاني، التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2009.
- 15- سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات، مشروع الطرق الصغيرة المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- 16- شوقي جباري، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشاريع الصغيرة و المتوسطة، بحث مقدم لفعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 18-19 أبريل 2012.
- 17- طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
- 18- عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ضل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-18 أبريل 2007.
- 19- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- 20- عبد العزيز علوان العززي، الجرد و التسويات الجردية، المحاسبة المالية في المشروعات الفردية، دراسات في المحاسبة المالية.
- 21- عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000.
- 22- علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير أداء المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية مخطط الأعمال فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد التنفيذ، كلية

قائمة المراجع

- العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر أيام 17 18
19 أفريل 2012.
- 23- عمران عبد الحكيم، استراتيجية البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.
- 24- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات، آلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- 25- كوسى ليلي، واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.
- 26- لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، ماي 2010.
- 27- محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام الميزج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 28- محمود الطواشي، أصول المحاسبة، الفرقة الأولى، شعبة إنتظام وإنتساب وشعبة التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة المنصورة، دور يونيه 2012.
- 29- معاذ خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، 2011.
- 30- مناور حداد، دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة (إضاءات من تجربة الأردن و الجزائر)، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل، الأردن، 2006.

قائمة المراجع

- 31- وزارة تطوير القطاع العام، الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي للدوائر الحكومية، النسخة 10، 2016.
- 32- وليد عباس جبر و آخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية / دراسة مقارنة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B4%D9%83%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9&lang=fr> الطبعة القانونية

الملاحق

طلب رخصة استغلال وكالة السياحة و الأسفار

1- في حالة الشخص الطبيعي :

1. 1 - معلومات حول صاحب الوكالة :

- الاسم :
- (بالفرنسية :
- اللقب :
- (بالفرنسية :
- تاريخ و مكان الازدياد :
- في
- ابن : و :
- الجنسية :
- العنوان الشخصي :
-
- النشاط الحالي :
- التلغون : الجوال : الخط المباشر : الفاكس :
- البريد الاليكتروني :

- في حالة الشخص المعنوي :

-1-2- معلومات حول الشركة :

- اسم الشركة :
- (بالفرنسية :) (.....)
- الشكل القانوني للشركة :
- عنوان الشركة :
- الممثلين القانونيين للشركة (الشركاء) :
-
-
-
- رأس مال الشركة :

-2-2- معلومات حول مسير الشركة :

- الاسم و اللقب :
- تاريخ و مكان الازدياد : في
- ابن : و :
- الجنسية :
- العنوان الشخصي :
-
- التلفون : الجوال : الخط المباشر : الفاكس :
- البريد الاليكتروني :

- معلومات حول الوكيل (المدير التقني) :

- الاسم : (بالفرنسية :
- اللقب : (بالفرنسية :
- تاريخ و مكان الازدياد : في
- ابن : و :
- الجنسية :
- العنوان الشخصي :
- النشاط الحالي :
- التلفون : الجوال : الخط المباشر : الفاكس :
- البريد الاليكتروني :
- **الشهادات :**

- الخبرة المهنية في السياحة :

أرباب العمل	الفترات	الوظائف التي مارسها

- معلومات حول الوكالة :

- الاسم التجاري للوكالة :
- (بالفرنسية :
- الصنف الملتمس (أبرز الصنف الملتمس) (*) : أ ب
- العنوان :
-
- (بالفرنسية :
- (.....
- مساحة المقر :
- التلفون : الفاكس :
- موقع الانترنت : البريد الالكتروني :
- حرّر ب في

اسم و لقب و صفة الموقّ

الملحق 1

ملاحظة : يتم إيداع ملف طلب رخصة استغلال وكالة السياحة و الأسفار على مستوى المديرية الولائية للسياحة (المرحلتين 1 و 2).

