

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

اعداد مخطط أعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جودي حنان.

من إعداد الطالب (ة):

- حربوش أسماء.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذة محاضرة	- براهيم نوال
بسكرة	مقرا	- أستاذة محاضرة	- رحال سلاف
بسكرة	مناقشا	- أستاذة محاضرة	- جودي حنان

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

ان الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، فلا شكر الا بعد شكره
تعالى.

أتقدم ببالغ الامتنان والشكر الى الايادي التي مدت لمساعدتي من قريب او من بعيد
الأستاذة الفاضلة: **جودي حنان** التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، كما أتوجه
بجزيل الشكر الى جميع أساتذة قسم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بالنصح والإرشاد،
مشكورين لما قدموه لنا من مرافقة وتوجيه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير وجميل العرفان للعائلة الكريمة حفظهم الله وأطال في
أعمارهم.

المخلص:

يعتبر مخطط الاعمال من اهم أدوات التخطيط لإنشاء او تطوير مشروع ما، كما يعتبر من اهم أدوات التفاوض للحصول على التمويلات لإنشاء المشروع، ولإبراز هذه الأهمية قمنا بإسقاط الضوء عليه وأيضاً قمنا بإعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

Résume :

Le plan d'affaires est considéré comme l'un des outils de planification les plus importants pour l'établissement ou le développement d'un projet, il est également considéré comme l'un des outils de négociation les plus importants pour obtenir des fonds pour créer le projet, et pour souligner cette importance, nous l'avons mise en lumière, et nous avons également préparé un plan d'affaires pour un projet de complexe touristique à Mount Chélia.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر و اهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال و الجداول
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال
4	المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال
5	المطلب الثالث: خصائص مخطط الاعمال
5	المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال
7	المبحث الثاني: ماهية المخطط التسويقي
7	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي
7	المطلب الثاني: أهمية المخطط التسويقي
8	المطلب الثالث: مكونات المخطط التسويقي
13	المبحث الثالث: ماهية المخطط الإنتاجي
13	المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي
13	المطلب الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي
14	المطلب الثالث: خطوات اعداد المخطط الإنتاجي
16	المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي
16	المطلب الأول: مفهوم و أهمية المخطط التنظيمي
16	أولاً: مفهوم المخطط التنظيمي
17	ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي
17	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
17	أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

17	ثانيا: أنواع الهياكل التنظيمية
18	ثالثا: بناء الهيكل التنظيمي
18	المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسة
20	المبحث الخامس: ماهية المخطط المالي
20	المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي
20	المطلب الثاني: الهيكل التمويلي و التكلفة التشغيلية
20	أولا: الهيكل التمويلي
21	ثانيا: التكلفة التشغيلية
21	المطلب الثالث: القوائم المالية و التقييم المالي
21	أولا: القوائم المالية
22	ثانيا: التقييم المالي
23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني: اعداد مخطط أعمال لمشروع مركب سياحي بجبل شيليا
25	تمهيد الفصل الثاني
26	المبحث الأول: أساسيات المشروع
26	المطلب الأول: الملخص التمهيدي
26	المطلب الثاني: فكرة المشروع و أهدافه
27	المطلب الثالث: التكوين الاستراتيجي الفوري الملحوظ CSIP
28	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
28	المطلب الأول: تحليل المحيط (البيئة)
31	المطلب الثاني: دراسة السوق
32	المطلب الثالث: الاستراتيجية التسويقية
32	المطلب الرابع: المزيج التسويقي
34	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
34	المطلب الأول: موقع و مباني المشروع
34	أولا: الموقع
34	ثانيا: المباني
36	المطلب الثاني: احتياجات المشروع
38	المطلب الثالث: الطاقة الاستيعابية
39	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع
39	المطلب الأول: احتياج المشروع من اليد العاملة

40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
41	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
41	المطلب الأول: تكاليف المشروع و اهتلاك الاستثمار
41	أولاً: تكاليف المشروع
42	ثانياً: اهتلاك الاستثمار
42	المطلب الثاني: الهيكل التمويلي و القوائم المالية
42	أولاً: الهيكل التمويلي
43	ثانياً: القوائم المالية
45	المطلب الثالث: التقييم المالي
46	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج PESTEL: العوامل البيئية التي قد تؤثر على المنظمة.	9
02	التكوين الاستراتيجي الفوري الملحوظ. CSIP	27
03	الهيكل التنظيمي للمشروع.	40
2- قائمة الجداول		
01	الملخص التمهيدي للمشروع.	26
02	تحليل SWOT للمشروع.	29
03	عدد السياح المتوافدين.	32
04	أسعار الخدمات المقدمة.	33
05	تكاليف الأرض والمباني.	36
06	احتياجات المشروع.	37
07	احتياجات المشروع من المواد الأولية	38
08	احتياجات أخرى للمشروع.	38
09	الطاقة الاستيعابية للمشروع.	39
10	احتياجات اليد العاملة.	39
11	التكاليف الاستثمارية.	41
12	التكاليف التشغيلية.	41
13	اهتلاك الاستثمار للمشروع.	42
14	الهيكل التمويلي للمشروع.	42
15	الميزانية الافتتاحية للمشروع	43
16	مبيعات السنة الأولى للمشروع.	43
17	تقدير المبيعات السنوية للمشروع.	44
18	جدول حساب النتائج.	44
19	الميزانية الختامية	45

المقدمة العامة

يعتبر القطاع السياحي في الجزائر من القطاعات الاستراتيجية التي يعول عليها كثيرا في ظل التدهور الكبير الذي تشهده أسعار المحروقات وأثرها الكبير على الاقتصاد، فالصناعة السياحية تعتبر من البدائل المهمة القادرة على توفير الموارد المالية المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال التأثير الكبير على مؤشرات (الاستثمار، تخفيض البطالة، ميزان المدفوعات، إعادة توزيع الدخل) بصفة خاصة والتنمية المستدامة (النواحي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية) بصفة خاصة. (قرايري، 2020، صفحة 127)

وعليه تعد المناطق الجبلية أرض خصبة وبكر للتنمية خاصة التنمية السياحية، ومن ثم يمكن للسياحة الجبلية أن تكون مصدرا مهما للدخل المحلي، ومصدرا لتوظيف العمالة المحلية والاستثمارات المختلفة، وبالتالي يجب ان تتوفر في المناطق الجبلية أسس ومقومات الاستثمار السياحي للنهوض بهذه المناطق وتحقيق السياحة المستدامة.

وقبل الشروع في انشاء هاته المشاريع الاستثمارية لابد من الإعداد والتخطيط الجيد لها وذلك من خلال وضع مخطط الأعمال الذي يعتبر "ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (انشاء، استئناف، ...الخ). كما يعد منهج تحليل استراتيجي يقوم على تحضير اسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية، كما يستعرض مخطط الأعمال خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية" (جودي، 2021/2022).

ومن خلال هاته الورقة البحثية سنقوم بمحاولة إعداد مخطط أعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا كونها من أهم المناطق الجبلية في الجزائر ومن أكثر الأماكن للجذب السياحي.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

« كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع مركب سياحي " Mountain Trial Chalet " في جبل شيليا؟ »

من خلال الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال وفيما تكمن أهميته؟
- ما هي أهم مراحل إعداد مخطط الأعمال؟
- ما مدى إمكانية انجاز وتجسيد المشروع اعتمادا على مخطط الأعمال؟

2/ أسباب اختيار الدراسة:

- الرغبة في انشاء مشروع خاص.

- الاهتمام بالقطاع السياحي وتنميته.
- الرغبة في توفير أماكن للمواطنين للسفر إليها والراحة.
- خلق مناصب للشغل.
- توافق الموضوع وطبيعة التخصص في المقاولاتية.
- أهمية السياحة في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- معرفة كيفية انجاز مخطط أعمال لمركب سياحي في جبل شيليا.

3/ أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال.
- أهمية مخطط الأعمال في نجاح عملية انجاز المشاريع.
- أهمية المشاريع السياحية في التنمية الوطنية.
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمشروع.

4/ أهداف الدراسة:

- ابراز دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع قبل انشائه.
- معرفة جدوى فكرة مشروع مركب سياحي في جبل شيليا ومدى إمكانية تطبيقها على أرض الواقع.
- تشجيع السياحة في الجزائر.
- خلق مناصب للشغل وتوظيف العمالة.
- تقديم خدمة سياحية للترفيه.

5/ منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري من الدراسة من أجل التعرف على ماهية مخطط الأعمال وأهم مراحله، بينما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات والاعتماد على الاستبيان من أجل التعرف على آراء وميولات المستهلكين.

6/ هيكل الدراسة:

سوف نتطرق في هاته الدراسة الى فصلين هما:

الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري للدراسة سنتناول فيه عن ماهية مخطط الأعمال وأهم مراحله.

أما الفصل الثاني المتعلق بالجانب التطبيقي سنتطرق فيه الى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركب سياحي "Mountain Trial Chalet" في جبل شيليا.

الفصل الأول:

عموميات حول مخطط الأعمال

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

تمهيد:

يعتبر التخطيط والإعداد الجيد من أهم أسباب نجاح المشاريع، حيث أن التخطيط السليم يضمن مدى نجاح وفعالية هذه المشاريع بالإضافة الى العائد الجيد المتوقع منها إذ وقبل البدء بأي مشروع يجب التخطيط له، وذلك من خلال مخطط الأعمال الذي يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج المرغوب فيها من طرف المؤسسة، ويلم بكل جوانبها المتمثلة في الجانب التسويقي، الجانب التنظيمي، الجانب الإنتاجي وأيضا الجانب المالي.

وسوف نتناول في هذا الفصل ما يلي:

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

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.

يعد مخطط الأعمال من أهم الوسائل التي يستخدمها المقاول لنجاح سيرورة عملية الإنشاء وإعطاء نظرة شاملة للمشروع، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى: مفهوم مخطط الأعمال، أهدافه، خصائصه ومكوناته.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال.

تعددت التعاريف المتعلقة بمخطط الأعمال نذكر منها ما يلي:

التعريف 01: هو صياغة مكتوبة لمشروع إنشاء أو تطوير كيان تجاري بعد دراسة موجزة وموثوقة لدراسة الجدوى للمشروع أو تقييم السوق، وتوفر خطة الأعمال مخططاً للأنشطة الحالية والمستقبلية من خلال توفير إطار واقعي وواضح بشأن الحالة وإمكانيات التطور، وهي تستخدم أيضاً لإثبات جدوى مشروع الإنشاء أو التنمية لتحقيق أقصى قدر ممكن من الدعم اللازم من حيث التمويل والمنح والدعم والمشورة والتوظيف والعملاء المحتملين أو الشركاء المحددين، ويمكن اعتباره على نحو معقول بمثابة نفوذ للنجاح أو كضابط قوي ضد خطر الفشل. (دباح و باشا، 2021، صفحة 72)

التعريف 02: يعرف مخطط الأعمال ببساطة على أنه: "وصف مكتوب لمشروع إنشاء مؤسسة" وذلك كونه: "طريقة تعرض مشروع المقاوله من خلال دمج جميع المعلومات والمعطيات المكونة للمشروع مع مؤشرات المحيط في وثيقة واحدة"، أي أنه ينطلق من التكامل بين المعلومات المتوفرة لتحديد التوقعات المستقبلية وطريقة الانتقال بين المرحلتين، بمعنى آخر هو: "وثيقة تعمل كخارطة طريق، تعتمد لفحص مدى جدوى فكرة العمل والحصول على رأس المال". (حبة، 2021/2020)

التعريف 03: هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً خارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية. (الغالبى، 2009، صفحة 210)

التعريف 04: مخطط الأعمال هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدأ مخاطر جديدة، وعن طريقه يتوجب توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية، حيث يسعى مخطط الأعمال للإجابة عن الأسئلة التالية: (السكرانة ب.، 2008، صفحة 111)

- أين نحن؟

- وأين نذهب؟

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

- وكيف نصل الى نقطة ما؟

التعريف 05: مخطط الأعمال هو وثيقة متعددة المعاني لما يحتويه من أجزاء ومحاور، تتطلب الحصول على قاعدة معلومات في مجالات متعددة تدرس بيئة المؤسسة من الداخل والخارج، ومنه يمكن القول أنه وثيقة عمل، وكذلك وسيلة اتصال. (Léger-Jarnio & Kalousis, 2008, p. 9)

التعريف 06: يحدد مخطط الأعمال طريقة إدارة نشاط معين لفترة مستقبلية محددة. (Stutely, 2008, p. 4)

المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال.

