



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



## الموضوع

# إعداد مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية - بلدية بسكرة -

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

الأستاذة المشرفة:

منصوري رقية

إعداد الطالبة:

زيامني عائشة

|                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| ...../Master-GE/MAN -Entrep /2018 | رقم التسجيل:  |
| .....                             | تاريخ الإيداع |

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع و ثمرة جهدي هذا إلى أعز ما أملك في هذا الوجود،  
إلى من قال فيها المولى عز وجل "ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا حملته أمه كرها ووضعته  
كرها" و سهرت و تعبت كثيرا لراحتي، إلى من فرحت لفرحي و حزنت لحزني إلى من كانت  
السبب في وجودي إلى التي لو طرحت لها الكواكب وفرشت لها الأرض تحت قدميها لما وفيتها  
حقها إلى النور الذي انبثق منه وجودي وإلى القلب المفعم بالدفء والحنان إلى أكرم اسم لهج به  
لساني مند المهد إلى أجمل أنشودة يهتز لها فؤادي إلى رمز الحب والعطاء والثقة أمي الغالية  
حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من أنار لي درب الحياة و كان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه، إلى من ضحى و كافح  
لأجلي، إلى من علمني أن الصبر إلى الذي ليس له مثل ولا أحد يكون له بديل الذي له الفضل  
الأول والأخير وهو قدوتي ومثلي الأعلى في تقديمي ونجاحي ومثال المثابرة والتضحية أبي العزيز  
حفظه الله.

إلى سندي في الحياة أخي الغالي رشدي، وأخي العزيز عثمان وكذلك خالد وإلى أختي القوية  
سميرة

إلى كل أصدقائي ورفيقات دربي إلى كل أساتذة وطلبة علوم التسيير تخصص مقاولاتية دفعة  
2018 وإلى الأستاذة الفاضلة: جودي حنان. وإلى الأستاذة منصوري رقية التي لم تبخل علينا  
بالنصح و الإرشاد وكانت سببا لإنجاز هذا العمل .

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد وإلى كل من نستهم ورقتي ولم يكتبهم قلبي وذكرهم  
قلبي ...أهدي هذا العمل المتواضع.

## شكر و عرفان

الشكر والامتنان أولاً لله عز وجل ونحمده كل الحمد على طريق العلم والنور الذي كان لنا عوناً وسنداً لإنجاز هذا البحث الذي نتمنى أن ينفع به كل من فكر الاستعانة به والاستفادة منه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذة منصورى رقية على قبولها الإشراف بكل صدق وإخلاص في العمل وتعاونها معي والجهد الذي بذلته من أجلي وإلى الأساتذة وموظفي المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة. كما أوجه جزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع.

زيامنى عائشة



## المخلص:

حاولنا من خلال دراستنا تبيان أهمية مخطط الأعمال في دراسة المشاريع ، مسلطين الضوء على أهم المفاهيم العامة لمخطط الأعمال و مكوناته بإعتباره أداة هامة للتخطيط لإنشاء أي مشروع اقتصادي و معرفة مدى مردوديته،حيث قمنا بدراسة ميدانية لتجسيد مخطط أعمال مشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة من خلال إعداد المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي و المالي دراسة لعينة من الزبائن معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات البحث العلمي المتمثلة في المقابلة الشخصية و الاستبيان .

و توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن إعداد مخطط أعمال وكالة عقارية ليس بالأمر السهل

حيث يتضمن العديد من التفاصيل الدقيقة، و يتطلب إمكانيات معرفية و قدرات ذهنية محددة، إلى جانب ذلك واجهتنا صعوبة الحصول على المعلومات لإعداد هذا النوع من المشاريع، و توصلنا إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تشجيع المقاولاتية النسوية و برمجة تكوينات مجانية للوكلاء العقاريين المبتدئين في هذا النشاط. كما اقترحنا ضرورة تعديل القوانين الخاصة بالوكالة العقارية كإجبارية المرور على الوكيل العقارية في أي معاملة عقارية وذلك للحد من انتشار الوكالات الغير الشرعية .

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

## **Résumé:**

Nous avons essayé par notre étude démontrent l'importance du plan d'affaires dans l'étude des projets, mettant en évidence les plus importants concepts généraux de l'entreprise planifiée et ses composants comme un important outil de planification pour la création d'un projet économique et voir comment les rendements Lette, où nous avons une étude sur le terrain pour refléter le travail du projet et un système d'agence immobilière dans la commune de Biskra Lors de la préparation du plan marketing, organisationnel, de production et financier, un échantillon d'étude des clients a été réalisé sur la base de la méthode analytique descriptive utilisant les outils de recherche de l'interview et du questionnaire.

Et nous sommes arrivés à un ensemble de conclusions était que le travail le plus important de la configuration du système d'agence immobilière est pas facile.

Il comprend également un certain nombre de recommandations spécifiques, dont la plus importante est la nécessité d'encourager l'entrepreneuriat féminin et la programmation gratuite d'agents pour les agents immobiliers en démarrage dans cette activité. Nous avons également suggéré que les lois de l'agence immobilière soient modifiées de manière obligatoire afin de faire passer l'agent immobilier dans toute transaction immobilière afin de limiter la propagation d'agences illégales.

**Mots clés:** plans d'affaire- plan marketing - plan production - plan financier. agence immobilière .

## فهرس المحتويات

| فهرس المحتويات                                     |  |
|--|--|
| الصفحة   | الموضوع  |
| II   | البسمة   |
| III  | الإهداء  |
| IV   | الشكر  |
| V  | الملخص   |
| VIII   | فهرس المحتويات                                     |
| VII  | فهرس الجداول                                       |
| VII  | فهرس الأشكال                                       |
| VII  | فهرس الملاحق                                       |
| أ - ب - ج -<br>د - هـ                              | المقدمة العامة                                     |
| <b>الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال .</b> |  |
| 02   | تمهيد الفصل الأول                                  |
| 03   | <b>المبحث الأول : مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال</b> |
| 03   | المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال وخصائصه          |
| 03   | أولاً: تعريف مخطط الأعمال                          |
| 05   | ثانياً: خصائص مخطط الأعمال                         |
| 07   | المطلب الثاني وظائف مخطط الأعمال و أنواعه          |
| 07   | أولاً: وظائف مخطط الأعمال                          |
| 11   | ثانياً: أنواع مخطط الأعمال                         |
| 12   | المطلب الثالث : مكونات مخطط الأعمال                |
| 13   | أولاً: المكونات الرئيسية                           |
| 14   | ثانياً: الملخص التمهيدي                            |
| 15   | <b>المبحث الثاني : المخطط التسويقي</b>             |
| 16   | المطلب الأول: دراسة السوق                          |
| 19   | أولاً: دراسة هيكل السوق                            |
| 20   | ثانياً: تحليل السوق المستهدف                       |
| 22   | ثانياً: تحليل العرض و الطلب                        |
| 23   | ثالثاً: الفجوة التسويقية                           |
| 24   | المطلب الثاني: المزيج التسويقي و استراتيجياته      |

## فهرس المحتويات

|    |  |
|----|--|
| 24 | أولا: المزيج التسويقي  |
| 30 | ثانيا: الاستراتيجيات التسويقية                                   |
| 34 | المطلب الثالث : تحليل المحيط .                                   |
| 34 | أولا: التحليل الخارجي  |
| 38 | ثانيا: التحليل الداخلي   |
| 38 | ثالثا: تحليل SWOT  |
| 41 | <b>المبحث الثالث : المخطط التنظيمي</b>                           |
| 42 | المطلب الأول: فريق العمل   |
| 42 | أولا: تخطيط الموارد البشرية                                      |
| 43 | ثانيا: أساليب تخطيط الموارد البشرية                              |
| 44 | ثالثا: استقطاب الموارد البشرية                                   |
| 47 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع                           |
| 47 | أولا: خطوات بناء الهيكل التنظيمي                                 |
| 48 | ثانيا: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي                 |
| 49 | ثالثا: نماذج الهياكل التنظيمية                                   |
| 50 | المطلب الثالث : الطبيعة القانونية للمشروع                        |
| 50 | أولا: العوامل المؤثرة على الشكل القانوني للمؤسسة                 |
| 52 | ثانيا : الأشكال القانونية للمركز الوطني للسجل التجاري الجزائري   |
| 56 | <b>المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي</b>                            |
| 56 | المطلب الأول : أنواع التخطيط الإنتاجي والدراسة الفنية للمشروع    |
| 56 | أولا: أنواع التخطيط الإنتاجي                                     |
| 58 | ثانيا: الدراسة الفنية للمشروع                                    |
| 61 | المطلب الثاني : نظام الإنتاج و العمليات                          |
| 61 | أولا: مكونات النظام الإنتاجي                                     |
| 62 | ثانيا: أهداف إدارة الإنتاج و العمليات                            |
| 63 | المطلب الثالث : نظام الإنتاج و العمليات في المؤسسة الخدمية       |
| 64 | أولا: أمثلة عن العمليات التحويلية في أنظمة الخدمات               |
| 65 | ثانيا: تطوير و تصميم الخدمة                                      |
| 66 | <b>المبحث الخامس : المخطط المالي</b>                             |
| 66 | المطلب الأول : تحديد التكاليف و الهيكل التمويلي للمشروع          |
| 67 | أولا: تحديد تكاليف المشروع                                       |
| 70 | ثانيا: الهيكل التمويلي للمشروع                                   |
| 71 | المطلب الثاني : إعداد القوائم المالية و التدفقات المالية للمشروع |
| 71 | أولا: إعداد القوائم المالية.                                     |
| 72 | ثانيا: تقدير التدفقات النقدية                                    |

## فهرس المحتويات

|   |  |
|---|--|
| 72  | المطلب الثالث : تقييم المالي للمشروع                     |
| 72  | أولاً: التقييم المالي للمشاريع                           |
| 75  | خلاصة الفصل الأول  |
| <b>الفصل الثاني : مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة</b> |  |
| 77  | تمهيد الفصل الثاني                                       |
| 78  | <b>المبحث الأول : تقديم المشروع</b>                      |
| 78  | المطلب الأول : فكرة المشروع                              |
| 78  | أولاً: منشأ فكرة المشروع                                 |
| 79  | ثانياً: دوافع اختيار المشروع                             |
| 79  | المطلب الثاني: نموذج CISP للمشروع                        |
| 81  | أولاً: تطلعات صاحب المشروع                               |
| 81  | ثانياً:موارد و إمكانيات صاحب المشروع                     |
| 82  | ثالثاً: فرص وإمكانيات المحيط                             |
| 83  | المطلب الثالث : الملخص التنفيذي للمشروع                  |
| 84  | <b>المبحث الثاني: المخطط التسويقي</b>                    |
| 84  | المطلب الأول: دراسة السوق                                |
| 84  | أولاً: أدوات جمع المعلومات                               |
| 85  | ثانياً: دراسة طبيعة السوق                                |
| 86  | ثالثاً: تحليل السوق المستهدف                             |
| 94  | رابعاً: تحديد العرض و الطلب و الفجوة التسويقية           |
| 105   | المطلب الثاني: تحليل محيط المشروع                        |
| 105   | أولاً:التحليل الخارجي                                    |
| 109   | ثانياً: تحليل SWOT                                       |
| 110   | المطلب الثالث: الإستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي |
| 110   | أولاً: الاستراتيجيات التسويقية                           |
| 113   | ثانياً: المزيج التسويقي                                  |
| 125   | <b>المبحث الثالث: المخطط التنظيمي</b>                    |
| 125   | المطلب الأول: الشكل القانوني للمشروع                     |
| 126   | أولاً: طبيعة القانونية للمشروع                           |
| 126   | ثانياً: الملف الإداري لإنشاء وكالة عقارية                |
| 127   | ثالثاً: شروط الوكيل العقاري                              |
| 127   | المطلب الثاني: فريق عمل المشروع                          |
| 129   | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمشروع.                  |
| 130   | <b>المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي</b>                   |

## فهرس المحتويات

|     |  |
|-----|--|
| 130 | المطلب الأول: موقع المشروع                                 |
| 131 | أولاً: أسباب اختيار موقع المشروع                           |
| 133 | ثانياً: التصميم الهندسي الداخلي لمبنى المشروع              |
| 133 | المطلب الثاني: تحديد احتياجات المشروع.                     |
| 136 | المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية للمشروع             |
| 137 | <b>المبحث الخامس : المخطط المالي</b>                       |
| 137 | المطلب الأول: : تقدير التكاليف و الهيكل التمويلي للمشروع . |
| 137 | أولاً: تقدير تكاليف المشروع                                |
| 140 | ثانياً: الهيكل التمويلي للمشروع                            |
| 141 | المطلب الثاني: القوائم المالية و التدفقات المالية          |
| 141 | أولاً: القوائم المالية                                     |
| 145 | ثانياً: التدفقات النقدية                                   |
| 146 | المطلب الثالث: التقييم المالي للمشروع                      |
| 151 | <b>خلاصة الفصل الثاني</b>                                  |
| 153 | <b>الخاتمة العامة</b>                                      |
|     | <b>قائمة المراجع</b>                                       |
|     | <b>الملاحق</b>   |

❖ فهرس الجداول :

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 64     | أمثلة عن العمليات التحويلية في أنظمة الخدمات.                     | 01    |
| 83     | الملخص التنفيذي للمشروع.  | 02    |
| 87     | نتائج الاستبيان   | 03    |
| 91     | المنافسين المباشرين في بلدية بسكرة                                | 04    |
| 92     | تحليل عينة من المنافسين   | 05    |
| 93     | نتائج إحصائيات المناطق الممسوحة لبعض بلديات ولاية بسكرة سنة 2018  | 06    |
| 97     | تقدير المبيعات والأسعار للسنة الأولى للمشروع                      | 07    |
| 98     | تقدير المبيعات الخدمات الأساسية للسنوات الأربعة الأولى للمشروع    | 08    |
| 99     | تقدير مبيعات للسنوات الأربعة بالأشهر                              | 09    |
| 102    | تقدير رقم الأعمال الخدمات الأساسية للسنوات الأربعة الأولى للمشروع | 10    |
| 103    | تقدير مبيعات الخدمات الثانوية في السنة الأولى                     | 11    |
| 104    | رقم الأعمال المقدر للخدمات الثانوية                               | 12    |
| 104    | رقم الأعمال الإجمالي للمشروع                                      | 13    |
| 105    | نموذج PESTEL للمشروع  | 14    |
| 107    | عناصر القوى خمس لبورتر المؤثرة على المشروع                        | 15    |
| 109    | عناصر تحليل SWOT للمشروع  | 16    |
| 117    | أسعار إيجار الشقق للمنافسين                                       | 17    |
| 118    | أسعار بيع الشقق   | 18    |
| 119    | تشكيلة أسعار التي يوفرها المشروع                                  | 19    |
| 122    | وسائل الترويج المستعملة في المشروع                                | 20    |
| 128    | فريق العمل المشروع  | 21    |
| 129    | كيفية حساب أجر السنوي للمسير                                      | 22    |
| 134    | تجهيزات المشروع و أسعارها   | 23    |
| 136    | الخدمات الضرورية  | 24    |
| 138    | التكاليف الاستثمارية.   | 25    |
| 139    | التكاليف التشغيلية  | 26    |
| 139    | إهلاك الاستثمارات   | 27    |
| 140    | رقم الأعمال الإجمالي للمشروع                                      | 28    |
| 141    | الميزانية الافتتاحية للمشروع                                      | 29    |
| 142    | جدول حساب النتائج   | 30    |
| 143    | الميزانية الختامية للسنة الأولى.                                  | 31    |
| 144    | الميزانية التقديرية لسنوات للمشروع                                | 32    |

## قائمة الأشكال، الجداول و الملاحق

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 145 | جدول التدفقات النقدية                        | 33 |
| 149 | التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة للمشروع | 34 |

## ❖ فهرس الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل                       | الرقم |
|--------|-----------------------------------|-------|
| 09     | الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال    | 01    |
| 40     | مصفوفة Swot.                      | 02    |
| 80     | نموذج CISP لصاحب المشروع          | 03    |
| 112    | العلامة التجارية للوكالة          | 04    |
| 115    | موقع الوكالة الوطنية لمسح الأراضي | 05    |



قائمة الأشكال، الجداول و الملاحق

|     |                                 |    |
|-----|---------------------------------|----|
| 120 | بطاقة الزائر للمشروع            | 06 |
| 130 | الهيكل التنظيمي للمشروع         | 07 |
| 132 | موقع المشروع                    | 08 |
| 133 | التصميم الهندسي الداخلي للمشروع | 09 |

❖ فهرس الملاحق :

| الصفحة | عنوان الملاحق                                  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 163    | استبان الموجه للزبائن المحتملين                | 01    |
| 168    | نموذج عن أسئلة المقابلة الموجهة للمنافسين .    | 02    |
| 169    | استمارة اعتماد الوكيل العقاري شخص طبيعي .      | 03    |
| 170    | نموذج للبطاقة المهنية للوكيل العقاري.          | 04    |
| 171    | نموذج خاص بالحصول على الاعتماد الوكيل العقاري. | 05    |
| 172    | جدول الرسوم (الأتعاب) الخاصة بوكالات العقارية  | 06    |

قائمة الأشكال، الجداول و الملاحق

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 173 | المرسوم التنفيذي 18/09 المؤرخ سنة 2009 المتعلق بتنظيم مهنة الوكيل العقاري. | 07 |
| 182 | رمز و تسمية النشاط في السجل التجاري  | 08 |
| 183 | نموذج وكالة بيع عقار   | 09 |
| 184 | نموذج استلام العربون   | 10 |
| 185 | نموذج إقرار بإعلام زيارة   | 11 |
| 186 | نموذج طلب الانخراط في الفيدرالية الوطنية للوكالات العقارية                 | 12 |
| 187 | إحصائيات المناطق الممسوحة لبلدية بسكرة                                     | 13 |
| 194 | الفاتورة الشكلية لاحتياجات المشروع   | 14 |

# المقدمة العامة

### مقدمة :

شهدت الفترة الأخيرة في الجزائر انتشار الكثير من الوكالات العقارية الغير النظامية، والتي تقوم على نشاط بيع- شراء- تبادل- كراء فقط، حيث يعتبر فيها العاملين سوى دلالين فقط لا يستطيعون تقديم نصائح أو خدمات عقارية للزبون لأنهم عاجزين لكونهم لا يمتلكون الكفاءة والخبرة، فانتشار هذه الوكالات الغير قانونية جعل القانون الجزائري يعيد هيكلتها من جديد من أجل إعطاء الوكيل العقاري مكانة في سوق العقار ومحاولة القضاء على الوكالات الغير رسمية والتي ساهمت بدرجة كبيرة على ارتفاع أسعار العقار.

فصدر المرسوم التنفيذي 18/09 الصادر سنة 2009 قام بوضع شروط لفتح وكالة عقارية الذي اشترط فيه الشهادة الجامعية والخبرة في الميدان وهذا للقضاء والحد من الوكالات الغير قانونية ومازلت التغييرات القانونية سارية في تنظيم هذه المهنة وحماية الزبون .

ولإنشاء وكالة عقارية في ظل التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، لابد من إتباع خطوات هامة ودراسة مدى قابليتها للتجسيد، لذا وجب إعداد مخطط أعمال الذي يتضمن لنا دراسة مفصلة لأهم نواحي المشروع تسويقيا وتنظيميا و إنتاجيا وماليا، إذ يعتبر مخطط الأعمال الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الأعمال بالنسبة الوكالة، فهو ترجمة لفكرة المشروع في شكل معطيات كمية وكيفية وهذا وفق مجموعة من لخصائص من الدقة ووضوح ودراسة مرودية المشروع على المدى المتوسط والطويل .

## المقدمة العامة

سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على بعض أهم الأبعاد النظرية لإعداد مخطط الأعمال كما سنحاول إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وكالة عقارية كمحاولة منا الإجابة على الإشكالية التالية :

### كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع وكالة عقارية في ولاية بسكرة ؟

و تندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في ما يلي:

- ما هو مخطط الأعمال ، و ما هي عناصره؟
- ما هي خصائص مخطط الأعمال بالنسبة للمشروع؟
- ما هي أنواع مخطط الأعمال ؟
- ما هي خطوات إعداد مخطط أعمال لمشروع وكالة عقارية؟
- كيف سيتم إعداد دراسة تسويقية مناسبة لمشروع وكالة عقارية ؟
- كيف سيتم إعداد الجانب التنظيمي لمشروع وكالة عقارية ؟
- ما هو المخطط الإنتاجي للمشروع ؟

### 2- أسباب اختيار الموضوع :

- باعتباري موظفة في مديرية الجهوية لمسح الأراضي.
- الرغبة الشخصية في انجاز هذا المشروع .
- كون الموضوع في صميم تخصصنا -
- طبيعة عملنا الحالي القريب إلى هذا النوع من النشاط ( موظفة في مديرية مسح الأراضي).
- عدم تناول موضوع مخطط أعمال لوكالة عقارية – على حد علمنا- سابقا.
- من أجل تحسين الدخل الشخصي.
- تركيز الوكالات العقارية في ولاية بسكرة على الجانب التجاري وترك الجانب الخدماتي بسبب عدم الكفاءة والخبرة .

## المقدمة العامة

- افتقار ولاية بسكرة لوكالات عقارية متطورة تتماشى مع متطلبات العصر من مختلف وسائل الاتصال التكنولوجية إلى جانب المظهر الخارجي الخاص بها.
- وجود طلب كبير على مختلف المعاملات العقارية .

### 3- أهمية الموضوع :

تكمّن أهمية هذا الموضوع في

- الدور الذي تلعبه الوكالات العقارية في تنظيم سوق العقار وحماية الزبون من السماسرة الغير الشرعيين .
- أهمية مخطط الأعمال في إنجاح المشاريع
- معرفة خطوات إعداد مخطط أعمال مشروع وكالة عقارية والتنبؤ بمردود يته في ظل التغيرات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية .

### 4- أهداف الموضوع:

يهدف الموضوع إلى :

- إنشاء وكالة عقارية قانونية لها مصداقية وخبرة وكفاءة لتلبية جميع متطلبات الزبون.
- إبراز دور مخطط أعمال في توضيح صورة المشروع.
- الإلمام بالمعارف المتعلقة بإنجاز مخطط الأعمال المشروع .

### 5- منهج الدراسة :

إن موضوع دراستنا هو إنشاء مخطط أعمال لمشروع خدمي، من خلال ما تم ذكره في الإشكالية فإن دراستنا سوف تدرج ضمن الدراسات الوصفية والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي و الذي سوف يتم فيه تجسيد مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية، فسنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز على استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية و المتمثلة في المقابلة الشخصية و الاستبيان .

### 6- هيكل الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين :

**الفصل الأول:** وهو الفصل نظري للدراسة، و تناولنا فيه مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي، و أخيرا المخطط المالي .

**الفصل الثاني:** وهو الفصل التطبيقي، و تناولنا فيه كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة حيث حاولت إسقاط الجزء النظري على التطبيقي و قمنا بتقديم المشروع، ثم المخطط التسويقي، المخطط التنظيمي، المخطط الإنتاجي، و في الأخير المخطط المالي للمشروع.

### 7- صعوبات الدراسة:

إن ابرز الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا المشروع هي :

- عدم توفر البيانات و المعلومات المتعلقة المشروع .
- امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة و التوجيه حفاظا على سرية المعلومات.
- ضيق الوقت المخصص لانجاز البحث.





# قائمة المراجع

الملاحق

## الفصل الأول :

### الإطار النظري لمخطط الأعمال

## الفصل الثاني:

إعداد مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

## الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

مقدمة عامة

### تمهيد :

فنظرا للأهمية البالغة للتخطيط فهو يمكن المقاول من معرفة إمكانيات و فرص نجاح مشروعه و بين له الإستراتيجية التي سيتبعها في سبيل تحقيق أهدافه من خلال وسائل بشرية و مادية و مالية، فتخطيط مشروع ما لا يتجسد إلا ببناء مخطط الأعمال الذي يعطي تصور واضح حول مستقبل المشروع من خلال دراسة جوانب متعددة منها التسويقية و التنظيمية و الإنتاجية و المالية ، لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لمخطط الأعمال من عدة جوانب

و ذلك عن طريق المباحث التالية :

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.

المبحث الثاني : المخطط التسويقي.

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي.

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي.

المبحث الخامس : المخطط المالي.

### المبحث الأول : مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

يعد مخطط الأعمال الخريطة الأساسية التي تساعد المقاول على السير في الطريق الصحيح، من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي، فعندما يعتمد العمل على خطة دقيقة و واضحة عندها يكون معدل الخطورة قليلا و النجاح مضمون، فعلى المقاول أن يأخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل و مناسب لكي يتجنب مشاكل عديدة في التسيير و التمويل مستقبلا، لذا نقوم من خلال هذا المبحث بمحاولة إلقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال، خصائصه، أنواعه، ووظائفه، و مكوناته من أجل معرفة كيفية إعداد مخطط أعمال استراتيجي لأي مشروع .

### المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال و خصائصه.

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى تعريف مخطط الأعمال وخصائصه.

#### أولا : تعريف مخطط الأعمال

تعددت تعاريف مخطط الأعمال نذكر منها:

**التعريف 1:** مخطط الأعمال هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء،استئناف، تفريع،.....)، كما يعرف بأنه منهج تحليلي استراتيجي ، يستخدم الوسائل الضرورية المتاحة وإسقاطها في المستقبل من خلال مخطط عمل مفصل (تسويقي،إنتاجي،مالي ،تنظيمي ) وذلك لتحقيق الربحية .<sup>1</sup>

**التعريف 2:** مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى النجاح والمر دودية الفردية للمشروع.<sup>2</sup>

**التعريف 3 :** مخطط الأعمال عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجيات الملائمة لبدء النشاط حيث يتم في خطة العمل توضيح تفاصيل المشروع وتسعى الخطة للإجابة على الأسئلة التالية :

<sup>1</sup> Alian Fayolle ,**Entrepreneuriat**, Dunod, Paris,2004,p 292.

<sup>2</sup> Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson éducation, paris, 2009, p134.



- أين نحن ؟
- أين سنذهب ؟
- كيف نصل إلى نقطة ما؟<sup>1</sup>

**التعريف 4 :** مخطط الأعمال هو وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، و النتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.<sup>2</sup>

**التعريف 5 :** مخطط الأعمال هو وثيقة تصف خطط الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة.<sup>3</sup>

**التعريف 6:** مخطط الأعمال هو وثيقة تحليلية لتمثيل استثماري أو تطوير متوسط الأجل للمؤسسة، و يجب أن يكون انعكاسا لرؤية المقاول و إستراتيجيته، إذن فهو ترجمة لها في شكل نص أو أرقام فهو يسمح للمقاول بإضفاء الطابع الرسمي لرؤيته، إذن فهو أداة تسمح بتوضيح النموذج الاقتصادي و أداة للإقناع.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل لمخطط الأعمال بأنه: عبارة عن ملف مختصر لمشروع معين بالإضافة إلى أنه مسار التحليل الاستراتيجي يبدأ من فكرة و محاولة تجسيدها في الواقع بالاعتماد على الوسائل المالية و المادية و البشرية وإسقاطها في المستقبل من خلال مخطط عمل مفصل و ذلك للحصول على المرودية

### ثانيا : خصائص مخطط الأعمال

يتميز مخطط الأعمال بالعديد من الخصائص و التي سنذكر أهمها في ما يلي :

1. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة و التوزيع،الأردن ص111.  
2 صندرة سايبى، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة - ، الجزائر،السنة الجامعية 2004/2005 صص14-16.  
3 فايز جمعة صالح النجار ،عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دارومكتبة حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1، 2005،ص323

<sup>4</sup> Olivier Avril, Le business plan, Acting Direction Financière à la demande, Mai, 2012 , P1

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

1- **مخطط الأعمال عبارة عن بناء فكري** : حيث يبنى على وقائع و يواجه حقائق اقتصادية و اجتماعية و من أجل تقادي وجود انحرافات كبيرة في إعدادة ، يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختيار الأفكار و الفرضيات، و معرفة المتعاملين الأساسيين ( معرفة معلومات عن المحيط الكلي و الجزئي )، إن الخاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال أيضا مدعمة ببعده التوقعي و هو عمل جد صعب لذلك لابد من طرح التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- من يمكنه التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمنافسين ؟
- من يستطيع التوقع بظهور أزمات سياسية و اقتصادية و التي تؤثر على التوازن الاقتصادي، وتكون

التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة للتنبؤ و وضع سيناريوهات مختلفة للمحيط المستهدف.

2- **مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم التأكد** : يسمح مخطط الأعمال بتوضيح و تعليم مسار المؤسسة الجديدة، فهو يسمح باختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، إذا فهو وسيلة لمواجهة عدم التأكد و عدم اليقين للتقليل من المخاطر من خلال :

- جمع المعلومات و تحليلها و استخدامها.

- تحديد مصادر المخاطر و تجنبها و أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية المستقبلية.

3- **مخطط الأعمال هو مسار للمحاكاة** : المحاكاة هي تمرين جيد للتوقع ، فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة فرضيات و سيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل فرضية و كل سيناريو و تحديد ديناميكيتها، فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط و إنما تتعلق بسلوكيات مختلف المتعاملين و مختلف تغيرات المحيط .

4- **مخطط الأعمال هو مسار لتدريب المقاول على مهنة المسير** : إن التفكير و التحليل الاستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير، فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته لصعوبة الاختيار بين مختلف البدائل، و القرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول اكتساب معارف و مهارات وظيفية .

<sup>1</sup> Alain Fayolle, op.cit., pp 294 -295.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

كما يمكن إضافة بعض الخصائص و الأشكال لبناء مخطط الأعمال و المتمثلة بما يلي :

1- **التفاعلية (الزمنية و المكانية) :** وهي شرط ضروري لاستكمال منهجية التحليل الاستراتيجي

من خلال ما يلي:

• البعد الظرفي لمخطط الأعمال يعني مروره بمجموعة من النسخ المتتالية و التي تستدعي التطوير المستمر .

• منهجية مخطط الأعمال تنطلق في نفس اللحظة التي تظهر فيها الفكرة و تستكمل بعد انطلاق الأنشطة

• البعد المكاني لمخطط الأعمال يتشكل بناء على التدخلات و التبادلات مع عدد أكبر من الأشخاص .

من خلال ما سبق نستنتج أن التفاعلية تكون في الزمان و المكان ، و يقصد بالتفاعلية الزمانية لحظة ظهور الفكرة و تعديلها و تستمر حتى بعد إنشاء المشروع و التفاعلية المكانية معناه أن المقاول لابد أن يملك شبكة علاقات واسعة في مكان إنشاء المشروع.

2- **تحليل عوامل الفشل :** إن التعرف على عوامل النجاح الرئيسية جد مهم بالنسبة للمشروع و لكن التعرف على عوامل الفشل الرئيسية وتحليلها يدل على مهارة المقاول في التعرف على المخاطر و التحكم فيها ، وهذه المخاطر قد تكون ناتجة عن التكنولوجيا المستخدمة من خلال درجة الابتكار و حداثة المنتج .