(*) : الصنف "أ" هو للوكالات التي تنشط، **بصفة رئيسية**، في "السياحة الوطنية" و "السياحة الاستقبالية"، و الصنف "ب" هو للوكالات التي تنشط، **بصفة رئيسية**، في "السياحة الموفدة للسواح".

(*) : أبرز الصّنف الملتمس.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة السياحة و الصناعة التقليدية

مديرية السياحة لولاية :

التزام

أنا الممضي أسفله الطالب لرخصة استغلال وكالة السياحة و
الأسفار المسمّاة الكائنة ب :

بلدية : دائرة : ولاية :

ألتزم بممارسة النشاط وفقا للتشريع و للتنظيم الساريين المفعول، لأخلاقيات المهنة و لدفتر الشروط
المتعلق باستغلال وكالة للسياحة و الأسفار.

ألتزم كذلك بمطابقة شروط الممارسة المحدّدة للرخصة التي ألتمس، من صنف: أ / ب (*).

أشهد أنني اطلعت على الالتزامات المرتبطة بممارسة نشاط وكالة سياحة و أسفار، و أنه
في حالة الإخلال بهذه الالتزامات، أتعرض للعقوبات المنصوص عليها في التشريع و التنظيم الساريين
المفعول.

حرّر ب، في

(توقيع مصادق عليه)

R.C.N N : 07/00-1243470A12
Mat. Fiscale N : 17007010135054
Art. D'imposition N : 07010101497
ID. STASTIQUE : 17007010135054
Tél. Fax : 033.53.44.54
Mobile. : 07.70.74.60.44
11, avenue Hakim Sadane Biskra 07000

DATE : 04/05/2017

FACTURE PRO-FORMA

GRT KHLD

N°	DESIGNATION	Nombre	Prix unitaire	Montant
01	LOCATION DE BUS EXCURSSION BISKRA SETIF ET RETOUR	01	20.000,00	20.000,00
			MONTANT	20.000,00

Arrêté la présente Facture à la Somme de : **VINGT MILLE DINARS ALGERIEN.**

الملحق 3



R.C.N N : 07/00-1243470A12
Mat. Fiscale N : 17007010135054
Art. D'imposition N : 07010101497
ID. STASTIQUE : 17007010135054
Tél. Fax : 033.53.44.54
Mobile. : 07.70.74.60.44
11, avenue Hakim Sadane Biskra 07000

DATE : 04/05/2017

FACTURE PRO-FORMA

GRT KHLD

N°	DESIGNATION	Nombre	Prix unitaire	Montant
01	LOCATION DE BUS EXCURSSION BISKRA ALGER ET RETOUR	01	25.000,00	25.000,00
			MONTANT	25.000,00

Arrêté la présente Facture à la Somme de : VINGT CINQ MILLE DINARS ALGERIEN.



R.C.NN : 07/00-1243470A12
Mat. Fiscale N : 17007010135054
Art. D'imposition N : 07010101497
ID. STASTIQUE : 17007010135054
Tél. Fax : 033.53.44.54
Mobile. : 07.70.74.60.44
11, avenue Hakim Sadane Biskra 07000

DATE : 04/05/2017

FACTURE PRO-FORMA

GRT KHLD

N°	DESIGNATION	Nombre	Prix unitaire	Montant
01	LOCATION DE BUS EXCURSSION BISKRA ORAN ET RETOUR	01	50.000,00	50.000,00
			MONTANT	50.000,00