تتمحور أهداف مخطط الأعمال حول بعدين أساسيين هما: (جودي، 2021/2022)

- مخطط الأعمال كأداة للاتصال حيث يعتبر كبطاقة تعريفية للنظام او الثنائية (فرد-مشروع) حيث يعتبر همزة وصل بينها ومحيطه الشخصي (فريق العمل، الشركاء، الأصدقاء، العائلة، ...) ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين، الجماعات المحلية).

- مخطط الأعمال كأداة استراتيجية حيث يعتبر كأداة للتوقع والمحاكاة.

انطلاقا من هذين البعدين الرئيسيين يمكن أن نجد 4 أبعاد هي كما يلي:

- **أداة اتصال داخلي:** حيث يسمح مخطط الأعمال بالإعلان الدوري للأطراف الآخذة وتحفيز مختلف المساعدين من خلال تقديم رؤية واضحة لمساهمة كل فرد وهو ما يسمى بالاتصال بين وحدات وأطراف المؤسسة.
- **أداة اتصال خارجي:** حيث يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع وإبراز قيمته من خلال تسويق المقاول او فريقه للمشروع وتبرز فعالية الاتصال الخارجي عندما يتكيف مخطط الأعمال مع أهداف وممارسات الجهة المستهدفة (مصادر التمويل، المستثمرين، المؤسسات المالية)
- **أداة استراتيجية داخلية:** يسمح مخطط الأعمال للمقاول بتوضيح أفكاره وإقناع نفسه أولا بجدوى وملائمة الفرصة واختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات من الواقع كما يعتبر مخطط الأعمال أداة قيادة فعالة ترشد فريق العمل للأعمال الواجب تنفيذها كما يسمح بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لإدارة الأنشطة وتطويرها.
- **أداة استراتيجية خارجية:** يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى التشغيلية والاستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين ففي هذا المستوى يعتبر مخطط الأعمال معلومة استراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير واقعية وملائمة وجدوى المشروع المقاولاتي.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

المطلب الثالث: خصائص مخطط الأعمال.

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي: (Fayolle, 2004, p. 294)

- عبارة عن بناء فكري (ذهني): وذلك لأنه عبارة عن توقعات وتصورات وهي عملية صعبة لذا في هذا الإطار نطرح مجموعة من الأسئلة:
 - من يمكنه التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمنافسين؟
 - من يمكنه التوقع بظهور الأزمات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي؟تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة وسيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.
- مخطط الأعمال كمسار لتقليل عدم اليقين: حيث يسمح بتحديد مسار المؤسسة الجديدة الذي يساهم في تحديد مصادر الخطر والقليل منها.
- مخطط الأعمال كمسار للمحاكاة: المحاكاة هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكيات مختلفة الأطراف أو سلوكيات المؤسسة أو تغيرات المحيط.
- مخطط الأعمال كمسار للتدريب على مهنة المسير: إن التفكير والتحليل الاستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختيار، والقرارات الاستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف ومهارات وظيفية.

المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال.

يتكون مخطط الأعمال من العناصر التالية: (دباح، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز صيانة وتصلح

السيارات Prince Auto Clinique بولاية بسكرة، 2017/2018، الصفحات 16-20)

- الصفحة الرئيسية: والتي تتضمن ايجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني والحاجات المالية، من أسهم وديون وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.
- ملخص الفكرة: يتكون الملخص من ثلاث الى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، سواء تتعلق باستراتيجية التسويق، المالية وإجراءات البيع.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

- **تحليل الصناعة والبيئة:** الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:
 - **الاقتصادية:** والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديموغرافي وحجم البطالة.
 - **الثقافية:** والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
 - **التكنولوجية:** والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
 - **التغيرات القانونية:** المرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.
- **وصف الأعمال:** حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع ووقوع البناء المستخدم والمعدات التي يحتاجها والحاجة الى الطاقة الكهربائية والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية لموقع المشروع والتي تتضح فيما يلي:
 - الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية.
 - مجموع المبيعات لآخر خمس سنوات لنفس الصناعة.
 - حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
 - نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة.
 - الاتجاهات الموجودة في السوق.
 - خصائص المستهلكين المحليين.
- **خطة الإنتاج والعمليات:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين والمواد الأولية والمزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.
- **خطة التسويق:** يمكن القول ان خطة التسويق هي وثيقة مكتوبة تهتم بجانب التسويق في المؤسسة فنتناول بالدراسة والتحليل بيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة الى الأهداف الموضوعية للمبيعات كما يتم عن طريقه تفصيل وتوضيح الاستراتيجيات والأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.
- **الخطة التنظيمية:** تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

- **تقدير المخاطر:** وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.
- **الخطة المالية:** وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.
- **الملاحق:** والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.

المبحث الثاني: ماهية المخطط التسويقي.

سيتم التطرق في هذا المبحث الى المطالب التالية: مفهوم المخطط التسويقي، أهميته ومكوناته.

المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي.

تعد الخطة التسويقية وثيقة تشغيلية وخرائط طريق مهمة تقوم المنظمات بإنشائها لتحديد استراتيجية الإعلان او التسويق بالإضافة الى الإجراءات الملموسة التي ستتبع هذه الخطط والتي ستنفذها الشركات أو المنظمات لجذب العملاء المتوقعين وللوصول الى السوق المستهدف وتحقيق النتائج المرجوة من إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، حيث توضح هذه الخطة بالتفصيل حملات التوعية بالمنتجات والعلاقات العامة التي ستقوم الشركة بإجرائها على مدى فترة زمنية معينة قد تقوم على أساس شهري، أو ربع سنوي، أو سنوي، هذا ويساعد وضع الخطة التسويقية في إتاحة الإمكانية للقيام بقياس مدى تأثير هذه المبادرات على أرض الواقع، ويتم تطوير هذه الخطط من خلال إطار عمل استراتيجي شامل. (إرشيد، 2021)

المطلب الثاني: أهمية المخطط التسويقي.

تتمثل أهمية المخطط التسويقي فيما يلي: (العلاق، 2008، صفحة 25)

- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- يبنى بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد الفرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات ذلك بالرجوع والعودة الى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

المطلب الثالث: مكونات المخطط التسويقي.

1- تحديد الأهداف: تعرف الأهداف على أنها المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للاستراتيجية التجارية التي

سنقرر وضعها في السريان، حيث تتوفر فيها عدة خصائص منها: (اسماعيل و بن اعمر، 2012،

صفحة 9)

أ- أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تتناسب هذه الأهداف مع موارد وامكانيات المنظمة.

ب- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز.

ت- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.

ث- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.

ج- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.

ح- يجب أن تصاغ الأهداف بمصدر الفعل المضارع وليس بالفعل.

خ- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة او على مستوى الإدارات

وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

2- تحليل المحيط (البيئة): توجد العديد من الطرق والأدوات التي تستعمل في دراسة المحيط وهي حقيقة

الأمر مكتملة لبعضها، فمنها ما يتعامل مع المحيط بكافة مكوناته ومنها ما يركز على الجوانب التنافسية

ومنها ما يحاول الربط بين المحيطين الداخلي والخارجي للمقولة.

أ- **تحليل المتغيرات الكلية "PESTEL":** تعتبر هذه الأداة من أقدم الأدوات وأبسطها في مبدأ التحليل إلا

أنها جد معقدة، لأنها تقوم بتحليل المحيط الخارجي إلى مجموعة محيطات جزئية ومن ثمة تحديد

العوامل الأساسية التي تؤثر على نشاط المقولة وطبيعتها تأثيرها وشدتها، هو ممكن الصعوبة أي التعدد

والتشابك الذي تتميز به متغيرات المحيط. (حبة، 2021/2020)

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

الشكل رقم (01): نموذج PESTEL: العوامل البيئية التي قد تؤثر على المنظمة.



المصدر: (Tournier, 2008, p. 1)

ب- **تحليل القوى التنافسية:** يعتبر من أهم أعمال مايكل بورتر "PORTER" كونه يسوغ مفهوم المنافسة حيث يعتبر بأنها غير منحصرة فيمن يقدم نفس السلع والخدمات، وإنما تمتد لكل من له تأثير على هامش ربح المؤسسة، وعليه لا بد من تحليل القوى: المنافسون المحتملون، مقدمو سلع وخدمات الإحلال (البدائل)، القوة التفاوضية لكل من الموردين أو العملاء والمنافسون في القطاع (المنافسون المباشرين) وتأثيراتها.

ت- **تحليل SWOT:** أداة تشخيص تتضمن البعدين الداخلي والخارجي، يعتبر من النماذج التقليدية يعتمد على التفكير المنطقي لأي سلوك تقوم به المؤسسة، يبني النموذج على التحليل الداخلي للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف كما يمتد الى التحليل الخارجي بتحديد الفرص والتهديدات، وهنا يظهر سبب تسميته بحيث يأخذ الاحرف الأولى لأبعاده الأربعة: نقاط قوة ونقاط ضعف، الفرص والتهديدات. (حبة، 2021/2020)

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

3- دراسة السوق: تعني بتحديد طبيعة السوق والمنافسة والمرحلة التي يمر بها ضمن دورة حياته، وكل ما

يختص بالجوانب التجارية: الأسعار، البيع، خصائص المنتج، وغيرها، وبالتالي لابد من توفير

المعلومات من المصادر المختلفة كالملاحظة، تحليل الوثائق، المقابلات، التواصل مع العملاء، إعداد

الاستبيانات وسير الآراء، وتتضمن بدورها: (حبة، 2021/2020)

أ- **توصيف المنتج:** تحديد طبيعة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة والخدمات الملحقة بهما وما يمكن أن

يشبعه من حاجات أو رغبات وفق الخصائص والمميزات التي يشملها، ومقارنتها بما يعرضه المنافسون

المباشرون أو ما يعرضه مقدمو المنتجات البديلة، وهو يمتد لمحاولة التوافق مع تفضيلات المستهلكين.

ب- **تحليل المستهلكين:** آلية عمل التسويق عموما هي الحركة ذهابا وإيابا بين السوق والمقولة وذلك

لوقوف على دراسة وتحليل المستهلكين وتوفير كل المعلومات عنهم، التي تختص أساسا بالتعريف بهم،

تحديد خصائصهم وطبيعتهم، توزيعهم، أسباب الشراء وطرقه وكيفيته، آليات الشراء وتكرارها.

ت- **تحديد السوق المستهدفة:** يظهر من دراسة الاستراتيجيات التي سبق التطرق إليها أن المقول غير

ملمزم بتغطية كل السوق فاختيار السوق المستهدفة تتحدد من خلالها ومن خلال دراسة شرائح السوق

التي تفضي الى التجزئة التسويقية التي قد تكون وفق: الأسعار أو الأبعاد الجغرافية أو الفئات العمرية

أو طبيعة المستهلكين وعليه يتم اختيار السوق المستهدفة التي تتماشى مع إمكانيات المقولة من جهة

ومع خصوصية الشريحة التي تتناسب معها.

ث- **تقدير الطلب:** يتضمن تحليل الطلب التعرف على احتياجات المستهلكين الحاليين والمحتملين، تحديد

سلوكياتهم الشرائية وتصنيفاتهم، وكذا الكميات المطلوبة وفق خصائصها المميزة.

بدراسة وتحليل الكميات المباعة، تحليل الاحتياجات، تصنيف المستهلكين وسلوكياتهم، يمكن تقدير

الطلب وتوقعه كما ونوعا وترجمته نقدا. وهذا التقدير يعبر عن السوق ككل وما يستوعبه، وفقا للطرق

الكمية والنوعية المعتمدة في تقدير الطلب.