3- **المرونة الإستراتيجية :** إن القدرة على وضع مخطط الأعمال حول مجال نشاط استراتيجي يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات منها ما يعرف باستراتيجيات الانطلاق و منها ما يعرف باستراتيجيات التطوير و هذا يعتمد على اختيار مجموعة من السيناريوهات التي تناسب المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بوضع سيناريو متشائم، متفائل، متوسط وكل سيناريو يقوم على مجموعة من الاحتمالات و التوقعات و التي يمكن أن تتطابق مع الواقع و تقترب من الصفر و هي النتيجة المطلوبة .

4- **مخطط الأعمال هو نموذج تفسيري :** من خلال :

• مخطط الأعمال يوضح ملائمة فرصة معينة .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- مخطط الأعمال يبحث عن إقناع مختلف الأفراد باستخدام العقلاني لحجج صلبة .
  - مخطط الأعمال يفضل فيه النموذج الوصفي .
- النموذج الوصفي يعتمد على مجموعة من التساؤلات المبنية على كيف ، لماذا ، ماذا ، من .

### المطلب الثاني : وظائف مخطط الأعمال : وظائف مخطط الأعمال

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية :

#### 1 - الوظائف الداخلية ( الوسيلة الإستراتيجية )

تساعد الوظائف الداخلية على بناء و إنشاء وتسير المشروع وذلك عن طريق التخطيط لحياته وتطوره عبر الزمن، فعند إعداد هذا المخطط يعمل حامل المشروع على توضيح الاتجاهات التي سيأخذها هذا المشروع عن طريق شرح فكرته و تحديد شروط تجسيدها على ارض الواقع .

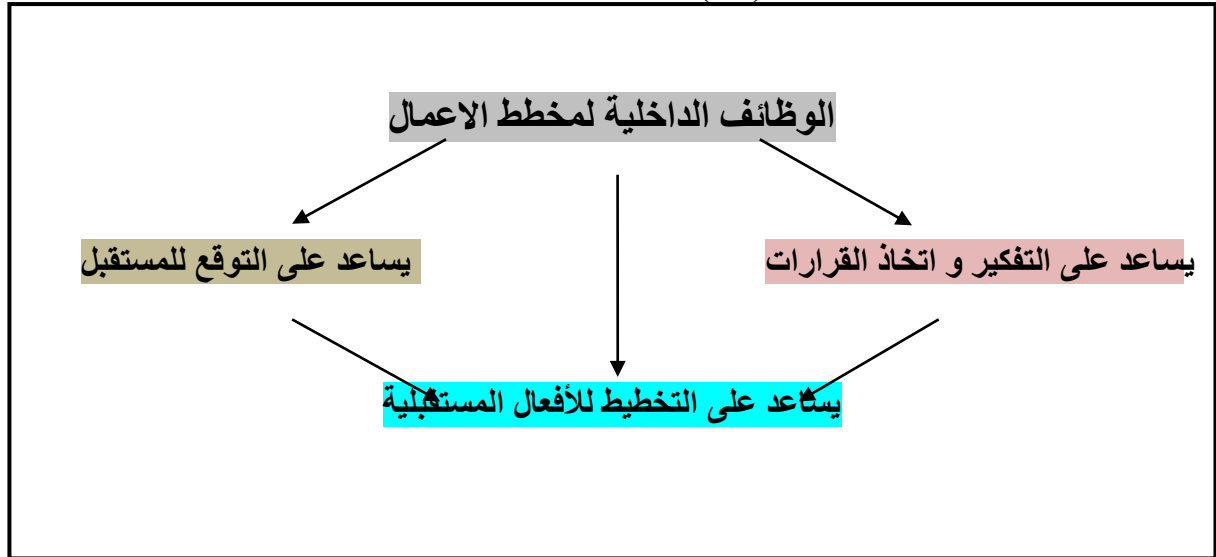
فهذه الوظيفة تساعد المقاول في ما يلي :

- **المساعدة على التفكير و اتخاذ القرار :** تجعل المقاول يدقق في تفاصيل مشروعه عن طريق تقليص حالة عدم اليقين التي يكون فيها في بدايته و تزويده بالمعطيات اللازمة لتحديد و تثبيت فكرة مشروع سليمة، كما يسهل ذلك عملية اتخاذ القرار الحاسم في مباشرة عملية الإنشاء و من ثم اتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة بحياة المشروع ككل .
- **تساعده على التنبؤ بالمستقبل :** عند إعداد المقاول لمخطط الأعمال، فإنه يقوم بدراسات عديدة حول السوق التي سينشط فيها في الحاضر، كما يقوم بوضع توقعات حول تطورها و على ما

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ستكون عليه هذه السوق في المستقبل، كما يقوم بتوقع المخاطر المستقبلية و تحديد كيفية معالجتها، الاحتياجات المستقبلية و المزايا التي سيحققها مشروعه مما يساعد على تخفيض حالة عدم اليقين، فالهدف من إعداد مخطط الأعمال في هذه الحالة هي التمثيل الأكثر واقعية للموضع المستقبلي الذي سيكون عليه المشروع بناء على وقائع وحقائق موجودة و دراسات دقيقة.

- **المساعدة على التخطيط للأفعال المستقبلية** : يعمل مخطط الأعمال في هذه الحالة دور المرشد، حيث أن المقاول يستعمله عند مواجهة المشروع المنشأ بعض الظروف التي قد قام بدراستها و تحليلها و إيجاد حلولها سابقا و بالتالي ما على المقاول إلا أن يتبع الخطوات المذكورة في مخطط الأعمال حيث إن هذا الأخير في حالة الإنشاء ، يقوم ببناء نظرة مستقبلية للأفعال التي يجب أداءها من أجل إنشاء المشروع محددًا بذلك استراتيجياته المستقبلية وفقا لمختلف السيناريوهات . والشكل التالي يوضح الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال :<sup>1</sup>  
**الشكل (01): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال.**



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

### 2 - الوظائف الخارجية :

<sup>1</sup> : Michel Coster, **op.cit**, PP137, 141

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

فإعداد مخطط الأعمال في هذه الحالة موجه إلى أطراف خارجية، حيث يعمل على بعث إشارات للمحيط الخارجي بإمكانية إنشاء و نمو المشروع في محيط معين، كما يعمل كذلك على إيجاد المصادر الخارجية اللازمة للإنشاء وتسيير هذا المشروع و أهم هذه المصادر التي يهدف مخطط الأعمال إلى الوصول إليها: مصادر التمويل

فإعداد مخطط الأعمال يهدف إلى مساعدة المقاول على :

- **التعريف بالمشروع و الاتصال :** ويهدف مخطط الأعمال إلى التعريف بفكرة المشروع من جميع الجوانب و جذب الجمهور المستهدف للاهتمام به و الحصول على الموارد اللازمة لانجازه ،حيث أن هذا المخطط يوضح ما يلي :
    - واقعية المشروع .
    - ملائمة المشروع للبيئة التي يعمل فيها.
    - إمكانيات المشروع .
    - جدوى المشروع.
  - **البحث عن مصادر الموارد:** يهدف مخطط الأعمال في هذه الحالة إلى ربط علاقات والوصول إلى اتفاق مع الأطراف المختلفة التي تساعد المقاول على انجاز مشروعه ،ومن أهم هذه الأطراف : البنوك و المستثمرين بصفة عامة .
  - **تجنيد الأطراف الآخذة :** إن مخطط الأعمال هو وسيلة اتصال و إقناع و تفاوض ، فعلى المقاول أولاً تحديد الأطراف التي يجب أن يوجه لها هذا المخطط ، من ثم تحديد الإستراتيجية المثلى للتفاوض معهم، فهنا يعمل مخطط الأعمال على إقناع مختلف الجهات بضرورة مساهمتهم في المشروع وذلك من خلال معرفة الدور الهام الذي يلعبونه في نجاح عملية الإنشاء .
- مما سبق نستنتج أن إعداد مخطط الأعمال عملية موجهة لتحقيق هدف معين أو عدة أهداف مختلفة منها :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p134

- خلق جو عمل جماعي .
- المراقبة و التسيير.
- إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- تحديد وشرح الاستراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع .
- صياغة أهداف واضحة و محددة .
- تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا .
- تحفيز المحيط الخارجي، وذلك بجذب المستثمرين كالبنوك من اجل الاستثمار في المشروع .
- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة .

### ثانيا: أنواع مخطط الأعمال

توجد عدة أنواع من مخطط الأعمال و ذلك حسب الهدف الذي يسعى لتحقيقه، حيث يمكن ذكر بعض هذه الأنواع فيما يلي :<sup>1</sup>

#### التصنيف الأول :

و يشتمل على الأنواع التالية :

- 1- **خطة مختصرة :** وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية و تحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، و أن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار و المنافسة و قنوات التوزيع، و تعطي القليل 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 .
- 2- **خطة شمولية :** وهي خطة عمل كاملة و تحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة و التي تحدد و تؤشر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال و الافتراضات

1.

<sup>1</sup> - Stutely.R, (2008), « business plan : concevoir un Business plan efficace », Pearson éducation France, 2e éditions, Paris, P6

### التصنيف الثاني:

و يشتمل على الأنواع التالية :

1- **خطة مصغرة** : تحتوي على 10 صفحات و تضم الأمور الأساسية مثل : مفهوم العمل ،خطة التسويق ، الاحتياجات و الكشوف المالية خاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف و كشف الموازنة.

2- **مخطط العمل** : و هي عبارة عن خطة للأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع و يتوجب أن يكون المخطط طويل و يحتوي على جميع التفاصيل كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.

3- **مخطط التقديم** : و هو مخطط العمل من دون رتوش و لا انطباعات، و يستخدم هذا المخطط عادة للبنوك أو للمستثمرين و غيرهم من خارج المؤسسة بغرض الحصول على التمويل المالي .

4- **المخطط الإلكتروني** : وهو المخطط الذي يتم بتداوله بين الأطراف المختلفة للأعمال على شكل وثائق إلكترونية من خلال الحاسوب بدلا من طباعتها كما هو المعتاد<sup>2</sup>.

رغم وجود عدة أنواع من المخططات إلا انه يجب أن يحتوي كل نوع على المعلومات التالية :

- يجب أن يوضح طبيعة المشروع الأولي .
- توضيح نوايا حامل المشروع .
- كيف سيقوم حامل المشروع بالوصول إلى الأهداف المرجوة .
- كيف ستكون المؤسسة بعد 3 أو 5 سنوات من إنشائها .

### المطلب الثالث : مكونات مخطط الأعمال

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالبي ، إدارة و إستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 232.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار ، محمد العلي، مرجع سابق ص 332.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال يتكون من عدة أجزاء محددة، دقيقة، مرتبة ومتكاملة، تعمل على تغذية الأجزاء الأخرى بالبيانات و المعلومات التي تساعد على بناءها و تقريبها الى الواقع، ولكن على العموم يتكون مخطط الأعمال من :

1- **صفحة الغلاف** : تعد صفحة الغلاف هي وجه مخطط الأعمال ، و تعكس ظروف المشروع ووظيفته الأساسية و تكون غنية بالمعلومات و تشمل واجهة مخطط الأعمال العناصر التالية:

1

- اسم الشركة .
- علامتها التجارية
- أسماء الشركاء في المشروع و عناوينهم و أرقام هواتفهم .
- المكان الخاص بالمشروع و تاريخ إصدار خطة العمل و انتهاءها.
- العنوان البريدي ، البريد الإلكتروني ،موقع المشروع على الانترنت ، أرقام الهواتف و الفاكس.

### 2- العرض:

وهو العنصر المهم في مخطط الأعمال الذي سوف يتم دراسته بالتفصيل في المطالب المالية و تضم دراسات مختلفة للمحاور الأساسية في مخطط الأعمال وهي:<sup>2</sup>

- ملخص المشروع ( الملخص التمهيدي )
- المخطط التسويقي .
- المخطط التنظيمي .
- المخطط الإنتاجي .
- المخطط المالي .
- تقييم المخاطر .
- الملاحق

<sup>1</sup> Coster.M, Op. cit, P148

<sup>2</sup> Stutely.R, Op. cit, P35

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

ويمكن التطرق إلى ملخص المشروع الذي يعتبر أحد الأجزاء المهمة و المكونة لمخطط الأعمال :

● **الملخص التمهيدي** : هو عبارة عن مخطط أعمال مصغر، يتضمن كل ما يمكن أن يقوله حامل المشروع عن مشروعه، ليست عبارة عن مقدمة ، بل يتضمن كل النقاط الهامة التي يحتويها مخطط الأعمال في صفتين أو ثلاث على الأكثر، فالملخص التنفيذي يساعد على تحديد الوضع و تشجيع القارئ على تصفحه ، حيث أن الملخص بجانبه التسويقي يعمل على عرض رؤيا و أهداف حامل المشروع .

تختلف الآراء حول الوقت المناسب لإعداد الملخص التنفيذي : هل يعد قبل أعداد مخطط الأعمال؟ أم بعد الانتهاء من إعداده؟ و الإجابة المنطقية و أكثر عملية هي : قبل، و أثناء ، وبعد إعداد مخطط الأعمال ، فان إعداده في البداية يساعد على توضيح الأهداف و التخطيط الجيد لإعداد مخطط الأعمال ، أما أثناء إعداد مخطط ، فيساعد على التوقع و تحديد ما تم انجازه و ما يجب القيام به لتفادي تبعضر الخطة أما بعد الانتهاء من مخطط الأعمال فإنه من الضروري الرجوع إلى هذا الملخص و إعداده من جديد و ذلك بأخذ بعين الاعتبار ما تم تعلمه، ويتضمن الملخص التنفيذي ما يلي<sup>1</sup>:

- تقديم نبذة بسيطة عن المشروع ( فكرة المشروع،أسباب و دوافع اختيار المشروع.
- التعريف بصاحب المشروع .
- توضيح رؤيا و أهداف المشروع .
- موقع المشروع.
- رأس مال المشروع .
- أصحاب المشروع .
- الشكل القانوني للمشروع .
- المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع .
- الفرص المتاحة مع تحديد السوق المستهدفة .

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق. ص 18.

- الإستراتيجية المتبعة .
- تحديد حجم فريق العمل اللازم لتسيير المشروع .
- المؤهلات التي يتطلبها تسيير هذا المشروع .
- المخاطر و الاستراتيجيات المستخدمة لتقليلها .

### المبحث الثاني : المخطط التسويقي

تم ذكر تعاريف عديدة للمخطط التسويقي وفقا لعدة جهات النظر، نذكر منها :

تعريف فايول الذي عرف المخطط التسويقي بأنه " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له"<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف نجد المخطط التسويقي هو بمثابة التنبؤ بما سيكون فيه المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

و هناك تعريف آخر للخطة التسويقية : " تعتبر الخطة التسويقية عصب إدارة التسويق و العمود الأساسي الذي تقوم عليه العملية التسويقية و تعد الخطة هي الطريقة التي يتم إعدادها بناء على مقياس محدد من اجل تقديم الخدمات، و منتجات متميزة للعملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء المحتملين من اجل زيادة أرباحها و من أهم الجوانب التي تحدد الخطة التسويقية هي تحديد السوق و الإستراتيجية التسويقية.<sup>2</sup>

و من الأهداف المختلفة لوضع مخطط تسويقي هو التعرف على الجوانب المختلفة لسوق سلعة أو خدمة التي يتجه المشروع نحو إنتاجها أو تقديمها و ذلك لتقدير حجم المبيعات الذي يمكن أن تحققه حاليا ومستقبليا، وكذلك معرفة العادات الشرائية، تطور المنافسة،...<sup>3</sup>

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى للمخطط التسويقي نوجزها فيما يلي :

- تشجيع التفكير العلمي في التسويق.

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسن، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، 1996، ص19.

<sup>2</sup> <https://www.almrsal.com/post/409669> 12:30,04/03/2018

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص402..

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج و التمويل ، إدارة وظائف الأفراد و التسويق و العلاقات العامة .
- يساعد على توضيح الأهداف التسويقية .
- التأكد من وجود طلب كافي لاستيعاب إنتاج المشروع خلال عمره الاقتصادي و تقدير سعر البيع المتوقع لمنتجاته .
- تحديد منافذ التوزيع التي تستخدم في تصريف منتجات المشروع .<sup>1</sup>

### المطلب الأول : دراسة السوق .

السوق هو المكان الذي يلتقي فيه البائعون و المشترون، أو يكونوا على اتصال مع بعضهم البعض لإتمام صفقة معينة ( بيع و شراء سلعة معينة عند سعر معين).

تقوم المؤسسة بدراسة السوق لحل مشاكل التسويق الخاصة أو استغلال الفرص التسويقية المتاحة وذلك لتمكين صاحب المشروع للقيام بعمليات و أنشطة خاصة بهذه المشاكل لتخفيف خطر اتخاذ قرارات سيئة .

فعند دراسة السوق لابد من دراسة كافة الأطراف التي تؤثر على عمل الأسواق ، سواء كانت تخص الزبائن ،الموردين ، المنافسين سواء كانوا مباشرين أو غير مباشرين ، حالة السوق ، الجمهور المستهدف ،..... الخ

ومن اجل هذه الدراسة نتبع الخطوات التالية :

- **جمع المعلومات:** تعد الخطوة الأولى في دراسة السوق، حيث تساعد على الحصول على البيانات و المعلومات التي تخص كافة جوانب السوق المدروس (سواء كانت السوق الكلية أو السوق المستهدفة من قبل منتجات المشروع ) و التي سيتم تحليلها و دراستها، و معرفة درجات تأثيرها و كيفية التحكم فيها إذ أمكن ذلك ، ويتم الحصول على المعلومات المختلفة من العديد من الأطراف المتواجدين في هذه السوق ، و ذلك عن طريق البحث و جمع البيانات بإحدى الطرق :

<sup>1</sup> غادة صالح، دراسة الجدوى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2008، ص 17.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

1- **البيانات المكتبية:** وتعتبر المصدر الأول لجمع البيانات المتعلقة بالسوق ، حيث تمثل مرحلة أساسية تتميز بتكلفة منخفضة و تساعد على ربح الوقت ، ومن أهم المعلومات التي يمكن الحصول عليها نذكر ما يلي :

- بيانات عن السكان و معدلات النمو السكاني و توزيع السكان طبقا للجنس و السن و التعليم و المستوى المعيشي .
- بيانات عن ظروف السوق الحالية والمتوقعة.

وتتعدد مصادر تجميع هذه البيانات المطلوبة عن السوق ، حيث يتم الحصول على البيانات المكتبية سواء المنشورة أو غير المنشورة من المراجع ، الدوريات ، و الأبحاث ، مواقع الانترنت ، الجرائد الرسمية ،... الخ<sup>1</sup>

2- **البيانات الميدانية :** و تتم من خلال استخدام الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة وذلك حسب المعلومات المرغوب الحصول عليها ، وحسب الفئة المستجوبة .

أ. **الاستبيان :** هي وسيلة هامة لجمع المعلومات و تمتاز بإمكانية توزيعها على عدد كبير من الأشخاص في آن واحد كما أن نتائج الاستبيان تجمع في آن واحد عكس المقابلة ، والاستبيان قد يكون على عدة أشكال :

- استبيان مغلق ، والذي تكون الإجابات فيه محددة كنعم أو لا .
- استبيان مفتوح و التي تكون الإجابات فيه إنشائية و غير محددة تفسح المجال للتعبير عن رأي في قضية ما .
- استبيان مغلق مفتوح ، وهو الذي يجمع بين الاستبيانين السابقين .

ب. **الملاحظة :** تعرف على أنها الجهد الحسي أي استخدام الحواس كالسمع و البصر و الجهد العقلي المنظم الذي يبذله الباحث لتفسير و تحليل سلوك أو ظاهرة معينة من خلال معرفة الأسباب للتوصل إلى نتائج معينة للسيطرة على ذلك السلوك أو تلك الظاهرة .

1 - عادل طه فايد ، دراسة الجدوى: التقويم المحاسبي و الاقتصادي للمشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، مصر ، 2011 ، ص ص 48-49.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمتاز الملاحظة بكونها تستخدم في البحوث الميدانية ، حيث لا يمكن للدراسة النظرية أو المكتبية أن توفرها، كما تستخدم لجمع المعلومات التي لا يمكن للاستبيان أو المقابلة و غيرها من الأدوات أن تجمعها .

**ج. المقابلة :** المقابلة هي اجتماع و وجها لوجه مع الأفراد ذوي العلاقة بالدراسة، من أجل التحقق من بعض المعلومات أو الحصول على معلومات جديدة ، والمقابلة هي أداة مرنة أفضل من الاستبيان فيما يتعلق بتقييم صحة المعلومات ، ويجب صياغة الأسئلة بشكل واضح و مفهوم لتقييم الردود بعناية و تجنب سوء الفهم من قبل الشخص المقابل معه.<sup>1</sup>

### أولا : دراسة هياكل السوق :

وكلمة توازن السوق تعني "عندما تتساوى الكمية المطلوبة من السلعة ما في السوق، في فترة زمنية معينة و الكمية المعروضة منها"، و يوجد عدة أنواع من الأسواق منها:

1- **المنافسة الكاملة :** يعرف سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المنتجين للسلعة و عدد كبير من الطالبين لنفس السلعة .

يتميز سوق المنافسة التامة بتجانس السلعة المنتجة مما يترتب على ذلك وجود سعر واحد في السوق، أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق، لصغر حجم المؤسسات، بحيث يتحدد السعر السائد في السوق عن طريق التفاعل قوى العرض و الطلب ، كما يتميز سوق المنافسة التامة بحرية الدخول إلى السوق و الخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة الربح أو الخروج منه في حالة الخسارة .

<sup>1</sup> بدره كوروغلي، دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2011، ص 10.

2- سوق الاحتكار التام : يمكن تعريف الاحتكار بأنه الحالة التي يوجد فيها منتج واحد لسلعة ليس

لها بدائل بحيث يسيطر على السوق ، ومن ثمة يتمتع بقدرة كبيرة على تغيير السعر، ويتسم

سوق الاحتكار التام بالعديد من الخصائص من بينها ما يلي :<sup>1</sup>

- وجود متعامل واحد في السوق.
- وجود موانع قوية جدا للدخول إلى السوق(موانع قانونية، طبيعية من خلال السيطرة على المواد الأولية مثلا).
- عدم وجود بديل للسلعة المنتجة .
- إن المحتكر باعتباره الوحيد فإنه يحدد السعر من خلال الطلب في السوق .

3- سوق المنافسة الاحتكارية: إن السوق المنافسة الاحتكارية هي التي تجمع بين سمات سوق

المنافسة التامة و بعض سمات سوق الاحتكار التام، إلا أن سمات المنافسة التامة تكون فيها أكثر من سمات الاحتكار.

- يمكن تعريف سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين، كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج بحيث أن المنتجات هي سلع غير متجانسة بحيث يكون التنوع في السلعة من حيث المادة الأولية المستخدمة في إنتاجها أو تغليفها، تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول و الخروج من السوق قد يكون سهلا نوعا ما وذلك لعدم وجود موانع قانونية أو سوقية و بالتالي دائما تواجه تهديد المنافسين الجدد، و تكون الوسيلة الأساسية للتنافس هي إبراز الصفات التي تتميز بها السلع و ذلك باستخدام الدعاية و الإعلان .

- إن سعر المنتج في سوق المنافسة التامة يتحدد حسب حالة السوق دون مراعاة لأي فئة من

فئات المستهلكين في حين سوق المنافسة الاحتكارية تحدد السعر حسب فئات الدخل المتعددة من خلال تنوع منتجاتها .

4- سوق احتكار القلة : يعرف سوق احتكار القلة بوجود عدد من المنتجين مقابل عدد من

المشترين ، بحيث يمكن أن تكون السلعة المنتجة متجانسة أو غير متجانسة ، بحيث يتميز بصعوبة الدخول و الخروج من السوق .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بدرة كوروغلي ، مرجع سابق، ص 12.

### ثانيا : تحليل السوق المستهدف :

وتتضمن تحليل العناصر التي تتعلق بالزبائن و الموردين و المنافسة الموجودة في السوق المستهدفة، وذلك عن طريق تحديد هذه جغرافيا و بجميع البيانات الضرورية .

#### 1- تقسيم السوق و تحليل الزبائن :

الأسواق المستهدفة هي مجموعة من الأفراد أو العملاء تحاول المؤسسة بيع منتجاتها لهم عن طريق استهدافهم بتوجيه جهودها التسويقية لبيع منتجاتها .

1- الزبائن المستهدفين : ببساطة تجزئة السوق هي معرفة خصائص الزبون المستهدف وحاجاته و رغباته و طريقة تفكيره من اجل إقناعه بمنتجاتنا ثم بيعها له .

2- تحليل الموردين: من المهم التعرف على مصادر الحصول على الموارد الأولية، الآلات و كل اللوازم التي يتطلبها المشروع من اجل تجهيزه و عمله، و هذا من خلال جمع كافة المعلومات التي تتعلق بهم ، وذلك لتحديد قوة الموردين و مكانهم بالنسبة لنشاط المشروع، نقاط قوتهم ،نقاط ضعفهم و تكلفة التعامل معهم ، كما يظهر من الضروري التعرف على منافسي هؤلاء الموردين و ذلك للتأكد من أنه تم الشراء من أفضل مصدر و أن منتجات هؤلاء الموردين تعتبر هي الأفضل.<sup>2</sup>

3- تحليل المنافسة : يتم تحليل كل من المنافسين الموجودين في السوق، سواء المباشرين أو غير المباشرين و المنافسين الجدد المحتملين و نقاط قوتهم و ضعفهم و استراتيجياتهم التسعيرية عن طريق تصنيف هؤلاء حسب درجة أهميتهم.

● المنافسة المباشرة و الغير مباشرة : عدد المنافسين المباشرين و غير المباشرين المتواجدين في السوق، المنافسين الجدد المحتملين .

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى و تقييم المشاريع ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002، ص 61.

<sup>2</sup> Stutely.R, Op. cit, P76



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- بالنسبة المنافسين الأكثر أهمية : رقم الأعمال ، الحصة السوقية ، الميزة التنافسية، الأقدمية ، مجال التميز ، الشهرة ، التموقع ، السمعة ، الأسعار ، الترويج ، استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية.

### ثانيا : تحليل العرض و الطلب :

فدراسة السوق لا يمكن أن تبنى على فرضيات و إنما على وقائع ملموسة ، من الممكن صياغة الفرضيات أو استخدام أساليب كمية و نوعية بهدف التعرف على حصة المشروع المحتملة في السوق.

وتعتبر هذه الدراسة صلب الدراسة التسويقية لأنها في النهاية تقدم كمية المبيعات المتوقعة في سنة بدء الإنتاج للمؤسسة و السنوات اللاحقة .

### 1- تحليل الطلب الكلي على المنتج أو الخدمة: يتم تحليل الطلب أساسا في التعرف على حاجيات

الزبائن الحقيقيين و المرتقبين في نفس الوقت، و من أهم العوامل المؤثرة في الطلب ما يلي<sup>1</sup>:

- سعر وجود المنتج
- دخل المستهلك
- شكل السوق.
- تعدد السكان.
- أسعار السلع البديلة

ويتم تقدير حجم الطلب الكلي على المنتج من خلال تجميع البيانات عن طريق الدراسة الميدانية أو عن طريق الإحصائيات في السوق المدروس و نقوم بتحديد الكمية المستهلكة الحقيقية لمعرفة ما إذا كان هناك طلب على المنتج أو هناك نقص .

### 2- تحليل العرض الكلي على المنتج أو الخدمة : العرض هو الكمية المعروضة من السلع و

الخدمات، ويتعرض العرض بالعديد من العوامل التي تؤدي إلى تغيره بالزيادة أو النقصان و هي كما يلي :

<sup>1</sup> نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص 154

- سعر المنتج.
- أهداف المشروعات.
- المستوى الفني و التكنولوجي.
- السياسة النقدية و الائتمانية.
- تكلفة عوامل الإنتاج.

ويتم تقدير حجم العرض الكلي للمنتج أو الخدمة بطريقة سهلة عن طريق حساب عدد المؤسسات المنتجة للسلع أو المقدمة للخدمة محل الدراسة بعدة طرق منها :<sup>1</sup>

- البحوث الميدانية.
- الإحصاءات الرسمية .
- الدراسات التي تتعلق بالمنتج.
- منشورات الغرف التجارية.

### ثالثاً: الفجوة التسويقية

تعتبر الفجوة التسويقية بأنها حاصل فرق بين الطلب الكلي المتوقع لمنتج معين و العرض الكلي المتوقع لذلك المنتج أو الخدمة خلال نفس الفترة الزمنية

- إذا كان العرض مساوياً للطلب أو أكبر منه : دل ذلك على التشبع في السوق، بالتالي لا مجال لإنتاج المزيد من هذا المنتج و بالتالي لا بد من البحث عن تمييز المنتجات عن المنتجات الحالية .

إذا كان الطلب أكبر من العرض : معناه هناك فرصة تسويقية لا بد من استغلالها و ذلك بإنشاء مشروع لسدها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جهاد فراس الطيلوني ، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2010 ، ص 136-137.

<sup>2</sup> محمود صادق بازرعة ، المجالات التطبيقية لبحوث التسويق، مكتبة شمس، القاهرة ، 1966، ص 95.

**1- تقدير المبيعات:** بعد تحديد العرض الكلي و الطلب الكلي للمنتج أو الخدمة و تحديد الفجوة التسويقية وأخيرا تحديد نصيب المشروع من الفجوة التسويقية التي ستبنى عليها تقديرات عرض منتجات المشروع ،

و هناك عدة طرق لتقدير المبيعات منها :

- الانطلاق من السوق العام و استقرار البيانات.
- الانطلاق من المؤسسة و استقرار البيانات: من خلال بيانات الزبائن ، السوق، ... الخ.
- الانطلاق من تكلفة الاستثمار ومتطلبات المر دودية.

**المطلب الثاني : المزيج التسويقي و استراتيجياته.**

**أولا : المزيج التسويقي**

يعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة الخطط و السياسات التي تقوم الإدارة التسويقية الخاصة بالمؤسسات بممارستها من أجل الإشباع التام لكافة رغبات المستهلكين، و احتياجاتهم،<sup>1</sup> و يعرف كذلك بأنه الخطة الدقيقة التي تحدد ما سيتم عرضه و تقديمه للزبائن من السلع و الخدمات و كيفية تسعيرها، ترويجها، و توزيعها في السوق المستهدفة.

و الجدير بالذكر أن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتأثر بالآخر، حيث يوجد أربعة عناصر رئيسية للمزيج التسويقي تعرف ب 4P's و هم المنتج، التوزيع، السعر، و الترويج، و لكي يتمكن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي من تحقيق الأهداف الخاصة به لابد من يسير في ضوء الاستراتيجيات، و الأهداف التي وضعتها المؤسسة.<sup>2</sup>

**1- المنتج (سلعة أو خدمة) :** يمكن أن يكون في شكل سلعة أو خدمة والغرض من تقديم ذلك المنتج هو إشباع الاحتياجات و الرغبات الخاصة بالمستهلكين، و طبيعة المنتجات ذات بعدين أساسيين، البعد الأول يتمثل في البعد المادي و يندرج تحته عدة عناصر أهمها تصميم المنتج، و شكله، أو

<sup>1</sup> بدرة كوروغلي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمان أبو المنديل، واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008، ص15.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

طعمه، ولونه و هكذا كل منتج حسب طبيعته ، و البعد الثاني غير ملموس، ويتمثل في المنافع و فوائد المنتج .