Arrêté la présente Facture à la Somme de : **CINQUANTE MILLE DINARS ALGERIEN.**



RP/BSKR9210F/

1. GARTI/KHOULOU

2 AH6040 Y 10MAY 3 ALGBSK HK1 I 0900 1000 ATR E 0

* HLE 01H00 AVANT DECOLLAGE *

SEE RTSVC

3 AH6043 Y 15MAY 1 BSKALG HK1 0800 0900 ATR E 0

* HLE 01H00 AVANT DECOLLAGE *

SEE RTSVC

4 AP 0555620907

5 TK OK04MAY/BSKR9210F

> FXB

FXB

01 GARTI/KHOUL*

NO REBOOKING REQUIRED FOR LOWEST AVAILABLE FARE

AL	FLGT	BK	T	DATE	TIME	FARE BASIS	NVB	NVA	BG
ALG									
BSK	AH	6040	Y	Y	10MAY	0900	Y		20
ALG	AH	6043	Y	Y	15MAY	0800	Y		20

DZD 4900 10MAY17ALG AH BSK2450.00AH ALG2450.00DZD
4900.00END

DZD 900DZ

DZD 20DZ

DZD 1102YB

DZD 6922

NO CHARGEABLE ANCILLARY SERVICE

RP/BSKR9210F/BSKR9210F AA/GS 4MAY17/1449Z LZLA5D

1. GARTI/KHOULOU

2 AH6296 Y 10MAY 3 ALGTMR HK1 D 1335 1855 ATR E 1

* HLE 01H00 AVANT DECOLLAGE *

SEE RTSVC

3 AH6233 Y 15MAY 1 TMRALG HK1 0125 0530 738 E 1

* HLE 01H00 AVANT DECOLLAGE *

SEE RTSVC

4 AP 0555620907

5 TK OK04MAY/BSKR9210F

> FXB

FXB

01 GARTI/KHOUL*

NO REBOOKING REQUIRED FOR LOWEST AVAILABLE FARE

AL	FLGT	BK	T	DATE	TIME	FARE BASIS	NVB	NVA	BG
ALG									
TMR	AH	6296	Y	Y	10MAY	1335	Y		20
ALG	AH	6233	Y	Y	15MAY	0125	Y		20

DZD 24560 10MAY17ALG AH TMR12280.00AH ALG12280.00DZD
24560.00END

DZD 1000DZ

DZD 20DZ

DZD 4856YB

DZD 30436

NO CHARGEABLE ANCILLARY SERVICE

الملحق 4

RP/BSKR9210F/BSKR9210F AA/GS 4MAY17/1451Z LZLA5D

1. GARTI/KHOULOU

2 AH6170 Y 10MAY 3 ALGAAE HK1 I 0715 0830 ATR E 0

* HLE 01H00 AVANT DECOLLAGE *

SEE RTSVC

3 AH6171 Y 15MAY 1 AAEALG HK1 0920 1040 ATR E 0

* HLE 01H00 AVANT DECOLLAGE *

SEE RTSVC

4 AP 0555620907

5 TK OK04MAY/BSKR9210F

> FXB

FXB

01 GARTI/KHOUL*

NO REBOOKING REQUIRED FOR LOWEST AVAILABLE FARE

AL	FLGT	BK	T	DATE	TIME	FARE	BASIS	NVB	NVA	BG
ALG										
AAE	AH	6170	Y	Y	10MAY	0715	Y			20
ALG	AH	6171	Y	Y	15MAY	0920	Y			20

DZD 6480 10MAY17ALG AH AAE3240.00AH ALG3240.00DZD
6480.00END

DZD 1000DZ

DZD 20DZ

DZD 1421YB

DZD 8921

NO CHARGEABLE ANCILLARY SERVICE

الملحق 4

--- TST ---

المحزاتر - وطران - المحزاتر

RP/BSKR9210F/BSKR9210F

AA/GS

4MAY17/1447Z

LZLA5D

1. GARTI/KHOULOU

2 AH6108 Y 10MAY 3 ALGORN HK1 D 1035 1150 ATR E 0

* HLE 01H00 AVANT DECOLLAGE *

SEE RTSVC

3 AH6183 Y 15MAY 1 ORNALG HK1 1315 1430 ATR E 0

* HLE 01H00 AVANT DECOLLAGE *

SEE RTSVC

4 AP 0555620907

5 TK OK04MAY/BSKR9210F

> FXB

FXB

01 GARTI/KHOUL*

NO REBOOKING REQUIRED FOR LOWEST AVAILABLE FARE

AL	FLGT	BK	T	DATE	TIME	FARE BASIS	NVB	NVA	BG
ALG									
ORN	AH	6108	Y	Y	10MAY	1035 Y			20
ALG	AH	6183	Y	Y	15MAY	1315 Y			20