ج- **تقدير العرض:** حتى تتمكن المقولة من الانطلاق والاستمرار في السوق لابد من تقدير العرض وتحليله

جيذا وذلك بتحديد المنافسين، تشكيلات منتجاتهم، مبيعاتهم، وتحديد قدراتهم وسلوكياتهم، وتتبع تطوراتهم

زمنيا وتوقعها مستقبليا.

ح- **تحديد الحصة السوقية:** من خلال المعلومات المحصل عليها من العناصر السابق التطرق لها: تحليل

العرض والطلب والمنافسة والمستهلكين تستطيع المقولة توقع حصتها السوقية على ضوء طاقتها

الإنتاجية وقدراتها التسويقية.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

4- الاستراتيجيات التسويقية: (دباح، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز صيانة وتصليح السيارات

Prince Auto Clinique بولاية بسكرة، 2017/2018، صفحة 40)

- استراتيجية التمييز: ونقصد بها عمل المشروع عمل تطوير منتجاته من خلال تمييزها وتنويعها وجعلها مختلفة عن منتجات المشاريع المنافسة، وجعلها ذات إمكانية كبيرة في اشباع رغبات شريحة عريضة من المستهلكين، هذا ما يتطلب تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات.
- استراتيجية التركيز: ونقصد بها تركيز عمل المشروع على منطقة جغرافية محددة أو قطاع معين من المستهلكين، وذلك تفاديا للمنافسة الواسعة.
- استراتيجية القيادة بالتكلفة: هذه الاستراتيجية تحتوي على عناصر تمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تخفيض التكلفة مقارنة بالمشروعات المنافسة، هذا ما ينتج عنه زيادة نصيب المشروع في السوق.

5- المزيج التسويقي للخدمات: يتكون من سبعة عناصر تتمثل في:

- أ- المنتج (الخدمة): المنتج (أو الخدمة) عبارة عن العنصر الذي تم إنتاجه (أو إعداده) لتلبية احتياجات مجموعة معينة من الأشخاص، ويمكن إن يكون المنتج غير ملموس او ملموس، أي من الممكن أن يكون في شكل خدمات أو سلع. يجب أن تأخذ الشركة في الاعتبار ما يتوقعه الزبون ويحتاجه من المنتج، ثم تتطلع الى تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخصائص العامة للمنتج من حيث تحقيق رغبات الزبون بالإضافة إلى الاهتمام بالعناصر الأخرى مثل الشكل واللون والمقاسات المطلوبة وكذلك الاسم وطريقة التغليف وما إلى ذلك. (سامي، 2020)
- ب- السعر: يشير مفهوم السعر إلى القيمة الملموسة والمادية للخدمة المقدمة، والسعر يتناسب مع قيمة المواد الخام للخدمة ومقدار الربح المتوقع، كما يحدد السعر استنادا إلى معايير معينة مثل استيفاء الخدمة للشروط المناسبة للمستهلك والبائع، وأيضا قدرته على المنافسة مع باقي الخدمات. وكذلك يقيم السعر تبعا لاسم الماركة ومقدار ضمان الصيانة للخدمة، وبذلك يحدد سعر المنتج المطلوب ويدفع للحصول على الخدمة المطلوبة. (سليمان، 2021)

ت- التوزيع: التوزيع يعبر عن مختلف العمليات التي من شأنها إتاحة المنتج وانسيابه من المقابلة للمستهلك النهائي أو الصناعي، أي أن هذه العلاقة قد تكون نهائية بسيطة أو قد يتم الاعتماد على وسطاء أو تجار جملة أو تجزئة أو سلسلة من الموزعين، وهنا لا بد من تحديد الطريقة المثلى من خلال قنوات التوزيع التي تتماشى مع مكونات المزيج التسويقي. وقد يختلف نمط التوزيع باختلاف

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

طبيعة المنتج واستهلاكه فيكون: مكثف (واسع ودائم)، أو انتقائي (محدد باستهلاك نوعي ضمن نقاط أو محلات محددة)، وقد يكون حصري (محدد ومحصور).

ث- **الترويج:** الترويج أو الترقية يعمل على محاولة التأثير في المستهلكين (الحاليين والمحتملين) بتقديم معلومات عن عروض المقابلة سواء ما تعلق بالخصائص المميزة بالمقابلة أو لمنتجاتها، بالاعتماد على: التغليف، الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات (هدايا، تخفيضات، ...)، المعارض، فهو يعمل على جذبهم وتحفيزهم للتعامل معها والاستمرار في ذلك من خلال ارضائهم وكسب ولائهم. (حبة، 2021/2020)

ج- **الأشخاص:** يجب الأخذ بعين الاعتبار أمرين: أن الأفراد الذين يلعبون دورا مهما في العمليات والإنتاج في مؤسسة الخدمة يشكلون جزءا مهما في الخدمة ذاتها، بل يساهمون أيضا في إنتاج الخدمة مثلهم مثل مندوبي البيع، فالعاملين في مؤسسات الخدمات يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. وأن الدور الأساسي للموظفين مقدمي الخدمة يكمن في الخدمات ذات الاتصال العالي، وهذا يتطلب من الإدارة حسن اختيار وتدريب وتحفيز الموظفين ومراقبتهم.

ح- **العمليات:** إن مفهوم العمليات يرتبط بشكل مباشر بالإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملون، وآليات العمل، بما في ذلك أنشطة التشغيل وغيرها من مستلزمات الإنتاج والتقديم. فالعمليات تمثل سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها المدخلات إلى (سلع أو خدمات) وتحدد هذه العمليات استنادا إلى المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لكي تتمكن من تقديم منتجاتها وخلق الطلب والاتصال بالزبائن. حيث أن تحديد العمليات يلعب دور مهم وأساسي في تحقيق الجودة المطلوبة، وتحديد دور العاملين بشكل جيد، والوقت المناسب لتقديم المنتج.

ح- **البيئة المادية:** إن البيئة المادية للخدمة، خصوصا تلك التي من صنع الانسان، تؤثر بشكل واضح على ادراكات المستفيد المتعلقة بتجربته مع الخدمة. كما أن البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل، وهذا بدوره يعزز من إدراك المستفيد للخدمة، ويجعله أكثر قدرة على تقييمها. وتتضمن الأبعاد البيئية للخدمة الظروف المحيطة (مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون، ... الخ.) واستثمار الحيز (مثل الأجهزة والمعدات، التأثيث، الديكور، السلع الداعمة لتقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى)، بالإضافة الى العلامات والرموز وأشياء من صنع الإنسان أو من ناتج براعته. (فطوش ، 2015/2014، الصفحات 44-45)

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

المبحث الثالث: ماهية المخطط الإنتاجي.

يعتبر الإنتاج أساس النشاط الاقتصادي الذي من خلاله تستطيع المؤسسات خلق القيمة والثروة، ولإبراز أهميته سوف نتطرق إلى المطالب التالية: مفهوم المخطط الإنتاجي، أهميته وخطوات إعداده.

المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي.

عرفه Mayer بأنه "الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقات الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب، إن هذا النشاط يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التوقع في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول على المتطلبات." (دباح و باشا، مخطط الأعمال - خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح-، 2021، صفحة 80)

المطلب الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي.

تكمن أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي: (عبد الكبير و ميهوبي، 2020/2019، الصفحات 4-5)

- 1- استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال، وذلك لتحقيق أقصى ربحية ممكنة عن طريق التنسيق في عملية الإنتاج وتقادي ظهور طاقات عاطلة في العمالة والآلات والمواد.
- 2- تخصيص معدلات الإنتاج المعيب وزيادة جودة المنتج.
- 3- يؤدي التخطيط للإنتاج إلى تخصيص الوقت اللازم للقيام بالأنشطة لأن الأداء سوف يقتصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل عملية.
- 4- تخطيط الاحتياجات من الطاقة الإنتاجية المطلوبة مما يتيح الفرص لإنتاج الأصناف المطلوبة في المواعيد المحددة وبالكميات المتعاقد عليها والوفاء بالتزامات الشركة اتجاه العملاء، وزيادة درجة الثقة في المنشأة مما يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للشركة بين الشركات الأخرى.
- 5- تظهر الأهمية القصوى للتخطيط الإجمالي للإنتاج من خلال العمل على مقابلة الطلب المتقلب عن طريق وضع استراتيجيات مثلى تساعد على تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة، على الرغم من صعوبة اختيار مستوى معين من الإنتاج في ظل الطلب المتقلب وبالتالي فإن التخطيط الإجمالي للإنتاج يهدف بالدرجة الأولى إلى تحديد مستوى الإنتاج الممكن والأفضل لكل فترة وبما يضمن تلبية الطلب المتوقع وبأقل تكاليف ممكنة، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون تحديد الاستراتيجيات المثلى أو مجموعة الاستراتيجيات الإنتاجية.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

المطلب الثالث: خطوات إعداد المخطط الإنتاجي.

1- اختيار موقع المشروع: يحدد موقع المشروع بأخذ الاعتبارات التالية: (مزايا، 2012/2013، الصفحات 36-37)

- السياسة العامة للدولة: ويقصد بذلك مجموعة اللوائح والقوانين والقواعد التي قد تحد أو تسمح وتحفز بإقامة المشروع في المنطقة المعينة.
- تكاليف النقل: وهذا المتغير له وزن جوهري عند المفاضلة بين المناطق الجغرافية المختلفة والتركيز يكون بتكلفة النقل الاجمالية من تكلفة نقل المواد والخامات والمنتجات النهائية.
- سوق المنتج النهائي: ويتعلق بدرجة البعد أو القرب عن سوق المنتج وهو المكان الذي يتوافر فيه الطلب على مخرجات المشروع الاستثماري.
- المناطق الصناعية المتخصصة: في حالة تواجد مناطق صناعية متخصصة في صناعة ما وتمثل المجال الصناعي للمشروع تحت الدراسة فيفضل الأخذ في الاعتبار هذه المناطق الصناعية عند اختيار موقع المشروع.
- درجة توافر المواد الأولية: بالنسبة للمشروعات التي تحتاج إلى كميات ضخمة وثقيلة الوزن من المواد الأولية والتي تتم بتمركزها في منطقة معينة فيفضل اختيار الموقع في هذه المنطقة.
- درجة التوطن: تقارن درجة التوطن بين نصيب الإقليم النسبي من صناعة معينة، إلى نصيبه النسبي من النشاط الاقتصادي.

2- طبيعة الإنتاج: يتعلق تحديد طريقة أو طبيعة الإنتاج بتحديد أساليب الإنتاج التي تتناسب مع خصائص المنتج (او الخدمة)، وتتمثل هاته الأساليب فيما يلي: (الصيرفي، 2005، صفحة 72)

- أسلوب الإنتاج المستمر: إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ويقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين: إنتاج مستمر وظيفي، وإنتاج مستمر غير وظيفي.
- أسلوب الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، لأن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين حسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين: إنتاج دفعات متكررة للطلب، وإنتاج دفعات متكررة للتخزين.

3- الطاقة الإنتاجية: تعبر الطاقة الإنتاجية عن عدد الوحدات المنتجة أو اللازم إنتاجها خلال فترة زمنية محددة، وتقاس أيضا بساعات التشغيل أو عدد الآلات المستعملة في الإنتاج.