● **طبيعة المنتج** : عند تحليل المنتج في المزيج التسويقي، يجب تطرق أولاً الى تحديد ما إذا كان سلعة أو خدمة، فبالنسبة للسلعة فهي تلك المنتجات التي لها صفة ملموسة ، التي يمكن الزبون أن يراها، يعاينها، يجربها، و يقيّمها قبل شراءها، أما الخدمات فليس لها صفة ملموسة مثل الخدمات الطبية ، أو الهاتفية و الاتصالات أو خدمات تعليمية، و لا يمكن للزبون معاينتها أو تجربتها، كما من الضروري التحليل الدقيق لتلك السلعة أو الخدمة، و ذلك من خلال تعريفها بناء على ثلاث أبعاد خاصة و هي :

- التعريف بالمنتج الفعلي: و هو التعريف بكل ما يتعلق بالخصائص الطبيعية و الكيماوية و تصميمه و غلافه الخارجي و اسمه التجاري.

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

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

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

- السلع الاستهلاكية : و هي السلع التي تشتري من قبل المستهلك النهائي من الاستهلاك الشخصي، و تتضمن السلع الاستهلاكية أربعة أنواع :

➤ السلع الميسرة: و هي السلع التي يشتريها المستهلك باستمرار، و بصورة متكررة ، وبأقل جهد، و بدرجة أقل من المقارنة بـ

➤ سلع التسوق: و تحتاج إلى بحث و مجهود من قبل المستهلك كما أن تكلفتها عالية، و للمستهلك الفرصة للمقارنة بين البدائل على أساس الملائمة، الجودة، السعر ، الطراز، مثل الملابس.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

➤ السلع الخاصة: تحتاج إلى جهود أكبر، و يبيعه عدد قليل من التجار أو المنتجين و تحتاج إلى أسلوب تسويق مباشر .

➤ السلع الإنتاجية ( الصناعية): هي السلع التي يشتريها و يستخدمها المشترون الصناعيين و الهيآت و المؤسسات المختلفة، العاملة في المجال الإنتاجي و الخدمي، لاستخدامها في أغراض إنتاجية أو في مجال تأدية الخدمات، و هكذا فإن التفريق ما بين السلع الاستهلاكية و الإنتاجية يتم على أساس صفة المشتري و الغرض من الشراء .

و يمكن تقسيم السلع الإنتاجية إلى المواد الخام، الآلات، و المعدات الثقيلة، المعدات التكميلية و الأجزاء و الخدمات الصناعية.

أما بالنسبة للخدمات فيجب أن تشمل جملة من الخصائص التالية:

- غير ملموسة : هي لا ترى و لا يمكن لمسها.

- التلازم: و يعني ذلك ارتباط الخدمة بشخص مقدمها و عدم القدرة على فصلها ، و بذلك المنتج و المستهلك يجب أن يتفاعلا معا من أجل فائدة الخدمة التي يراد تحقيقها .

- الهلاك: فهي لا يمكن تخزينها مثل البضائع.

- الملكية: نتيجة عدم إمكانية لمس الخدمة و هلاكها فإنه بالتالي لا يمكن نقل ملكيتها للزبون.

- النمطية : عدم وجود نمط تقديم الخدمات بنفس مستوى وجودها في السلعة المادية ، ووجود اختلاف في الخدمة المقدمة يعتمد على المكان و الزمان و أسلوب الأشخاص الذين يقومون بعملية الإنتاج.

● سياسة المنتج: فبالإضافة إلى ما سبق، يجب دراسة في هذا العنصر سياسة السلع و أو الخدمة و التي تبنى على تحليل النقاط التالية:

- تموقع العرض .

- عرض و عمق التشكيلة المرغوب إنتاجها.

- الصورة المرغوب إيصالها للزبائن.

2- **السعر:** هو ذلك المبلغ الذي يدفعه الزبون مقابل حصله على المنتج و يعتبر الثمن هو عنصر

مهم جدا لتعريف المزيج التسويقي لأنه يحدد ربح المؤسسة و البقاء و الاستمرارية<sup>1</sup>.

وقبل تسعير المنتجات أو الخدمات لابد أن نراعي عدة جوانب أهمها :

● **التسعير على أساس التكاليف:** و يتمثل في تسعير الوحدة الواحدة من المنتج يساوي تكلفة

الوحدة الواحدة مضافا إليها نسبة الربح المرغوب فيها، وتعتبر هذه الطريقة سهلة الحساب و

بسيطة ، إلا أنه يعاب عليها أنه لا تأخذ الطلب بعين الاعتبار، و تخضع للتقدير الشخصي، كما

أنه تتطلب وجود نظام فعال و سليم لحساب التكاليف<sup>2</sup>.

● **التسعير على أساس القيمة المدركة :** هناك العديد من المؤسسات التي تحدد أسعارها على

أساس القيمة المدركة للسلعة أو الخدمة ، و هذا يعني أن عملية التسعير تتم وفق تشخيص و

معرفة مدى الإدراك و الوعي الذي يحس به المشتري عند اتخاذ قرار شرائه لسلعة أو خدمة

محددة دون غيرها، حيث أن هذا القرار ناتج عن أن هذه الخدمة تلبى منفعة أو قيمة مذكورة في

ذهنه، و على هذا الأساس فان الإيرادات تبنى سياستها السعرية على هذا الاتجاه .

● **التسعير على أساس المنافسة :** تعتمد هذه الطريقة على طريقة التسعير السائد، حيث تقوم

المؤسسات باتباعها لغرض تحقيق أعلى مستوى عائد، و تعطي اهتماما قليلا للتكلفة و حالة

الطلب في السوق ، حيث يمكن أن تحمل المؤسسة نفس أسعار منافسيها الرئيسيين في السوق أو

أعلى منها ، أو أقل منها<sup>3</sup>.

3- **الترويج :** يعرف الترويج على أنه الطريقة التي تتبع من أجل إعلام المستهلك بوجود سلعة أو

خدمة ، بذلك نجد أن الترويج هو عبارة عن عملية اتصال تقوم بها المؤسسات للتواصل مع

<sup>1</sup> بدرة كوروغلي، مرجع سابق، ص45 .

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان، إدريس جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية،

2009، ص 307.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان ، 2009 ، ص

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الجمهور،<sup>1</sup> و يضم الترويج عدة عناصر تعرف بعناصر المزيج الترويجي من بينها الإعلان، العلاقات العامة ، وتنشيط المبيعات و البيع الشخصي،<sup>2</sup> إلى جانب ذلك استخدام وسائل متطورة كالانترنت الذي أصبح وسيلة سريعة للوصول إلى عدد هائل من الجمهور من خلال المواقع الالكترونية وصفحات الفايسبوك .... الخ و تتفق هذه العناصر في أهداف محددة، و هي تعريف المستهلك بالمنتج، وزيادة أرباح المؤسسة و جذب المزيد من العملاء على المنتج في الوقت الحاضر و في المستقبل.

4- **التوزيع** : التوزيع هي عملية تقديم المنتجات من قبل المؤسسات و إيصالها إلى الزبون و يمكن تعريفه على أنه "النشاط الموجه نحو وضع المنتجات أو الخدمات في المكان و الزمان الذي يريده المستهلك".

و قناة التوزيع هي عبارة عن الناس و المنظمات المشتركة في توفير المنتج للمستخدم النهائي، و يتم دراسة هذا العنصر من خلال النقاط التالية:

- تقدير عدد الزبائن المستهدفين من أجل تنظيم فريق العمل.
- مواصفات البائعين اللازمين لهذا النوع من المنتجات أو الخدمات: هل يجب تعيين عاملين تجاريين أو المستحسن اللجوء إلى موزع وحيد؟
- اختيار قنوات التوزيع و طرق التوزيع (مباشرة أو غير مباشرة)
- اختيار أو تهيئة نقطة البيع أو المبنى .
- تكلفة التوزيع.

● **قنوات التوزيع**: هناك نوعان من قنوات التوزيع و هما :

- **التوزيع المباشر**: و تتصف بغياب الوسيط بين المنتج / الخدمة و العميل ، مثل تقديم الخدمات الاتصالات من خلال المراكز التجارية للشركة، و تعتبر هذه الطريقة فعالة و لكنها في نفس الوقت ذات تكلفة عالية و تغطية سوق محدودة.

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 57.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 2014، ص 260.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- التوزيع الغير مباشر: يتصف بوجود وسيط أو وسطاء بين مقدم الخدمة و الزبون مثل تجار الجملة و التجزئة ، من أجل تحديد نوع القناة الواجب استخدامها لتوزيع المنتجات .<sup>1</sup>

إضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي المذكور تم تطوير ثلاثة عناصر و إضافتها له تتعلق خصيصا بالخدمات، ويطلق على النموذج الناتج عن تطوير المزيج التقليدي بالمزيج التسويقي الموسع 7P و هو كالتالي:

**1- الأفراد:** هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات و يعرفون كذلك بالأعوان، و العون هو العنصر الأساسي في تقديم الخدمة فهو الشخص الذي يقوم على اتصال المباشر و دائم مع العملاء أثناء تقديم الخدمة ومن الأمثلة عليهم الموظفون و العاملون في الشركات و غيرهم من المكونات البشرية المشاركة في التسويق و تقديم الخدمات للزبائن التي تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم ، كما يساهم المظهر و السلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصورات العملاء حول الخدمات و السلع الخاصة بالمؤسسة.

**2- الدليل المادي:** هو عبارة عن البيئة التي تقدم فيها الخدمة، حيث تساهم في تحقيق التفاعل مع العملاء المؤسسة، و المكونات الملموسة الأخرى التي تسهل تقديم الخدمات و السلع، كما شمل الدليل المادي كافة الأمور التي تمثل الخدمات مثل اللافتات و خدمات الاتصال و ألوان طلاء جدران المكتب ،المعدات و بطاقات العمل و الملصقات ..... و غيرها من الأدلة المادية الأخرى .

**3- العمليات :** هي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفق النشاطات المساهمة في تقديم السلع و الخدمات و تنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى العملاء .<sup>2</sup>

### ثانيا: الاستراتيجيات التسويقية .

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

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمن أبو منديل، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup>Mawdoo3.com > عناصر\_المزيج\_التسويقي\_السبعة



- **رؤية المؤسسة:** هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، من خلال تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تتقمه في السنوات المقبلة، أي تحديد المستقبل و كيفية الوصول إليه.
- **رسالة المؤسسة:** هي عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة و صياغة أبرز أهدافها الحالية ، و يجب أن تكون الرسالة مختصرة وواضحة لكل أعضاء المنظمة.
- **الأهداف المنظمة:** تشير الأهداف العامة إلى النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي و الرؤية في ضوء الرسالة المحددة للمؤسسة، كما أنها تستند على تقييم موضعي للبيئة الخارجية، و الأداء الداخلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

وتتمثل الاستراتيجيات التسويقية في ثلاث استراتيجيات و هي : قيادة التكلفة، التركيز ، و التمييز، ويرتبط اختيار أحد هذه الاستراتيجيات بتحديد تقسيم السوق الموجه إليه السلعة أو الخدمة بالإضافة إلى المميزات الإستراتيجية التي تتمتع بها المؤسسة، حيث يمكن تحديد هذين العاملين عن طريق الدراسة الميدانية (الاستبيانات و المقابلات) كما سبق ذكره و التي تساعد على تحديد نظرة الزبائن المحتملين للمنافسين و العروض المقدمة .

1- **استراتيجيه قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، مما يجعل المنظمة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار المنافسين، وفي نفس الوقت تحقق حجم مرضي من الأرباح.

### ● مزايا إستراتيجية التكلفة الأقل:

- ✓ الحماية من المنافسين: تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ✓ الحماية من المشترين: تتمتع بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ✓ الحماية من الموردين: تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لأنها سوف يكون لديها قوة مساومة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم، لأنها تقوم بالشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين.

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2012، ص 478-479 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ✓ الحماية من المنافسين المحتملين: تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ✓ الحماية من السلع البديلة: يمكنها استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:
  - ✓ قابلية المنافسين لإيجاد طرق للإنتاج بكلفة أقل.
  - ✓ يمكن أن يحقق المتنافسين التوفير في تكلفة العمالة.
  - ✓ قابلية المتنافسين تقليد الطرق المتبعة من قادة تخفيض التكلفة.
- 2- إستراتيجية التمييز: تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات متميزة بطريقة أو أخرى عن المنتجات التي يقدمها المنافسين، بحيث ينظر إليها من قبل العملاء و المنافسين على أنها فريدة و متميزة.
- هذا التمييز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة و تنمي ولاء المستهلك لعلامتها.
- من أهم مجالات التي تحقق ميزة تنافسية و لفترة زمنية طويلة مايلي:
  - ✓ التمييز على أساس التفوق الفني : الريادة التكنولوجية و التصميم الهندسي.
  - ✓ التمييز على أساس الجودة
  - ✓ التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك : تقديم خدمة ممتازة، مدى واسع من الخدمات المقدمة.
  - ✓ التمييز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- مخاطر إستراتيجية التمييز:
  - ✓ قدرة بعض المتنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة.
  - ✓ تكاليف إضافة خصائص مميزة للمنتج لتحقيق التمييز قد ينتج عنها ارتفاع أسعار المنتج لدرجة لا يقبلها العميل.
  - ✓ الاستمرار و التمادي في إتباع إستراتيجية التمييز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات دقيقة جدا و تكاليف باهظة لا يحتاجها المستهلك، و بالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

- 3- إستراتيجية التركيز : تعني هذه الإستراتيجية التركيز على قطاع محدود من السوق أو شريحة محددة من العملاء و خدمته بدرجة عالية من الكفاءة و الفاعلية .
- و تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق ضيق أو عملاء محدودين بشكل أكفأ و أكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل .
  - تحقق إستراتيجية التركيز نجاحا أكبر في الحالات التالية:
  - ✓ عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
  - ✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
  - ✓ عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
  - ✓ عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها .
  - مخاطر إستراتيجية التركيز: <sup>1</sup>
  - ✓ احتمال اضمحلال القطاع الذي تستهدفه المنظمة في السوق أو اختيار قطاع من السوق معرض للهجوم عليه من المنظمات الكبيرة.
  - ✓ احتمال حدوث تحولات في حاجات و تفضيلات الزبائن.
  - ✓ التغيرات السريعة في التكنولوجيا قد يجعلها لا تستطيع أن تستمر في تحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الثالث : تحليل المحيط.

- يعتبر التحليل الاستراتيجي بمثابة الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا و خارجيا، حيث يؤدي إلى تحقيق ما يلي :
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة ، و بالنظر إلى إمكانيات و خبرات و موارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها و الفرص الممكن استبعادها .
  - يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، درهومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2013، ص 396.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة و الضعف الداخلية ، الفرص و التهديدات الخارجية و المحيط الذي هو حولها،

### أولاً : التحليل الخارجي :

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل :

#### 1- البيئة العامة (الكلية) .

تمثل جميع العوامل و المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، و لا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة، و تسمى عوامل البيئة العامة، كالعوامل الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، القانونية ، الدولية .... الخ الخ، و يتم تناولها بعدة طرق أهمها تحليل PESTEL.

- **تحليل باستال PESTEL** : يعتمد في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي حسب طبيعتها ، حيث يصنف هذه العوامل كما يلي :
  - ✓ **العوامل السياسية**: تعبر العوامل السياسية من العناصر المهمة في محيط العام للمؤسسة، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية و لها تأثيرها الكبير على صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة ، مثل الاستقرار الحكومي، السياسة الجبائية ونظام الحماية الاجتماعية.

- ✓ **العوامل الاقتصادية**: البيئة الاقتصادية لسوق معينة تكون محددة و صعبة الإلمام بها في أزمة شديدة التعقيد من خلال ، معدل البطالة ، التضخم، تطور الجور ، سعر الصرف ..... الخ.<sup>1</sup>
- ✓ **العوامل الاجتماعية و الديمغرافية** : يعد المحيط الاجتماعي ذا تأثير هام على تحديد عرض المؤسسات و ذلك خلال جانب الطلب على المنتجات، و التي تخضع الى متغيرات اجتماعية ترتبط بمنظومة القيم و العادات و التقاليد و التعليم من بلد إلى آخر .

<sup>1</sup> بشير العلاق، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 98-99.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ **العوامل التكنولوجية :** البيئة التي تعمل المؤسسات فيها حاليا تتصف بدرجة من التغيير التكنولوجي ، وفي هذه البيئة تواجه المؤسسة ضغوطا أكبر في التعامل مع الفرص و القيود أو التهديدات بالمقارنة بحالة المؤسسات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية و تكنولوجية تقليدية و بسيطة و مستقرة نسبيا ، لذلك على المؤسسات أن تكون على دراية كاملة بالخصائص الفنية و التكنولوجية و متابعة ما يحدث بها من تغيرات .

✓ **العوامل الطبيعية :** التلوث البيئي و الاحتباس الحراري ، و الكوارث النووية تؤثر بشدة في المستهلكين و بالتالي في الأسواق ، لذلك على ممثلي الإنتاج و التسويق أن لا يهملوا هذه الانشغالات .

✓ **العوامل القانونية و التشريعية :** إن العديد من التشريعات و القوانين لها علاقة ببناء أو تسيير الأسواق ، تهدف غالبا إلى حماية المستهلك في أدواره الشرائية .

تتأثر أعمال المشروعات و المؤسسات بما تشرعه الحكومات من تشريعات تنظم الأجور، الأسعار و شروط صحة المستهلك ، الرسوم و الضرائب..... الخ<sup>1</sup>.

### 2- البيئة الخاصة ( البيئة الصناعية)

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات ( العملاء، الموردين، المنافسين .....الخ، التأثير هنا متبادل بين المؤسسة و تلك العوامل . و كما يقول مايكل بورتر ( M.PORTER ) أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال<sup>2</sup>.

#### • تحليل القوى الخمس لـ PORTER

قدم Michael Porter في تحليله لهيكل الصناعة و ضمن دراسات مؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسات خمس مجموعات من القوى ، تتمثل هذه المجموعات الخمسة في :

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 100-101.  
<sup>2</sup> Michel Sion , réussir son business plan, méthodes, outils et astuces, 3 éditions DUNOD, paris, 2013, P 41.

✓ **شدة المنافسة** : أن العنصر الأساسي الذي يحدد طبيعة المنافسة و مستوى تحقيق الأرباح هو المنافسة بين المؤسسات في القطاع نفسه، بحيث تمثل المركز القوي الذي يساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع ، و تنشأ من كون كل منافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين أداء مؤسساتهم من خلال تحسين وضعياتهم التنافسية ، بحيث تؤثر تحركاتهم على بقية المتنافسين إما بالإيجاب فتحسن من وضعية القطاع أو بالسلب فتؤدي به إلى التدهور، وتتحدد شدة المنافسة وفقا لأربعة عوامل : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تمييز المنتج ، التمرکز و التوازن بين المنافسين ، فإذا كان قطاع ما يتميز بنمو مرتفع ، تكاليف ثابتة أقل نسبيا ، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ، درجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في القطاع .

✓ **الداخلون الجدد**: إن تحليل هيكل الصناعة يأخذ بعين الاعتبار حتى الداخلين المحتملين ، وما قد يحمله معه من قدرات جديدة و موارد وفيرة، مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق .

✓ إذا على المنافسين الحاليين إقامة حواجز الدخول المرتفعة لضمان الربحية، ومن ثم تحقيق عوائد مرتفعة على المدى الطويل.

و هذه الحواجز يمكن تلخيصها في : اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج ، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع و سياسة الحكومة.

✓ **القوة التفاوضية للموردين** : يقصد بعبارة " قوة التفاوض للموردين و المشتريين " بأن هناك تهديدا مفروضا على القطاع من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين <sup>1</sup>.

✓ **القوة التفاوضية للزبائن**: فيمكن أن يرغم المنتج على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات ، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة.

أما بالنسبة للمورد، فيمكن أن يمارس ضغطا على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع و الخدمات المشتراة، و عليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في

<sup>1</sup> Pdf dspace.univ - telemcen.dz > chapitre 02,10 :00,07/03/2018.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

علاقاتهم بمجموعة المنتجين في قطاع ما، يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يكن لديها القدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.

✓ **المنتجات البديلة** : هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة حيث توجد مؤسسات تقدم بدائل محل منتجات أو خدمات القطاع و تؤثر تأثيرا جزئيا في النشاط الاستراتيجي لمؤسسة ما .

أحيانا تضاف قوة تنافسية سادسة وهي :

✓ **الدولة أو الحكومة** : من خلال التشريعات الحكومية،..... الخ

**ثانيا : التحليل الداخلي** : تحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمؤسسة،و ذلك للكشف عن نقاط القوة و الضعف النسبية أي بالنسبة للمنافسين ، فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل يقاسان مقارنة بالمنافسين، فتحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ينبغي أن يتم بالنظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر ببيئته الخارجية، فمستوى التكنولوجيا البدائي يعتبر نقطة ضعف إذا تخلف عن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في بعض الصناعات .

### ثالثا: تحليل SWOT.

إن تحليل SWOT هو أداة فحص تسويقي للمؤسسة و محيطها، و هو أول خطوة في مسار التحليل التسويقي و هو يساعد مؤسستك على التركيز على التساؤلات الرئيسية ، فعندما تحد هذه التساؤلات يتم عرضها في الأهداف التسويقية باستخدام مصفوفة SWOT بالتوازي مع غيرها من أدوات التدقيق و التحليل (قوى PORTER الخمسة، PESTEL)

إن تحليل SWOT يسمح لنا بإجراء تركيب للتحليل الخارجي ( الفرص و التهديدات ) و التحليل الداخلي ( نقاط القوة و الضعف ) ، حيث يعد من أهم الادوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي الذي يساعد المنظمة على اتخاذ و صناعة القرارات من خلال معرفة مايلي :

✓ **نقاط القوة** : هي المزايا و الامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها .أي بمعنى آخر هي عبارة عن مصادرها و قدراتها المتوفرة و الي يمكن استخدامها لايجاد ميزات تنافسية

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

أوهي العوامل الذاتية و الامكانيات الداخلية الموجودة فعلا و التي تؤثر ايجابا و تساعد على استغلال الفرص المتاحة الممكنة و على مكافحة التهديدات مثل :

- توفر السيولة المطلوبة .
- وجود عمالة ذات الخبرة و الكفاءة.
- علامات تجارية مميزة و قوية.
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.
- شبكة توزيع واسعة في السوق.

✓ **نقاط الضعف:** هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط المنظمة، بمعنى أي ظروف و عوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق القدرة على استغلال الفرص. كما أن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها المنظمة، مثل :<sup>1</sup>

- علامة تجارية ضعيفة.
- سمعة تجارية سيئة مع الزبائن.
- ضعف المبيعات.
- شبكة توزيع هشة .

✓ **الفرص:** هو كل ما يوجد خارج المؤسسة و تستطيع الاستفادة منه لتقوية وضعها التنافسي و تطوير نشاطاتها. و هناك ثلاث مصادر رئيسية عامة للفرص و هي :

- احتياجات و متطلبات الزبائن.
- الضعف التنافسي.
- الاتجاهات و الميول البيئية ذات الامد الطويل .

ان الفرصة التي تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر نتيجة للعوامل و المتغيرات

المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://www.arageek.com,11:30,08/03/2018>.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي ، إدارة التسويق، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، الأردن ، ص 85.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

✓ **التحديات:** و هي كل ظرف خارج المؤسسة و يحمل معه تأثير سلبي على الوضع التنافسي للمؤسسة أو تخفيض نشاطها ، نفس الموقف يمكن أن يكون فرصة بالنسبة لمؤسسة و تهديد بالنسبة لمؤسسة أخرى، مثل: <sup>1</sup>

- دخول منافسين أقوىاء.
- دخول منتجات الاحلال .
- منافسة منتج أو خدمة ممتكرة.

شكل رقم (02): مصفوفة *SWOT*.



Source ; <https://www.arageek.com,11:30,08/03/2018p15> 12/04/2018 , 20 :00.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

<sup>1</sup> Michel Sion ,op.cit , p,41-42

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

التنظيم هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة ، و ذلك من خلال تجميع المهام و الأنشطة المراد القيام بها و تحديد و توزيع السلطات و الصلاحيات، و التنسيق بين الأنشطة و الأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة .

لا أحد يستطيع أن ينكر أن تنظيم له أهمية كبيرة في نجاح المشروع بالوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية ، ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يحدد واجبات و مسؤوليات كل عضو من أعضاء المنظمة ، فالجميع يعرف واجباته و مسؤولياته و نوع السلطة الممنوحة له.
- يساعد التنظيم في الاستجابة للمتغيرات التي تطرأ في المنشأة أو البيئة المحيطة بها مما يمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة.<sup>2</sup>
- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضاءه و تنمية مواهبهم و تزويدهم بما يحتاجونه و هذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم و إخلاصهم للمنظمة.<sup>3</sup>

و يتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة ، لهذا يحتاج المدير إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي و الخارجي و العلاقات الرسمية و الغير الرسمية القائمة بين أجزاءها المختلفة، و بالتالي سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية :

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

<sup>1</sup> زكريا الدوري آخررن ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن ، ص 118.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، درهومة للطباعة و النشر، الجزائر ، 2013 ، ص 299.

<sup>3</sup> Sst5.com/read Article.aspx ?ARTD=122,10 :30,09/03/2018.

### المطلب الأول : الموارد البشرية أو فريق العمل .

الموارد البشرية هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين و الراغبين على أداء العمل بشكل جاد و ملتزم ، و تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة ، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد ( مثل المالية و المادية، ....) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و المؤهلين و القادرين على أداء و وظائفهم المطلوبة منهم من خلال التخطيط الدقيق للكمية و النوعية اللازمة و التي تسمح للوصول إلى النتائج المرجوة.

إن إدارة الموارد البشرية تشمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، ومن أهم تلك الوظائف ما يلي :

**أولاً: تخطيط الموارد البشرية :** يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة و ذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة و زيادة فعاليتها .

و يوجد أكثر من تعريف لوظيفة تخطيط الموارد البشرية:

فيعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه " عملية تهدف إلى تقدير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات و الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة معينة "

و عرف بأنه العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات و الموارد القابلة للاستثمار "

و تظهر أهمية هذا التخطيط في النقاط التالية: <sup>1</sup>.

● يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خطة الإنتاج و التنفيذ الخاصة بالمشروع .

<sup>1</sup> أحمد نافع المدادحة ، سلامة سويلم النوافعة ، مبادئ التخطيط و التنظيم في المكتبات ، دار للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 74.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالإفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة .
- تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء و العمالة الراغبة في الأداء و تزويد المنظمة بنظام عادل لاختيار و التعيين.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب، النقل و الترقية

**ثانيا - أساليب تخطيط الموارد البشرية :** هنالك العديد من الأساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية (التنبؤ بالطلب و العرض على الموارد البشرية). و من هذه الأساليب مايلي:

### ■ طلب الوحدات الإدارية :

يركز هذا الأسلوب على ما هو متوفر من معلومات لدى رؤساء الأقسام و الإدارات ، حيث هؤلاء الرؤساء يعرفون المهام المطلوبة منهم و بالتالي يستطيعون تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية

- الاستعانة بالخبراء : حيث تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة للوصول إلى قرار بخصوص احتياجات الأقسام من الموارد البشرية .
- نسبة العمالة إلى الإنتاج و المبيعات: حيث تقوم الإدارة بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة بهذه العمالة ، و تقتضي هذه الطريقة القيام بنوعين من التحليلات هما :

➤ **تحليل عبء العمل :** يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على تحديد عبء العمل المطلوب إنجازه خلال فترة التنبؤ، و تأخذ المنظمة بالحسبان عاملين أساسيين عند تحليل عبء العمل هما :التغيرات التكنولوجية و التغيرات التنظيمية ( مثل إعادة توزيع الصلاحيات و المسؤوليات أو استحداث أو دمج أو إلغاء وحدات تنظيمية )

➤ **تحليل قوى العمل :** أي احتساب أعداد العمالة الموجودة في المنظمة بالفعل من

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

أجل مقارنتها مع الأرقام الناتجة عن احتساب عبء العمل، فالنتائج التي يفرزها عبء العمل لا تعني توفر العمالة المطلوبة و لكن يجب مقارنتها مع موجودات المنظمة من أجل تحديد الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو متوفر بالفعل.

أما الموجودات المنظمة من العمالة فيجب أن تحلل لمعرفة ما قد تفقده المنظمة نتيجة الاستقالات أو إنهاء الخدمة أو التقاعد ، و باستخراج ما قد تفقده المنظمة من العاملين يتم التوصل إلى صافي القوى العاملة التي ستوفرها المنظمة خلال الفترة القادمة.<sup>1</sup>

**ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية :** بناء على وظيفة تخطيط الموارد البشرية ، تقوم وظيفة جذب و استقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب و جذب للموارد البشرية ، بعرض مزايا العمل في المنظمة من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي .

يعرف الاستقطاب أنه " عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة ،من المصادر المختلفة ، تمهيدا لاختيارها و تحقيقاً لأهداف المنظمة "

وبناء على ذلك يمكن أن نصل إلى :

أن عملية الاستقطاب ما هي إلا منظومة متكاملة تتشكل أبعادها من خمسة محاور أساسية وهي على النحو التالي:

- 1- الأهداف
- 2- المدخلات
- 3- العمليات
- 4- المخرجات
- 5- النتائج

وهذه الأبعاد مترابطة و متكاملة معا ، حيث أن نجاح أو فشل عملية الاستقطاب يمكن أن يتم من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج ، فكلما أمكن توفير الموارد البشرية القادرة على العمل و

<sup>1</sup> أحمد نافع المدادحة ، سلامة سويلم النوافعة ، مرجع سابق، ص 75.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

الرغبة في أدائه بالإعداد و النوعيات المطلوبة ، زادت فعالة عملية الاستقطاب، فلا شك أن تقييم عملية الاستقطاب يتطلب النظر إليه بمنظور اقتصادي شأنه في ذلك، شأن أي عملية أو سياسة لها عائدها النهائي الذي يتمثل في حجم و قيمة الانجاز المحقق.

**1- من يقوم بالاستقطاب ؟** : تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ، و تتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، أو مكتب التوظيف ، حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف و جذب العمالة ، و إجراء المقابلات المبدئية مع المبتدئين و حتى مرحلة الاختيار النهائي و التي يشارك فيها المديرون التنفيذيون ،

أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة ، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

إضافة إلى هذه الوظائف هناك وظائف أخرى للموارد البشرية :<sup>2</sup>

- **وظيفة انتقاء و اختيار تعيين الموارد البشرية** : تعمل هذه الوظيفة على انتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و الذين تم جذبهم و استقطابهم ، و ذلك بالاعتماد على أسس و معايير اختيار دقيقة .
- **وظيفة التدريب و التأهيل للموارد البشرية** : بعد اختيار الموارد البشرية ، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل و ذلك من خلال برامج تدريبية علمية مدروسة ، و التي تعمل على تأهيلهم و تجهيزهم لتسلم و تحمل مهام عملهم في المنظمة .
- **وظيفة تحديد الأجور و التعويضات و يتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية ، و تحديد النموذج الأفضل و الأكثر عدالة لمنح الأجور، و تحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين و التي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة و تسهم في رفع معنويات العاملين و زيادة إنتاجيتهم .**

<sup>1</sup> PDF www. Abahe.co.uk > human – resource,stem-47,20 :00,09/03/2018.