DZD 5740 10MAY17ALG AH ORN2870.00AH ALG2870.00DZD
5740.00END

DZD 1000DZ
DZD 20DZ
DZD 1281YB
DZD 8041

NO CHARGEABLE ANCILLARY SERVICE

الملحق 4



قرطبي للسياحة Gartti Tourisme

AGENCE DE VOYAGE ET TOURISME AGREMENT N° 325/2012 R.C N° 07/00-1243470A12

R.C.N N°: 07/00-1243470A12
Mat. Fiscale N°: 17007010135054
Art. D'Imposition N°: 0710101497
ID. STATISTIQUE N°: 17007010135054
Tél. Fax : 033.53.44.54
Mobile : 07.70.74.60.44
11, Avenue Hakim Saâdane BISKRA 07000

DATE : 04/05/2017

FACTURE PRO-FORMA

الملحق 5

GRT KHLD

N°	DESIGNATION	Nombre	Prix Unitaire (DA)	Montant (DA)
01	LOCATION DE VOITURE TOURISTIQUE DACIA DUSTER SANS CHAUFFEUR / JOUR	01	5 000,00	5 000,00
02	LOCATION DE VOITURE TOURISTIQUE IBIZA SANS CHAUFFEUR/JOUR	01	3 000,00	3 000,00
03	LOCATION DE VOITURE TOURISTIQUE RENAULT TRAFIC SANS CHAUFFEUR / JOUR	01	9 000,00	9 000,00
			Total	17 000,00

Arrêté la présente facture à la somme de:

Dix Sept Mille Dinars Algérien



COMMERCE DE DETAIL DE BUREAUTIQUE

SAOUDI MOHAMED CHERIF

AVENUE ZAATCHA N° 15

BISKRA

RC N° : 07/100-1236248 A 09

BISKRA LE 02/05/2017

Doit : madmoiselle

GARTI KHOULOU

EL ALIA NORD

B I S K R A

الملحق 6

FACTURE PROFORMA
N°17/2017

N	DESIGNATION	Qt.	Prix/U.	Montant
1	Bureau	3	27 000,00	81 000,00
2	Chaises	6	3 500,00	21 000,00
3	Fauteuil bureau	3	6 400,00	19 200,00
4	Fauteuil d'attente	1	11 000,00	11 000,00
5	Appareil téléphonique	1	3 000,00	3 000,00
6	Fax	1	13 700,00	13 700,00
7	Armoire	1	13 500,00	13 500,00
8	MODEM WIFI 300	1	4 500,00	4 500,00
9	Climatiseur 18000 BTU	2	58 000,00	116 000,00
10	Télévision 42 "	1	47 000,00	47 000,00
11	Coffre	1	23 000,00	23 000,00
12	Table	1	4 500,00	4 500,00
13	Appareil photo CANON 1300D	1	69 500,00	69 500,00
14	Micro de bureau i3 VGA 4 G RAM	1	63 000,00	63 000,00
15	Micro de bureau QUAD CORE 2G	2	29 500,00	59 000,00
16	Imprimante CANON G2400	1	28 700,00	28 700,00
17	Imprimante CANON MF217	1	32 500,00	32 500,00
18	Imprimante CANON LBP 6030	1	15 000,00	15 000,00

T.H.T.	625 100,00
T.V.A. (19%)	118 769,00
T.T.C.	743 869,00

Arretée La Presente facture proforma à la somme de :

SEPT CENT QUARANTE TROIS HUIT CENT SOIXANTE NEUF D.A. (T.T.C.)