تتمثل العوامل المؤثرة في تحديد الطاقة الإنتاجية فيما يلي: (منصوري، 2021/2022)

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

- الموارد المتاحة.
 - حجم السوق الفعلي.
 - الأساليب الفنية والتكنولوجية.
 - المحددات القانونية المرخص بها.
 - مدى إمكانية التوسع المستقبلي.
 - اقتصاديات الحجم والوفورات الاقتصادية.
- 4- احتياجات الإنتاج (المشروع):** تتمثل هاته الاحتياجات في:
- أ- **المواد الأولية:** يتم وصفها بتحديد أنواعها وكمياتها، أسعارها، تحديد مصادرها والفترة الزمنية بين طلبها والحصول عليها.
- ب- **الآلات والمعدات:** هناك عدة اعتبارات يمكن الاسترشاد بها في اختيار المعدات: (منصوري،
(2022/2021)
- تكلفة تمويل الآلة من المصادر المتاحة وتكلفة تشغيلها.
 - تكلفة الصيانة والإصلاح.
 - تكلفة تركيب الآلة.
 - أثر تركيب الآلة على التنظيم الداخلي للمصنع وتكلفة الاختناقات الناتجة.
 - العمر المتوقع للآلة وقيمة الاستهلاك السنوي.
 - الطاقة الإنتاجية للآلة وعدد ساعات تشغيلها.
 - القوى المحركة اللازمة وتكلفتها (كهرباء مثلا).
 - معدلات التشغيل.
 - القيمة التخريبية للآلة في نهاية عمرها.
 - القيمة التدريبية والخبرة الفنية اللازمة.
 - تكاليف قطع الغيار.
- ت- **الموارد البشرية:** تقدر الاحتياجات للموارد البشرية عن طريق الطاقة الإنتاجية وطبيعة العمليات الإنتاجية والآلات المستخدمة في هاته العمليات بالإضافة الى الإداريين والماليين.
- ث- **الأثاث ووسائل النقل:** لابد من تحديد وسائل النقل التي يحتاج إليها المشروع والتي تشمل الوسائل الخاصة لنقل مستلزمات التشغيل والمستلزمات الخدمية من المخازن إلى مباني الإنتاج، والإنتاج التام من مباني الإنتاج إلى مستودعات المواد التامة الصنع، إضافة إلى وسائل نقل العمال من

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

مكان الإقامة إلى مكان العمل، ويتم التفضيل بين وسائل النقل المقدمة ضمن عروض الموردين.

(مزايش، 2013/2012، الصفحات 37-38)

ج- التنظيم الداخلي: بعد تحديد الاحتياجات السابقة يمكن معرفة: (منصوري، 2022/2021)

أولاً:

- المساحة الكلية.
- المساحة الخاصة بالإدارة.
- المساحة الخاصة بأقسام الإنتاج.
- المساحة التي يتطلبها كل عنصر من عناصر التسهيلات الإنتاجية.

ثانياً:

- نظام العمل داخل كل قسم.
- مواقع الآلات.
- العلاقة بين الأقسام.
- الاتصال.

المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي.

يقوم المخطط التنظيمي بتحديد المهارات من الأفراد التي يحتاجها المشروع، وأيضاً تحديد السلطات والمسؤوليات وتوزيعها على هؤلاء الأفراد، ومن خلال هذا المبحث بالتطرق إلى أهم عناصر المخطط التنظيمي من خلال المطالب التالية: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي، الهيكل التنظيمي والأشكال القانونية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي.

أولاً: مفهوم المخطط التنظيمي.

➤ المخطط التنظيمي هو خطة تهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفا إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة). (دباح، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز صيانة وتصليح السيارات Prince Auto Clinique بولاية بسكرة، 2018/2017، صفحة 61)

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

➤ تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات. (الغالبى، 2009، صفحة 230)

ثانياً: أهمية المخطط التنظيمي.

تتمثل أهمية المخطط التنظيمي في النقاط الآتية: (قمريش، 2016/2015، الصفحات 31-32)

- تحقيق أهداف المنظمة من خلال التصميم الذي يخدم ضد الاتجاه.
- يساعد على تنفيذ خطة المنظمة.
- تنظيم أداء الافراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها.
- يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.
- ضمان الاستمرارية للمنظمة.
- مواجهة التعقيد والغموض والتغير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلباتها البيئية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي.

➤ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها." (القرويتي، 2008، صفحة 50)

➤ الهيكل التنظيمي هو صورة أو خريطة أو رسم بياني يوضح العلاقات والسلطات والمسؤوليات، إذ أنه يقوم على تحديد المناصب والأقسام والمصالح ومختلف وحداته مما يضبط الحركية من مختلف النواحي: العلاقات، الاتصالات، تحديد السلطات والمسؤوليات والهيكل الفعال يضمن سلاستها ويضمن عدم التناقض أو التضارب في مختلف العمليات كما أنه يساعد بشكل كبير في الرقابة. (حبة، 2021/2020)

ثانياً: أنواع الهيكل التنظيمي.

توجد العديد من العناصر التي تتدخل في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي منها: طبيعة النشاط، حجمه، أهداف المشروع، درجة المرونة وغيرها، وتوجد العديد من الأشكال التي من أهمها: الهيكل الوظيفي وهو الأكثر انتشاراً

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

وشيوعا يركز على تجميع الوحدات التنظيمية على أساس تشابه الوظائف وتمائلها. وهناك هياكل تنظيمية جغرافية أي على أساس التوزيع الجغرافي، أما الهياكل المصفوفية فهي التي تتناسب مع المشاريع ذات النشاطات المعقدة، كما تجري الاستعانة بالهياكل المركبة أي التي تمزج بين نوعين أو أكثر من الاشكال السابقة. (حبة، 2021/2020)

ثالثا: بناء الهيكل التنظيمي. (اللوزي، 2007، الصفحات 49-50)

- أ- مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية التي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها.
- ب- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات وكذلك الأقسام.
- ت- اعداد الوصف والمواصفات الوظيفية، وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم او إدارة.
- ث- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.
- ج- تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى اداري.
- ح- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسة. (البوابة الجزائرية لانشاء المؤسسات، بلا تاريخ)

- أ- المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (م ذ ش وم م): هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته ولا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأسمال الاجتماعي، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر لمسيرها.
- ب- المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة (ش ذ م م): هي شركة أموال، تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل وخمسين على الأكثر، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي، كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين.
- ت- شركة التضامن (ش ت): شركة لأشخاص، وعموما هي شركة عائلية، العدد الأدنى للشركاء هو اثنان. ليس هناك حد أدنى من مفروض للراس المال الاجتماعي للشركة، 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 الشركة. التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للشركة صفة الشخص المعنوي ولكل الشركاء صفة التاجر.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

ث- الشركة ذات التوصية البسيطة (ش ذ ت ب): هي شركة هجينة، نجد أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعة أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة. الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية وتسير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع 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 الشركة صفة الشخص المعنوي وللشركاء صفة التاجر.

ج- الشركة ذات الأسهم (ش ذ أ): وهي شركة ذات رؤوس أموال، تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز، تضم على الأقل سبعة مساهمين والحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار في حالة الدعوة إلى الإكتتاب العام ومليون دينار إن لم يكن هناك دعوة للإكتتاب العام، يقسم الرأسمال الاجتماعي إلى أسهم. تسيير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضواً، يرأسه 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 الرأسمال الاجتماعي للشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وصفة التاجر لأعضاء مجلس الإدارة.

ح- شركة توصية بالأسهم (ش ت أ): هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصين 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 ويمكن أن تسيير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين. الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمسة ملايين دينار في حالة الدعوة إلى الإكتتاب العام، ومليون دينار في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي. المسيرين هم المساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم، للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين.

خ- التجمعات: يؤسس بين شخصين معنويين أو أكثر لفترة محدودة قصد تسخير كل الإمكانيات الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي لأعضائها وتطويره وتحسين نتائج هذا النشاط وتميمته، يمكن أن يؤسس بدون رأسمال كما لا يؤدي التجمع من تلقاء نفسه إلى تحقيق فوائد واقتسامها، يسير التجمع شخص

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

واحد أو أكثر ويلزم أعضائه بتسديد ديونه من ذمته المالية الخاصة وهم متضامنون إلا إذا وجد اتفاق مخالف مع المتعاقدين الآخرين، يمنح القيد في السجل التجاري التجمع الشخصية المعنوية.

المبحث الخامس: ماهية المخطط المالي.

يعتبر المخطط المالي آخر جزء من أجزاء مخطط الأعمال لأنه تتم فيه ترجمة المخططات السابقة إلى تكاليف في شكل كمي ونقدي، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى: مفهوم المخطط المالي، الهيكل التمويلي والتكلفة التشغيلية، والقوائم المالية والتقييم المالي.

المطلب الأول: مفهوم المخطط المالي.

• يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد والتكاليف والأرباح. (الغالب، 2009، صفحة 227)

• هو التخطيط الذي يتم تطبيقه لفترة طويلة الأجل، من أجل تحقيق الأرباح المالية المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر من قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بها ويعرف التخطيط المالي بأنه النشاط الذي يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بطريقة إدارة الأفراد لحقوقهم المالية، ويشمل التخطيط المالي مجموعة من الجوانب، من أهمها اعداد الميزانية المالية، والتخطيط للضرائب، وتوفير المال وغيرها. (دباح و باشا، مخطط الأعمال - خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح-، 2021، الصفحات 81-82)

المطلب الثاني: الهيكل التمويلي والتكلفة التشغيلية.

أولاً: الهيكل التمويلي.

• يعرف الهيكل التمويلي على أنه تشكيلة المصادر التي تحصلت منها المؤسسة على الأموال المطلوبة لغرض تمويل استثمارها، وهو يتضمن جميع العناصر المكونة لجانب الخصوم. (صديقي، فقيقي، و صبرو، صفحة 81)

• كذلك يعرف الهيكل التمويلي بأنه كيفية تمويل إجمالي موجودات استثمارات المؤسسة ويتمثل ذلك بالجانب الأيسر للميزانية، أي جانب المطلوبات وحقوق المساهمين الذي يبين كافة وسائل التمويل الذي تستخدمه المؤسسة. (العبيدي و بومدين، 2019/2018، صفحة 3)

ثانياً: التكلفة التشغيلية.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة ونجدها تتضمن ما يلي: (دباح، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز صيانة وتصليح السيارات Prince Auto Clinique بولاية بسكرة، 2018/2017، صفحة 75)

- تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتكاليف الصيانة وقطع الغيار اللازمة، إضافة الى المنتجات الوسيطة.
- تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع.

المطلب الثالث: القوائم المالية والتقييم المالي.

أولاً: القوائم المالية.

لكل دولة نظامها المالي والمحاسبي الذي تضعه بما يخدم مصالحها ويتماشى مع توجيهاتها، وفي الجزائر يتطلب إعداد المخطط المالي القوائم المالية التالية:

- إعداد الميزانيات: الميزانية بيان تفصيلي لخصوم وأصول المشروع، تتضمن:

- الميزانية الافتتاحية: تظهر الوضعية المالية للمشروع بداية السنة، وهي غير الزامية. (حبة، 2021/2020)

- الميزانية التقديرية: هي تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات انتاج، أو أي مقياس رقمي آخر، وهي تتمثل فيما يلي:

(1) الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التوقع بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التوقع بالمبيعات باتباع الأساليب العلمية.

(2) الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في انتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات.

(3) الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد.

الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال.

4) الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع الإنتاج تغير طردي. (دباح، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز صيانة وتصليح السيارات Prince Auto Clinique بولاية بسكرة، 2018/2017، الصفحات 76-77)

5) الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة وبواسطتها يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ إلى الاقتراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض. (بوخالفي، 2019/2018، صفحة 43)

- **الميزانية الختامية:** تعد في نهاية الدورة المحاسبية وهي الزامية كونها تحدد النتيجة المالية للمشروع.
- **جدول حسابات النتائج:** هو جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصل ذلك أو تسديد، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الاهتلاكات والمؤونات، ربحية أو خسارة الدورة. (دباح، إعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز صيانة وتصليح السيارات Prince Auto Clinique بولاية بسكرة، 2018/2017، صفحة 78)

ثانيا: التقييم المالي.

إن الاختيار الأحسن للاستثمارات هي تلك التي تحقق نتيجة إيجابية في مدة استعمالها أو على الأقل تغطي مختلف تكاليفها بإيراداتها، أما ما يحقق نتيجة سلبية فهو مرفوض، وهناك عدد من الطرق للمفاضلة بينها نذكر منها: (مراش، 2013/2012، الصفحات 45-46)

- فترة الاسترداد.
- طريقة معدل متوسط العائد للاستثمار.
- طريقة المعدل الداخلي للعائد.
- مؤشر الربحية.
- طريقة القيمة الحالية الصافية.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستخلص أن مخطط الأعمال عبارة عن بطاقة تعريفية للمشروع يستعرض فيه كل جوانبه التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي والمالي، مما يمكن للمشروع بالانطلاق بشكل صحيح وسليم.