<sup>2</sup> أحمد عارف العساف ، محمود حسين الوادي ، حسين محمد سمحان، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص 93.

- **وظيفة تقييم أداء العاملين :** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم و تحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم و مكافأتهم عن الأداء الجيد ، و قد يتضح عدم جودة أداء الموظف و هنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف .
- **وظيفة الترقية و النقل و انتهاء الخدمة :** و ذلك في ضوء سياسات و قواعد و أسس موضوعية محددة .

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع.

يمثل الهيكل التنظيمي خطة عمل المنظمة و آلية توزيع المهام على الأفراد للوصول إلى الأهداف المطلوبة و تعتمد هيكل المنظمة على أهدافها التي تسعى لتحقيقها . و يوجد عدة تعاريف للهيكل التنظيمي أهمها:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه " الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد ، و تحديد العلاقات فيما بينهم ، و تجميعهم في وحدات و أقسام ، و تصميم وحدات ووسائل التنسيق و الاتصال الفعالة بين هذه الوحدات و الأقسام الإدارية المختلفة، التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>

### أولا : خطوات بناء الهيكل التنظيمي :

- **تحديد الأهداف :** و تشمل هذه الخطوة رسم الخطوات التي يجب أن تتسلسل بها عملية إنجاز الأهداف و تحديد هذه الأهداف و عدد الأنشطة الواجب توافرها في تحقيق الأهداف المنشودة.
- **إعداد القوائم التفصيلية الخاصة بأنشطة المنظمة الواجب إنجازها لتحقيق الأهداف .**
- **تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية،** تعتمد هذه الخطوة على تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية، و تجميع كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة تحت نطاق و حدة إدارية و تعتمد تقسيم

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدارس وإدارة الفصل : أصول نظرية و قضايا معاصرة، المجموعة العربية لتدريب و النشر، مصر، 2012، ص 50.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- الوحدات على مجموعة من الأسس و من بينها التقسيم حسب الوظائف ، و حسب المنتج ، و حسب العملاء ، و حسب المناطق الجغرافية و حسب مرحلة الإنتاج .
- تحديد العلاقات التنظيمية ، و تأتي هذه الخطوة مباشرة بعد تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية و تلعب دورا في تحديد و وصف طبيعة العلاقات بين الأفراد في الوحدات و تكون إما رأسيا و إما أفقيا، و ترتبط هذه العلاقات فيما بينها بالاعتماد على مجموعة من المفاهيم الأساسية و هي
- 1 :

- السلطة ، المسؤولية ، التفويض و المركزية و اللامركزية، نطاق الإشراف و اللجان.
- رسم العلاقات بين الوحدات الإدارية .
  - اختيار العناصر البشرية، و تتميتها لغايات إنجاز مهام الوحدات الإدارية.
  - البدء برسم الهيكل التنظيم و يطلق على هذا الرسوم مسمى " الخريطة التنظيمية " .
  - إعداد الدليل التنظيمي، و يعرف الدليل التنظيمي بأنه على هيئة كتيب يشمل في محتواه على تفاصيل خاصة في المنظمة و هي اسمها و عنوانها و أهدافها و سياستها و هيكلها التنظيمي و كافة وحداته و تقسيماته .
  - مراقبة عملية التنظيم .

### ثانيا : العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي.

من أهم العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي ما يلي:

- 1- حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة صغيرا ، ونشاطها ليس واسعا، يكون من الصعب جعل الهيكل التنظيمي كبيرا .
- 2- الموقع الجغرافي : المؤسسة التي يشمل عملها و نشاطها مناطق جغرافية متعددة، من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات و تنوعها و حجمها عن المؤسسة التي تمارس عملها في منظمة واحدة، حيث في حالة التوزيع يكون حجم المنظمة أكبر بالتالي هيكلها التنظيمي أكبر.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- 3- التكنولوجيا : المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا على نطاق واسع ، غالبا ما يكون عدد العاملين فيها قليل نسبيا ، و بالتالي لا ضرورة لوجود هيكل تنظيمي كبير و واسع .
- 4- طبيعة الإنتاج أو الخدمة: يختلف الهيكل التنظيمي للمؤسسات حسب طبيعة الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسات الخدمية يختلف عن الهيكل التنظيمي لمؤسسات الإنتاج، و التي تختلف أيضا فيما بينها حسب تنوع منتجاتها أو خطوط إنتاجها، فالتنوع يتطلب هيكلًا تنظيميًا واسعًا و كبيرًا و العكس صحيح.<sup>1</sup>
- 5- درجة التخصص: تقسيم العمل و التخصص فيه يستوجبان تجزئة العمل إلى جزئيات، و تخصيص إدارات أو أفراد أكثر للقيام بأداء كل جزئية لذلك عندما تكون درجة التقسيم و التخصص عالية، تحتاج المنظمة إلى إدارات أكثر و هذا يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيرًا، و العكس صحيح.
- 6- نطاق الإشراف.

### ثالثا : نماذج الهياكل التنظيمية:

- 1- **التنظيم التنفيذي ( البسيط )**: وهو أبسط أنواع الهياكل و مبني على السلطة المركزية موجودة في أعلى قمة المنظمة ،أي هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر إلى المرؤوسين .
- 2- **التنظيم الوظيفي** : يقوم هذا النوع من الهياكل على أساس التخصص في تقسيم العمل ، أي إن المنظمة تتكون من عدد من المدراء يتخصص كل منهم في عمل معين.<sup>2</sup>
- 3- **التنظيم الاستشاري** : و يجمع ما بين وحدة السلطة (المركزية ) و مزايا التنظيم الوظيفي من حيث التخصص، حيث يقوم مجموعة من الخبراء بمساعدة الرؤساء في المسائل التي لها طبيعة فنية و تحتاج إلى استشارة لتأديتها .
- 4- **تنظيم الفريق**: تحاول المنظمات في العالم المعاصر أن تكون أكثر مرونة و استجابة للمنافسة الحادة في البيئة فتقوم بتشكيل فرق عمل يعهد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المنظمة في البيئة و اتخاذ القرارات اللازمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com> > downloadfile,12 :00,10/03/2018.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي ، مرجع سابق، ص 231.

5- **التنظيم الشبكي** : بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات و البحوث، الإنتاج ، التسويق و جوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة و تنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بإجراء الدراسات و البحوث، الإنتاج، التسويق و غيرها.

### المطلب الثالث : الطبيعة القانونية للمشروع.

إن اختيار أحد الأشكال القانونية يترتب حقوق و التزامات قانونية على المشروع، و يترتب ضرورة التصرف في حدود معينة، أو يترتب حظر التصرف بشكل آخر، فمثلا محظور على المشروعات تملك الوحدات التي قامت بإنشائها ما لم يكن شكلها القانوني من شركات الأموال.

و الشكل القانوني يعطي للمشروع ميزات معينة ، فشركات الأموال تمتاز على شركات الأشخاص في أن الأولى يمكنها أن تحصل على قروض ميسرة و طويلة الأجل، بينما شركات الأشخاص قد تواجه صعوبة في ذلك لأن البنوك تثق بصورة أكبر في شركات الأموال.

كما يتمتع الشكل القانوني للمنظمة بأثر كبير على كثير من النواحي الإدارية و التنظيمية .

### أولا : العوامل المؤثرة على الشكل القانوني للمؤسسة : أهمها ما يلي :

- 1- إجراءات إنشاء المشروع و تكوينه: حيث تسهل في المشروع الفردي و تصعب في شركات الأشخاص و تتعد في شركات الأموال.
- 2- الهيكل التنظيمي للمشروع : حيث يختلف في المشروع الفردي عنه في الشركات ، و تختلف شركات الأشخاص عن شركات الأموال و خاصة من حيث تشكيل الإدارة العليا.
- 3- تمويل المشروع : سواء من حيث الحصول على رأس المال أم من حيث الاقتراض الشخصي و ذلك من بيوت المال أم بإصدار سندات ، فالمسؤولية المالية في المشروع قد تكون غير محدودة ، فلا تجتذب الأشخاص الحريصون على أموالهم .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

4- تكوين الكفاءات الإدارية : حيث أن حجم المشروع و طبيعته و كيفية إدارته، و تبعيته ،له أثر كبير على اجتذاب الأكفاء من العاملين و المديرين ، هذا فضلا عن أن القدرة المالية لها تأثير كبير في ذلك أيضا.

إن الأفراد يفضلون العمل في الشركات الخاصة ، و ذلك لتوفر الضمانات الأفضل لهم .

5- الحرية في التصرف و إصدار الأوامر و القرارات حيث يكون المشروع الفردي أفضل منه في المشروعات الكبيرة .

6- طرق الرقابة و الإشراف : تكون في المشروعات الفردية أكثر فاعلية و جدوى ، و ذلك نتيجة القرب بين العاملين و الإدارة .

و تختلف الشركات فيما بينها من عدة وجوه :

- من حيث طبيعة النشاط الذي تقوم به : تقسم إلى مشاريع ذات نشاط فلاحى ، صناعى خدمى.
- من حيث صفة الأشخاص المالكين لمشروع الشركة : تنقسم إلى شركات عامة و شركات خاصة و مختلطة.
- من حيث طبيعة العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص المساهمين في تأسيس الشركات الخاصة أو بينهم و بين الغير ممن يتعاملون مع الشركة إلى شركات أشخاص و شركات أموال<sup>1</sup>.
- و أخيرا ، من حيث الخضوع لقانون دولة معينة تنقسم الشركات إلى شركات وطنية و شركات أجنبية، و المعيار في ذلك بالموقع الرئيسي للشركة ، فإن كان موطنها في الجزائر فهي جزائرية، وإذا كان موقعها في الخارج فهي أجنبية .

**ثانيا : الأشكال القانونية للمركز الوطني للسجل التجاري الجزائري .**

تتوفر عدة أشكال قانونية تسمح لحامل المشروع باستحداث مؤسسة تتجاوب و طموحاته ، حيث يمكنه أن يؤسسها بمفرده أو مع الشركاء ، و يحدد بذلك الشكل الضريبي المناسب ، وفقا لما حددته التشريعات الضريبية المعمول بها ، وكذا الحقوق و الواجبات المترتبة عن ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://lamafayyad.com/> للمشروع - للشكل القانوني - 15:30,10/03/2018.

### 1- استحداث المؤسسة بمفردك :

فكل حامل مشروع يمكنه أن يختار نوعان من الأشكال القانونية :

المؤسسات الفردية ( الشخص الطبيعي ) أو المؤسسة ذات الشخص الوحيد و بمسؤولية محدودة (EURL) .

#### ● المؤسسة الفردية ( الشخص الطبيعي ): وشكل هذه المؤسسة :

- ✓ موجهة عموما لمؤسسة ذات حجم بسيط
- ✓ لا تتطلب قانونا أساسيا ، فتأسيسها بسيط .
- ✓ كما أن 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 .

#### ● الشركة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، وهي :

- ✓ هي مؤسسة لفرد.
- ✓ الرأس المال الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100.000 دج.
- ✓ تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة ، و لن يتم اللجوء إليها إلا في حالة الديون المتركمة على الرأس الاجتماعي للمؤسسة.
- ✓ يمنح التسجيل لدى السجل التجاري ، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر للمسير .

### 2- استحداث مؤسسة مع شركاء:

تسمح هذه الصيغة للتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده و يريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص ، إمكانية أن يقدم التزامات باسم و لصالح المؤسسة و ذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه و يساعده أكثر، من بين الأشكال التالية :

#### ● شركة تضامن : ( SNC ) و هي :

<sup>1</sup> [www.elmouwatin.dz/](http://www.elmouwatin.dz/) الأشكال القانونية، 15:00، 10/03/2018.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ✓ شركة أشخاص .
- ✓ و عموما فهي شركة عائلية .
- ✓ العدد الأدنى للشركة هو اثنان .
- ✓ ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للمؤسسة.
- ✓ التسيير يشارك فيه كل الشركاء ، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك.
- ✓ الرأس المال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية .
- ✓ يشارك كل الشركاء و بشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون المؤسسة .
- ✓ التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري، يمنح للمؤسسة صفة الشخصية المعنوية و لكل الشركاء صفة التاجر و ذلك طبقا للمادة 551 و ما بعدها من من قانون التجارة .

### ● الشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL): و هي :

- ✓ مؤسسة ذات رؤوس أموال.
- ✓ يجب أن تستحدث على الأقل من طرف شريكين و 50 شريك على الأكثر.
- ✓ يقسم الرأسمال الاجتماعي على حصص اجتماعية متساوية القيمة بـ 1000 دج على الأقل .
- ✓ يمكن أن يسيرها عدد من المسيرين .
- ✓ الشركاء يساهمون في تسديد ديون الشركة وفقا لنسبة مساهمتهم في الرأس المال الاجتماعي .
- ✓ التسجيل في السجل التجاري يكسب الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر للمسيرين فقط ( المادة 564 وما بعدها من قانون التجارة / المرسوم التنفيذي رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1966).

### ● شركة ذات الأسهم (SPA) و هي :

- ✓ شركة ذات رؤوس أموال .
- ✓ تضم على الأقل سبعة مساهمين .
- ✓ الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار ( 5.000.000 دج ) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار ( 1.000.000 دج ) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- ✓ و يقسم الرأس المال الاجتماعي إلى أسهم .
- ✓ تسير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء و على الأكثر من اثني عشر ، يترأسه رئيس مدير عام ، يراقب من طرف مجلس مراقبة .
- **شركة توصية بالأسهم : (SCA) و هي :**
  - ✓ وهي مؤسسة هجينة تتكون من شركاء موصيين و شركاء متضامنين .
  - ✓ تضم بين شريك واحد و عدد من الشركاء المتضامنين و الموصيين .
  - ✓ عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة .
  - ✓ يقسم رأس مال الشركة على شكل أسهم .
  - ✓ يمكن أن تسير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين .
  - ✓ المسيرون هم المساهمون و لا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم .
  - ✓ الحد الأدنى من رأس مال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دينار جزائري، في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام ، و مليون دينار جزائري في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي .
- **شركة ذات التوصية البسيطة (SCS): وهي :**
  - ✓ و هي مؤسسة هجينة ، أشخاص للتسيير و أشخاص ممثلين لرؤوس الأموال ، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن و مجموعة أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة .
  - ✓ الرأس مال 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 مسئولين مسؤولية تضامنية ، و غير محددة عن ديون الشركة ، و شركاء موصيين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم و لا يكسبون صفة التاجر و لا يشاركون في إدارة الشركة .

● **شركة المحاصة:** و هي شركة تجارية تتعقد بين شخصين أو أكثر، يمارس أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير، بحيث تكون الشركة مقتصرة على العلاقة الخاصة بين الشركاء ، على أنه يجوز إثبات الشركة بين الشركاء بجميع طرق الإثبات، وهي تتكون من طرفين و بغرض قضاء حاجات مشتركة.

تجدر الإشارة إلى أن الشكلا القانونيان SCA و SCS للمؤسسة غير منتشران بكثرة في الجزائر.

### المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي .

يقصد بوظيفة الإنتاج مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى استعمال مختلف عوامل الإنتاج ( الموارد البشرية ، الآلات ، المواد الأولية ، المعلومات ..الخ) من أجل إنتاج خدمات و منتجات مادية و ذلك بتحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف و أجال التنفيذ و تحسين نوعية الخدمات و المنتجات<sup>1</sup>.

و كل هذا لا يتم إلا بعملية تخطيط مدروسة و منظمة ، فعملية تخطيط للإنتاج هي عملية مستمرة من خلال تحديد مستلزمات و مستويات الإنتاج و اللوازم الضرورية لكل فترة من الفترات المحددة .

فالمخطط الإنتاجي له أهمية بالغة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد و تقديرات موارد الإنتاج و تسليم المنتجات إلى العملاء في الوقت المناسب و بالكم و الجودة المطلوبة.

سوف نتناول في هذا المبحث العناصر المهمة في تخطيط الإنتاج :

- أنواع التخطيط الإنتاجي و الدراسة الفنية للمشروع.
- أنواع أنظمة الإنتاج و العمليات
- نظم الإنتاج و العمليات في المؤسسات الخدمية .

### المطلب الأول : أنواع التخطيط الإنتاجي و الدراسة الفنية للمشروع

سننظر من خلال هذا المطلب إلى أنواع التخطيط الإنتاجي و الدراسة الفنية للمشروع .

<sup>1</sup> <https://eddirasa.co> >forum > économie management,16.30,13/03/2018.

### أولا : أنواع التخطيط الإنتاجي .

من المهام التي يقوم بها مدير الإنتاج هي أن يتولى إعداد الخطة الإنتاجية و من أنواعها ما يلي :<sup>1</sup>

#### 1- تخطيط طويل الأجل أو (تخطيط الطاقة الإنتاجية):

تخطيط طويل الأجل و هو الذي يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة فقد يكون لمدة عامين أو ثلاثة أو أكثر و يعبر عن هذا التخطيط بتخطيط الطاقة، لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة و اختيار مستوى معين من الطاقة و نظرا لأن هذا القرار يصعب تعديله في الأجل القصير، فإن المؤسسة لابد أن تتحمل نتائجه لفترة طويلة.

#### 2- تخطيط متوسط المدى أو (التخطيط لمدة عام):

وهو التخطيط متوسط المدى أو التخطيط الإجمالي وهو يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام من تفصيل لكل شهر وليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام و تنتهي أخره، و لكنها يمكن أن تبدأ في الشهر الثاني مثلا: للعام الأول و تنتهي في الشهر الثاني للعام الثاني و بانتهاء كل شهر يتم إسقاط الشهر المنقضي و إضافة شهر في آخر المخطط و بذلك يكون لدى الوحدة الإنتاجية مخطط يغطي 12 شهرا من الآن و بشكل مستمر.

وتعرف هذه العملية بالتحديد للمخطط في نهاية كل شهر على ضوء ما تتحقق من أرقام حقيقية وليست مقدرة لكل من الإنتاج و الطلب بل ما يتم أيضا تجديد الطلب المقرر لجميع الفترات المقبلة في الخطة. و هكذا فإن عملية تخطيط الإنتاج مستمرة و ليست قرار يتم اتخاذه مرة واحدة في العام.

#### 3- جدولة الإنتاج أو التخطيط قصير الأجل):

هو الذي يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترة إنتاجية تقل عن سنة فقد يكون التخطيط لمدة شهر، أو أسبوع، أو يوم أو حتى لمدة ساعات ودقائق ويطلق على هذه العملية جدولة لأنها تنطوي على جدولة استخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية. و تتضمن تخصيص الموارد المتاحة (معدات، آلات، عمالة،... إلخ) لأوامر إنتاجية و طالما أن عملية الجدولة تتضمن التخصيص فإنها تعتمد على الطاقة، و الموارد التي يتم تدبيرها طبقا

<sup>1</sup>: عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 149.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

لتقديرات مرحلة تخطيط الإنتاج متوسطة المدى الإجمالية و يعني ذلك أن الجدولة هي آخر عمليات التخطيط للإنتاج بدءا بتخطيط الطاقة، و مرورا بالتخطيط متوسط المدى.

### ثانيا: الدراسة الفنية للمشروع :

إن موقع المشروع يعتبر عاملا هاما من العوامل التي يتوقف عليها نجاح المشروع أو فشله ، فقرار تحديد موقع المشروع من القرارات الإستراتيجية الصعب الرجوع فيها في الأجل القصير ، وتظهر أهمية القرار الخاص باختيار الموقع من تأثيره الواضح على المنظمة لفترات طويلة .إلى جانب ضرورة توفر الاحتياجات اللازمة لإنشاء المشروع

### 1 : الموقع الجغرافي

ويتم هنا تحديد العنوان الذي سيتم إنشاء المشروع فيه ، وذلك عن طريق دراسة وصفية و تحليله للموقع الجغرافي للمشروع ، و أهم العناصر التي يجب دراستها في هذا الصدد هي :<sup>1</sup>

- القرب من أماكن الحصول على المستلزمات التشغيل خاصة إذا كانت تكاليف إذا كانت تكاليف نقلها من أماكن بعيدة تكون مرتفعة .
- توافر خدمات النقل و القرب من أسواق الطلب على منتجات المشروع .
- دراسة قوانين الاستثمار و غيرها مع العوامل البيئية المرتبطة بالموقع و ملائمتها لطبيعة المشروع .
- مراعاة قرب الموقع من المشاريع و المنشآت التي تربطها بإنتاج المشروع رابطة تكامل أو اعتمادية كالمنتجات التامة أو الوسيطة بالإضافة إلى دراسة البيئة الاقتصادية بمنطقة المشروع للتنبؤ باحتمالات التوسع في المستقبل .

### 2 : المبنى و الجانب المعماري

<sup>1</sup> عادل طه فايد، مرجع سابق ، ص 78.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

حيث يتم دراسة في هذا العنصر الجانب المادي من الموقع ألا و هو المبنى ، الأرض ، المصنع أو المحل الذي سيتم إقامة المشروع عليه، حيث يتم دراسته من جميع الجوانب ، مثل تحديد مساحته، تقسيماته بين الطوابق و الغرف التي يتكون منها ، إلى جانب ذلك تحديد جميع التكاليف المرتبطة بالموقع و المتعلقة بالشراء أو الكراء بالإضافة إلى تكاليف التهيئة و الترميم .

### 3 : احتياجات العملية الإنتاجية

وتتمثل في المواد الأولية ، الأدوات ، المعدات و الآلات و كافة مستلزمات التي تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات أو تساهم في ذلك .

- **تحديد الاحتياجات من المواد الأولية:** من الضروري تحديد الكمية اللازمة من المواد الأولية التي ستدخل في عملية إنتاج الكميات التي تم تقديرها من المنتج حيث يتم تحديد كمية كل نوع من المواد الأولية ، سعر شرائه حسب الفترة المحددة بالإضافة إلى تقدير الكميات اللازمة من المحزونات الواجب الاحتفاظ بها ، و بعد ذلك يتم تحديد الكميات المتوقعة استهلاكها خلال طول مدة الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد تكاليف الحصول على هذه المواد مثل تكاليف النقل و التخزين .
- **الأثاث و الأجهزة المكتبية :** لمعرفة احتياجات المنظمة من أثاث و تحديد نوعه و سعره ، إضافة إلى الأجهزة المكتبية اللازمة و أجهزة الكمبيوتر و الطابعات و الهاتف و الفاكس و غيرها .
- **وسائل النقل :** قد يحتاج المشروع إلى وسائل النقل في العملية الإنتاجية مثل شاحنة ، سيارة سياحية،.. الخ .
- **تحديد الاحتياجات من المستلزمات و الآلات :**

يتم تحديد الآلات و المعدات الداخلة في عملية الإنتاج ، بحيث من الضروري التعرف على التفاصيل الدقيقة لكل آلة و كل أداة يتم اقتناءها لعملية الإنتاج .

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

فالآلات من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، و التي يجب توخي الحذر عند اختيارها نظرا لكونها استثمارات كبيرة لا يمكن الوقوع في الخطأ أثناء شراءها ، فمن الضروري مراعاة بعض النقاط من أجل اختيار الآلات المناسبة ، من أهم هذه الاعتبارات:

- طبيعة السلعة المنتجة : يتوقف شراء الآلات على طبيعة العمليات الإنتاجية و التي تحددتها طبيعة السلعة الواجب إنتاجها و التي تحدد بدورها المراحل الإنتاج التي ستمر بها و مدى استخدام المادة الخام .
  - نوع العمليات : إن اختلاف طبيعة السلع يؤدي إلى اختلاف في مراحل و نوع العمليات التي تمر بها هذه السلع عند الإنتاج .
  - حجم الآلات : من الضروري أخذ بعين الاعتبار حجم الآلات التي سيتم شراءها من أجل استخدامها في العملية الإنتاجية ، و دراسة إذا ما كان حجم هذه الآلات يتوافق مع حجم المحل الذي ستوضع فيه .
  - الطاقة الإنتاجية: تختلف الطاقة الإنتاجية لكل آلة، فهذه الطاقة تعبر عن القدرة الآلة على إنتاج كمية محددة من المنتجات ، و ذلك بجودة معينة و في وقت محدد .
- و هناك احتياجات أخرى جد مهمة في العملية الإنتاجية تتمثل في العمال، الأموال ، الكهرباء الغاز ، الماء ، الصيانة ، أقساط التأمين ، الانترنت و الهاتف .... الخ

### المطلب الثاني : نظم الإنتاج و العمليات .

نظام الإنتاج و العمليات هو نظام متكامل و متناسق الأجزاء ، مهمته تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات و ذلك من خلال العمليات الإنتاجية التحويلية ، كما يحتاج

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

هذا النظام إلى نظام فرعي للرقابة أو السيطرة لأغراض معلومات التغذية المرتدة و العكسية و القيام بالعمليات التصحيحية إذا تطلب الأمر<sup>1</sup>.

### أولا : مكونات النظام الإنتاجي

تتطلب العملية التحويلية من العناصر الأساسية تتمثل في : المدخلات ، العمليات التحويلية ، المخرجات ، السيطرة أو الرقابة ، استرجاع المعلومات ( التغذية العكسية ).

1- المدخلات: هي عبارة عن مجمل عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة و المخصصة لأداء العملية الإنتاجية

و يمكن تقسيم عناصر المدخلات كالتالي :

• مدخلات مادية مثل المواد الأولية، الطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيل الآلات .....، و مدخلات غير مادية مثل الأموال اللازمة للحصول على الأراضي و تجهيز المباني اللازمة للمصنع و تمويل احتياجات العمليات في المصنع .

• مدخلات بشرية : تتمثل في العمالة اللازمة لتشغيل المصنع أو المحل .

2- العمليات التحويلية: و هي التي تتم داخل نظام الإنتاج لضمان تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات المطلوبة سواء كانت منتجات أو خدمات .

3- المخرجات : و هي تعبر عن النواتج النهائية لنظام الإنتاج و العمليات ، أي أن ما ينتج عن عمليات التحويل و المتمثلة في مخرجات ملموسة و مخرجات غير ملموسة .

• المخرجات الملموسة : تتمثل في السيارات ، المنتجات الكهربائية ،..... الخ

• المخرجات الغير الملموسة: تتمثل في الخدمات العامة و الخاصة كالتعليم، الصحة، شركات التأمين ،.... الخ .

من الطبيعي أن تكون تشكيلة المنتجات المكونة لمخرجات نظام الإنتاج و العمليات مميزة بمجموعة من الخصائص التي لا بد من توافرها مثل الشكل ، الحجم ، الألوان ..... ما إلى ذلك

<sup>1</sup> بن طيب هديات ، دراسة الإنتاج و العمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة " الجزائرية للتأمينات " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر قايد تلمسان ، الجزائر ، 2015-2016 ، ص 35.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

من المواصفات التي يتطلبها المستهلك ، و فضلا عن ذلك فإن إنتاج تلك المنتجات لا بد أن يكون في حدود مستويات تكلفة محددة مقدما ، حتى تستطيع الشركة المنتجة تحديد أسعار المنتجات في حدود ما يتقبله الطلب السائد في السوق.

4- النظام الفرعي للرقابة : هو نظام فرعي من نظم الإنتاج ، حيث يتم من خلاله مراقبة المخرجات لتحديد ما إذا كانت تتفق مع المعايير السابق و وضعها من ناحية الجودة و التكاليف و ذلك لاتخاذ الخطوات التصحيحية .

5- التغذية العكسية : وهي تعتبر عن إمداد الإدارة بالمعلومات التي تصف مستوى تحقيق المخرجات أول بأول، حتى تتمكن الإدارة من الرقابة على العمليات التي تؤدي داخل نظام الإنتاج و إدخال التعديلات الضرورية للحصول على المخرجات المطلوبة .

### ثانيا : أهداف إدارة الإنتاج و العمليات

يعد تحقيق الأهداف من الأهداف الرئيسية للمنظمات ، إلا أن هناك بعض الأهداف الأكثر قربا من طبيعة وظيفة الإنتاج و العمليات ، أو تنبع أساسا من الأهداف العامة للمنظمة ، و يمكن تقسيمها إلى نوعين :

1- رضا المستهلك : إن نظام الإنتاج و العمليات يقوم أساسا من أجل إنتاج سلع و تقديم خدمات التي يطلبها المستهلك و يعني ذلك أن يكون :

- الإنتاج بتكلفة معقولة مناسبة .
- تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب.
- تقديم السلعة أو الخدمة بمستوى الجودة المرغوب فيها حسب المواصفات الموضوعة .

2- الإنتاجية المرتفعة : على الجانب الآخر يجب على النظام الإنتاجي ألا يكون رضا المستهلك على حساب كفاءته في استخدام الموارد المتاحة، فقد يؤدي ذلك إلى الخروج تماما من السوق و فشل المشروع ، و لذلك يقوم المشروع بوضع بعض المعايير التي يقوم باستخدامها بشكل دائم في قياس كفاءته في استخدام الموارد ، و من بين هذه المعايير معيار الإنتاجية .

### المطلب الثالث : نظم الإنتاج و العمليات في المؤسسات الخدمية

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

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

يحتوي نظام الخدمات أو نظام الإنتاج و العمليات للمؤسسات الخدمية على مجموعة من العناصر أو المكونات التي تتركز وظيفتها على تحويل مجموعة من المدخلات من الأيدي العاملة و المعدات إلى مجموعة من المخرجات و التي تمثل الخدمات .

أولا : أمثلة عن العمليات التحويلية في أنظمة الخدمات .

جدول رقم (1): أمثلة عن العمليات التحويلية في أنظمة الخدمات.

| نظام الخدمة | المدخلات الأولية      | مكونات النظام                           | العملية التحويلية                              | المخرجات الفعلية | المدراء                        |
|-------------|-----------------------|---|--|------------------|--------------------------------|
| جامعة       | شهادة الثانوية العامة | الكتب و الأفراد                         | نقل المعرفة و تطوير المهارات (المعلوماتية)     | خريجين متعلمين   | الإداريون و الأساتذة           |
| مستشفى      | المرضى                | الأطباء و الممرضين و الموردون و المعدات | العناية الصحية (الوظيفة)                       | أفراد معالجين    | رئيس الأخصائيين و رئيس التمريض |
| مطعم        | الزبائن               | الأطعمة و الطباخون و المعدات و الخدمة   | تهيئة الطعام و خدمة الطعام ( التهيئة المادية و | زبائن راضون      | رئيس الطباخين و مدراء المطاعم  |

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

|            |                | (التبادل)   |                                  |         |              |
|------------|----------------|---|----------------------------------|---------|--------------|
| مدير المحل | زبائن<br>راضون | المستحقات عن<br>المنتجات و تعبئة<br>الطلبات (تبادل) | أشرطة الفيديو و<br>رجال المبيعات | الزبائن | محل<br>فيديو |

المصدر: بن طيب هديات ، دراسة الإنتاج و العمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة " الجزائرية للتأمينات " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر قايد تلمسان ، الجزائر، 2015-2016، ص 36.