Informatique Bureautique
Saoudi Med Cherif
15 Rue Zaatcha - Biskra
RC N° 09/A/1236248 - 00/07

AGENCE DE BISKRA CODE 23190

Rue des frères Saouli Biskra

TEL FAX : 033 55 87 87

الملحق 7

R.C.N ° : 0012444B0

M.F.N ° : 000016239017351

PROFORMAT D'ASSURANCE

PROFORMAT N° 017/2017

ASSURÉ	ANSEJ /CNAC /ANGEM POUR LE COMPTE : GARTI KHOULOU
ADRESSE	W/BISKRA
DUREE DE CONTRAT	UN (01) AN
NATURE DE RISQUE	MULTIRISQUE PROFESSIONNELLE
DESCRIPTION	////////////////////
VALEUR ASSURÉ	743 869.00 TTC

DETAIL DE LA PRIME

PRIME NETTE	C.POLICE	FSI %	TVA 19 %	DT ET TD	PRIME TOTAL
11 158.00	250.00	////////	2 168.00	40.00	13 616.00

Arrête la présente facture a la somme de :

TREIZE MILLE SIX CENT SEIZE DA

Fait a Biskra le 03/05/2017

L' ASSUREUR



MENUISERIE METALIQUE

DERBALI FATHI AMINE

Adress: Hai Ben Yaakoub Biskra

Biskra Le: 21/05/2017

الملحق 8

CAN°: 005610

RCN°: 070105610

MFN°: 198007010089823

ARTN°: 07010190385

Compte Bancaire: 00300393011833300089 BADR BISKA

FACTURE PROFORMAT

DOIT: Garti Khouloud

N°	Désignation	U	Quantité	Prix Unit M2	Montant
01	F/P séparation en Aluminium Blanc avec porte d'accès vitré en blanc 5mm (2.50x3.00)	M2	7.50	8000.00	60000.00
02	F/P séparation en Aluminium Blanc avec porte d'accès vitré en blanc 5mm (3.00x5.00)	M2	15.00	8000.00	120000.00
03	F/P séparation en Aluminium Blanc avec porte d'accès vitré en blanc 5mm (3.00x2.00)	M2	6.00	8000.00	48000.00
04	F/P séparation en Aluminium Blanc avec porte d'accès vitré en blanc 5mm (3.00x2.00)	M2	6.00	8000.00	48000.00
05	F/P séparation en Aluminium Blanc d'accès vitré en blanc 5mm (3.00x4.00)	M2	12.00	8000.00	96000.00
Montant HT					372000.00

Cachet et Signature





21, Rue Hakim Sâadane BISKRA
Tél: 033.53.36.45
Email: imp.elqods@gmail.com

Date: 10/05/2017

R.C.n° : 02- A - 1223441 du 29/07/2002
Fiscal : 197007010320549
Article n° : 07010106887
C. B. n° : 00300393101074300062 BADR BISKRA

N° 051/2017

Facture Proforma

Client:

وكالة السياحة الداخلية
قرطي خلود

N°	Désignations	Quantité	Prix U HT	Montant
1	Impression Depliant Couleur A4	1000	30,00	30.000,00
2	Impression Panneau Publicitaire	1	5.000,00	5.000,00
3	Impression Affiche Couleur A3	1000	40,00	40.000,00
4	Carte de Visite Couleur Plastifié	100	25,00	2.500,00
Arrêtée la présente facture à la somme de:			MONTANT	77.500,00

SOIXANTE-DIX-SEPT MILLE CINQ CENTS DINARES ALGERIENS

NB: a virer au nom de Mr: GUERMIT MEGHAZI
C.B. n° 00300393101074300062 BADR BISKRA



مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيد بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية : 2016/12/18

الملحق 10

605012

رمز النشاط :

نشاط مقنن

وكالة السفر والسياحة

تسمية النشاط :

مضمون النشاط :

- كل الخدمات المرتبطة بالنشاط السياحي ، تسليم سندات الإقامة ،
- بيع الإقامات والأسفار المنضمة على فهارس ، كراء سيارات مهيأة مع مرافق .