وأيضاً يعتبر مخطط الأعمال أداة تستعمل لإقناع الأطراف الآخذة بنجاح المشروع للحصول على التمويل المناسب وهنا يكمن الهدف الأساسي لمخطط الأعمال.

الفصل الثاني:

إعداد مخطط أعمال لمشروع مركب

سياحي في جبل شيليا

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لمخطط الأعمال وأهم عناصره، سنقوم في هذا الفصل بالقيام بإسقاط تلك المفاهيم على مشروع مركب سياحي في جبل شيليا والتطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة به، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

المبحث الأول: أساسيات المشروع.

سننتظر في هذا المبحث إلى أساسيات المشروع والتي تتمثل في الملخص التمهيدي وفكرة المشروع وأهدافه، والنموذج التمثيلي CSIP.

المطلب الأول: الملخص التمهيدي.

الجدول رقم (01): الملخص التمهيدي للمشروع

البطاقة التعريفية للمشروع	
اسم النشاط	مركب سياحي
اسم المشروع	Mountain Trail Chalet
رمز النشاط	601105
مضمون النشاط	مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء، منعزلة أو مجموعة، تتواجد داخل فندق أو عدة فنادق أو داخل مجموعات شقق أو شاليهات أو بنغالوهات. كما توفر مختلف الخدمات التجارية والاطعام والراحة والألعاب والرياضة والترفيه. ترتب المركبات السياحية في ثلاثة أصناف: <ul style="list-style-type: none">- الصنف الأول: 3 نجوم.- الصنف الثاني: نجمتان.- الصنف الثالث: نجمة واحدة.
موقع المشروع	جبل شيليا باتنة-خنشلة.
الشكل القانوني	ذات المسؤولية المحدودة والشخص الوحيد EURL
اسم صاحب المشروع	حربوش أسماء
رسالة المؤسسة	توفير خدمات الإيواء والاطعام لزوار المنطقة.
رؤية المؤسسة	ترويج المنطقة سياحيا والتعريف بها.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: فكرة المشروع وأهدافه.

جاءت فكرة المشروع رغبة بالنهوض بالقطاع السياحي الذي من خلاله تتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم قمنا باختيار المنطقة الجبلية كونها وجهة يتزايد التوافد عليها كل عام وأصبحت وجهة لكل سائح داخلي

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

أو من خارج الوطن، حيث يعتبر جبل شيليا ثاني أعلى قمة جبلية في الجزائر، يتميز بأشجار الأرز وأشجار السنوبر والبلوط التي تعطي جمالا للجبل، وأيضا قمنا باختيار الجبل نظرا لمكانته التاريخية فهو ليس مجرد جبل بل يحمل في طياته الكثير من الحكايات والروايات المتعلقة بالثورة التحريرية والكفاح المسلح الذي شارك فيه أجدادنا وضحووا فيه بالنفس والنفيس، حيث تتمثل أهداف المشروع في:

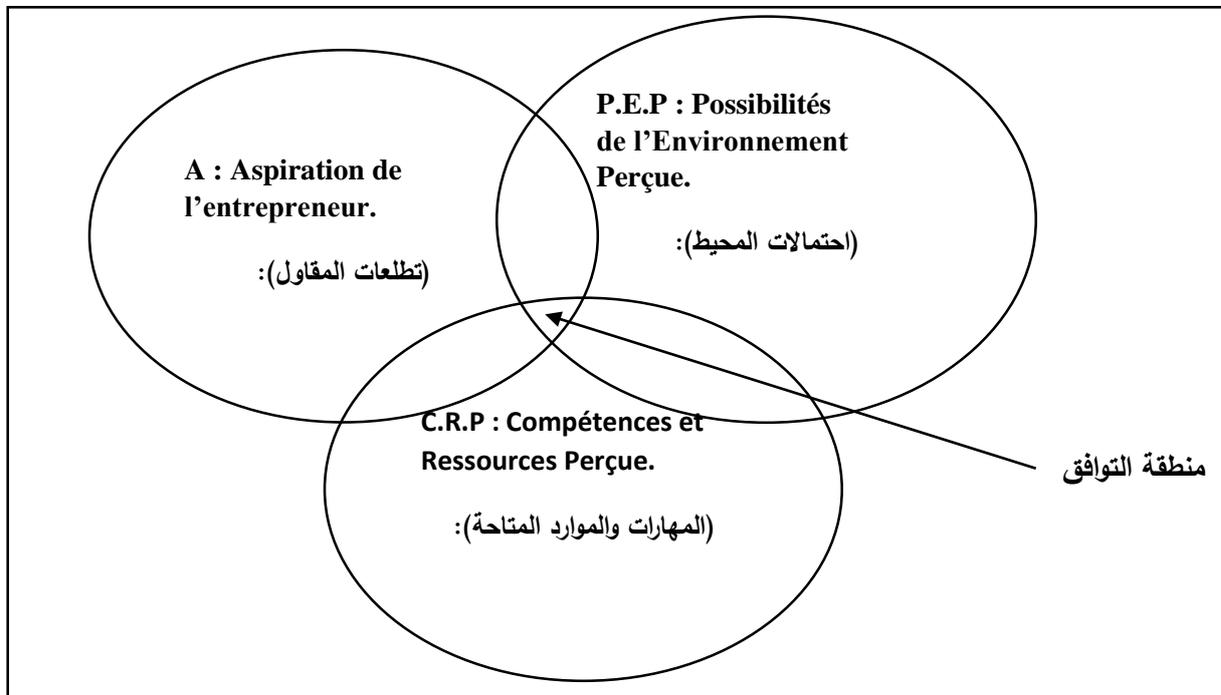
- تشجيع السياحة في الجزائر.
- خلق مناصب للشغل وتوظيف العمالة.
- تقديم خدمة سياحية للإيواء والترفيه.
- ترويج المنطقة سياحيا محليا وعالميا.

المطلب الثالث: التكوين الاستراتيجي الفوري الملحوظ CSIP.

Configuration Stratégique Instantanée Perçue

يتشكل المشروع حسب مفهوم CSIP في منطقة التوافق والتي تمثل عملية تقاطع بين تطلعات المقاول وبين مهاراته وموارده المتاحة وبين الاحتمالات التي يوفرها المحيط ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التكوين الاستراتيجي الفوري الملحوظ CSIP.



المصدر: من إعداد الطالبة.

احتمالات المحيط:

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

- قلة المنافسة
- دعم الاستثمار السياحي من طرف الدولة.
- المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة آفاق 2030 (Tourism Development Guideline).
- التشجيع الذي يقدمه والي ولاية باتنة وخنشلة للاستثمار في قطاع الغابات وإقامة فضاءات للتسليّة والراحة.

تطلعات المقاول:

- الرغبة في إنشاء مشروع خاص.
- خلق مناصب للشغل.
- توفير أماكن ومرافق سياحية في المنطقة.
- المساهمة في النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر.

المهارات والموارد المتاحة:

- شهادة ليسانس في التسيير تخصص إدارة أعمال.
- شهادة ماستر في التسيير تخصص مقاولاتية.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى المطالب التالية: تحليل المحيط، دراسة السوق، الاستراتيجية التسويقية، المزيج التسويقي.

المطلب الأول: تحليل المحيط (البيئة).

1- تحليل المتغيرات الكلية "PESTEL": سنتطرق فيه إلى العوامل التي تؤثر على المشروع ونقوم بتحليلها وذلك بناء على المعلومات المتحصل عليها من خلال البحث الشخصي وتتمثل هاته العوامل في:

• العوامل السياسية (Politics):

- الاستقرار الحكومي والسياسي الذي يعد عاملا أساسيا في استقطاب السياح داخليا أو خارجيا.
- ارتفاع البيروقراطية مما يؤدي إلى صعوبة في الإجراءات الإدارية اللازمة لتأسيس مؤسسة أو الحصول على اعتماد لممارسة نشاط تجاري مقنن.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

- قيود الاستيراد المتزايدة التي تؤثر في الحصول على تراخيص لاستيراد بعض المنتجات.
- الرسوم الجمركية التي تصل الى 160% من سعر السلع.
- الإعفاءات الضريبية التي يستفيد منها المستثمرين.

• العوامل الاقتصادية (Economics):

- دعم الدولة للمشاريع المقاولاتية من خلال القروض التي تقدمها المؤسسات المالية والبنوك.
- الأزمة الاقتصادية التي يشهدها العالم وارتفاع معدلات التضخم يؤثر على الأسعار والقدرة الشرائية للمواطنين.

• العوامل الاجتماعية (Social):

- النمو السكاني الكبير.
- نمو الطلب السياحي لدى المجتمع الجزائري بصفة خاصة والعالم بصفة عامة.
- المقومات الثقافية والدينية والتاريخية.

• العوامل التكنولوجية (Technology):

- تطور التقنيات المستخدمة في بناء الشاليهات بطرق عصرية.
- استخدام الانترنت في تسويق المشروع.

• العوامل الايكولوجية (Environment):

- المشروع يتواجد في منطقة تمتاز بمناخ جيد يساعد على زيادة التوافد السياحي فيها.

• العوامل القانونية (Law):

- الإجراءات القانونية التي تنص على الحصول على عقار للاستثمار في مجال السياحة في المنطقة.

2- تحليل "SWOT": يوضح الجدول التالي تحليل SWOT لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا من

خلال المراجع الأدبية لمجموعة من البحوث والمقالات.

الجدول رقم (02): تحليل SWOT للمشروع.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">- الموقع الاستراتيجي للمنطقة.- المناخ والطبيعة التي تمتاز بها المنطقة.- توفير الإيواء في المنطقة الجبلية.	<ul style="list-style-type: none">- إمكانية أن تكون الأسعار مرتفعة بالنسبة للمواطن نظرا لضعف قدرته الشرائية.- إمكانية عدم توافد السياح في فصل الشتاء بكثرة.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

<ul style="list-style-type: none"> - ضعف نوعية النقل والمواصلات في المنطقة. - ضعف خدمات الدفع الالكتروني. 	<ul style="list-style-type: none"> - مختلف الأنشطة التي يقدمها المشروع باعتبارها قيمة مضافة له والتي تقدم التسلية والترفيه للسياح.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - الجائحة والقوانين التي تنتج عنه والتي يمكن أن تؤثر في نشاط المشروع بالغلق. - ضعف تكنولوجيا الاعلام والاتصال التي تؤثر في الترويج والتسويق والحجز والتسويات المالية،...الخ. - ضعف وعجز في تسويق صورة الجزائر كوجهة سياحية. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الطلب على السياحة الجبلية. - زيادة ثقافة المواطنين ووعيهم فيما يخص مجال السياحة وأهميته. - المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة آفاق (Tourism Development 2030 Guideline). - حماية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال السياحة. - ترويج الوكالات السياحية في الجزائر للسياحة الداخلية في السنوات الأخيرة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

سيتم التركيز على نقاط القوة ومحاولة تقديم خدمة ذات جودة ومميزة عن المشاريع الأخرى وذلك بالاستغلال الأمثل للفرص. أما بالنسبة لنقاط الضعف فسيتم دراسة الأسعار بعناية لتتناسب مع القدرة الشرائية للمواطن ومحاولة إيجاد أنشطة شتوية تسمح للسياح بالتوافد في هاته الفترة، وأما التحديات فسيتم تفاديها من خلال المساهمة في تسويق الجزائر كوجهة سياحية بإنشاء مثل هاته المشاريع.

3- تحليل بورتر: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

شدة المنافسة: ضعيفة لعدم وجود منافسين كثر في المنطقة وأيضا لسعي المشروع لتقديم خدمة مميزة عن المشاريع الأخرى.

تهديد الداخلين الجدد والمحتملين: متوسطة لكون أن مثل هاته المشاريع تلقى صعوبات أثناء الإنشاء وتأخذ وقتا زمنيا طويلا وذلك بالرغم من سهولة تقليدها.

تهديد المنتجات البديلة: عالية كون أن الجزائر تزخر بالعديد من المناطق السياحية الأخرى والمتنوعة (بحار، جبال، صحراء، ...).