### ثانيا : تطوير و تصميم الخدمة :

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

ويقصد بتطوير و تصميم الخدمات وضع خصائص و الوظائف الخاصة بمنتج معين في قالب يمكن المنشأة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق، و تنشأ الحاجة إلى تطوير الخدمات من الرغبات المتجددة للمستهلكين في استخدام تستطيع أن تتفق مع أذواقهم و حاجاتهم ، كما أن ذلك ضروري لتمكين المنشأة من مواجهة المنافسة القائمة في السوق و الرغبة في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة بشكل مستمر.<sup>1</sup>

ومن مراحل اختيار و تصميم الخدمات :

<sup>1</sup> بن طيب هديات، مرجع سابق، ص 76.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- مرحلة اكتشاف الأفكار : ظهور فكرة تطوير و تصميم الخدمة ترجع في 60 % من الحالات إلى ضرورة الوفاء باحتياجات المستهلكين المتطورة و المتجددة .
  - مرحلة المفاضلة بين الأفكار : ينبغي فحص الأفكار الجديدة بتصميم الخدمة و المفاضلة بينها من خلال عدة عوامل مثل الإمكانيات المنظمة ، طلب المستقبلي ، التكلفة ، السوق المستهدف ، مستوى الكفاءة و الإنتاجية و مدى توافر المستلزمات لتقديم الخدمة .
  - تحليل الجدوى الاقتصادية للفكرة : من خلال دراسة اقتصادية له و هي إجراء دراسة جدوى بمحتوياتها الثلاث وهي الدراسة التسويقية لتقدير الطلب ، الدراسة الفنية لمعرفة قدرة المنشأة على إنتاج أو تقديم الخدمة من ناحية الإمكانيات التكنولوجية و أخيرا الدراسة المالية للإيرادات و التكاليف و الأرباح المتوقعة .
  - اختيار السوق : إذا ثبت أن الفكرة مجدية من الناحية الفنية و المالية سيتم إعطاء هذا المفهوم شكلا ثابتا ، و هنا يتم البدء بتطوير المنشورات ، جداول ، إعلانات ، و خطط بيع لتطبيق الفكرة، و بعد نجاحها بتطوير المواد الدعائية تقوم باختبار السوق للتأكد من نجاح الفكرة .
  - المرحلة التجارية: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة .
- بعد ظهور نتائج اختبار السوق ، وذلك من أجل تقديم الخدمة و هذه الأنشطة تتمثل في :
- اتخاذ القرارات بشأن عملية البدء ( متى تطرح الخدمة ، كيف تطرح ، الخ).

### المبحث الخامس : المخطط المالي

في المخطط المالي سوف نتطرق إلى العناصر التالية :

- تحديد التكاليف و الهيكل التمويلي للمشروع.

- إعداد القوائم المالية و التدفقات المالية .

- التقييم المالي للمشاريع .

**المطلب الأول : تحديد التكاليف و الهيكل التمويلي للمشروع .**



## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

يتم تقدير التكاليف من خلال ترجمة البيانات و المعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية و التسويقية و التنظيمية ، ويكون هذا التقدير بهدف التعرف على التكلفة التي تتطلبها إقامة و تنفيذ المشروع ، و التكاليف هنا تنقسم إلى نوعين أساسيين هما تكاليف استثمارية و تكاليف تشغيلية .

أولاً : تحديد تكاليف المشروع .

### 1- التكاليف الاستثمارية ( الرأسمالية )

هي التكاليف اللازمة لإقامة و تجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل ، أي هي تلك العناصر التي تنفق خلال الفترة من لحظة ظهور فكرة ظهور المشروع و إعداد الدراسات الخاصة به حتى إجراء تجارب تشغيلية ، و تشمل هذه التكاليف ما يلي :<sup>1</sup>

- تكاليف الحصول على الأصول الثابتة و تركيبها : مثل تكاليف شراء الآلات و المعدات و نقلها و تركيبها في الموقع ، و شراء أرض للمشروع و إقامة المباني عليها و تجهيزها ..... الخ .
- تكاليف رأس المال العامل الدائم : و يشمل المخزون من المواد الأولية اللازمة لدورة إنتاجية كاملة، و يتضمن مخزون المواد الأولية الرئيسية و المساعدة و الوقود و قطع الغيار و المهمات و مواد الصيانة و مواد التعبئة و التغليف، بالإضافة إلي السيولة النقدية

التي تكفي لمقابلة مصروفات مثل الأجور و المرتبات و العناصر الأخرى للمصروفات الصناعية و التسويقية و الإدارية و المالية الأخرى، حيث يتم حساب تكلفة رأس المال العامل وفق طريقة النسب المئوية عادة و هي طريقة مبسطة جدا و مباشرة حيث يتم تقدير رأس المال العامل على أساس نسبة معينة من التكاليف الإنتاجية السنوية

- تكاليف التأسيسية : مثل تكاليف التراخيص و التدريب و التوظيف و إصدار التمويل إذا كان التمويل عن طريق إصدار أسهم تكاليف دراسة المشروع.

2- التكاليف التشغيلية : هي التي تنفق من أجل تشغيل المشروع و تشمل :

<sup>1</sup> رائد محمد عبد ربه، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2015، ص 129.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

- تكاليف المستلزمات السلعية من مواد الخام ووقود و قطع غيار .....الخ
- الأجور و المرتبات و المكافآت .
- تكاليف الصيانة
- إيجارات
- تكاليف النقل
- تكاليف الدعاية و الإعلان
- التكاليف التشغيلية للبحوث و التطوير
- الإهلاكات
- الضرائب

و عموما يفضل تقسيم تكاليف التشغيل إلى تكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة .

- ✓ تكاليف الثابتة : هي التكاليف التي تبقى ثابتة بغض النظر في حجم نشاط المشروع مثل مرتبات الإدارة مثل المدير و الحارس ، تكاليف البحث و التطوير و الإهلاكات ، أفساط التأمين ، الإيجار المباني أو المعدات ، الفوائد المدفوعة عن القروض .
- ✓ التكاليف المتغيرة : وهي التكاليف التي ترتبط بحجم الإنتاج بطريقة مباشرة مثل تكاليف المواد الأولية، و الوقود و قطع الغيار و مواد التعبئة و التغليف ، أجور العمال ، المكافآت و الحوافز ، تكاليف النقل و الشحن ، الضرائب.

نظرا لان المطلوب هو توقع التكاليف كمحدد رئيسي لتيار التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة أثناء فترة تشغيل المشروع ، فإن الاهتمام سينصب فقط على تقدير التكاليف التشغيلية لأن التكاليف الرأسمالية لا تدخل ضمن التدفقات النقدية السنوية.<sup>1</sup>

**3- إعداد جدول إهلاكات الاستثمارات :** الإهلاك هو التكلفة المالية السنوية الناتجة عن استخدام الأصول في العملية الإنتاجية، أي أنه استهلاك أو تناقص سنوي في الأصول الثابتة التي

<sup>1</sup> محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق ، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشاريع، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الاردن ، 2010، ص 206.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

بحوزة المشروع خلال عمرها الإنتاجي، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يساعد الإهلاك المشروع في العديد من الجوانب:

✓ يعتبر عنصر من عناصر التكلفة التي يجب إضافتها للتكلفة الكلية للإنتاج، تماما مثل تكلفة المواد الأولية و اللوازم و الطاقة و غيرها ومن الناحية المحاسبية فهو طريقة توزيع التكلفة الرأسمالية للأصل على عمره المقدر، و عليه فإنه يمكن اعتبار الإهلاك طريقة منظمة لاسترداد التكلفة الرأسمالية للأصل .

✓ الإهلاك وسيلة لقياس القيمة التناقضية للأصول خلال فترة عمرها المقدر. .

هناك عدة طرق لحساب الإهلاك منها :

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

المبلغ القابل للإهلاك = القيمة المحاسبية الصافية - القيمة المتبقية .

قسط الإهلاك = المبلغ / مدة المنفعة

الإهلاك المتراكم = مجموع الإهلاكات

معدل الإهلاك الخطي = 100 / مدة المنفعة .

القيمة الصافية المحاسبية = القيمة المحاسبية الأصل - مجموع الإهلاكات.

✓ **الإهلاك المتناقص** : يقود الى عبء متناقص على طول المدة النفعية و يطبق على

التجهيزات التي تساهم في نشاط المؤسسة مباشرة دون المباني و الورشات، حيث يتم

حساب معدل الإهلاك المتناقص عن طريق ضرب معدل الإهلاك الخطي في المعاملات

المحددة وفق القانون ، حيث يجب ملاحظة أن : المبلغ القابل للإهلاك في بداية كل سنة هو

القيمة الصافية المحاسبية في نهاية كل سنة ، و أنه عندما يصبح المعدل المتناقص أقل أو

يساوي 100 / عدد السنوات المتبقية ، يتم الانتقال إلى طريقة الإهلاك الخطي للسنوات

المتبقية.

✓ **الإهلاك المتزايد** : يقود إلى عبء متزايد على طول المدة النفعية، و يتم الحصول على

المعدل الإهلاك المتزايد بقسمة السنة المطابقة لمدة الاستعمال على  $2/N(1+N)$  حيث N

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمثل السنة الأخيرة ، أو بقسمة السنة المطابقة لمدة الاستعمال على مجموع سنوات العمر الإنتاجي.<sup>1</sup>

**ثانيا : الهيكل التمويلي للمشروع :** من أهم عناصر المخطط المالي ، حيث يقصد به الهيكل التمويلي للمشروع و يتكون الهيكل المالي من مجموعة من العناصر التي تشكل جانب الخصوم سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل سواء كانت أموال دين (الاقتراض) أو أموال ملكية (أموال خاصة).

ومن أنواع هياكل التمويل الخاصة بالمشاريع ما يلي :

- التمويل الذاتي : و يكون التمويل من صاحب المشروع
- التمويل الثنائي : و يكون تمويل المشروع منقسم بين صاحب المشروع و أحد وكالات دعم المشاريع أو البنك، حيث تكون مساهمة كل منهم على حسب مستوى الاستثمار و على حسب الوكالة المختارة .
- التمويل الثلاثي : مئيل للهيكل المالي الثنائي، غير أن هذا التمويل الثلاثي يتضمن طرفا ثالثا و هو القرض البنكي .

### المطلب الثاني : إعداد القوائم المالية و التدفقات المالية للمشروع .

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى إعداد القوائم المالية و التدفقات المالية للمشروع.

#### أولا : إعداد القوائم المالية

من الضروري استظهار القوائم المالية التقديرية التي تعبر عن الوضعية المالية المتوقعة للمشروع خلال و تتمثل هذه القوائم في :

#### 1- الميزانية : و هي " الكشف الإجمالي للأصول و الخصوم <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود العلجوني ، مرجع سابق، ص 213.  
<sup>2</sup> عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول و مبادئ و آليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي (SCF)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 43.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

• **الأصول:** هو كل ما لدى المنظمة من موجودات و تكون في عدة صور منها الآلات و المعدات و الأراضي و المباني ،والأدوات و الأثاث ،..... الخ .

• **الخصوم :** و هي الالتزامات التي يتوجب على المنظمة سدادها كالذمم الدائنة أو حقوق مساهمين و هذه الالتزامات تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل

2- **جدول حسابات النتائج :** لقد عرف النظام المحاسبي المالي حساب النتائج بأنه " بيان ملخص للأعباء و المنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، و لا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، و يبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة)"

حيث يمثل جدول حسابات النتائج أحد القوائم المالية الأساسية التي يجب إعدادها في نهاية كل فترة مالية، حيث يتم من خلالها توضيح كافة العمليات المتعلقة بالأنشطة التي قامت بها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة المالية وصولاً إلى تحديد نتيجة تلك العمليات (ربح أو خسارة) من خلال طرح مجموع الأعباء من مجموع المنتجات .

**ثانياً : تقدير التدفقات النقدية :** يقصد بالتدفقات النقدية كمية النقدية التي تدخل أو تخرج من وإلى المنظمة خلال فترة معينة و ذلك منذ بداية مرحلة الإنشاء إلى غاية نهاية العمل الإنتاجي للمشروع الاستثماري.

1- **التدفقات النقدية الداخلة :** وتتمثل في المبيعات أو إيرادات المؤسسة ( مج 7 ) ، إعانات، قيمة الخردة ( القيمة النهائية للأصول) ، أقساط الاستهلاك .

2- **التدفقات النقدية الخارجة :** و تتمثل في ما يلي قيمة الاستثمار ، مصاريف التشغيل (مواد أولية ، أجور عمال، ضرائب و عموماً هي المجموعة السادسة، ضريبة على أرباح الشركات ح/88)<sup>1</sup>.

3- **صافي التدفقات النقدية = التدفقات النقدية الداخلة – التدفقات النقدية الخارجة.**

### المطلب الثالث : التقييم المالي للمشاريع

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التقييم المالي للمشاريع.

<sup>1</sup> PDF [www.arab-api.Org](http://www.arab-api.Org) > 51\_c2\_4, 20 :30,17/04/2018.

أولاً : التقييم المالي للمشاريع :

يقوم التقييم المالي للمشاريع على دراسة الجدوى المالية للمشروع ، من خلال تحديد و تحليل بعض المؤشرات المالية التي تعبر على مردودية المشروع الاقتصادية و المالية و مدى قدرته على الاستمرار و تحقيق الأرباح و في ما يلي أهم مؤشرات التقييم المالي للمشاريع:

### 1- فترة الاسترداد:

فترة الاسترداد لأي استثمار هي " الفترة لاسترجاع مجمل النفقات الأصلية للاستثمار من خلال صافي التدفقات النقدية المتراكمة التي يحققها المشروع ، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل السرعة عند الاسترداد " و بالتالي المشاريع الأكثر جاذبية هي تلك المشاريع التي تتميز بأقصر فترة استرداد .

### 2- عتبة المر دودية :

و تعتبر من العناصر الهامة لمعرفة جدوى المشاريع و يتم حسابه وفق العلاقة التالية :

$$CT-CA=0$$

R: الأرباح

CA: رقم الأعمال (المبيعات)

CT: إجمالي التكاليف ( تكاليف ثابتة + متغيرة).

في نقطة التعادل تتساوى إجمالي التكاليف مع المبيعات .

نقطة التعادل بالكمية = التكاليف الثابتة / ثمن البيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة <sup>1</sup>

التكاليف الثابتة

نقطة التعادل بالقيمة =

رقم الأعمال المقدر- التكاليف المتغيرة

رقم الأعمال المقدر

<sup>1</sup> عادل طه فايد، مرجع سابق، ص 145.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

عتبة المردودية بالزمن = ( عتبة المردودية بالقيمة / رقم الأعمال المقدر ) \* 360 و هو الزمن الذي من بعده تعتبر المؤسسة ذات جدوى و مردودية .

### 3- صافي القيمة الحالية :

يعرف بأنه مجموع العوائد الصافية المتوقعة خلال فترتي الإنشاء و الإنتاج للمشروع ، و يرمز له بـ VAN و يحسب العلاقة التالية :

- في حالة عدم أخذ الزمن بعين الاعتبار .

صافي القيمة الحالية = مجموع التدفقات الحالية الداخلة – مجموع التدفقات الحالية الخارجة

نجد أنه غالبا ما تكون التدفقات الخارجة تتساوى مع قيمة الاستثمار

$VAN = - \text{مبلغ الاستثمار} + \text{مجموع التدفقات الحالية الداخلة} .$

$$VAN = \sum_{j=1}^n \frac{values_j}{(1+i)^j}$$

i : سعر الفائدة

values : التدفقات النقدية .

n : عدد السنوات

- إذا كانت صافي القيمة الحالية موجب فإن المشروع يحقق أرباح.

- إذا كانت صافي القيمة الحالية موجب فإن المشروع يحقق خسائر.

**خلاصة الفصل الأول :**

## الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

من خلال هذا الفصل، نجد أن مخطط الأعمال له دور كبير في إنشاء المشاريع و إنجازها من خلال تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع بعد تقييم دراسات كل من العناصر التسويقية و التنظيمية و الإنتاجية و المالية .

فالمخطط التسويقي يهتم بتحديد المنافسين و الأسعار و تقدير العرض و الطلب و ذلك للوصول لتقدير المبيعات و يليه المخطط التنظيمي و الإنتاجي اللذان يوضحان احتياجات المشروع من المواد و اليد العاملة و أخيرا المخطط المالي الذي يبنى على أساس المخططات السابقة، فيبدأ في تقدير تكاليف الاستثمارية و التشغيلية للمشروع و اعدد القوائم المالية و يختم بالتقييم المالي و الذي تحدده عدة مؤشرات لمعرفة مدى جدوى المشروع من عدمه، فمخطط الأعمال يهدف إلى اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة من طرف المقاول أو الشركاء في البدء في إنشاء المشروع و عليه في الفصل الثاني سنتطرق إلى دراسة مخطط أعمال وكالة عقارية في بلدية بسكرة من خلال إعداد التقديرات من جميع النواحي التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية و المالية و التطرق إلى تحديد الخطوات الإدارية الواجب إتباعها لإنشاء هذا النوع من المشاريع .



## الفصل الثاني :

إعداد مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

### تمهيد:

إن الوكيل العقاري يلعب دورا هاما في مجال تسيير الشؤون العقارية إذا أنه يساعد الأفراد على إبرام العقود لمختلف المعاملات العقارية، فمصطلح الوكيل العقاري مرتبط أساسا بالوكالة العقارية و هذا شيء منطقي فهو يمثل وسيطا في الميدان العقاري على العموم و ذلك لفائدة أصحاب الملكية العقارية، فيمثل الموكل الذي يقوم لمصلحته ببعض الأعمال بصفته ممثلا عنه و لفائدته، و يعتبر قطاع العقار الأكثر نموا في اقتصاد الدولة حاليا، فإن نشاط الوكيل العقاري يعتبر جزءا لا يتجزأ من منظومة العمل الاقتصادي داخل الدولة، ذلك الأمر الذي يتيح لشريحة العملاء تدعيما لقوة السوق العقاري، ومن أجل إنجاز مشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة و بعد تطرقنا إلى تفاصيل إنجاز مخطط الأعمال و كيفية إعداده في الفصل السابق، سوف نتجه في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي سيتضمن كيفية إعداد مشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المشروع .
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي .
- المبحث الثالث : المخطط التنظيمي .
- المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي.
- المبحث الرابع : المخطط المالي .

### المبحث الأول : تقديم مشروع

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

إن مشروع الوكالة العقارية يعتمد أساسا على الوساطة في البحث عن بيع أو شراء أو تأجير أملاك عقارية (سكنية، تجارية، مهنية) و خدمات أخرى ، وتعتبر الوكالة كوسيط عقاري وذلك من خلال التقريب بين طرفين من اجل إتمام عملية شراء أو بيع وتأجير أملاك عقارية أو القيام بخدمات أخرى، لهذا سنتطرق في هذا البحث إلى فكرة المشروع ثم نموذج CISP للمشروع وأخيرا الملخص التنفيذي

### المطلب الأول : فكرة المشروع

فيما يخص فكرة المشروع فهي تتجلى في إنشاء مشروع وكالة عقارية ، لذلك وجب التطرق إلى مصدر الفكرة و دوافعها .

#### أولا : منشأ فكرة المشروع

ظهرت فكرة الرئيسية لمشروع وكالة المسح العقارية من الواقع المعاش و كثرة المشاكل و النزاعات العقارية و تعتبر من ابرز الملفات الموجودة في القضاء نتيجة عدم وعي المواطن بوضعية عقاره و تعرضه إلى النصب و الاحتيال من طرف الوكالات و مكاتب الأعمال الغير شرعية و التي تفنقد إلى الخبرة و المصداقية و لهذا من خلال وظيفتي في مديرية مسح الأراضي لولاية بسكرة و التعرف على مختلف المشاكل و النزاعات التي يتعرض لها المواطن ، من هنا جاءت فكرة إنشاء مشروع وكالة عقارية قانونية وفق المرسوم التنفيذي 18/09 المؤرخ في 2009 و التي أطلقت عليها اسم " وكالة مسح العقارية " حيث توفر جميع متطلبات الزبون فيما يخص بيع و شراء أو كراء عقار بطريقة قانونية وبعقد رسمية سليمة بالاعتماد على المصداقية و الشفافية إلى جانب تقديم خدمات أخرى لها علاقة بمديرية المسح والحفظ العقاري من أجل الحصول على دفتر العقاري لإتمام عملية شراء أملاك عقارية أو بيعها أو تأجيرها بالإضافة إلى خدمات أخرى (تحديد موقع العقار، كتابة طلبات تسوية وضعية ضد مجهول ، طلب معارضة ، طلب تصحيح مساحة عقار).

#### ثانيا : دوافع اختيار المشروع

تتمثل دوافع اختيار هذا المشروع فما يلي :

- الرغبة في تحسين الدخل الشخصي.
- العدد المحدود من الوكالات العقارية القانونية في بلدية بسكرة.
- عدم حاجة المشروع إلى عدد كبير من العمال .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- تطلب المشروع خبرة عمل في مجال العقار ومستوى جامعي و هو ما يتوفر في صاحبة المشروع.
- الحاجة الزبون لوكالة عقارية لها خبرة ومصداقية و ذات جودة في تقديم الخدمات .
- الرغبة في ولوج مجال العقار .
- الرغبة في توظيف الأفكار و القدرات الخاصة العلمية و خلق أفكار جديدة .
- الرغبة في استخدام الوسائل الالكترونية في التسويق العقاري (موقع الكتروني ،صفحة فيسبوك).
- مع العلم انه سوف يتعامل الزبون مع موقع خاص بمديرية مسح الأراضي في المستقبل ويعتبر مكسب للوكالة من خلال تسجيل الطلبات استخراج المخططات المسحية و معرفة موعد الذهاب لاستخراجها من مديرية مسح الأراضي لولاية بسكرة .
- محاولة إيجاد الحلول الممكنة للوضعيات العقارية التي يواجهها الزبون بالاعتماد على الخبرة وشبكة العلاقات الواسعة مع الخبراء العقاريين والمحامين .

### المطلب الثاني: نموذج CISP ) configuration stratégique instantanée (perçue

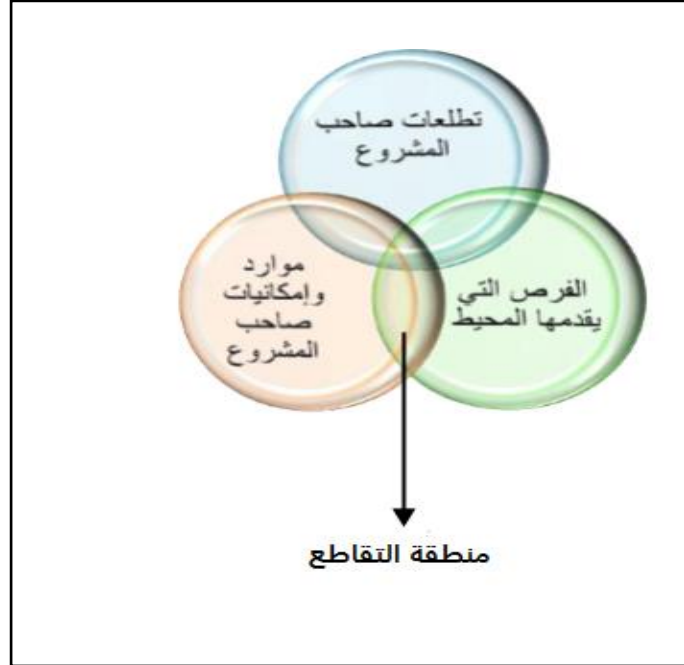
هو نموذج يبحث عن التوافق بين تطلعات صاحب المشروع وموارده (الإمكانيات و المهارات ) من جهة و ويبين الإمكانيات التي يوفرها أو يتيحها المحيط (الفرص) من جهة أخرى<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل الموالي :

#### شكل رقم ( 03 ): نموذج CISP لصاحب المشروع

<sup>1</sup> [https://www.memoireonline.com/04/05/9008/m\\_Etude-du-p.rocessus-entrepreneurial-model-de-creation-d-une-](https://www.memoireonline.com/04/05/9008/m_Etude-du-p.rocessus-entrepreneurial-model-de-creation-d-une-)

PME- dans –le – contexte- économique,10 :00,13/03/2018.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة



المصدر

من إعداد الطالبة

حيث تمثل منطقة

التقاطع الدوائر الثلاثة

(تطلعات، المحيط، الإمكانيات) التبلور النهائي لفكرة المشروع، حيث تبين مدى توفر فرصة المحيط لفكرة المشروع وتقبله من الأطراف المعنية، ومدى قدرة منشئ المشروع على تجسيده من خلال امتلاكه للموارد و الإمكانيات اللازمة التي تمكنه من ذلك بالإضافة إلى تطلعاته المستقبلية و أهدافه التي يصبو إليها، فكلما كانت منطقة التقاطع أكبر كلما كان ذلك مؤشر لنجاح و استمرار أكثر.

بإسقاط هذه العناصر على مشروعنا نجد :

أولاً: تطلعات صاحب المشروع

تتمثل في ما يلي:

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- الرغبة الملحة في تحقيق الذات .
- المساهمة في التنمية الاقتصادية .
- تحقيق الاستمرارية والنمو و البقاء
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح
- كسب ثقة الزبائن بتوفير كل احتياجاتهم .
- تحقيق الشفافية و المصداقية في التعامل .
- الحداثة و مواكبة العصر.
- العمل باحترافية و على أساس علمي.
- استخدام مواقع الكترونية لجذب الزبون و استقطابه.
- أننا نبحث دائما على تحقيق كافة تطلعات العملاء باختلاف طبقاتهم فيما يخص أنظمة الدفع و السداد من خلال استخدام الحساب البريدي الجاري و البنكي خاصة بالنسبة للذين يريدون استئجار و بيع أملاكهم و يقطنون في أماكن بعيدة عن الوكالة .
- الريادة في مجال العقار مستقبلا.

### ثانيا: الموارد و الإمكانيات صاحب المشروع

تتمثل موارد و إمكانيات صاحب المشروع في ما يلي:

- المؤهلات العلمية خاصة تخصص المقاولاتية الذي زدنا بالكثير من المعارف و المهارات لإنشاء المشروع .
- الخبرة المهنية في مجال عملنا، باعتباري موظفة في مديرية مسح الأراضي .
- العلاقات الجيدة (على المستوى المهني و الشخصي ) مع موظفي المصالح العقارية .

### ثالثا : الفرص و الإمكانيات التي يقدمها المحيط

من بين الفرص و الإمكانيات التي يقدمها المحيط نذكر منها ما يلي:

- تشجيع الدولة للشباب لإنشاء المشاريع خاصة الجامعيين من خلال هيأت الدعم و المرافقة و تقديم أنواع من التسهيلات الضريبية و غيرها .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- تقبل المحيط و خاصة الفئة المستهدفة لهذا المشروع و تشجيعه و هذا ما استقيناه من الاستبيان و المقابلات مع عدة أطراف .
- عدم وجود موانع في الجانب القانوني و التشريعي لإنشاء مثل هذا النوع من المشاريع.
- كثرة المشاكل و النزاعات القانونية لوضعية مالك العقار و المتمثلة في أخطاء رجال المسح في تسجيل الأملاك العقارية كتسجيلها ضد مجهول ، خطأ في اسم المالك ، خطأ في المساحة ، خطأ في حدود العقار و التي تعتبر فرصة للمشروع من خلال تقديم العون وكتابة الطلبات المتعلقة بكل حالة من الحالات السابقة .

### المطلب الثالث : الملخص التنفيذي للمشروع

سنقوم في ما يلي بتوضيح الملخص التنفيذي للمشروع من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02) : الملخص التنفيذي للمشروع.

|                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| اسم صاحب المشروع               | زيامني عائشة             |
| الطبيعة القانونية              | مؤسسة فردية (شخص طبيعي ) |
| نشاط المشروع حسب السجل التجاري | وكالة عقارية             |
| رقم النشاط حسب السجل التجاري   | 611004 <sup>1</sup>      |
| قطاع ونشاط المؤسسة             | خدمي                     |
| الملكية                        | فردية                    |
| مبلغ الاستثمار                 | 1061990.2 دج             |
| شكل التمويل                    | ذاتي                     |

معطيات السجل التجاري لولاية بسكرة، انظر الملحق رقم ( 08 )<sup>1</sup>

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|                    |  |
|--------------------|--|
| عدد العمال         | 02   |
| الاسم تجاري        | وكالة مسح العقارية   |
| موقع المشروع       | حي 700 مسكن بسكرة .  |
| نشاط المشروع       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● خدمات أساسية : الوساطة في البحث عن شراء،بيع أو إيجار أملاك عقارية.</li> <li>● خدمات ثانوية :</li> <li>● استشارات عقارية في مجال العقار.</li> <li>● كتابة الطلبات لمختلف المشاكل التي يتعرض لها مالك العقار لدى المديريات العقارية ومتابعتها حسب رغبة الزبون: طلب تسوية وضعية عقار، طلب معارضة، طلب تصحيح مساحة، تحديد موقع العقار.</li> </ul> |
| الزبائن المستهدفين | <ul style="list-style-type: none"> <li>● الأفراد المالكين للعقار ويرغبون في بيع عقاراتهم ، تأجيرها ، أو شراء عقارات أو يبحثون عن خدمات أخرى في مجال العقار</li> <li>● الأفراد الغير مالكين للعقار ويرغبون في شراء أو كراء عقار أو خدمات أخرى مثل الموظفين ،أصحاب المهن الحرة ،.....الخ</li> <li>● المؤسسات و الشركات المختلفة</li> </ul>   |
| إستراتيجية المشروع | التميز من خلال الخدمات الثانوية .  |

المصدر : من إعداد الطالبة.

### المبحث الثاني : المخطط التسويقي .

يعتبر المخطط التسويقي من أهم المخططات التقديرية لأي مشروع من خلال دراسة بعض العناصر المهمة منها دراسة السوق و التحليل الاستراتيجي و الاستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي و تقدير الطلب و المبيعات

### المطلب الأول : دراسة السوق

قبل أن نتطرق إلى دراسة السوق لا بد من الإشارة إلى أن وسائل جمع المعلومات .



## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

### أولاً: أدوات جمع المعلومات

1- الاستبيان : من أجل التعرف على رأي و توجه السوق حول إنشاء مشروع وكالة عقارية قمنا بتوزيع 100 استبيان (انظر الملحق رقم 01) تم استرجاعها كلها، حيث تنوعت طبيعة عناصر العينة التي تم توزيع الاستبيان عليها بين موظفين، تجار، ومجموعة من المواطنين المالكين للعقار ( من خلال أيام الاستقبال في المديرية المسح الأراضي و المحافظة العقارية ) ، أصحاب المهن الحرة (موتقين ،محامين،خبراء عقاريين، أطباء...الخ). كما قمنا باستخدام موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك لتوزيع الاستبيان.

ولقد حكم الاستبيان من طرف :

- الدكتورة جودي حنان : أستاذة بكلية العلوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر .

- السيد يخلف قويدر: مفتش لدى مديرية الجهوية لمسح الأراضي.

- السيد جلال عبد الكريم : مفتش مسح الأراضي لدى المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة.

### 2- المقابلة

كما اعتمدنا أيضا (بالإضافة إلى الاستبيان ) في دراسة السوق على المقابلة مع عدد من الوكالات العقارية باعتبارهم المنافسين المباشرين كوكالة بسيكري الذي أمدا صاحبها بسيكري عمار بمعلومات قيمة وكذلك وكالة فتح العقارية التي زودنا صاحبها مبروكي مسعود بوثائق التي طلبناها منه، وكذلك وكالة كيمل العقارية .

و قد جاءت أسئلة هذه المقابلات كما يوضحها (الملحق رقم 02).