النشاطات الاضافية :

- تهيئة و إستغلال أماكن التخييم ، المراقد والمآوي .
- بيع بالتجزئة لتذاكر السفر .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السياحة والصناعة التقليدية

République Algérienne
Démocratique et Populaire

Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

قرار مؤرخ في

الموافق

من الصنف « أ » رقم

portant attribution de la licence d'exploitation

من الصنف « أ » n° :

Arrêté du
correspondant au
d'agence du tourisme et de voyage Catégorie « A »

يتضمن منح رخصة إستغلال وكالة السياحة والأسفار

إن وزير السياحة والصناعة التقليدية

* بمقتضى القانون رقم 06-99 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة و الأسفار، لا سيما المادة 6 منه،

Le Ministre du Tourisme et de l'Artisanat

* Vu la loi n° 99-06 du 18 Dhou- El-Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999 régissant l'activité de l'agence de tourisme et de voyages, notamment son article 6 ;

* Vu le décret exécutif n° 2000-48 du 25 Dhou El-kaada 1420 correspondant au 1^{er} mars 2000, modifié et complété, fixant les conditions et les modalités de création et d'exploitation des agences de tourisme et de voyages ;

Arrête :

Article unique : Il est attribué à (Nom et Prénom de la personne physique ou morale) agissant en qualité de propriétaire ou de représentant légal :

و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 48-2000 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000، الذي يحدد شروط وكيفيات إنشاء وكالات السياحة و الأسفار واستغلالها، العمل و المتمم،
يقرر ما يأتي :

(لقب واسم الشخص الطبيعي أو المعنوي)

Dénomination ou raison sociale:
Adresse ou siège sociale :

الشكل القانوني:

الوكيل: (المستوفي لشروط الكفاءة المهنية)

- اللقب:
- الاسم:

Forme juridique :

Agent : (Remplissant les conditions d'aptitude professionnelle)

- Nom :
- Prénom:

رخصة استغلال وكالة السياحة والأسفار من الصنف « أ » .

حرر بالجزائر في

SPA EL KHABAR
32 Rue El Feth Ben Khalkane Hydra Alger
Service Publicité:
Bureau Hydra:
Tél : (021) 48 44 30
Fax: (021) 48 27 02
Bureau Maison de la press Tahar Djaout:
Tél : 0 650 996 368
Fax: (021) 66 22 37
E-mail: khabarpublicite@gmail.com
Cpt/ Dinars :004 00103 400,09976. 11. 73