القوة التفاوضية للزبائن: عالية لتوفر العديد من الخيارات الأخرى مثل البحر، الصحراء، ...

القوة التفاوضية للموردين: متوسطة وذلك راجع إلى توفر موردين من خارج الوطن تمتاز منتجاتهم بالجودة العالية.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

المطلب الثاني: دراسة السوق.

سنقوم بدراسة السوق من خلال تحليل الزبائن وتحديد الشريحة التي يستهدفها المشروع وتحديد خصائصهم وسلوكياتهم، وأيضا تحديد المنافسين وتقدير الطلب والعرض.

1-تحليل الزبائن: تتمثل الشريحة المستهدفة للمشروع في جميع المواطنين الجزائريين المقيمين داخل الوطن أو خارجه، من جميع الفئات العمرية، من مختلف المستويات التعليمية، موظفين أو غير موظفين، وكذلك السياح القادمين من خارج الوطن، والمحبيين للسفر، كذلك الأشخاص الزائرين للمنطقة لأغراض علمية.

يرغب الزبائن عند زيارتهم للجبل أن تتوفر مرافق تسهل عليهم رحلتهم كخدمة الإيواء وأن تكون في شاليهات من الخشب أو خيم للتخييم، كذلك يرغبون في إيجاد فضاء مخصص للراحة والترفيه مع تقديم خدمة الإطعام.

2-تحليل الموردين: سيتم الاعتماد على مجموعة من الموردين لتلبية احتياجات المشروع من بينهم:

- Chalet Moderne Algérie

- مربيين المواشي المتواجدين في المنطقة.

- محلات المواد الغذائية.

3-تحليل المنافسين:

بالتواصل مع مديرية السياحة لولاية باتنة وكذلك مديرية السياحة لولاية خنشلة تحصلنا على المعلومات التالية:

وجود منافس في ولاية خنشلة المتواجد في بوحمامة (شاليهات شيليا) وبقية المشاريع كلها قيد الإنجاز، اما في ولاية باتنة فتتعدم المنافسة المباشرة ويوجد مشروع وحيد قيد الإنجاز (بن لمبارك برهان). ومما سبق نجد ان المنافسة لمشروع Mountain Trial Chalet تكاد تكون منعدمة وهذا يعتبر نقطة قوة للمشروع.

4-تقدير العرض والطلب:

تمت الدراسة التقديرية للطلب والعرض بالاعتماد على الاحصائيات على المستوى الوطني.

- **تقدير العرض:** يتم تقدير العرض من خلال إيجاد الطاقة الاستيعابية للمشاريع السياحية في الجزائر في مجال الايواء والفندقة. وبالاعتماد على احصائيات وزارة السياحة والصناعة فقد بلغت عدد الأسرة لسنة 2020 127614 سرير، وقد شهدت ارتفاعا مقارنة بالسنوات الماضية حيث قدرت ب 112264 سرير في سنة 2017.
- **تقدير الطلب:** تم تقدير الطلب بالاعتماد على اجمالي عدد السياح المتوافدين في الجزائر والذي يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

الجدول رقم (03): عدد السياح المتوافدين.

السنة	العدد	نسبة التغير
2020	591000	-75.07%
2019	2371000	-10.76%
2018	2657000	8.40%
2017	2451000	20.21%
2016	2039000	19.24%

المصدر: ar.knoema.com

سيتم حساب الفجوة السوقية من خلال حساب الفرق بين عدد السياح المتوافدين لسنة 2020 والطاقة الاستيعابية للفنادق خلال نفس الفترة، والتي قدرت ب 463386 سائح.

المطلب الثالث: الاستراتيجية التسويقية.

- الاستراتيجية: سيتم الاعتماد على استراتيجية التميز من خلال تقديم خدمة ذات جودة ومختلفة عن المنافسين الآخرين، تترك طابع مميز لكل من يجرب الخدمات المقدمة التي تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم وتوفر لهم الراحة والترفيه.
- الشعار: "شيليا وجهتك السياحية نحو الراحة".
- الرسالة: توفير خدمات الإيواء والاطعام لزوار المنطقة.
- الرؤية: ترويج المنطقة سياحيا والتعريف بها.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي.

1-الخدمات: يوفر المشروع عدة خدمات منها الايواء، فطور الصباح والاطعام وبعض الأنشطة الترفيهية.

الايواء يكون في شاليهات بتصميم عصري وجميل، ايكولوجية تتماشى مع الطبيعة، تحتوي على المرافق الضرورية لراحة الزبائن، مطلة على المناظر الخلابة للجبل. الاطعام يكون بتقديم فطور الصباح وأما بالنسبة لباقي الأوقات فيكون عبارة عن مشاوي لحم خروف، ديك رومي وسلطات مع تقديم المشروبات الساخنة والباردة. أما بالنسبة للأنشطة الترفيهية فتتمثل في تنظيم خرجات لممارسة رياضة المشي (hiking) والتجول في انحاء الغابة المحيطة بالجبل ومشاهدة أنواع الأشجار النادرة والمختلفة، وأيضا يتوفر المشروع على نشاط ركوب الدراجات.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

يمكن للسائح أن يزور المركب لتجربة الأنشطة المقدمة فقط أو مع تجربة الأكل والمشاي، وبإمكانه أن يأتي لقضاء عدة أيام للاستراحة في الجبل وممارسة التأمل وخوض تجربة جديدة تمنحه الراحة والهدوء.

2-السعر:

الجدول رقم (04): أسعار الخدمات المقدمة.

الخدمة	السعر المقترح من طرف الزبائن	متوسط سعر المنافسة	السعر المختار
شاليه لشخصين	4000دج	7670دج	5000دج
الاطعام (مشاوي)	/	2000دج	1800دج
رياضة المشي	/	/	1000دج
ركوب الدراجات (squad)	/	1200دج	1000دج

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان وأسعار المنافسين وموقع Booking.

3-التوزيع: سنتعرف من خلال هذا العنصر عن طريقة اتاحة المنتج أو الخدمة من المشروع الى المستهلك النهائي، وبالنسبة لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا فتكون العملية بطريقتين، نهائية بسيطة لا تحتاج الى وسطاء لتقديم الخدمات فيتم الحجز إما بالقدوم الشخصي للزبون او عبر الهاتف او عبر صفحات التواصل الاجتماعي، أما الطريقة الثانية فيتدخل فيها أطراف هم الوكالات السياحية من خلال التعاقد معهم لجلب زبائن أكثر.

4-الترويج: تتعدد الطرق والوسائل المستخدمة في الترويج وسنعمد في المشروع على ما يلي:

- المشاركة في المعارض والتظاهرات والغرض منها جلب المزيد من الزبائن وتقوية شبكة العلاقات.
- وسائل التواصل الاجتماعي من خلال انشاء صفحات خاصة بالمشروع يتم فيها عرض الخدمات المقدمة من طرف المركب.
- التعاقد مع الوكالات السياحية التي تدعم السياحة الجبلية.

5-الأفراد: لتقديم خدمة جيدة في المشروع يتوجب حسن اختيار الأشخاص الذين يقدمون هاته الخدمة، وأن يتمتعوا بصفات معينة كحسن الاستقبال والقدرة على التعامل مع الزبائن بشكل جيد وباحترام لكسب ثقتهم واحساسهم بالراحة، وكذلك يجب أن يتمتعوا بحسن المظهر والنظافة الشخصية.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

6-العمليات: تتم عملية تقديم الخدمة في مشروع مركب سياحي في جبل شيليا على النحو التالي:

- حسن استقبال الزبائن والترحيب الجيد بهم ومن ثم توجيههم.
- الاهتمام بالنظافة على مستوى الشاليهات ومختلف الأماكن الأخرى.
- التحضير الجيد للطعام مع المراعاة لسرعة تقديم هاته الخدمة.
- تنظيم جماعات لممارسة رياضة المشي واستكشاف المنطقة.
- توفير خدمة ركوب الدراجات النارية (squad) لخوض تجربة ممتعة في المركب.

7-البيئة المادية: تتمثل البيئة المادية للمشروع في كافة الأجهزة والمعدات المتمثلة في الشاليهات والدراجات النارية، الطاومات التي يقدم فيها الأكل.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى أساسيات المخطط الإنتاجي المتمثلة في: موقع ومباني المشروع، الاحتياجات والطاقة الاستيعابية للمشروع.

المطلب الأول: موقع ومباني المشروع.

1-الموقع:

سيتم تجسيد المشروع في جبل شيليا الذي يقع في بلدية شيليا دائرة بوحمامة ولاية خنشلة بمساحة تقدر ب 1000م²، باعتبار أن الولاية تحتوي على عقار مخصص للاستثمار السياحي بخلاف ولاية باتنة التي تعتبر الجبل كمحمية فقط وليس مخصص للاستثمار السياحي. يقع جبل شيليا حول قمة لالة كلثوم المصنفة كثاني أعلى قمة في الجزائر، على ارتفاع يزيد عن 2328 مترا، أقصى غرب ولاية خنشلة على طول الشريط الحدودي مع ولاية باتنة بنحو 75كم وتمتد إلى عنان السماء الشامخة بين قمم سلسلة جبال الأوراس تتناطح السحاب بين أحضان مناظر طبيعية تسحر النفوس، تغطيها أشجار البلوط والصنوبر والأرز الأطلسي النادرة، وتعتبر شيليا منطقة سياحية مغمورة لم تستغل على الوجه الذي يليق بموقعها وتجليات مناظرها ومشاهدها الطبيعية الساحرة، يتواجد بالمنطقة أيضا مواقع اثرية فريدة وأنماط بنايات تراثية وتاريخية، ومغارات وكهوف عجيبة، حمامات ومنابع حموية مهمة ذات خصائص علاجية، وعادات وتقاليد وتراث محلي غني جدا بصناعاته التقليدية.

2-المباني:

تتمثل المباني في 6 شاليهات مصنوعة من الخشب تأتي مجهزة بالمرافق الضرورية (حمام، مطبخ، غرفة نوم وصالون)، مساحة كل شاليه تقدر ب 36م².

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

صور توضح مساحة الشاليه ومرافقه.



الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

وأیضا المطعم یكون عبارة عن بناء جاهز مصنوع من الخشب مساحته $36m^2$.



أما بالنسبة لمكان الاستقبال فتكون مساحة المبنى $16m^2$ ، وأیضا يتواجد في المركب حمام عام مساحته $3m^2$.



الجدول رقم (05): تكاليف الأرض والمباني.

النوع	العدد	تكلفة الوحدة	التكلفة الاجمالية
الشاليهات	6	1980000 دج	11880000 دج
مطعم	1	1440000 دج	1440000 دج
مكان الاستقبال	1	640000 دج	640000 دج
حمام عام	1	100000 دج	100000 دج
المجموع			14060000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أسعار المورد.

المطلب الثاني: احتياجات المشروع.

تتمثل احتياجات المشروع في الآلات والمعدات، المواد الأولية والاثاث وهي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

الجدول رقم (06): احتياجات المشروع.

الاحتياج	العدد	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
احتياجات الآلات والمعدات			
آلة لتبريد اللحوم	1	50000 دج	50000 دج
شواية (على شكل برميل)	1	15000 دج	15000 دج
موقد نار	1	20000 دج	20000 دج
سلسلة سكاكين	1	15000 دج	15000 دج
آلة تحضير القهوة	2	17000 دج - 20000 دج -	37000 دج
ثلاجة للمشروبات	1	75000 دج	75000 دج
أواني (صحون، ملاعق، ... الخ)	/	65000 دج	65000 دج
درجات نارية (squad)	5	250000 دج	1250000 دج
المجموع			1527000 دج
الأثاث			
مكتب الاستقبال	1	125000 دج	125000 دج
طاولات خشبية مع كراسي (للمطعم)	10	20000 دج	200000 دج
سرير نوم	6	50000 دج	300000 دج
خزانة	6	20000 دج	120000 دج
طاولة نوم	12	5000 دج	60000 دج
صالون مجهز	6	40000 دج	240000 دج
طاولات أكل	6	30000 دج	180000 دج
المجموع			1225000

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

الجدول رقم (07): احتياجات المشروع من المواد الأولية.