### ثانيا :دراسة طبيعة السوق

يندرج المشروع ضمن سوق العقار، وبالتحديد سوق بيع وشراء وتأجير ممتلكات عقارية و من أهم خصائصه أن الأسعار تحدد فيه ضمن قانون العرض و الطلب، هذا من جهة و من جهة أخرى فان هذا السوق يتقابل فيه مجموعة من العارضين مع مجموعة من الطالبين، لهذا فإن المؤسسة (الوكالة ) لا يمكن أن ترفع أسعارها وليس من مصلحتها تخفيض أسعارها، لأنها تعرض خدماتها بالسعر الحالي .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

إلى جانب عدم وجود موانع أو قيود قانونية تمنع من دخول السوق من خلال وجود العديد من المنافسين الغير مباشرين يمارسون نفس النشاط ( مكاتب الأعمال، السماسرة غير الشرعيين، ...)، فإننا نستنتج أن سوق بيع، شراء، كراء العقار هو سوق منافسة كاملة .

### ثالثا: تحليل السوق المستهدف

السوق الذي نحن بصدد النشاط فيه هو السوق المحلي، بالتحديد بلدية بسكرة بحيث يحدها من الشمال بلدية لوطاية من الغرب بلدية الحاجب ومن الشرق بلدية سيدي عقبة و شتمة ومن الجنوب أوماش .

سيتم تحليل السوق الذي سينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزبائن المحتملين و المقصود به تحديد الفئة الموجهة لها الخدمات ، كما نحدد الموردين للمشروع، و نقوم بتحليل المنافسة المباشرة و الغير مباشرة ..

#### 1- الزبائن المستهدفين

تم تخصيص خدمات هذه الوكالة لصالح سكان بلدية بسكرة و لفئة معينة تتجاوز أعمارهم 18 سنة ، وهم الزبائن الراغبون و القادرون على القيام بمختلف المعاملات العقارية وكذلك الزبائن الذين تواجههم مشاكل في الحصول على الدفتر العقاري و يحتاجون من يقدم لهم خدمات لحل مشاكلهم .

و بما أن مشروعنا هو عبارة عن وكالة عقارية تقدم خدمة الوساطة في البحث عن بيع و شراء وتأجير ممتلكات عقارية و خدمات أخرى متمثلة في كتابة الطلبات لمختلف المشاكل التي يتعرض لها الزبون لتسوية وضعيته لدى المصالح العقارية والحصول على الدفتر العقاري و ذلك لإجراء مختلف المعاملات العقارية حسب رغبته.

و لتتعرف على خصائص الزبائن المستهدفين تم توزيع استبيان وكانت نتائجه كما يلي

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

جدول رقم (03): نتائج الاستبيان .

| الأسئلة  | الإجابة 1 | الإجابة 2 | الإجابة 3 | الإجابة 4 | الإجابة 5 | الإجابة 6 | المج |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| السن   |           | 30        | 30        | 30        | 5         | 5         | 100  |
| الحالة العائلية  | 30        | 70        |           |           |           |           |      |
| الوظيفة  | 40        | 40        | 20        |           |           |           | 100  |
| عدد أفراد الأسرة   | 15        | 15        | 20        | 50        |           |           | 100  |
| 1- هل تفضل القيام بمعاملة عقارية ؟                               | 30        | 70        |           |           |           |           | 100  |
| 1-1 إذا كانت الإجابة بنفسك ، ما هي الإطراف إلي تلجأ إليها ؟      | 66.66     | 16.66     | 16.66     |           |           |           |      |
| 1-2 – ما هي الأسباب؟   | 33.33     | 66.66     |           |           |           |           |      |
| 1-3 إذا كانت الإجابة : الذهاب إلى الوكيل العقاري، ما هي الأسباب؟ | 42.86     | 27.78     | 14.28     | 7.14      | 7.14      |           |      |
| 2- هل تذهب إلى الوكالة العقارية من أجل :                         | 70        | 20        | 10        |           |           |           | 100  |
| 3- ما نوع العقار التي تريده ؟                                    | 5         | 40        | 30        | 20        | 5         | 0         | 100  |
| 4- هل تستخدمه من أجل ؟   | 55        | 45        |           |           |           |           | 100  |
| 5- ما رأيك في الأسعار التي تقدمها الوكالات العقارية ؟            | 50        | 30        | 20        |           |           |           | 100  |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|     |  |   |    |    |       |       |  |
|-----|--|---|----|----|-------|-------|--|
| 100 |  |   | 10 | 30 | 40    | 20    | 6- ما هي جودة الخدمات ؟                                |
| 100 |  |   |    |    | 10    | 90    | 7- 1 ما هو السعر العقار التي تفضله في حالة الكراء؟     |
| 100 |  |   |    |    | 10    | 90    | 7-3 في حالة الشراء/ البيع ؟                            |
| 100 |  |   |    |    | 10    | 90    | 8- هل تفضل أن تقوم الوكالة العقارية بخدمات أخرى ؟      |
| 100 |  |   |    |    | 66.67 | 33.33 | 8-1 إذا كانت الإجابة نعم ، ما هي الخدمات التي تحتاجها؟ |
| 100 |  | 1 | 14 | 20 | 30    | 35    | 9- ما هي المشاكل التي تعترضك في الحصول على دفتر عقاري؟ |
| 100 |  |   |    |    | 20    | 80    | 10- هل تفضل وكالة عقارية بالقرب من المصالح العقارية ؟  |
| 100 |  |   |    | 50 | 20    | 30    | 11- هل تفضل عروض الوكالة العقارية و الاتصال بها عبر ؟  |

المصدر: من إعداد الطالبة .

✓ من خلال المعلومات المجمعّة في استمارة البحث و المدونة في الجدول أعلاه لاحظنا أن السن الذي قام بالإجابة على الاستبيان ما بين 19 و 30 سنة و ما بين 31 و 40 سنة و ما بين 41 و 50 سنة بنفس النسبة وهي 30 % و أما ما بين 51 و 60 سنة و كذلك أكبر من 60 سنة فكانت النسبة متساوية وتقدر بـ 5 %  
ويدل ذلك على أن جميع الفئات العمرية التي سنّها 19 سنة فما فوق يمكنها أن تذهب إلى الوكالة العقارية من أجل مختلف المعاملات العقارية .

✓ و حددت نسبة العزاب الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان بـ 30 % و المتزوجين بـ 70 %  
✓ و كذلك حددت الإجابة على الاستبيان بنسبة 40% من الموظفين و ونسبة 40 % من رجال الأعمال و نسبة 20 % من المتقاعدين في حين كانت النسبة منعدمة بالنسبة للبطالين .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- ✓ و حددت نسبة عدد أفراد الأسر التي تمت الإجابة على الاستبيان بين 1- 2 بنسبة 15% ومابين 3-4 بنسبة 15% و مابين 5-6 بنسبة 20 % و اكبر من 7 أفراد بنسبة 50 %
- ✓ و حددت نسبة 30 % يفضلون القيام بالمعاملات العقارية بأنفسهم بحيث يلجئون إلى بعض الأطراف منهم : السمسار الغير الشرعي بنسبة 66.66 % و نسبة 16.66 % يلجئون إلى كل من العائلة و الأصدقاء وهذا من أجل الأسباب التالية: سرعة المعاملة العقارية بنسبة 33.33 % و 66.66 % للتهرب من أجرة الوكيل العقاري .
- ✓ و حددت نسبة 70 % يفضلون الذهاب إلى الوكالات العقارية، و قد ارجعوا ذلك إلى الأسباب التالية: من اجل مصداقية الوكالات حيث مثلت نسبة 42.86 % و 27.78% من اجل خبرتهم في ميدان العقار و 14.28 % من اجل توفر الخدمات العقارية الأخرى و 7.14 % من اجل أسعار العقار المدروسة و نفس النسبة من اجل الحماية القانونية وهذا راجع إلى وعي المواطن بالآثار السلبية الناجمة عن التوجه إلى الوكالات الغير قانونية أو السماسرة الغير شرعيين .
- ✓ لاحظنا كذلك أن 60 % يبحثون عن إيجار سكنات و 15 % يبحثون عن شراء عقارات و 5% يريدون بيع عقارات .
- ✓ و حددت نسبة 90% تبحث عن الشقق بأنواعها في حين نفس نسبة و التي قدرت 5% تبحث عن منزل أو ارض في حين توجد نسبة منعدمة تبحث عن فيلا و هذا كله راجع لانخفاض أسعار الشقق و من اجل استعمالها لإغراض تجارية ومهنية .
- ✓ و حددت نسبة 80 % تفضل سعر كراء عقار أقل من 1.5 مليون سنتيم و نسبة 90 % تفضل أسعار شراء عقار اقل من 500 مليون سنتيم . بحيث معظم المواصفات التي يفضلها متمثلة في قربها من المرافق الاجتماعية و حسن اختيار الجار .
- ✓ و اعتبرت نصف العينة أن أسعار العقارات التي تقدمها الوكالات العقارية مرتفعة لا تتناسب مع الدخل الأسري في حين نسبة 30% ترى أن أسعار العقارات متوسطة و نسبة 20 % منخفضة.
- ✓ كما أن هناك نسبة 20 % من يرون أن الخدمات التي تقدمها الوكالات العقارية جودتها مقبولة جدا في حين نسبة 40 % ترى أن جودتها مقبولة و نسبة 30 % جودتها متوسطة و نسبة 10

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

ترى أن جودتها رديئة وهذا من خلال عدم توفر جميع العروض التي تتناسب مع جميع الفئات من المجتمع .

✓ ومن المشاكل التي تعترض معظم المواطنين للحصول على الدفتر العقاري منها نسبة 35 % عقارها مسجل ضد مجهول و نسبة 30 % لديها خطأ في مساحة العقار و نسبة 20 % لها خطأ في تحديد رقم القطعة و نسبة 14 % لها خطأ في اسم المالك و نسبة 1 % سجل عقارها باسم شخص آخر.

✓ و كذلك حددت نسبة 80 % تفضل قيام الوكالات العقارية بخدمات أخرى إضافة عن الوساطة في البيع و الشراء و الإيجار في حين نسبة 20 % تفضل العكس . ومن بين هذه الخدمات ما يلي:

تسجيل العقار ضد مجهول ، خطأ في مساحة العقار، خطأ في تحديد رقم القطعة ،، الخ .

✓ كما هناك نسبة كبيرة قدرت ب 80 % تفضل قرب الوكالة العقارية من المديرية المسح العقاري و المحافظة العقارية من أجل توفير الوقت و الجهد لحل مختلف المشاكل التي يتعرض لها في حين نسبة 20 % تفضل العكس.

✓ حددت نسبة 50 % تفضل التوجه مباشرة إلى الوكالات العقارية إلى جانب ضرورة توفر وسائل الاتصال المختلفة من اجل التواصل باستمرار دون انقطاع .

### 2- المنافسين

إن هذا المشروع ليس الوحيد في بلدية بسكرة، بل هناك عدة منافسين له (منافسين مباشرين وغير مباشرين)

أ. المنافسين المباشرين: هم الوكالات العقارية القانونية في بلدية بسكرة. و التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ( 04 ): المنافسين المباشرين في بلدية بسكرة .

| رقم | اسم المنافس | اسم التجاري            | العنوان التجاري (الموقع) | الخصائص  |
|-----|-------------|------------------------|--------------------------|--|
| 01  | خينش رشيد   | وكالة السعادة العقارية | شارع ح.س بسكرة           | الخدمات الرئيسية ( لبيع / شراء / كراء / تبادل) |
| 02  | محمد هـ     | وكالة النحلة العقارية  | مقابل وكالة تشغيل        | //   |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

| حفري |                |                        |                              |
|------|----------------|------------------------|------------------------------|
| 03   | محمد مناني     | وكالة مناني العقارية   | شارع الزعاطشة //             |
| 04   | عادل مبروكي    | وكالة الاوراس العقارية | شارع ح.س بسكرة //            |
| 05   | مصطفى ك        | وكالة الزيبان العقارية | حي الحوزة بسكرة //           |
| 06   | وصاف بدر الدين | وكالة كيمل العقارية    | حي الوادي بسكرة //           |
| 07   | م.ياسين غزلي   | وكالة الهناء العقارية  | حي 322 م العالية //          |
| 08   | الباي بوعصرية  | وكالة الضلعة العقارية  | حي الضلعة بسكرة //           |
| 09   | هشام رماضنة    | وكالة أماني العقارية   | حي بن رمضان //               |
| 10   | علوي نذير      | وكالة الوثام العقارية  | حي 748 م العالية //          |
| 11   | مبروكي مسعود   | وكالة الفتح العقارية   | حي 748 م العالية //          |
| 12   | سمير قرقب      | وكالة الزيبان العقارية | حي السوق بسكرة //            |
| 13   | علي خينش       | وكالة الافراح العقارية | حي الزمالة بسكرة //          |
| 14   | قواسمي م.ط     | وكالة هيدر العقارية    | حي المصلة بسكرة //           |
| 15   | بسيكري عمار    | وكالة بسيكري العقارية  | حي العالية الشمالية بسكرة // |

**المصدر : مكتب الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية بسكرة.**

سوف نتطرق إلى تحليل عينة من المنافسين من خلال الجدول التالي :

**جدول رقم ( 05 ) : تحليل عينة من المنافسين.**

| نقاط الضعف للمنافسين  | نقاط القوة للمنافسين  | المنافسين             |
|---|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود عمال فهو من يقوم بالاستقبال</li> <li>- عدم وجود خدمات أخرى .</li> <li>- عدم استعمال وسائل الاتصال.</li> <li>الحديثة مثل موقع الكتروني و صفحة الفايسبوك .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- أجهزة ومعدات حديثة .</li> <li>- يتميز بالأقدمية</li> <li>( 20 سنة خبرة في المجال)</li> </ul> | وكالة بسيكري العقارية |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|   |   |                      |
|---|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- أجهزة ومعدات مكتب قديمة</li> <li>- مساحة الوكالة صغيرة جدا . لا يوجد وسائل الاتصال ( هاتف، فاكس، موقع الكتروني،صفحة الفايسبوك)</li> <li>- عدم وجود خدمات أخرى .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حسن الاستقبال والصدق في التعامل .</li> <li>- سمعة جيدة .</li> <li>- يتميز بالأقدمية ( 15 سنة خبرة ) .</li> </ul>                               | وكالة الفتح العقارية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- حسن الاستقبال.</li> <li>- خدمة إضافية : استشارات قانونية .</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>أجهزة ومعدات حديثة</li> <li>- حسن التعامل مع الزبائن</li> <li>- يتميز بالأقدمية</li> <li>- عضو في الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية</li> </ul> | وكالة كيمل العقارية  |

المصدر : من إعداد الطالبة .

### ب. المنافسين الغير مباشرين :

- مكاتب الأعمال التي ليس لها الحق في ممارسة هذا النشاط ورغم ذلك تمارسه لغياب الرقابة .
- السماسرة الغير شرعيين ولهم مكاتب لممارسة المهنة غير مصرح بها. وهناك البعض بدون مكتب ويكثر تواجدهم في المقاهي ويعتبرون أكثر خطورة .والجدول التالي يوضح المنافسين المباشرين في بلدية بسكرة .

### 3- الموردین :

و هم الأفراد و المؤسسات التي تضع عروض البيع و الشراء و الكراء و ليس فقط الموردين الذين يتحصلون منهم على تجهيزات و لوزام الوكالة.

حيث تمثل مجموع الأملاك العقارية الممسوحة سواء كانت مباني ، أراضي ، شقق ... الخ عبر بلديات بسكرة التي من الممكن أن تكون مصدر لتقديم خدمات الوكالة ، و التي تهمننا فيها الأملاك العقارية في بلدية بسكرة . و هو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم ( 06 ) : نتائج إحصائيات المناطق الممسوحة لبعض بلديات ولاية بسكرة سنة

2018.

|          |              |
|----------|--------------|
| البلديات | عدد العقارات |
|----------|--------------|



## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|       |           |
|-------|-----------|
| 36959 | بسكرة     |
| 2094  | برانيس    |
| 2315  | سيدي عقبة |
| 1284  | الحاجب    |
| 1633  | الغروس    |
| 2361  | شتمة      |
| 1483  | لوطاية    |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصائيات المديرية الجهوية لمسح الأراضي ولاية بسكرة .

أما الأثاث و التجهيزات المكتبية فسيتم التفاوض هنا على عدة معايير ، من أهمها السعر، الخدمات ما بعد البيع مثل الصيانة ، النقل و لهذا فإن معظم المستلزمات المختارة من اجل إنشاء هذا المشروع سوف يتم شرائها من

المورد الواقع في حي الأمير عبد القادر بسكرة : الجودة - للأثاث و التجهيزات المكتبية الذي يعتبر الأقل تكلفة بالمقارنة مع باقي الموردين الآخرون المتواجدون في بلدية بسكرة مثل HORIZON PC (للأثاث و التجهيزات المكتبية ) و الذي قام بالتنازل على تكلفة النقل .

### رابعاً: تحديد العرض و الطلب و الفجوة التسويقية تحديد الطلب

من خلال المقابلة التي أجريتها مع مجموعة من الوكالات العقارية و خاصة وكالة فتح العقارية ووكالة بسيكري وكذلك وكالة كيمل العقارية و الذي هو عضو في الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية و التي تعتبر كهيأة منتخبة من طرف جميع الوكالات و أعضاءها ينتمون إليها باشتراك، حيث أنه لكل ولاية مكتب ولائي ممثل للفيدرالية على مستواها- ولعل من أهم المعلومات التي زودوني بها وكالة كيمل هي التي تتعلق بحجم الطلب الإجمالي على العقارات سواء بهدف الشراء

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

أو الإيجار أو البيع (لأغراض سكنية أو تجارية)، حيث يقدر حجم الطلب الإجمالي في بلدية بسكرة حسب هذا المصدر 1500 سكن سنويا (في المتوسط لأنها ممكن أن تنخفض أو ترتفع حسب قانون العرض و الطلب).

### 2- تحديد العرض :

تحصلت أيضا على معلومات متعلقة بالعرض حيث أوضح نفس المصدر السابق بأنه هناك 15 وكالة عقارية في بلدية بسكرة و أن الطاقة الإجمالية لكل وكالة هي 45 عرض سنويا في المتوسط .

### 3- الفجوة التسويقية:

- بحيث مدة العقد الخاص بالإيجار سنوية قابلة للتجديد.<sup>1</sup>
- متوسط حجم الطلب الكلي على الخدمات في السنة هو 1500 طلب

• متوسط حجم العرض الكلي على الخدمات لكل وكالة هو 45 عرض سنويا ( 15 وكالة في بلدية بسكرة )

- متوسط الطلب للوكالات الغير الرسمية هو 20 طلب سنويا في المتوسط .
- عدد الوكالات الغير الرسمية هو نفسه عدد الوكالات الرسمية و يقدر بـ 15 وكالة غير رسمية تقريبا.

**تقدير حجم الفجوة التسويقية و نصيب المشروع = حجم الطلب الكلي المتوقع - حجم العرض الكلي المتوقع .**

متوسط حجم العرض الكلي = متوسط العرض للوكالات القانونية + متوسط العرض للوكالات الغير قانونية

$$675 = 15 * 45 \text{ بالنسبة للوكالات القانونية}$$

$$300 = 20 * 15 \text{ بالنسبة للوكالات الغير قانونية}$$

$$\text{حجم الفجوة التسويقية} = 1500 - 975 = 525 \text{ طلب غير مغطى.}$$

و بالتالي هناك فرصة تسويقية للمشروع من أجل سد هذه الفجوة.

بالاعتماد على المعلومات من المقابلة التي أجريت مع مع صاحب وكالة العقارية كيمل<sup>1</sup>.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

د : تقدير المبيعات المشروع

أ- بالنسبة للخدمات الأساسية :

سوف يتم تقدير مبيعاتنا على أساس نتائج الاستبيان و كذلك على حجم الطلب الإجمالي على العقارات في السنة و باعتبار المشروع في بدايته محيث سوف أقوم بتقدير طلب منخفض في السنة الأولى ( لان المشروع في بدايته) مقارنة مع نصيب المشروع من الطلب الكلي وكذلك العرض الكلي لكل وكالة منافسة ( الطاقة الاجمالية لكل وكالة منافسة) والذي قدر 30 طلب على الإيجار و 15 طلب على عملية بيع وشراء سكنات لكل وكالة في بلدية بسكرة ( من خلال المقابلة مع صاحب وكالة كيمل العقارية و يمكن أن تنخفض أو ترتفع حسب قانون

العرض و الطلب) في العام باعتبارها لها أقديمة في المجال أما الأسعار فهي حسب المزيج التسويقي ( انظر عنصر التسعير في المزيج التسويقي ) و يمكن توضيحها كما يلي :

سعر الإيجار في الشهر (الوحدة مليون سنتيم ) :  $1.2 = f2$  /  $1.8 = f3$  /  $2.4 = f4$

سعر البيع (الوحدة مليون سنتيم ) :  $350 = f2$  /  $400 = F3$  /  $600 = F4$

- بالاعتماد على حجم الطلب الكلي و العرض الكلي للمنافسين و أسعارهم ( انظر أسعار المنافسين في المزيج التسويقي ).

مع العلم أن العمولة تختلف حسب سعر العقار .

- باعتبار المشروع في بدايته سيتم تخفيض متوسط العرض الكلي للمشروع بالاعتماد على العرض الكلي للمنافسين باعتبار أن لديهم الاقدمية في النشاط .

- باعتبار الطلب على الإيجار و البيع يتزايد في كل سنة من خلال سياسة الترويج المتبعة و كذلك دوام عمل المشروع الذي يقدر ب 8 ساعات في اليوم طوال أشهر السنة.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- باعتبار يكثر الطلب على F2-F3-F4 من خلال نتائج الاستبيان و المقابلة انظر الملحق رقم 02 الشقق من

و يكثر الطلب على الشقق من نوع F2 وذلك لانخفاض أسعارها سواء في حالة البيع أو الإيجار ( انظر الملحق رقم 02)

- لا يوجد طلب على الأراضي و أنواع العقارات الأخرى .

نتحصل على تقدير المبيعات و الأسعار للسنة الأولى للمشروع و التي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (07): تقدير المبيعات والأسعار للسنة الأولى للمشروع (الوحدة مليون سنتيم)

| نوع الشقة | خدمة الإيجار | سعر الإيجار في الشهر | خدمة البيع | سعر البيع |
|-----------|--------------|----------------------|------------|-----------|
| F2        | 19           | 1.2                  | 8          | 350       |
| F3        | 2            | 1.8                  | 3          | 400       |
| F4        | 3            | 2.4                  | 2          | 600       |
| المجموع   | 24           | /                    | 13         |           |

المصدر: من

إعداد الطالبة .

و سيتم تقدير المبيعات الخدمات الأساسية للسنوات الأربعة الأولى للمشروع كالتالي :

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

جدول رقم (08) : تقدير المبيعات والخدمات الأساسية للسنوات الأربعة الأولى للمشروع  
( الوحدة مليون سنتيم ).

| المجموع | المبيعات على البيع/ الشراء |    |    | المجموع | المبيعات على الإيجار |    |    | السنوات  |
|---------|----------------------------|----|----|---------|----------------------|----|----|----------|
|         | F4                         | F3 | F2 |         | F4                   | F3 | F2 |          |
| 13      | 2                          | 3  | 8  | 24      | 3                    | 2  | 19 | السنة 01 |
| 13      | 1                          | 4  | 8  | 30      | 7                    | 7  | 16 | السنة 02 |
| 14      | 2                          | 2  | 10 | 35      | 7                    | 8  | 20 | السنة 03 |
| 15      | 2                          | 3  | 10 | 40      | 8                    | 12 | 20 | السنة 04 |

المصدر: من إعداد الطالبة .

من خلال الاعتماد على مبيعات الوكالات المنافسة في الشهر لكل سنة و بمساعدة صاحب وكالة فتح العقارية سواء في حالة البيع أو الإيجار .

و باعتبار المشروع في الأشهر الأولى في بدايته لا يوجد طلب.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

و بالاعتماد على قانون العرض و الطلب ( أي يمكن أن ينخفض أو ينعدم أو يرتفع الطلب في كل أشهر سنة لجميع الشقق ) و دوام العمل و سياسة الترويج الخاصة بالمشروع و العلاقات الشخصية.

و باعتبار أن الطلب على العقار و خاصة الإيجار موجود في أشهر الصيف ( انظر الملحق رقم 02)

سيتم توزيعات المبيعات الخدمات الأساسية للمشروع على الأشهر كما يلي :

### جدول رقم (09): تقدير مبيعات للسنوات الأربعة بالأشهر.

| السنوات | الأشهر           |       |       |       |       |       |
|---------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|         | جانفي            | فيفري | مارس  | أفريل | ماي   | جوان  |
| 01      | المبيعات         | الشقق | الشقق | الشقق | الشقق | الشقق |
|         | على خدمة الإيجار |       |       | 2     | 4     | 4     |
|         | على خدمة البيع   |       |       | 1     | 2     |       |
| 02      | على خدمة الإيجار | 2     |       | 2     | 4     | 4     |
|         | على خدمة البيع   | 2     | 2     |       | 1     |       |
| 03      | على خدمة الإيجار | 2     |       | 2     | 4     | 3     |
|         | على خدمة البيع   | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| 04      | على خدمة الإيجار | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
|         | على خدمة البيع   | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

| السنوات | الأشهر |        |        |        |       |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
|         | ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أوت   | جويلية |
| 01      | الشقق  | الشقق  | الشقق  | الشقق  | الشقق | الشقق  |
|         |        | 2      | 2      | 2      | 6     | 2      |
|         |        | 1      | 1      | 1      | 4     | 2      |
| 2       |        | 2      | 4      | 2      | 3     | 3      |
|         |        | 1      | 1      | 1      | 2     | 2      |
| 3       |        | 4      | 4      | 4      | 4     | 4      |
|         |        | 1      | 2      | 1      | 1     | 2      |
| 4       |        | 3      | 1      | 3      | 3     | 4      |
|         |        | 1      | 1      | 2      |       | 2      |

المصدر : من إعداد الطالبة بمساعدة صاحب وكالة فتح العقارية.

### • رقم الأعمال والخدمات الأساسية :

من أجل تحديد أرقام الأعمال المتوقع الوصول إليها في كل سنة ، ينبغي الرجوع إلى المبيعات من خلال استخراج المبيعات المتوقعة في كل عام ، و الأسعار التي تم تحديدها في المزيج التسويقي، وبالاعتماد على تحصيل العمولة التأجير و البيع( من بائع العقار فقط ) حسب المرسوم التنفيذي

رقم 18-09 المؤرخ سنة 2009

• تساوي 1.000.000 دج : 3 %

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

• أقل أو تساوي 5.000.000 دج : 2%

• تفوق أو تساوي 5.000.000 دج : 1%

• وفي حالة الإيجار يأخذ شهر عن كل سنة تأجير .

تتحصل على رقم أعمال السنوات الأربعة الأولى للمشروع كما يلي :

➤ رقم الأعمال خدمة البيع في السنة الأولى :

سعر البيع  $F2 = 350$  مليون سنتيم الكمية المباعة  $F2 = 8$

سعر البيع  $F3 = 400$  الكمية المباعة = 3

سعر البيع  $F4 = 600$  الكمية المباعة = 2

اذن  $( 2 * 350 * \% 8 ) + ( 3 * 400 * \% 2 ) + ( 2 * 600 * \% 1 ) =$

$56 + 24 + 12 = 92$  مليون سنتيم

أما خدمة الإيجار السنة الأولى : يؤخذ شهر عن كل سنة تأجير .

$F2 = 1.2$  مليون سنتيم  $F3 = 1.8$  مليون سنتيم  $F4 = 2.4$  مليون سنتيم

اذن رقم الأعمال على المبيعات من الإيجار  $= 1.2 * 19 + 1.8 * 2 + 2.4 * 3 = 33.6$  مليون سنتيم

ومنه رقم الأعمال الإجمالي للسنة الأولى هو  $33.6 + 92 = 125.6$  مليون سنتيم

و يتم حساب رقم أعمال باقي السنوات بنفس الطريقة. و بذلك يقدر رقم الأعمال للخدمات الأساسية للسنوات الأربعة الأولى للمشروع كما يوضح الجدول التالي:



## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

جدول رقم (10) : تقدير رقم الأعمال الخدمات الأساسية للسنوات الأربعة الأولى للمشروع

( الوحدة مليون سنتيم ).

| رقم الأعمال بالقيمة | المجموع | المبيعات على البيع/ الشراء |    |    | رقم الأعمال بالقيمة | المجموع | المبيعات على الإيجار |    |    | السنوات  |
|---------------------|---------|----------------------------|----|----|---------------------|---------|----------------------|----|----|----------|
|                     |         | F4                         | F3 | F2 |                     |         | F4                   | F3 | F2 |          |
| 92                  | 13      | 2                          | 3  | 8  | 33.6                | 24      | 3                    | 2  | 19 | السنة 01 |
| 94                  | 13      | 1                          | 4  | 8  | 48.6                | 30      | 7                    | 7  | 16 | السنة 02 |
| 98                  | 14      | 2                          | 2  | 10 | 55.2                | 35      | 7                    | 8  | 20 | السنة 03 |
| 106                 | 15      | 2                          | 3  | 10 | 64.8                | 40      | 8                    | 12 | 20 | السنة 04 |

المصدر : من إعداد الطالبة.

ب- بالنسبة للخدمات الثانوية:

يتم تقدير مبيعات الخدمات الوكالة كما يلي :

- باعتبار السعر موحد لكل الخدمات و يقدر ب 200 دج و ذلك لاستقطاب الزبون والطلب يزداد كل سنة مقارنة مع السنة السابقة نتيجة لسياسة الترويج المتبعة في المشروع .

- باعتبار انه هناك 5 طلبات كل يوم و كل طلب ب 200.00 دج مع متابعته لدى المصالح العقارية . ( يوم الجمعة عطلة)

- العمل يكون في جميع أيام الأسبوع ما عدى يوم الجمعة (عطلة) و بالتالي لدينا 25 يوم عمل في الشهر أي :  $125 = 5 * 25$  طلب في الشهر .

• تقدير المبيعات بالقيمة في السنة:

$125 * 200.00 = 25000.00$  دج \* 12 شهر =  $300000.00$  دج في كل السنة .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

جدول رقم (11): تقدير مبيعات الخدمات الثانوية في السنة الأولى .

| المبيعات بالقيمة<br>دج | سعر<br>الطلب بـ<br>دج | الكمية<br>في<br>العام | الكمية في<br>الشهر | الكمية في<br>اليوم | أنواع الطلبات               |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|
| 12000000               | 200.00                | 600                   | 50                 | 2                  | تحديد موقع العقار           |
| 6000000                | 200.00                | 300                   | 25                 | 1                  | طلب تسوية وضعية ضد<br>مجهول |
| 12000000               | 200.00                | 600                   | 50                 | 2                  | طلب معارضة                  |
| <b>300000.00</b>       | <b>20000</b>          | <b>1500</b>           | <b>125</b>         | <b>5</b>           | <b>المجموع</b>              |

المصدر: من إعداد الطالبة .