TARIFICATION AVEC UNE TVA DE 19% SELON LA LOI DE FINANCES POUR 2017

PAGES	PRIX UNIT H.T	TVA 19%	PRIX TTC
PAGES NOIR ET BLANC			
1 PAGE N&B	268 000,00	56 920,00	318 920,00
1/2 PAGE N&B	140 000,00	26 600,00	166 600,00
1/4 PAGE N&B	72 000,00	13 680,00	85 680,00
1/8 PAGE N&B	35 000,00	6 650,00	41 650,00
1/16 PAGE N&B	15 500,00	2 945,00	18 445,00
1/32 PAGE N&B	8 000,00	1 520,00	9 520,00
1/16 PAGE ACTE NOTARIE	4 000,00	760,00	4 760,00
1/32 PAGE ACTE NOTARIE	2 000,00	380,00	2 380,00
PAGES COULEURS ORDINAIRES			
1 PAGE COULEUR ORDINAIRE	420 000,00	79 300,00	499 800,00
1/2 PAGE COULEUR ORDINAIRE	220 000,00	41 800,00	261 800,00
1/4 PAGE COULEUR ORDINAIRE	115 000,00	21 850,00	136 850,00
1/8 PAGE COULEUR ORDINAIRE	55 000,00	10 450,00	65 450,00
TRIANGLE COULEUR	200 000,00	38 000,00	238 000,00
FORMAT L COULEUR	300 000,00	57 000,00	357 000,00
1/2 PAGE COULEUR VERTICAL	350 000,00	66 500,00	416 500,00
1/2 PAGE COULEUR AU MILIEU	400 000,00	76 000,00	476 000,00
1/4 PAGE CL HAUT.PAGE A GAUCHE	200 000,00	38 000,00	238 000,00
CARRE CL 15*15 AU MILIEU	250 000,00	47 500,00	297 500,00
CARRE CL 13*13 AU MILIEU	180 000,00	34 200,00	214 200,00
CARRE CL 10,6*10,6 AU MILIEU	120 000,00	22 800,00	142 800,00
OREILLES ET BANDEAUX			
OREILLE PAGE 01 HAUT DE PAGE	34 000,00	6 460,00	40 460,00
OREILLE PAGE 01 BAS DE PAGE	30 000,00	5 700,00	35 700,00
OREILLE HAUT DERNIERE PAGE	28 000,00	5 320,00	33 320,00
OREILLE BAS DERNIERE PAGE	25 000,00	4 750,00	29 750,00
BANDEAU PAGE 01	140 000,00	26 600,00	166 600,00
BANDEAU DERNIERE PAGE	110 000,00	20 900,00	130 900,00
BANDEAU INT N&B	50 000,00	9 500,00	59 500,00
BANDEAU INT COULEUR	90 000,00	17 100,00	107 100,00
DOUBLE BANDEAU PAGE 01	330 000,00	62 700,00	392 700,00
DOUBLE BANDEAU DERNIERE PG	260 000,00	49 400,00	309 400,00
DOUBLE BANDEAU INT COULEUR	180 000,00	34 200,00	214 200,00
DOUBLE BANDEAU INT N&B	100 000,00	19 000,00	119 000,00
DOUBLE BANDEAU AU MILIEU	300 000,00	57 000,00	357 000,00
TRIPLE BANDEAU PAGE 01	500 000,00	95 000,00	595 000,00
TRIPLE BANDEAU DERNIERE PAGE	400 000,00	76 000,00	476 000,00
1/16 SOCIALE SANS PHOTO			
1/16 REMERCIEMENTS	2 000,00	380,00	2 380,00
1/16 CONDOLEANCES	2 000,00	380,00	2 380,00
1/16 PENSEE	2 000,00	380,00	2 380,00
1/16 FELICITATIONS	2 000,00	380,00	2 380,00
AVIS DE RECHERCHE	2 000,00	380,00	2 380,00
1/16 SOCIALE AVEC PHOTO			
1/16 REMERCIEMENTS	2 500,00	475,00	2 975,00
1/16 CONDOLEANCES	2 500,00	475,00	2 975,00
1/16 PENSEE	2 500,00	475,00	2 975,00
1/16 FELICITATIONS	2 500,00	475,00	2 975,00
AVIS DE RECHERCHE	2 500,00	475,00	2 975,00
ANNONCE CLASSEES (La ligne)	213,68	40,59	254,27
DEMANDES D'EMPLOI	213,68	40,59	254,27
PAGES CENTRALES COULEUR			
1 PAGE COULEUR CENTRALE	500 000,00	95 000,00	595 000,00
1/2 PAGE COULEUR CENTRALE	270 000,00	51 300,00	321 300,00
1/4 PAGE COULEUR CENTRALE	137 000,00	26 030,00	163 030,00
MAJORATIONS DE CHOIX DE PAGE			
PAGES ORDINAIRES : 50%		- DERNIERE PAGE : 100%	
PAGE N°2 : 60%		- PAGE N°3 : 75%	
SOUK EL KALAM : 75%		- PUBLI REPORTAGE : 100% AU MINIMUM	
TIMBRE : 1% (UNIQUEMENT POUR LES FACTURES REGLEES EN ESPECES)			

فرع: إدارة أعمال

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مقاولاتية , و ذلك لإعداد مخطط أعمال لمشروع وكالة سياحة داخلية بولاية بسكرة، نقدم لكم هذا الإستييان و نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بدقة و ذلك بوضع الإشارة (x) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة و مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض علمي، و نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام.