المادة	سعر الوحدة	اجمالي التكلفة السنوية
لحوم	حمراء: 1300 دج/كغ. بيضاء: 270 دج/كغ.	حمراء: 150000 دج. بيضاء: 50000 دج.
ماء	فاردو: 160 دج.	50000 دج
مشروبات غازية	كوكا: 690 دج. كوكا كانيط: 1008 دج. شوابس: 1550 دج.	145000 دج
عصائر	دايلي: 500 دج. ايفروي: 1000 دج.	95000 دج
قهوة	Caps: 380 دج. Aroma: 320 دج.	30000 دج
حليب	كانديا: 130 دج/ل. صومام: 80 دج/ل.	20000 دج
المجموع		540000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

يحتاج المشروع لتشغيله إلى خدمات الماء، الكهرباء والهاتف والانترنت والتي يمكن توضيح تكلفتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): احتياجات أخرى للمشروع.

الاحتياج	التكلفة السنوية
الهاتف والانترنت	18000 دج (1500 دج شهريا)
الماء والكهرباء	20000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: الطاقة الاستيعابية.

تقدر الطاقة الاستيعابية للغرف شخصين في كل شاليه وعدد الشاليهات هو 6 ومنه العدد الإجمالي هو 12 شخص، وبالنسبة لركوب الدراجات فتقدر ب 10 اشخاص (شخصين لكل دراجة) في الساعة الواحدة أما في اليوم فتقدر ب 90 شخص، لا يتجاوز عدد المجموعة في رياضة المشي 20 شخص ومن المتوقع تنظيم

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

مجموعتين واحدة في الصباح والثانية في المساء وبالتالي الطاقة الاستيعابية لليوم الواحد تقدر ب 40 شخص، وأما المطعم فيحتوي على 10 طاولات كل طاولة تستوعب 4 اشخاص على الأقل أي القدرة الاستيعابية لها تقدر ب 40 شخص. وفي الأخير نستطيع إيجاد الطاقة الاستيعابية للمشروع ككل في اليوم الواحد بجمع الطاقة الاستيعابية لكل الخدمات المقدمة والتي تقدر ب 182 شخص على الأقل.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الطاقة الاستيعابية للمشروع.

الخدمة	الطاقة الاستيعابية في اليوم الواحد	الطاقة الاستيعابية في السنة
الايواء	12 شخص	4380 شخص
ركوب الدراجات	90 شخص	32850 شخص
رياضة المشي	40 شخص	14600 شخص
الاطعام	40 شخص	14600 شخص
المجموع	182 شخص	66430 شخص

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع.

سيتم التعرف في هذا المبحث على احتياجات المشروع من اليد العاملة والهيكل التنظيمي له وكذلك الجانب القانوني.

المطلب الأول: احتياج المشروع من اليد العاملة.

تعتبر اليد العاملة من أهم العناصر التي تجعل من الخدمة ذات جودة عالية وتتمثل فيما يلي:

الجدول رقم(10): احتياجات اليد العاملة.

الوظيفة	العدد	المهام	الأجر	الأجر الاجمالي
المسير	1	- السير الحسن للمشروع. - مسؤول عن تموين المشروع بالاحتياجات. - ابرام العقود. - مسؤول عن العمال وتسديد اجورهم.	60000 ج	60000 ج

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

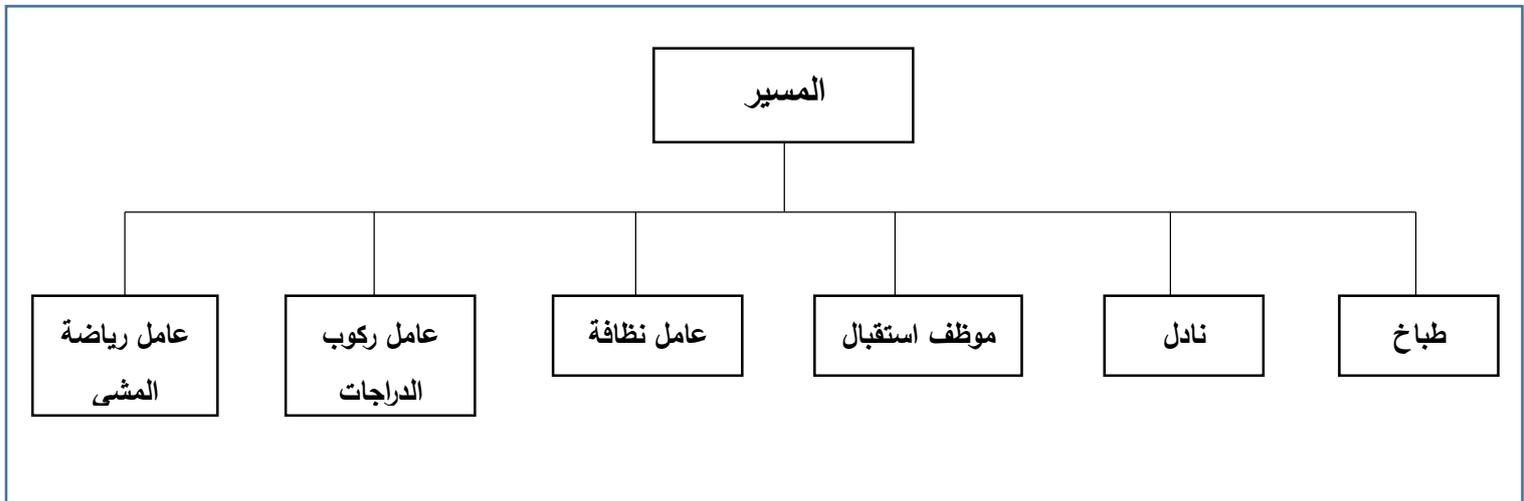
موظف الاستقبال	1	- استقبال الزبائن. - حجز الغرف. - التوجيه.	20000 ج	20000 ج
عمال النظافة	2	- التنظيف الدوري للغرف. - تنظيف المطبخ.	40000 ج	20000 ج
طباخ	1	- اعداد الوجبات.	50000 ج	50000 ج
نادل	2	- اخذ طلبيات الزبائن وتقديمها لهم.	60000 ج	30000 ج
عامل خاص برياضة المشي	1	- اعداد قائمة المشاركين. - إعطاء التعليمات والارشادات. - المرافقة.	30000 ج	30000 ج
عامل خاص بركوب الدراجات	1	- يحرص على النظام بتوجيه الزبائن من خلال التعليمات الارشادية.	30000 ج	30000 ج
المجموع			290000 ج	
المجموع السنوي			3480000 ج	

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا عبارة عن هيكل بسيط ويمكن تمثيله بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمشروع.



الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

بعد إعداد المخططات السابقة يأتي المخطط المالي ليترجم التكاليف في شكل كمي ونقدي وسنتطرق في هذا المبحث إلى تكاليف المشروع، الهيكل التمويلي، القوائم المالية والتقييم المالي للمشروع.

المطلب الأول: تكاليف المشروع واهتلاك الاستثمار.

أولاً: تكاليف المشروع.

تتمثل التكاليف الاجمالية للمشروع في التكاليف الاستثمارية والتكاليف التشغيلية.

1- التكاليف الاستثمارية:

الجدول رقم (11): التكاليف الاستثمارية.

الأصول	التكلفة
المباني	14060000 دج
الآلات والمعدات	1527000 دج
الأثاث	1225000 دج
رأس المال العامل	338167 دج
المجموع	17150167 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- التكاليف التشغيلية:

الجدول رقم (12): التكاليف التشغيلية.

الأصول	التكلفة
مواد أولية	540000 دج
أجور	3480000 دج
الهاتف والانترنت	18000 دج
الكهرباء والماء	20000 دج
المجموع	4058000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

ثانيا: اهتلاك الاستثمار (الأصول الثابتة).

تتمثل الأصول الثابتة في المباني، الآلات والمعدات والاثاث والتي يتم حساب اهتلاكها بطريقة القسط الثابت حيث تهتك المباني خلال 20 سنة، الآلات والمعدات 10 سنوات، الأثاث 5 سنوات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): اهتلاك الاستثمار للمشروع.

الاستثمار	القيمة	العمر الإنتاجي	نسبة الاهتلاك	قسط الاهتلاك السنوي
المباني	14060000 دج	20 سنة	5%	703000 دج
الآلات والمعدات	1527000 دج	10 سنوات	10%	152700 دج
أثاث	1225000 دج	5 سنوات	20%	245000 دج
المجموع				1100700 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: الهيكل التمويلي و القوائم المالية.

أولا: الهيكل التمويلي.

يتم تمويل المشروع بعدة طرق إما بالاعتماد الكلي على الأموال الخاصة لصاحب المشروع وهذا ما يسمى بالتمويل الذاتي، أو الاستعانة بأحد المؤسسات المالية وذلك عن طريق التمويل الثنائي أو الثلاثي، أما بالنسبة لمشروع Mountain Trial Chalet سيكون بالتمويل الذاتي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الهيكل التمويلي للمشروع.

البيان	النسبة	القيمة
أموال خاصة	100%	17150167 دج
المجموع	100%	17150167 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

ثانيا: القوائم المالية.

1- الميزانية الافتتاحية: يوضح الجدول التالي الميزانية الافتتاحية لمشروع Mountain Trial Chalet

لسنة التأسيس:

الجدول رقم (15): الميزانية الافتتاحية للمشروع.

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
17150167 دج	رأس المال أموال خاصة	14060000 دج 1527000 دج 1225000 دج 338167 دج	أصول ثابتة مباني آلات ومعدات اثاث أصول متداولة الصندوق
17150167 دج	المجموع	17150167 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- الإيرادات المتوقعة:

يتم تقدير المبيعات السنوية بمراعاة نسبة استغلال الطاقة الاستيعابية للمشروع والسعر المختار للخدمة حيث تقدر مبيعات السنة الأولى ب:

الجدول رقم (16): مبيعات السنة الأولى للمشروع.

المبيعات المتوقعة	عدد الزبائن في السنة	نسبة استغلال الطاقة الاستيعابية	السعر	الخدمة
6570000 دج	1314 شخص	30%	5000 دج	الايواء
17739000 دج	9855 شخص	30%	1800 دج	اطعام
4380000 دج	4380 شخص	30%	1000 دج	رياضة المشي
4380000 دج	4380 شخص	30%	1000 دج	ركوب الدراجات
33069000 دج	المجموع			

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبافتراض أن نسبة استغلال الطاقة الاستيعابية للسنة 02، 03، هي على التوالي 40%، 45% قدرنا المبيعات السنوية التالية:

الجدول رقم (17): تقدير المبيعات السنوية للمشروع.

السنة	المبيعات المتوقعة
01	33069000 دج
02	33580000 دج
03	37777500 دج

المصدر: من اعداد الطالبة.

3- جدول حساب النتائج: سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): جدول حساب النتائج.

البيان	01	02	03
المبيعات	33069000 دج	33580000 دج	37777500 دج
انتاج السنة المالية (01)	33069000 دج	33580000 دج	37777500 دج
مواد أولية	540000 دج	540000 دج	540000 دج
كهرباء وماء	20000 دج	20000 دج	20000 دج
هاتف وانترنت	18000 دج	18000 دج	18000 دج
استهلاك السنة المالية (02)	578000 دج	578000 دج	578000 دج
القيمة المضافة للاستغلال (03)	32491000 دج	33002000 دج	37199500 دج
أجور	3480000 دج	3480000 دج	3480000 دج
اجمالي فائض الاستغلال (04)	29011000 دج	29522000 دج	33719500 دج
مخصصات الاهتلاك	1100700 دج	1100700 دج	1100700 دج
النتيجة العملياتية (05)	27910300 دج	28421300 دج	32618800 دج
النتيجة المالية (06)	0	0	0
النتيجة العادية قبل الضريبة (07)	27910300 دج	28421300 دج	32618800 دج
الضريبة على الأرباح	7256678 دج	7389538 دج	8480888 دج
النتيجة الصافية (08)	20653622 دج	21031762 دج	24137912 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

4- الميزانية الختامية:

الجدول رقم (19): الميزانية الختامية.