- باعتبار أن الطلب و السعر يزداد بـ 10 % في كل سنة من السنة السابقة سوف يتم توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (12) : رقم الأعمال المقدر للخدمات الثانوية الوحدة ( دج )

| السنوات                     | السنة 01  | السنة 02  | السنة 03  | السنة 04  |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| سعر ( دج )                  | 200.00    | 220.00    | 242.00    | 266.20    |
| الكمية                      | 1500      | 1650      | 1815      | 1996.5    |
| رقم الأعمال المقدر بـ<br>دج | 300000.00 | 363000.00 | 439230.00 | 531468.30 |

المصدر من إعداد الطالبة .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

من خلال ما سبق سوف نتحصل على تقدير رقم الأعمال الإجمالي للسنوات المشروعة الوحدة مليون سنتيم .

### جدول رقم (13): رقم الأعمال الإجمالي للمشروع الوحدة مليون سنتيم

| السنوات                              | 01    | 02    | 03      | 04        |
|--------------------------------------|-------|-------|---------|-----------|
| رقم الأعمال المتوقع للخدمات الأساسية | 125.6 | 142.6 | 153.2   | 170.8     |
| رقم الأعمال الخدمات الثانوية         | 30    | 36.3  | 43.923  | 53.14683  |
| رقم الأعمال المقدر الإجمالي          | 155.6 | 178.9 | 197.123 | 223.94683 |

المصدر : من إعداد الطالبة .

### المطلب الثاني: تحليل محيط المشروع .

سننظر في هذا المطلب إلى تحليل محيط المشروع باستخدام مجموعة من الأدوات منها تحليل باسفال، بورتر و سوت :  
أولا - التحليل الخارجي : من بين أدوات التحليل الخارجي ما يلي :

#### • تحليل PESTEL

سنوضح تطبيق تحليل PESTEL للمشروع من خلال الجدول التالي :

### جدول رقم (14): نموذج PESTEL للمشروع .

| العوامل                  | المميزات  |
|--------------------------|---|
| العوامل السياسية للمشروع | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتميز البيئة السياسية بالاستقرار، مما يوفر المناخ الملائم لإقامته.</li> <li>• عجز الدولة عن إيجاد حلول جذرية لازمة السكن في الجزائر .</li> </ul> |
| العوامل الاقتصادية       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأزمة الاقتصادية التي أدت الدولة تشجيع إقامة المشاريع</li> </ul>  |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|   |  |
|---|--|
| <p>، خاصة من طرف الجامعين ،من خلال تقديم كافة التسهيلات الاقتصادية لإقامتها مثل هيئات الدعم وما تقدمه من مزايا جبائية .</p> <p>لذلك فالبيئة الاقتصادية بالرغم من الأزمة التي تمر بها البلاد بسبب تدني أسعار البترول ، إلا أنها جد محفزة لإنشاء المشاريع الخاصة مثل مشروع وكالة عقارية .</p>   | <p><b>للمشروع</b></p>                    |
| <p>هناك العديد من المؤشرات الاجتماعية التي تعتبر محفزة للمشروع لعل أهمها :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● استمرار أزمة السكن و خاصة الإيجار.</li> <li>● تزايد حجم السكان .</li> <li>● الميول للاستقلالية في حالة الزواج.</li> <li>● اختلاف أذواق المجتمع و ارتفاع نسبة الزواج بالموظفات أدت إلى زيادة القدرة الشرائية .</li> </ul>                                  | <p><b>العوامل الاجتماعية للمشروع</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● إتاحة استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و شبكات التواصل الاجتماعي في المشروع سواء للإعلان عنه أو تسييره .</li> <li>● هذا المشروع لا يؤثر فيه كثيرا التطور التكنولوجي السريع ، فمنذ مئات السنين و بالرغم من الابتكارات التكنولوجية الخارقة إلا أنه لم يوجد حد لحد الآن ما يعوض المنزل كحاجة ضرورية لاستقرار و راحة الإنسان .</li> </ul> | <p><b>العوامل التكنولوجية</b></p>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● لا توجد أية قوانين تمنع هذا النوع من النشاط .</li> <li>● وجود القوانين التي تنظم و تقنن هذا نوع من النشاط (انظر الملحق رقم 07 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية /العدد</li> </ul>  | <p><b>العوامل القانونية</b></p>          |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| <p>06 25 يناير 2009). و هي تخضع لتعديلات مستمرة لصالح المشروع .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود القوانين التي تشجع وتدعم الاستثمار في المشاريع مثل(قوانين الإعفاء الضريبي )</li> </ul>  |                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• المشروع ليس له تأثير على البيئة، بل بالعكس فهو يوفر سكنات للزبون بمواصفات جيدة ( بعيدة عن التلوث الصناعي).</li> <li>• أما من ناحية تأثير البيئة على المشروع ،حيث أن المناخ الحار و الجاف و الرياح الرملية التي تميز الولاية تؤدي بالزبائن إلى اللجوء إلى الإيجار في الولايات الساحلية خاصة في فصل الصيف وهذا يشجع على توسيع المشروع من خلال إقامة علاقة تعاون مع وكالات الولايات الأخرى .</li> </ul> | <p><b>البيئة الطبيعية</b></p> |

المصدر : من إعداد الطالبة

### • القوى الخمس تحليل لبورتر :

جدول رقم (15) :عناصر القوى خمس لبورتر المؤثرة على المشروع .

| المميزات  | عناصر القوى الخمس |
|---|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك منافسة شديدة و ذلك لعدة أسباب</li> <li>• كثرة السماسرة الغير شرعيين و مكاتب الأعمال التي تقوم بنفس النشاط الوكالات العقارية لغياب الرقابة و عدم وجود قوانين تضبط أكثر هذه المهنة من خلال مطالبة بقانون إجبارية مرور أي معاملة عقارية على الوكيل العقاري ومرافقته للموثق هذا سوف يقضي على السماسرة الغير شرعيين .</li> </ul> | شدة المنافسة      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• احتمال دخول المنافسين الغير مباشرين أكثر و ذلك</li> </ul>  | الداخلون الجدد    |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <p>لغياب قوانين تضبط أكثر هذه المهنة من خلال غياب قانون يفرض إجبارية المرور على الوكيل العقاري في المعاملات العقارية .</p>   |                                   |
| <p>هناك إقبال على هذا النوع من الخدمات من طرف الزبائن من خلال التوجه إلى الوكالات العقارية لمختلف المعاملات العقارية و الخدمات الأخرى بسبب كثرة المشاكل العقارية .</p> <p>وكذلك لا تشكل هذه النقطة أي خطورة على المشروع بالعكس سنتتهج وكالتنا سياسة التفاوض مع الزبائن سواء في تحديد مواصفات السكن (الشقة) أو الخدمات المقدمة حتى فيما يخص الأسعار .</p>   | <p>القوة التفاوضية للزبائن</p>    |
| <p>تتمثل المؤسسات البديلة لمؤسساتنا في مكاتب الأعمال المنتشرة في بلدية بسكرة وتقوم بنفس النشاط و كذلك مكاتب الغير القانونية للسمسرة والتي لا تمتلك اعتماد لممارسة المهنة وتنشط في الخفاء و تشكل خطورة لمشروعنا و قد لا تملك مكاتب خاصة وتكون متواجدة في المقاهي بكثرة.</p> <p>لكن ما يميز مشروعنا هو غياب مثل هذا المشروع في الموقع المختار (معلومات من خلال المقابلة مع الوكالات العقارية في بلدية بسكرة)</p> | <p>المنتجات البديلة</p>           |
| <p>- هناك إقبال على وضع الممتلكات العقارية من اجل الكراء أو البيع أو الشراء وهذا لا يشكل أي خطورة على المشروع لان الوكالة لديها عمولة قانونية تأخذها في حالة التأجير و البيع</p> <p>- سوف يتم التفاوض هنا على عدة معايير من أهمها السعر و</p>  | <p>قوة التفاوضية لدى الموردين</p> |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|   |  |
|---|--|
| <p>الخدمات ما بعد البيع مثل الصيانة، النقل و الضمان وتعتر القوة التفاوضية للموردين ضعيفة وذلك لوجود عدة موردين في ولاية بسكرة .</p> <p>حيث تم اختيار المورد الواقع في حي الأمير عبد القادر بسكرة :</p> <p><b>الجودة - للأثاث و التجهيزات المكتبية ، باعتبار منجاته ذات جودة و بأسعار منخفضة مقارنة مع منافسيه ويوفر خدمة الضمان والنقل و خدمات ما بعد البيع (الصيانة و التصليح)</b></p> |  |
|---|--|

المصدر: من إعداد الطالبة .

### ثانيا- تحليل SWOT

#### جدول رقم (16): عناصر تحليل SWOT للمشروع .

| نقاط الضعف  | نقاط القوة  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● الحصة السوقية المنخفضة للمشروع لأنه في بدايته.</li> <li>● صعوبة جلب الزبائن خاصة في البداية .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● المشروع يتطلب شهادة عالية و خبرة و هي متوفرة في صاحب المشروع بصفتها موظفة في مديرية المسح الأراضي لولاية بسكرة<sup>1</sup>.</li> <li>● موقع المشروع</li> <li>● الخدمات الإضافية التي يقدمها المشروع خلاف عن المشاريع المشابهة .</li> <li>● إمكانية الترويج للمشروع (وكالة قانونية) بكل الوسائل، على خلاف المنافسين الغير المباشرين الذين يعملون في الخفاء .</li> </ul> |

المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 09-18 المؤرخ سنة 2009 المتعلق بتنظيم مهنة الوكيل العقاري<sup>1</sup>.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقات جيدة مع موظفي مديريات المسح و الحفظ العقاري لولاية بسكرة .</li> </ul>  |
|--|--|
| التحديات   | الفرص  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم استقرار الأسعار بسبب ارتباط المشروع بالعرض و الطلب .</li> <li>• المنافسة من ناحية السعر بالنسبة للمنافسين الغير مباشرين الذين ينشطون في الخفاء.</li> <li>• تدهور القدرة الشرائية للأفراد.</li> <li>• المؤشرات الاقتصادية السلبية و خاصة انخفاض سعر الدينار الجزائري و ما يترتب عليه من ارتفاع لأسعار مواد البناء بصفة خاصة .</li> <li>• كون هذا النشاط محتكر من طرف الرجال .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الطلب المتزايد على الإيجار وبيع وشراء أملاك عقارية و الخدمات الأخرى .</li> <li>• معظم الوكالات مهددة بالغلاق لعدم امتلاكها لاعتماد وزاري لنشاط الوكيل العقاري .</li> <li>• التعديلات المستمرة في تنظيم وضبط مهنة الوكيل العقاري وذلك بانتظار المصادقة على قانون إجبارية المرور بالوكيل العقاري قبل الموثق فأى معاملة عقارية و بالتالي زيادة المبيعات من خلال القضاء على الوكالات الغير رسمية .</li> <li>• تزايد عدد السكان والرغبة في الاستقلالية.</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الطالبة .

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى رؤية المشروع و رسالته و العلامة التجارية التي يستخدمها لجذب الزبون و ترسيخها في ذهنه و كذلك عناصر المزيج التسويقي .

#### أولاً: الاستراتيجيات التسويقية:

يتم وضع الاستراتيجيات العامة على مستوى الوكالة ككل من قبل مسيرها بعد تحديد رؤيتها ،رسالتها و أهدافها العامة .

#### 1- الرؤية :



## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

الوصول بخدمة الإيجار و البيع في ولاية بسكرة و في الولايات الأخرى إلى أبعد المستويات من الرقي في كل نواحيه من ناحية الأسعار و الخدمات المقدمة أو التنظيم للخدمة في حد ذاتها .

### 2- الرسالة :

- الثقة و الالتزام و المصداقية في التعامل .
- إننا نبحث دائما على تحقيق كافة تطلعات العملاء باختلاف طبقاتهم .

### 3- الأهداف العامة :

- كسب ولاء الزبائن
- تحقيق حصة سوقية معتبرة
- الارتقاء بخدمة الإيجار و البيع و الشراء إلى أعلى مستوى .
- تعريف كافة العملاء بخدمات و و مشاريع الوكالة المختلفة.
- زيادة عدد الزبائن المتابعين لنشاط الوكالة على الانترنت .
- استخدام التواصل الاجتماعي للتفاعل بشكل أقوى مع عملاء الوكالة و المهتمين بسوق العقار في ولاية بسكرة
- التمييز عن المنافسين و لعب دور الريادي في استخدام التكنولوجيا في التسويق العقاري في ولاية بسكرة.

### 3- الاسم التجاري : وكالة المسح العقارية .

### 4- العلامة التجارية

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

الشكل رقم (04) : العلامة التجارية للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة.

تفسير الرمز :

المنزل : هو رمز العقارية و المتمثل في تقديم خدمات البيع و الشراء و التأجير ممتلكات عقارية وتم اختيار اللون الأحمر لأنه جذاب .

للعقار وهو نشاط الوكالة

5- شعار الوكالة: وكالة المسح العقارية : الصدق و المصداقية.

6- الاستراتيجيات التسويقية : سيمر مشروعنا بمرحلتين :

• مرحلة الانطلاق :

سوف نعتمد في هذه المرحلة على إستراتيجية التمييز من خلال تقديم الخدمات الثانوية بالتركيز على زبائن بلدية بسكرة و كذلك الموقع الاستراتيجي للوكالة مقارنة مع المنافسين .

• مرحلة التطوير :

سنعتمد لتطوير وكالتنا على توسيع النشاط إلى ولاية بسكرة و الولايات الأخرى ( إنشاء شبكة علاقات واسعة مع الوكالات العقارية في الولايات الأخرى ) وكذلك محاولة شراء عقارات لحسابها الخاص ومحاولة تأجيرها وبيعها لزيادة أرباحها .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

وتقديم خدمات أخرى في المستقبل كاستخدام موقع الالكتروني لمديرية مسح الأراضي الذي سوف يتم إطلاقه في المستقبل لخدمة الزبون .  
وتلبية متطلبات الزبون بجودة أكثر كلما زادت الخبرة في هذا المجال بمعرفة احتياجاته المختلفة .

### ثانيا : المزيج التسويقي

يتمثل المزيج التسويقي للمشروع في العناصر التالية :

#### 1- الخدمة

تتمثل الخدمة الرئيسة للمشروع (الوكالة ) الوساطة في البحث عن بيع أو شراء أو تأجير أملاك عقارية (سكنية ،تجارية ،مهنية ) .

وتعتبر الوكالة كوسيط عقاري وذلك من خلال التقريب بين شخصيين من اجل إتمام عملية شراء أو بيع وتأجير أملاك عقارية <sup>1</sup> .

بالإضافة إلى بعض الخدمات الثانوية والتي اتفق على أفضلية توفرها أغلبية الزبائن المقدم لهم الاستبيان و المتمثلة في :

• استشارات عقارية.

• كتابة الطلبات المختلفة حسب وضعية المالك أمام مديرية مسح والحفظ العقاري مثل تسوية وضعية قطعة باسم مجهول أو معارضة أو تصحيح اسم ولقب أو مساحة .

• تحديد موقع العقار لمعرفة رقم القسم و القطعة للزبون من خلال موقع **Google Earth** والذي يتطلب مهارة وخبرة في الميدان .

• استخدام الموقع الالكتروني <http://www.an-cadastre.dz/plan1a.php> للوكالة الوطنية لمسح الأراضي مستقبلا باعتبار أن جميع الولايات بدأت باستخدامه وذلك باختيار بلدية بسكرة من اجل استخراج المخططات مسح الأراضي لحدود عقار المالك (extrait de plan)(انظر إلى الشكل التالي).

المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 09-18 المؤرخ سنة 2009 المتعلق بتنظيم مهنة الوكيل العقاري <sup>1</sup>

شكل رقم (05) : موقع الوكالة الوطنية لمسح الأراضي .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

EXTRAIT DE PLAN x

www.an-cadastre.dz/plan1a.php

AGENCE NATIONALE DU CADASTRE

FR AR

ACCUEIL MISSION SERVICE EN LIGNE GUIDE

STRUCTURE TRAVAUX CONTACTS

طلب مستخرج مخطط مسح الأراضي

ولاية  
البلدية

بسكرة  
أري الوفاقي  
اندرار  
الاغواط  
البلدية  
البويرة  
البيضاء  
الجزائر  
الجلفة  
الشلف  
الطارف  
المدية  
المسيلة  
النعامة  
الوادي  
البلنزي  
باتنة  
بجاية  
برج بوعريبيج

التالي

Retrouvez-nous

Agence Nationale du...

AR 06:48 20/03/2018

- ACCUEIL
- TRAVAUX
  - AVANCEMENT DES TRAVAUX
  - AGENDA DES TRAVAUX
- MISSION

المصدر : موقع الالكتروني للوكالة الوطنية لمسح الاراضي

<http://www.an-cadastre.dz/plan1a.php>.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

سنعتمد في تحديد سعر الخدمات على أساس التكاليف ومراعاة أسعار المنافسين و التميز في تقديم الخدمة بوسائل اتصال حديثة .

حيث سيتم تحديد سعر العقار مبدئيا من خلال زيارته (انظر الملحق رقم 10) لمعرفة النواحي التالية:1

موقع العقار ،المساحة ،الشارع ، الطابق ،الجيران ،مجهز أو غير مجهز .وكذلك تكاليف البناء وجودتها في الوقت الحالي بالتعاون مع البناء ( الحديد ، الاسمنت ، البلاط .....)، توفر المرافق الخدمية، ... الخ، ثم يأتي قانون العرض و الطلب على العقار أما بالنسبة للأسعار التي سوف نعتمدها ستكون كالتالي :

سنعرض أولا الأسعار المتبعة من طرف المنافسين (الوكالات العقارية) .

- سعر الإيجار السكنات في بلدية بسكرة حسب المواصفات التي يطلبها الزبون:

مع العلم أنه يكثر الطلب على الشقق الغير مجهزة<sup>2</sup>

و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (17) : أسعار إيجار الشقق للمنافسين ( الوحدة مليون سنتيم )

| سعر الإيجار                | نوع الشقة |
|----------------------------|-----------|
| من 1.2 الى 1.4 مليون سنتيم | F2        |

بالاعتماد على معلومات بناء على المقابلة مع وكالة فتح العقارية<sup>1</sup>  
حسب المقابلة مع احد أعضاء الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية ( السيد / وصاف بدر الدين صاحب وكالة كيمل العقارية )<sup>2</sup>

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|                |    |
|----------------|----|
| من 1.5 إلى 1.7 | F3 |
| من 1.8 إلى 2.2 | F4 |

المصدر : مكتب الفدرالية الوطنية للوكالات العقارية (مكتب أولائي بسكرة).

كما صرح بعض الموثقين على أن الأسعار الموجودة في العقود الموثقة ليست نفسها الأسعار المتفق عليها بين البائع و المشتري في الوكالات العقارية وهذا للتهرب الضريبي .

وللتأكيد حسب المصدر السابق فإن أسعار كراء الفيلات و الشقق في الخفاء تصل من 3 - 15 مليون سنتيم حسب المواصفات و التجهيز .

- أما بالنسبة لأسعار البيع/الشراء حسب المواصفات :

حيث سوف نقدم أسعار بيع بعض الشقق من خلال المساحة إلا انه هناك مواصفات ترفع من سعر البيع وكذلك قانون العرض و الطلب كما تم ذكره سابقا لهذا يصعب تحديد السعر بطريقة ثابتة .لهذا اخترنا اسعار لعينة واحدة .

الجدول رقم (18) :أسعار بيع الشقق (الوحدة مليون سنتيم )

| الشقة | المساحة     | سعر البيع/الشراء |
|-------|-------------|------------------|
| F2    | 67 متر مربع | 350              |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|     |             |    |
|-----|-------------|----|
| 400 | 75 متر مربع | F3 |
| 600 | 90 متر مربع | F4 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستعانة بالمعلومات مع صاحب وكالة الفتح العقارية .

- لقد تعذر علينا الحصول على عقود رسمية لأسعار البيع /الشراء للسكنات لأسباب قانونية من اجل التفصيل في المواصفات .

سنعرض الآن تشكيلة أسعارنا بناءا على أسعار المنافسين و المواصفات التي سوف نقدمها للزبون مقارنة مع المنافسين الآخرين وحسب رغبته ، لان وكالتنا تبحث عن إرضاء زبائنها بالبحث عن العقار الذي يطلبه الزبون في حدود إمكانياته و المواصفات التي يحددها (موقع،المساحة ،...)، مع العلم أننا اعتمدنا على النتائج المتحصل عليها من الاستبيان بالإضافة إلى اطلاعنا على أسعار المنافسين المباشرين و الغير المباشرين وحسب الجمهور المستهدف . وكالتنا هدفها الوحيد الحصول على عمولة جيدة باعتبار أن المشروع مقنن حسب المرسوم التنفيذي رقم 09- 18 المؤرخ سنة 2009 . ( انظر الملحق رقم 06 ) .

- بمساعدة السيد مبروكي مسعود صاحب الوكالة العقارية فتح توصلت لتحديد أسعار الشقق بمواصفات معينة.( و التي يكثر عليها الطلب مقارنة مع المنازل و الفيلات و الأراضي في بلدية بسكرة)

جدول رقم ( 19): تشكيلة أسعار التي يوفرها المشروع (الوحدة مليون سنتيم)

| نوع الشقة | سعر الإيجار | سعر البيع/الشراء |
|-----------|-------------|------------------|
| F2        | 1.2         | 350              |
| F3        | 1.8         | 400              |
| F4        | 2.4         | 600              |

المصدر : الطالبة من اعداد الطالبة .



## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا هو عدم القدرة على الحصول على العقود و مواصفات العقار باعتبار أن الأسعار الموجودة في العقود ليست نفسها التي يتفق عليها الوكيل العقاري و الأطراف المعنية.

### 1- التوزيع

إن المشروع خدمي فالتعامل مباشر ( توزيع مباشر) بين الزبون و الوكالة ، فعلى الزبون التقرب إلى وكالتنا مقرها الكائن في حي 700 يسكرة .أو الاتصال بالهاتف ، الموقع الإلكتروني أو صفحة الفايسبوك الخاصة بالوكالة من خلال ما يلي :

### 3- الترويج

سنعتمد على ترويجنا للمشروع على الوسائل التالية:

- بطاقة الزائر (ورقية) ،سيتم توزيعها على أكثر قدر من الأشخاص الزائرين و الاصدقاء ....الخ .

شكل رقم (06) : بطاقة الزائر للمشروع.



المصدر : من إعداد الطالبة .

- تقديم عروض الخدمة: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة لمجموعة من المديريات مثل مديرية مسح الأراضي لولاية بسكرة و مديرية حفظ العقاري و المحافظة العقارية و مديرية أملاك الدولة وأساتذة في الثانويات و المتوسطات و أصحاب المهن الحرة مثل الأطباء و المحامين و الموثقين و الخبراء العقاريين.
- محاولة إقامة علاقة جيدة مع المنافسين تكون مبنية على التعاون وليس على التصادم و ذلك من خلال توجيه الزبائن لوكالتنا في حالة غياب العروض المطلوبة عندهم .
- الاستفادة من العلاقة طيبة مع مديريات مسح والحفظ العقاري لتوجيه المواطنين إلى وكرالتنا .
- وضع ملصقات إشهارية في العديد من الأماكن مثل الموثقين ،الشركات ،المؤسسات العمومية،... الخ
- البيع الشخصي: يقوم صاحب الوكالة بالمقابلة الشخصية مع الزبائن وجه لوجه للتوفيق بين الطرفين ( البائع و المشتري) و تسجيل الطلبات المختلفة .
- الترويج الشفوي: تعريف بخدمات الوكالة مباشرة من خلال التحاور مع الزبون أو من خلال استغلال وسائل التواصل الاجتماعي للإشهار بالمشروع من خلال إنشاء صفحة فيسبوك باعتبارها غير مكلفة . ( اسم الفاسبوك : وكالة المسح العقارية بسكرة)

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- التموقع : يحدد التموقع مدى القوة التنافسية للمشروع ، و يقصد بتموقع المشروع من خلال علامتها التجارية ، الخدمات المقدمة ، اسمها التجاري الذي يرسخ في ذهن الزبون من خلال لافتة توضع في الواجهة الأمامية للوكالة .
- وضع موقع الكتروني للوكالة توضع فيه جميع العروض العقارية ويقوم بتسجيل الزبائن و المواصفات المرغوب فيها وكذلك يجب على جميع الاستفسارات بالعنوان التالي:

( [Www. Agence El Meseh. Immob.Com](http://Www.AgenceElMeseh.Immob.Com) )

سيتم الاعتماد بصفة كبيرة على وسائل الترويج المجانية و المتمثلة في الاتصال المباشر و الإعلانات في مواقع التواصل الاجتماعي، أما بالنسبة للوسائل الأخرى سيقوم بها صاحب المشروع فتكاليفها كالتالي :

جدول رقم (20) : وسائل الترويج المستعملة في المشروع.

| وسائل الترويج | الكمية | تكلفة الوحدة دج | تكلفة الترويج للسنة الاولى دج |
|---------------|--------|-----------------|-------------------------------|
| بطاقة الزيارة | 100    | 10              | 1000                          |
| ملصقات        | 50     | 100             | 5000                          |
| لافتة محل     | 1      | 5000            | 5000                          |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|          |                   |    |                   |
|----------|-------------------|----|-------------------|
| 1000     | 20                | 50 | تقديم عروض الخدمة |
| 12000 دج | التكلفة الإجمالية |    |                   |

المصدر : من إعداد الطالبة

### 5- الأفراد (مقدمو الخدمة)

من أجل نجاح المشروع لابد التركيز على الجوانب التالية :

- **المظهر الخارجي** : من الضروري العناية بالمظهر كاللباس و من الأحسن أن يكون محتشم و محترم .
- **السلوك الداخلي** : من الضروري التحلي بالمصداقية و الشفافية و الهدوء و الاحترام المتبادل داخل المكتب .
- **التعامل مع الزبون** : يعتبر أهم نقطة تبنى عليها الوكالة ، لذلك من الضروري التركيز على حسن الاستقبال و تقديم خدمات بطريقة منظمة ، هادئة تتماشى مع رغبات الزبون وكذلك التحلي بالمصداقية و محاولة ربط علاقة الثقة و الارتياح بين الزبون و صاحب الوكالة من اجل كسب الولاء .

### 6- العمليات

مشروعنا سوف يستقبل زبائن يبحثون عن الخدمة الرئيسية للوكالة و زبائن يبحثون الخدمات الثانوية..

#### ● الخدمة الرئيسية:

- حيث سوف نستقبل الزبون استقبالا حسنا سواء كان بائع للعقار و مشتري للعقار.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

✓ في حالة البائع أو المورج: سوف نقوم بفتح ملف خاص به و التأكد من ملكيته للعقار و صحة العقد .و القيام بزيارة ميدانية له، لمعرفة مواصفاته و تسعيره .

✓ في حالة المشتري أو المستأجر: يتم عرض عليه الشقق المختلفة التي تعرضها الوكالة و أسعارها .

في حالة عدم وجود المواصفات التي يبحث عنها، يتم فتح ملف و تدوين المواصفات المرغوب فيها من أجل البحث عن العقار الذي يناسبه .

- ترك الزبون حرية التفكير باختيار الشقة وسعرها مراد تأجيرها أو شراءها.

وفي الأخير نقوم بالتوفيق بين البائع و المشتري و إمضاء العقد و أخذ العمولة

### • الخدمات الثانوية :

إلى جانب ذلك نستقبل زبائن يبحثون عن خدمات أخرى بحكم موقع المشروع المقابل لمديريات المسح والحفظ العقاري، حيث يتم استقبالهم استقبالا جيدا و الاستماع إلى مشاكلهم و محاولة تقديم العون و الاستشارة العقارية و متابعة مشاكلهم حتى الحصول على الدفتر العقاري لاعتباره فرصة تسويقية لا بد من استغلالها . لان معظم الزبائن يريدون تسوية وضعيتهم الحصول على الدفتر العقاري للقيام بالمعاملات العقارية .

حيث سوف نقدم هذه الخدمات الثانوية بمهارة ، وفي الأخير يتم تسديد الخدمات المقدمة مباشرة .

### 7- الدليل المادي

سيكون موقع وكالتنا مميز و ذلك في حي 700 مسكن بسكرة بالقرب من مديريات المسح والحفظ العقاري و كذلك مقابل للطريق الرئيسي ، المقهى و السوق .

من أجل إظهار الجودة المقدمة في الخدمات والعمل داخل هذه الوكالة سوف يتم تصميمها بديكور عصري و ألون راقية لخلق جو هادئ و مريح للزبائن .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

كما نستخدم معدات وأدوات حديثة مواكبة للعصر و استخدام عدة وسائل الاتصال (الهاتف.صفحة في الفايسبوك ، موقع الكتروني ) ،

و كذلك لافتة جذابة على الواجهة الخارجية للوكالة.



كما نقوم بوضع ملصقات على لوحة الإعلانات الموجودة داخل الوكالة المتمثلة في ما يلي :

- العمولات التي يأخذها صاحب الوكالة حسب أسعار بيع العقار. انظر الملحق رقم (06)
- ملصقات لها علاقة بالمناطق المسوحة في بلدية بسكرة باعتبار هناك علاقة وطيدة بين مديريات المسح والوكالة لأنه لا تتم المعاملة العقارية إلا بوجود دفتر عقاري .

### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

يركز نجاح الوكالة على توفر العنصر البشري الملائم ، المؤهل، المنضبط، من أجل تقديم أفضل الخدمات للزبائن ، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر المتعلقة بالمخطط التنظيمي للمشروع وهي :

- الشكل القانوني للمشروع.
- الموارد البشرية أو فريق العمل.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- الهيكل التنظيمي للمشروع .

### المطلب الأول : الشكل القانوني للمشروع

حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي 18/09 الصادر سنة 2009 يشكل نشاط الوكيل

العقاري مهنة مقننة بمفهوم التشريع والتنظيم .

وحسب المادة 04 : الوسيط العقاري يعد وسيطا عقاريا كل شخص يلتزم بالتقريب بين شخصين

من أجل إتمام عملية شراء أملاك عقارية أو بيعها أو تأجيرها من خلال

- إيجار محلات ذات استعمال سكني أو مهني أو تجاري أو حرفي .

- تحصيل الإيجارات و أعباء المتعلقة بها .

- القيام بالعمليات المسبقة الضرورية لإبرام العقود باسم و حساب الزبون مقابل أجر .

### أولا : طبيعة القانونية للمشروع.

المؤسسة سجلت في السجل التجاري كوكالة عقارية، و الشكل القانوني لهذه الأخيرة هو مؤسسة

فردية (شخص طبيعي، انظر الملحق رقم 09) وذلك حسب المركز الوطني للسجل التجاري، حيث

أن المؤسسة الفردية و نشاطها محدد حسب المرسوم التنفيذي 18/09 و تعود ملكيتها لشخص

واحد و يعد مسؤولا عنها مسؤولية كاملة، ويعتبر هذا الشكل من أبسط الأشكال و أسهلها في مرحلة

بداية النشاط، إذ يسمح لصاحبها بالسيطرة و التحكم الكامل في العمل، كما تمكنه بالاحتفاظ الكامل

بالأرباح في حالة نجاح المشروع ويتحمل الخسارة بمفرده.