الأستاذة(ة) المشرف(ة): يزغش كاميليا

الطالبة: قرطي خلود

السنة الجامعية 2017/2016

الملحق 13

1- معلومات عامة:

- الجنس: ذكر أنثى
- الحالة المدنية: متزوج(ة) أعزب/ أعزباء
- المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

حالات أخرى تذكر:

- الوظيفة: موظف بطال أجير أعمال حرة

أعمال أخرى تذكر

- الدخل: 20000 - 15000 30000 - 20000 40000 - 30000
- أكثر من 40000

2- هل أنت من محبي السياحة؟

- نعم لا

• ماذا تفضل: السياحة الداخلية أم الخارجية؟ لماذا؟

- الداخلية الخارجية

• هل أنت من مشجعي السياحة الداخلية في الجزائر؟

- نعم لا

• ما رأيك في وضعية السياحة الداخلية في الجزائر؟

- غير متطورة متطورة في طريق النمو

• هل ترحبون بنشاط وكالة سياحة داخلية؟

- نعم لا

• في حالة ترويج وكالة للسياحة الداخلية هل ستوجهون إليها:

- نعم لا

رأي آخر

.. إذا كانت الإجابة "لا" ماهي الأسباب التي تمنعك؟

- عدم تقبل الفكرة من الأصل تعتقد أن الفكرة موجودة من قبل وكالات سياحية أخرى
- أسباب أخرى :

● هل تعتقد أن إنشاء وكالة سياحية داخلية يساهم في تنمية السياحة الداخلية؟

نعم لا

● هل تعرف المواقع السياحية في الجزائر؟

نعم لا نسبيا

● هل ترغب في التعرف أكثر على المعالم السياحية في بلدك؟

نعم لا

● في رأيك ما هي المناطق السياحية الأكثر جذبا في الجزائر؟

- صحراوية جبلية ساحلية مدن حموية دينية
- مهرجانات

رأي آخر.....

● هل تفضل زيارة المواقع السياحية في بلدك وحدك أم مع الأسرة أو مع أصدقائك؟

وحدك مع أسرتك أصدقائك

● في رأيك ماهو الفصل المناسب أكثر للسفر؟

الخريف الشتاء الصيف الربيع

● ماهي الوسيلة التي تفضلها في اكتشاف المكان السياحي الذي تريد الذهاب اليه؟

مرشد/مرافق الأنترنت الوكالات السياحية المحيط/العلاقات

● ستوفر لكم وكالتنا عدة خدمات منها : توفير النقل، حجز التذاكر، الحجز في الفنادق، مع توفير مرشدين

ماهي الخدمات الأخرى التي ترغبون في توفيرها؟

.....

.....

الملحق 13

• ماهي الوسيلة التي تفضلها من أجل التعرف على إعلانات الوكالة؟

- التلفاز راديو الصحف الإيميل اللافتات الهاتف الحضور الشخصي

وسائل أخرى

تذكر:

• من خلال الفكرة المقترحة والتي تتمثل في انشاء وكالة سياحة داخلية، والتي سيتم إنجازها بمدينة بسكرة من فضلكم قدموا لنا بعض الإقتراحات التي ترونها أنها تساعد في إثراء هذه الفكرة و تجسيدها على أرض الواقع و ماهي رغباتكم و تفضيلاتكم لكي نضمن نجاح الفكرة نزولا عند طلباتكم؟