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	قسط الاهتلاك	المبلغ	الأصول
17150167 دج	رأس المال	13357000 دج	703000 دج	14060000 دج	أصول ثابتة
	أموال خاصة	1374300 دج	152700 دج	1527000 دج	مباني
20653622 دج	النتيجة	980000 دج	245000 دج	1225000 دج	آلات ومعدات
					أثاث
					أصول متداولة
		22092489 دج		22092489 دج	الصندوق
37803789 دج	المجموع	37803789 دج	1100700 دج	38904489 دج	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثالث: التقييم المالي.

حساب فترة الاسترداد: يتم حساب فترة الاسترداد بقسمة الاستثمار المبدئي للمشروع على متوسط صافي التدفقات السنوية حيث:

$$\text{الاستثمار المبدئي} = 17150167.$$

$$\text{متوسط صافي التدفقات السنوية} = 20653622.$$

$$\text{ومنه: فترة الاسترداد} = 20653622 / 17150167 = 0.83.$$

اذن فترة الاسترداد تقع في السنة الأولى للمشروع ولإيجاد المدة الزمنية بالتحديد نقوم بالعملية الحسابية التالية:

$$20653622 \longrightarrow 12 \text{ شهر}$$

$$17150167 \longrightarrow ?$$

اذن: فترة الاسترداد تقدر ب 9 أشهر و 27 يوم.

الفصل الثاني: اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير وبناء على ما تم اعداده في مخطط الاعمال لمشروع Mountain Trial Chalet توصلنا الى ان تكلفة المشروع تقدر ب 17150167 دج، ويحقق ربح يصل الى 20653622 دج سنويا ومنه يمكن القول ان المشروع قابل للتجسيد على أرض الواقع وذو جدوى اقتصادية.

الخاتمة العامة

على ضوء ما قدمناه في هذا البحث، نستنتج أن مخطط الأعمال هو أداة استراتيجية هامة في تحديد ما ان كان مشروعنا ناجح أم لا، فهو مرآة عاكسة للمشروع توضح لنا كيفية استغلال مواردنا المتاحة بشكل كفاء من خلال الدراسة التسويقية، الدراسة التنظيمية، الدراسة الإنتاجية والدراسة المالية.

ان اعداد وتنفيذ مخطط الأعمال عند انشاء مشروع جديد او تعديل وتغيير مشروع موجود سابقا يتطلب اتخاذ عدة قرارات استراتيجية، وهذه القرارات تعتمد على معلومات دقيقة وواضحة نتحصل عليها نتيجة لدراسة السوق، تحليل المنافسين، الزبائن والموردين... الخ، وتعتمد أيضا على الكفاءات والقدرات البشرية والموارد المادية المتاحة.

و بعد تطرقنا في الفصل الأول الى تقديم المفاهيم النظرية حول مخطط الأعمال و اسقاطها على مشروع مركب سياحي يمكن تطبيقه على أرض الواقع، و كان الهدف من اختيار هذا الموضوع هو استغلال القدرة السياحية الكبيرة التي تمتلكها الجزائر في ها المجال بالرغم من عدم تحقيقها كفاءة كبيرة فيه، توصلنا الى عدة نتائج.

نتائج الدراسة:

• نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ مخطط الأعمال هو بطاقة تعريف للمشروع، الهدف منه اىصال أكبر كم من المعلومات حو المشروع الى أصحاب المصالح لمحاولة اقناعهم به.
- ✓ مخطط الأعمال هو أداة استراتيجية توضح مسار المشروع من نقطة ظهوره الى غاية زواله.
- ✓ مخطط الأعمال يوضح لنا كيفية تجسيد فكرة على أرض الواقع.
- ✓ مخطط الأعمال هو من يحدد إمكانية نجاح أو فشل المشروع.
- ✓ مخطط الأعمال هو من يحدد الأطراف المسؤولة عن تمويل المشروع.
- ✓ المخطط التسويقي أهم جانب لمخطط الأعمال فهو من يحدد رغبات وحاجات الزبائن و الغرض من المشروع هو اشباع هذه الرغبات.
- ✓ المخطط التنظيمي يعتمد على دراسة الافراد العاملين، مهاراتهم و أجورهم.
- ✓ المخطط التنظيمي متعلق بدراسة كل المستلزمات الضرورية للمنح من ناحية آلات الإنتاج، المواد الأولية و الكفاءات و المهارات البشرية للإنتاج.

✓ المخطط المالي مرتبط بالجانب التسويقي، التنظيمي و الإنتاجي لتحديد تكلفة المشروع.

• نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ المشروع يساهم في تنمية الجانب السياحي في الجزائر و الترويج للمنطقة المعنية.
- ✓ يوفر هذا النوع من المشاريع فرص عمل تساهم في التخفيف عن البطالة.
- ✓ من الفوائد الاجتماعية للمشروع تحقيق الرفاهية للأفراد و أماكن للايواء.
- ✓ موقع المشروع جد استراتيجي من ناحية الاقبال الهائل عليه من طرف المواطنين و هذا يعتبر عنصر هام للترويج.
- ✓ قلة هذا النوع من المشاريع في المنطقة المعنية.
- ✓ المشروع يحقق مردودية معتبرة.
- ✓ فترة الاسترداد لا تتجاوز سنة واحدة ما يعتبر نقطة قوة للمشروع.

التوصيات

- نشر الثقافة المقاولاتية عند المستثمرين، و دعم الابتكار و الابداع لدى الشباب.
- تسهيل عمليات الحصول على القروض.
- تدعيم الأنشطة السياحية و الترويج لها، و التطبيق الفعلي لبرنامج المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.
- البحث عن أنشطة يمكن للجزائر التميز فيها مقارنة مع الدول الأخرى و استغلالها.
- اجراء دورات تدريبية لأصحاب المشاريع في كيفية انجاز مخطط اعمال ناجح و الحرص على كفاءتهم في المجال.

الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة:

- ❖ ضيق الوقت المخصص للدراسة.
- ❖ صعوبة الحصول على معلومات متعلقة بالمنطقة.
- ❖ وجود صعوبات كبيرة في الجانب المالي للمشروع و العمليات الحسابية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• الكتب باللغة العربية:

- 1- السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 2- الصيرفي محمد، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 3- العلق بشير، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4- الغالبي طاهر محسن منصور، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- القرويتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- اللوزي موسى، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

• الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Fayolle Alain, Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre, DUNOD, France, 2004.
- 2- Léger-Jarnio Catherine, Kalousis George, Construire son Business Plan, DUNOD, France, 2008.
- 3- Stutely Richard, BUSINESS PLAN concevoir un business plan efficace, Pearson, France, 2008.
- 4- Tournier Jean-Baptiste, Construire un business plan pour la première fois, Edition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2008.

• المقالات:

- 1- دباح محمد رضا، باشا نجاة، مخطط الأعمال -خطوات لمشروع مقاولاتي ناجح-، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، 2021.
- 2- صديقي أحمد، فريقي سعاد، صبرو خديجة، تأثير الهيكل التمويلي على القرارات المالية في المؤسسة، جامعة أحمد دراية أدرار.
- 3- قريري نور الدين، صناعة السياحة في الجزائر بين الواقع والمأمول - دراسة تحليلية باستخدام نموذج SWOT، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، 2020.

• المذكرات والأطروحات:

- 1- بوخالفي جموعي، اعداد مخطط أعمال لنادي القيادة بأسلوبي الترفيه والمحاكاة طولقة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
- 2- دباح محمد رضا، اعداد مخطط الأعمال لمشروع مركز صيانة وتصليح السيارات Prince Auto Clinique، بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- 3- عبد الكبير عبد الباسط، ميهوبي عبد الله، تخطيط الإنتاج وأثره على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.
- 4- فطوش سمية، اعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي القنطرة -بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 5- قمريش شمس الدين، اعداد مخطط الأعمال لمشروع انشاء وحدة لتربية النحل وإنتاج العسل -بولاية قالمة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 6- لعدي ربيعة، بومدين خليدة، تحديد الهيكل التمويلي الأمثل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2018-2019.
- 7- مزاش محمد لمين، اعداد مخطط اعمال مشروع انشاء مؤسسة لصناعة العطور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

• المحاضرات والمطبوعات:

- 1- حبة نجوى، محاضرات في مقياس المقاولاتية أولى ماستر علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021.
- 2- جودي حنان، محاضرات في مقياس مخطط الأعمال سنة ثانية ماستر مقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022.

3- منصوري رقية، محاضرة مقدمة لطلبة سنة ثانية ماستر مقاولاتية في المخطط الإنتاجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021.

• المداخلات والملتقيات:

1- إسماعيل مراد، بن اعمر شلغاف، أهمية المخطط التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الاعداد التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

• مواقع الانترنت:

1- البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الأشكال القانونية للمؤسسة،

www.jecremonentreprise.dz.

2- إرشيد بيان، كيفية عمل خطة تسويقية، www.rouwwad.com.

3- سامي محمد، عناصر المزيج التسويقي وأهميته في تسويق المنتجات والخدمات، [www.e-](http://www.e-marketips.com)

marketips.com.

4- سليمان مرح، عناصر المزيج التسويقي الخدمي، www.tijaratuna.com.

5- ar.Knoema.com.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان بحث

في اطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مقاولاتية تحت عنوان اعداد مخطط اعمال لمشروع مركب سياحي في جبل شيليا يسرني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع معلومات حول المشروع لذا ارجو ان تمنحوني جزءا من وقتكم للإجابة بكل صراحة وموضوعية على الأسئلة المطروحة لتمكيننا من الرؤية الواضحة لموضوعنا، نتائج هذه الدراسة لا تستعمل الا لأغراض اكااديمية وعلمية ضمن السرية التامة للاجابات. تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذة المشرفة: جودي حنان.

الطالبة: حربوش أسماء.

1- معلومات شخصية:

1-1 السن: 25-18 29-26 40-30 40 فما فوق

1-2 الحالة المدنية: متزوج(ة) عازب(ة) اخرى

1-3 المستوى العلمي: جامعي ثانوي متوسط ابتدائي

1-4 الوظيفة: تعمل لا تعمل

1-5 عدد افراد العائلة: لاشيء 3-1 7-4 7 فما فوق

6-1 مهنة رب البيت: موظف اعمال حرة متقاعد بطال

7-1 الدخل العائلي: اقل من 20000 دج من 20000 دج الى 30000 دج من 30000 دج فما فوق

2- معلومات خاصة بالنشاط:

1-2 هل انت من محبي السفر؟

نعم لا أحيانا

2-2 ما هو عدد المرات الذي تسافر فيه في السنة؟

لا شيء مرة مرتان 3 فما فوق

3-2 ما هو الفصل الذي تحب السفر فيه؟

صيف شتاء ربيع خريف

4-2 هل تسافر بسيارتك الخاصة ام مع الوكالات السياحية؟

السيارة وكالة سياحية أخرى

5-2 هل تفضل السياحة الخارجية ام السياحة الداخلية؟

داخل الوطن خارج الوطن

6-2 وجهتك المفضلة داخل الوطن؟

جبال شواطئ صحراء آثار أخرى

7-2 ما مدى جودة الخدمات المقدمة اثناء سفرك داخل الوطن؟

جيدة مقبولة متوسطة رديئة

8-2 متوسط الانفاق في كل مرة؟

15000-11000 10000-70000 60000-20000

من 16000 فما فوق

9-2 الصعوبات التي تواجهك اثناء السفر؟

التنقل المبيت أخرى

10-2 اثناء سفرك للجبل هل تحبذ المبيت في فندق ام شاليهات؟

لا تحبذ المبيت فندق شاليه بالخشب أخرى

11-2 السعر الذي اعتدت ان تدفعه من اجل المبيت لليلة واحدة؟

3000-2000 5000-4000 6000-5000 6000 فما فوق

12-2 الأسعار التي تجدها مناسبة للمبيت؟

السعر الأدنى السعر الأقصى

13-2 المدة التي تقضيها في المبيت؟

يوم 2-4 أيام 5-10 أيام 11-15 15 واكثر

14-2 ما هي الأنشطة التي تحب القيام بها في الجبل؟

مشاوي مشي ركوب دراجات

أخرى

*اقتراحاتك فيما يخص السياحة في الجبل سواء في المبيت او النشاطات التي ترغب فيها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لكم على تعاونكم.