### ثانيا : الملف الإداري لإنشاء وكالة عقارية

حسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 18/09 بالنسبة للشخص الطبيعي :

يجب على صاحب المشروع أن يودع طلب اعتماد الوكيل العقاري لدى المصالح المختصة

لوزارة المكلفة بالسكن و يسلم له بذلك وصل استلام و يجب أن يرفق الطلب بالوثائق التالية :

- مستخرج من شهادة الميلاد .
- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (البطاقة لرقم 03) لا يتجاوز تاريخها ثلاثة أشهر.
- الوثائق التي تثبت التأهيل والخبرة المهنيين .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- نسخة من عقد الملكية أو إيجار المحل .
- يتعين على الوزير المكلف بالسكن الرد على صاحب الطلب في أجل شهر ابتداء من تاريخ استلام طلب الاعتماد و تمنح له بطاقة الوكيل العقاري و يجب أن تحتوي على معلومات (التسمية التجارية أو اسم الوكيل العقاري ،عنوانه،نوع النشاط). انظر الملحق رقم (04) و (5) .

### ثالثا: شروط الوكيل العقاري

- أن يكون بالغا السن 25 سنة على الأقل .
- أن يتمتع بالأخلاق الحميدة و المصادقية .
- أن يثبت ضمانات مالية كافية ناتجة عن كفالة دائمة و غير متقطعة تخصص لضمان التزاماته اتجاه الزبون .
- أن يثبت تأهيل علمي و خبرة مهنية ذات صلة بالنشاط (شهادة جامعية في الميدان القانوني ،التسييري،المحاسبي ،العقاري أو التقني) .
- خبرة 3 سنوات متتالية على الأقل في منصب أو وظيفة أو نشاط له صلة مباشرة في الميدان العقاري .

### المطلب الثاني: الموارد البشرية أو فريق العمل.

يعتبر المورد البشري أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المشاريع الناجحة ،لذلك سنتطرق إلى فريق العمل المشروع و ما هي مواصفاته.



## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

### جدول رقم (21): فريق عمل المشروع.

| العنصر  | المواصفات  | المهام  | الأجر الصافي   |
|---------|--|---|--|
| المسير  | <ul style="list-style-type: none"> <li>هو نفسه صاحب الوكالة</li> <li>- ماستر في التسيير و خبرة عمل في الميدان العقاري .</li> <li>- أن يكون بالغا السن 25 سنة على الأقل.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تسيير الوكالة</li> <li>• أعمال المحاسبة</li> <li>• اتخاذ القرار</li> <li>• مرافقة الزبائن وتقديم الخدمات المختلفة .</li> </ul> | 30000 دج   |
| المساعد | <ul style="list-style-type: none"> <li>• شهادة تقني سامي على الأكثر في الميدان العقاري أو القانون أو شهادة في إعلام آلي</li> <li>• أن يتمتع بالأخلاق الحميدة .</li> <li>• الانضباط و روح المسؤولية و حسن المعاملة و المظهر المحترم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استقبال الزبائن.</li> <li>• كتابة الطلبات .</li> <li>• فتح الملفات .</li> </ul>  | <p>عن طريق وكالة التشغيل أو مديرية النشاط الاجتماعي (إذا كان تقني سامي الأجر هو 12000 دج للشهر.)</p> |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

المصدر : من إعداد الطالبة

من أجل الحصول على المورد البشري المناسب لأداء المهام (المساعد) الموكلة له في نطاق الوظيفة المحددة في الجدول السابق، من الضروري تحديد طرق ووسائل الاستقطاب الملائمة للوصول إلى هذا المورد بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن. لذلك سيتم استهداف العمالة الموجودة في وكالة التشغيل لبلدية بسكرة أو مديريةية النشاط الاجتماعي و ذلك بوضع طلب في الجهتين مع العلم أنه سوف يفتح التشغيل قريبا .<sup>1</sup>

وعند ما يحقق المشروع أرباح سوف نحتاج إلى تعيين موظفين اخزين مثل مساعد رئيسي ،.... الخ

1- الأجر:

جدول رقم ( 22): كيفية حساب أجر السنوي للمسير.

| البيان | العدد | الاجر الشهري الصافي<br>(دج) | الاجر السنوي الصافي<br>(دج) | الاجر الخام<br>(دج) | الاجر السنوي الخام<br>(دج) |
|--------|-------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------------|
|--------|-------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------------|

بالاعتماد على معلومات من مديريةية النشاط الاجتماعي ووكالة التشغيل ولاية بسكرة .<sup>1</sup>

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|        |       |       |       |    |        |
|--------|-------|-------|-------|----|--------|
| 392400 | 32700 | 36000 | 30000 | 01 | المسير |
|--------|-------|-------|-------|----|--------|

المصدر: من إعداد الطالبة.

- بحيث يقوم صاحب المشروع بدفع 9 % من أجره إلى الضمان الاجتماعي

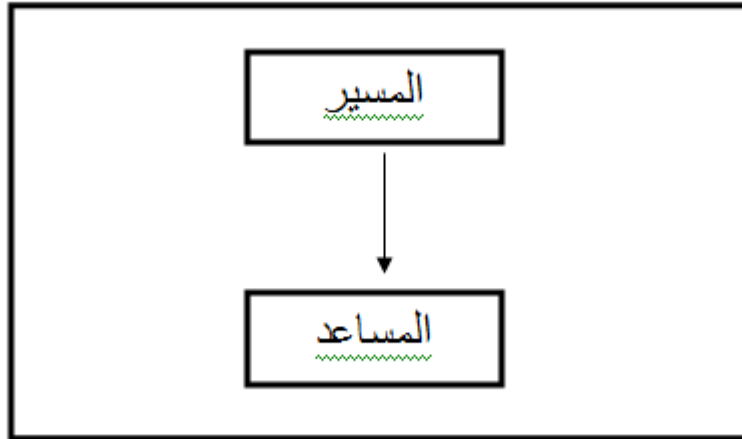
### • ساعات العمل :

- العمل يكون طوال الأسبوع ما عدا الجمعة ،
- فترة الصباحية من 8:00 إلى الساعة 12:00.
- فترة المسائية من 13:00 إلى 17:00 أما المساعد 16:30.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمشروع

سنختار الهيكل التنظيمي البسيط لمشروعنا، لان العمالة بسيطة (2 عامل) ، ولدينا مستويين فقط و الشكل التالي يوضح ذلك :

### شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر : من إعداد الطالبة

### المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي للمشروع.

كما سبق أن حددنا احتياجات المشروع من اليد العاملة ، وفي هذا المبحث سيتم تحديد موقع المشروع و تقدير تكاليف و احتياجات المشروع من تجهيزات و لوازم والأثاث و الخدمات الضرورية من خلال العناصر التالية :

- موقع المشروع

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- تحديد احتياجات المشروع.

- العملية الإنتاجية للمشروع.

### المطلب الأول: موقع المشروع.

من الأمور المهمة لأي مشروع حسن اختيار الموقع بما يتناسب مع المشروع و نشاطه .

### أولاً: أسباب اختيار موقع المشروع

يقع هذا المشروع في حي 700 بسكرة بالقرب من مديريات المسح والحفظ العقاري و مجموعة من المحلات التجارية و مقهى يتجمع فيها موظفي المصالح العقارية .  
و يمكن وصف موقع المشروع على أنه :

- مساحته 32 م 2

- قريب من مديريات المسح و الحفظ العقاري.

- توافد الكثير من المواطنين للمديريات العقارية لتسوية وضعياتهم و الحصول على دفتر العقاري.

- أجره كراء المحل 15000 دج للشهر لمدة عام قابلة للتجديد و يتم تسديدها مسبقا بتكلفة إجمالية قدرها 180000 دج

- يتم تهيئته بتكلفة 100000 دج

و الصورة التالية توضح موقع المشروع :

شكل رقم (08): موقع المشروع.

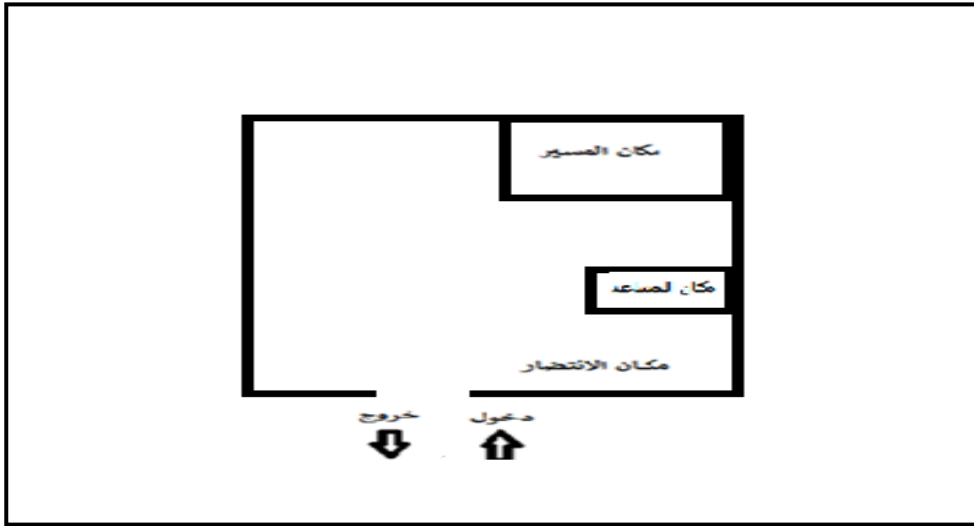


المصدر : موقع الالكتروني Google Earth

ثانيا : التصميم الهندسي الداخلي لمبنى المشروع

يمكن توضيح التصميم الداخلي للمحل التي تم استأجاره كما يلي :

الشكل  
09 :  
الهندسي  
للمشروع



رقم  
التصميم  
الداخلي

المصدر : من إعداد الطالبة

و يمكن وصف الشكل كما يلي:

- جزء مخصص لاستقبال الزبائن : و يكون م مباشرة عند الدخول إلى مقر الوكالة و يحتوي على طاولة و كراسي و مكتب المساعد .
- جزء مخصص لمكتب المسير يكون في آخر الوكالة .

**المطلب الثاني : تحديد احتياجات المشروع**

سيحتاج المشروع إلى مجموعة من الاحتياجات المباشرة لنشاطه .

**1- تجهيزات المكتب:**

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

ستحتاج الوكالة إلى تجهيزات كاملة لمكتب المسير و المساعد و الزبائن و الجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم ( 23 ): تجهيزات المشروع و أسعارها .

| الرقم | نوع التجهيز                             | الصورة  | الوحدة | السعر | التكلفة الإجمالية |
|-------|---|---|--------|-------|-------------------|
| 01    | كرسي للمسير                             |    | 1      | 14000 | 14000             |
| 02    | كراسي للزبائن (4 لزبائن و واحد للمساعد) |    | 5      | 3400  | 17000             |
| 03    | مكتبين (للمسيرو المساعد)                |  | /      | 9700  | 9700              |
| 04    | طابعة                                   |  | 1      | 10000 | 10000             |
| 05    | خزانة                                   |  | 1      | 19500 | 19500             |
| 06    | مودام                                   |  | 1      | 4800  | 4800              |
| 07    | هاتف                                    |  | 1      | 1700  | 1700              |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|                  |                             |   |   |                              |    |
|------------------|-----------------------------|---|---|------------------------------|----|
| 3000             | 3000                        | 1 |  | طاولة زجاجية                 | 08 |
| 880              | /                           | / |  | لوازم أخرى ( أوراق ، أقلام ) | 09 |
| 35000            | 35000                       | 1 |  | جهاز إعلام ألي               | 10 |
| 35000            | 35000                       | 1 |  | مكيف هوائي                   | 12 |
| 150580           | المجموع                     |   |   |                              |    |
| 28610.2          | TVA 19%                     |   |   |                              |    |
| <b>179190.20</b> | <b>تكاليف الدفع الصافية</b> |   |   |                              |    |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستعانة بالفاتورة . الملحق (13)

### 2- الخدمات الضرورية

إلى جانب احتياجات ضرورية متمثلة في :

- الكهرباء تقدر التكلفة الفاتورة الثلاثية بـ 3000 دج و التكلفة السنوية بـ 12000 دج
- الانترنت تقدر التكلفة الفاتورة الثلاثية بـ 3600 دج و التكلفة السنوية بـ 14400 دج
- الهاتف تقدر التكلفة الفاتورة الثلاثية بـ 3000 دج و التكلفة السنوية بـ 12000 دج

**التكلفة الإجمالية السنوية = 38400 دج**

و الجدول التالي يوضح ذلك :



## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

الجدول رقم (24) : الخدمات الضرورية.

| الخدمات الضرورية | التكلفة السنوية دج |
|------------------|--------------------|
| الكهرباء         | 12000              |
| الانترنات        | 14400              |
| الهاتف           | 12000              |
| المجموع          | 38400              |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها.

### المطلب الثالث : مراحل العملية الإنتاجية للمشروع .

تتطلب العملية الإنتاجية في مشروعنا ( مشروعنا خدمي) عدة مراحل ي تم وصفها كما يلي

:

المرحلة 1 : استقبال الزبون و التعرف على طلباته و إعلامه بالملف المطلوب و كذلك كل المعلومات عن العروض الموجودة في الوكالة ( السعر ، المساحة ، المنطقة.... الخ).

المرحلة 2 : في حالة إيجاد طلب الزبون يتم كتابة في حالة الخدمات الثانوية أو القيام بتأجير أو بيع عقار .

المرحلة 3 : في حالة الخدمات الرئيسية يتم الاتصال بالطرف الأخر و تحديد موعد للتفاهم و التسديد .

المرحلة 4: في حالة عدم إيجاد الطلب يتم تسجيله في الحاسوب و ورقيا .

### المبحث الخامس : المخطط المالي

بعد الانتهاء من جميع المخططات السابقة ، التي تعتبر نتائجها كحجر أساس للمخطط المالي الذي سنتعرض فيه إلى أهم عناصر الدراسة المالية للمشروع كما يلي :

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

### المطلب الأول : تقدير التكاليف و الهيكل التمويلي للمشروع

في هذا المطلب سنتطرق إلى تقدر التكاليف الخاصة بالمشروع و الهيكل التمويلي .

#### أولا : تقدير تكاليف المشروع

يكون هذا التقدير بهدف، التعرف على التكاليف التي يتطلبها تنفيذ المشروع ، و التكاليف هنا تنقسم إلى نوعين أساسيين هما :

#### 1 - تقدير التكاليف الاستثمارية :

هي التكاليف اللازمة لإقامة و تجهيز المشروع حتى يصبح معدا للبدء في التشغيل، ، أي هي تلك العناصر التي تنفق في الفترة من لحظة ظهور فكرة المشروع و حتى انتهاء تجريب التشغيل و تتكون من ما يلي :

#### جدول رقم (25): التكاليف الاستثمارية.

| التكلفة دج | البيان                       |
|------------|------------------------------|
| 100000     | تهيئة محل                    |
| 10000      | مصاريف التأسيس               |
| 179190.20  | تجهيزات و أدوات              |
| 772800     | رأس المال العامل ( الصندوق ) |
| 1061990.2  | المجموع                      |

الوحدة دج

المصدر: من إعداد الطالبة

الصندوق يمثل رأس مال العامل و الذي يتم حسابه من خلال :

رأس المال العامل = التكاليف التشغيلية لسنة واحدة .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

### 2- التكاليف التشغيلية :

تمثل كل التكاليف التي تنطلق مع بداية تشغيل المشروع أي من أول سنة تشغيل ، وهي تتضمن التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع كما يلي :

#### جدول رقم (26): التكاليف التشغيلية.

| التكلفة دج    | البيان   |
|---------------|--|
| 392400        | الأجور السنوية   |
| 12000         | الكهرباء   |
| 12000         | الهاتف   |
| 14400         | الانترانت  |
| 180000        | الإيجار  |
| 12000         | الترويج  |
| 150000        | مصاريف أخرى ( مصاريف تصليح و<br>الصيانة للعقار المستأجر،.....) |
| <b>772800</b> | <b>المجموع</b>   |

المصدر: من إعداد الطالبة .

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

### 3- الإهلاك :

لا بد من حساب الإهلاك للاستثمارات لأنها تعد من التدفقات الداخلة ، وهي تمثل أقساط إهلاك الأصول الثابتة و سوف نعتمد على حسابها بطريقة الإهلاك الثابت و هي كما يلي :

جدول رقم (27): إهلاك الاستثمارات.

| البيان          | قيمة الأصل دج | العمر الإنتاجي | قسط الإهلاك السنوي دج |
|-----------------|---------------|----------------|-----------------------|
| تجهيزات و أدوات | 179190.2      | 5              | 35838.04              |

الوحدة دج

المصدر: من إعداد الطالبة

### 4- رقم الأعمال المتوقع

من أجل تحديد أرقام الأعمال المتوقع الوصول إليها في كل سنة ، ينبغي الرجوع إلى معطيات المخطط التسويقي من خلال استخراج المبيعات المتوقعة في كل عام ، و الأسعار التي تم تحديدها في المزيج التسويقي،

تتصل على رقم أعمال السنوات الأربعة الأولى للمشروع كما يلي :

جدول رقم ( 28 ) : رقم الأعمال الإجمالي للمشروع الوحدة مليون سنتيم .

| السنوات                              | 01    | 02    | 03      | 04        |
|--------------------------------------|-------|-------|---------|-----------|
| رقم الأعمال المتوقع للخدمات الأساسية | 125.6 | 142.6 | 153.2   | 170.8     |
| رقم الأعمال الخدمات الثانوية         | 30    | 36.3  | 43.923  | 53.14683  |
| رقم الأعمال المقدر الإجمالي          | 155.6 | 178.9 | 197.123 | 223.94683 |

المصدر : من إعداد الطالبة .

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال في زيادة مستمرة و ذلك راجع لارتفاع نسبة الطلب على الإيجار و بيع الممتلكات العقارية مع مرور الزمن و كذلك تعرف المواطن على خدمات الوكالة العقارية .

ثانيا- الهيكل التمويلي للمشروع

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

سيتم تمويل المشروع عن طريق تمويل ذاتي و الذي يقدر بـ 1061990.2 دج

### المطلب الثاني: القوائم المالية و التدفقات النقدية .

سنتطرق في هذا المطلب الى القوائم المالية و المتمثلة في الميزانية الافتتاحية و جدول النتائج و الميزانية الختامية و كذلك التدفقات النقدية .

#### أولا : إعداد القوائم المالية

بعد تحديد التكاليف المختلفة للمشروع و إعداد جدول الاهتلاكات، نأتي الآن إلى إعداد القوائم المالية كما يلي :

#### 1- إعداد الميزانية الافتتاحية للمشروع (الوحدة دج).

جدول رقم (29) : الميزانية الافتتاحية للمشروع .

| المبالغ   | الخصوم                                | المبالغ                      | الأصول  |
|-----------|---------------------------------------|------------------------------|---|
| 1061990.2 | 1- الأموال الخاصة<br>المساهمة الشخصية | 110000<br>179190.2<br>772800 | 2- الاستثمارات<br>المصاريف الإعدادية<br>التجهيزات و أدوات<br>4- الحقوق<br>الصندوق |
| 1061990.2 | مجموع                                 | 1061990.2                    | مجموع   |

الوحدة دج

المصدر : من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- المصاريف التمهيدية هي مجموع مصاريف تأسيس و تهيئة المحل .

### 2- جدول حساب النتائج ( الوحدة دج )

الجدول التالي يوضح جدول حسابات النتائج للمشروع :

#### جدول رقم (30) : جدول حساب النتائج

| السنة الرابعة | السنة الثالثة | السنة الثانية | السنة الأولى | البيان                              |
|---------------|---------------|---------------|--------------|-------------------------------------|
| 2239468.3     | 1971230       | 1789000       | 1556000      | رقم الأعمال                         |
| 180000        | 180000        | 180000        | 180000       | الإيجار                             |
| 38400         | 38400         | 38400         | 38400        | كهرباء، هاتف ، انترانت ( م تشغيلية) |
| 2021068.3     | 1752830       | 1570600       | 1337600      | القيمة المضافة                      |
| 392400        | 392400        | 392400        | 392400       | الأجور                              |
| 12000         | 12000         | 12000         | 12000        | الترويج (مصاريف مختلفة)             |
| 150000        | 150000        | 150000        | 150000       | مصاريف أخرى                         |
| 240960        | 219840        | 207120        | 186720       | ضرائب و رسوم IFU                    |
| 35838.04      | 35838.04      | 35838.04      | 35838.04     | إهلاكات                             |
| 795360        | 774240        | 761520        | 741120       | أعباء الاستغلال                     |
| 1261546.34    | 1014428.04    | 844918.04     | 632318.04    | نتيجة الاستغلال الصافية             |

الوحدة : دج

المصدر : من إعداد الطالبة

القيمة المضافة = رقم الأعمال – الإيجار - مصاريف تشغيلية

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + ضرائب و رسوم + مصاريف أخرى

- نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال + مخصصات الاهتلاك

نتيجة الاستغلال الصافية = النتيجة الصافية للسنة المالية (ض على الأرباح = 0)

- المشروع يخضع لنظام الضريبة الجزائرية الوحيدة IFU لان رقم الأعمال المؤسسة أقل من 30000000 دج

- النسبة المطبقة لهذه الضريبة هي 12 % باعتبار أن نشاطنا هو نشاط تقديم الخدمات

حيث تحسب من رقم الأعمال السنوي ( مصدر المعلومة السيد مبروكي مسعود صاحب وكالة الفتح العقارية العالية).

### 3- الميزانية الختامية 12/31/ السنة الأولى .

سوف سنتطرق إلى الميزانية الختامية للمشروع كما يلي :

#### الجدول رقم ( 31): الميزانية الختامية للسنة الأولى.

| المبالغ    | الخصوم                            | المبلغ الصافي | الاهتلاك | المبالغ    | الأصول                               |
|------------|-----------------------------------|---------------|----------|------------|--------------------------------------|
| 1061990.2  | 1-الاموال الخاصة<br>رأس مال الخاص | 110000        |          | 110000     | 2- الاستثمارات<br>المصاريف الإعدادية |
| 632318.04  | 88- نتيجة<br>الصافية              | 143352.16     | 35838.04 | 179190.2   | التجهيزات<br>أدوات<br>و              |
|            |                                   | 1440956.08    | /        | 1440956.08 | 4- الحقوق<br>الصندوق                 |
| 1694308.24 | مجموع الخصوم                      | 1694308.24    | 35838.04 | 1730146.24 | مجموع الأصول                         |

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

### 4 - الميزانية التقديرية للسنوات الأربعة للمشروع.

جدول رقم ( 32 ): الميزانية التقديرية لسنوات للمشروع.

| السنة 3    |           |          | السنة 2    |          |          | السنة 1    |          |          | البيان         |
|------------|-----------|----------|------------|----------|----------|------------|----------|----------|----------------|
| الصافي     | الاهتلاك  | الخام    | الصافي     | الاهتلاك | الخام    | الصافي     | الاهتلاك | الخام    |                |
|            |           |          |            |          |          |            |          |          | الاستثمارات    |
|            |           |          |            |          |          | 110000     | /        | 110000   | مصاريف إعدادية |
| 71676.08   | 107514.12 | 179190.2 | 250866.28  | 71676.08 | 179190.2 | 143352.16  | 35838.04 | 179190.2 | تجهيزات        |
|            |           |          |            |          |          |            |          |          | المدينون       |
| 2004742.16 |           |          | 1656041.96 |          |          | 1440956.08 |          |          | الصندوق        |
| 2076418.24 |           |          | 1906908.24 |          |          | 1694308.24 |          |          | المجموع        |
|            |           |          |            |          |          |            |          |          | الخصوم         |
| 1061990.2  |           |          | 1061990.2  |          |          | 1061990.2  |          |          | أموال خاصة     |
| 1014428.04 |           |          | 844918.04  |          |          | 632318.04  |          |          | النتيجة        |
| 2076418.24 |           |          | 1906908.24 |          |          | 1694308.24 |          |          | المجموع        |

| السنة 4    |           |          | البيان            |
|------------|-----------|----------|-------------------|
| الصافي     | الاهتلاك  | الخام    | الأصول            |
|            |           |          | -2<br>الاستثمارات |
| 35838.04   | 143352.16 | 179190.2 | تجهيزات           |
|            |           |          | -4<br>المدينون    |
| 2287698.5  |           |          | الصندوق           |
| 2323536.54 |           |          | المجموع           |
|            |           |          | الخصوم            |



## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|            |  |  |               |
|------------|--|--|---------------|
| 1061990.2  |  |  | 1- أموال خاصة |
| 1261546.34 |  |  | النتيجة       |
| 2323536.54 |  |  | المجموع       |

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد

### ثانيا - جدول التدفقات النقدية للمشروع

يتم الحصول على صافي التدفقات النقدية للمشروع من خلال مقابلة التدفقات النقدية الداخلة بالتدفقات النقدية الخارجة .

### جدول رقم ( 33 ): جدول التدفقات النقدية.

| السنة 4    | السنة 3    | السنة 2    | السنة 1    | السنة 00 | التدفقات الداخلة  |
|------------|------------|------------|------------|----------|---|
| 2239468.3  | 1971230    | 1789000    | 1556000    |          | إيرادات   |
| 35838.04   | 35838.04   | 35838.04   | 35838.04   |          | أقساط الاهتلاك  |
| 2275306.34 | 2007068.04 | 1824838.04 | 1591838.04 |          | مجموع التدفقات الداخلة  |
|            |            |            |            | 289190.2 | <u>2- التدفقات الخارجة</u><br>- قيمة الاستثمار<br><u>- المصاريف ( مج 6 )</u><br>- مصاريف أخرى |
| 150000     | 150000     | 150000     | 150000     |          |   |

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|            |            |           |           |            |                              |
|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------------------------|
| 180000     | 180000     | 180000    | 180000    |            | - الإيجار                    |
| 240960     | 219840     | 207120    | 186720    |            | - ضرائب و رسوم               |
| 392400     | 392400     | 392400    | 392400    |            | - أجور                       |
|            |            |           |           |            | - ترويج                      |
| 12000      | 12000      | 12000     | 12000     |            | - كهرباء وهاتف و<br>انترنت ) |
| 38400      | 38400      | 38400     | 38400     |            |                              |
| 1013760 =  | 992640 =   | 979920 =  | 959520 =  |            |                              |
| 0          | 0          | 0         | 0         |            | ضريبة على أرباح<br>الشركات   |
| 1013760    | 992640     | 979920    | 959520    | 289190.2   | مجموع<br>التدفقات<br>الخارجة |
| 1261546.34 | 1014428.04 | 844918.04 | 632318.04 | - 289190.2 | التدفق النقدي الصافي         |

الوحدة:

المصدر : من إعداد الطالبة  
دج

### المطلب الثالث : التقييم المالي للمشروع.

في هذه المرحلة لابد من تقييم المشروع على أساس مقاييس مختلفة لقياس ربحية المشروع ومن بين هذه المؤشرات ما يلي :

**1- صافي القيمة الحالية:** هي الفرق بين القيمة المستثمرة في المشروع و القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع

- باعتبار سعر الفائدة  $i=10\%$  لان المشروع لعدة سنوات فإن القيمة الحالية للنقود تختلف من سنة إلى أخرى

$X$  : التدفقات النقدية الصافية

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

N : عدد السنوات

I : المبلغ المستثمر

$$VAN = - I + \frac{X_n}{(1+i)^n}$$

$$VAN = - 289190.2 + \frac{632318.04}{(1.01)_1} + \frac{844918.04}{(1.01)_2} + \frac{1014428.04}{(1.01)_3} + \frac{1261546.34}{(1.01)_4}$$

$$= - 289190.2 + 626057.46 + 828269.82 + 984593.861 + 1212321.236 = +3362052.18$$

المشروع ناجح و يحقق أرباح لان صافي القيمة الحالية موجب

2- فترة الاسترداد المشروع :

و هي الفترة التي نسترجع فيها أموالنا المستثمرة ، يمكن حسابها كما يلي

- من خلال معرفة تكاليف الاستثمار قسمة متوسط التدفق النقدي الداخلي السنوي

$$N = \frac{1061990.2}{1924773.86} = 0.55$$

ومنه الفترة التي يتم استرجاع المبلغ المستثمر هو 6 أشهر أي في 01 أوت من العام الأول لبداية المشروع.

يمكن أن تكون فترة الاسترداد أقصر ( اقل من سنة ) ، إذا أخذنا رأس المال العامل لشهر واحد من السنة .

4- تحليل التكاليف :

في هذا العنصر سوف نتطرق إلى التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة

التكاليف الثابتة : هي تكاليف تدفع مهما كانت تكاليف الإنتاج

- الأجور 392400 دج

- أقساط الاهتلاك 35838.04 دج

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

- إيجار 180000 دج

- الترويج 12000 دج

| المبالغ ( السنة الأولى) | التكاليف                   | تهئية<br>المحل |
|-------------------------|----------------------------|----------------|
|                         | 1- <u>التكاليف الثابتة</u> | 100000د        |

ج

-

مصاريف

التأسيس

10000 دج

-

مصاريف

تشغيلية )

الهاتف و الانترنت و الكهرباء) 38400 دج

التكاليف المتغيرة : و هي التكاليف التي تتعلق بحجم الإنتاج ( المشروع خدمي ).

و الجدول التالي يوضح تكاليف المشروع كما يلي:

جدول رقم (34) : التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة للمشروع

## الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة

|                      |                                 |           |
|----------------------|---------------------------------|-----------|
| 392400               | - الأجور                        |           |
| 180000               | - الإيجار                       |           |
| 35838.04             | - أقساط الاهتلاك                |           |
| 100000               | - تهيئة المحل                   |           |
| 10000                | - مصاريف التأسيس                | المصدر:   |
| 38400                | - مصاريف تشغيلية                | من إعداد  |
| 12000                | - الترويج                       | الطالبة   |
| 150000               | مصاريف أخرى                     | عتبة      |
| <b>918638.04</b>     | <b>مجموع ت ت</b>                | المردودية |
|                      | <b>2- التكاليف المتغيرة</b>     | بالقيمة = |
| 186720               | ضرائب و رسوم                    | التكاليف  |
| 1105358.04           | مجموع التكاليف ( ت+م)           | الثابتة   |
| <b>1556000</b>       | رقم الأعمال المتوقع             |           |
| 1369280              | رقم الأعمال - ت م               | رقم       |
| <b>1043906.863</b>   | <b>عتبة المردودية بالقيمة</b>   | الأعمال   |
| 0.67 أي 8 شهور و يوم | عتبة المردودية بالزمن (بالأشهر) | المقدر-   |
|                      |                                 | التكاليف  |
|                      |                                 | المتغيرة  |

### رقم الأعمال المقدر

عتبة المردودية بالزمن = عتبة المردودية / رقم الأعمال المقدر \* 12

نلاحظ من الجدول تنقضي 8 أشهر و 21 يوم من بداية المشروع فتكون نقطة الصفر هي 21 جويلية أي تتساوى التكاليف مع الإيرادات .

### خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل، و بناء على دراسة التفصيلية التي يتضمنها و التي قمنا فيها بتقديم وصف دقيق لجميع المراحل الواجب إتباعها لإعداد مخطط الأعمال الخاص بإنشاء مشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة، يمكننا القول أن هذا النوع من المشاريع قابل للتطبيق على أرض الواقع في ظل الظروف المدروسة و مع توفر الموارد اللازمة التي تم ذكرها سابقا، حيث اتضح أن هذا المشروع ذو مردودية رغم تقدير طلب منخفض على العقار مقارنة مع المنافسين و رغم صغر مبلغ الاستثمار الذي يتطلبه وذلك كما أثبتته نتائج التحليلات المالية التي تحصلنا عليها في الدراسة المقدمة في هذا الفصل ، و من بين الأفاق المستقبلية التي يمكن أن نرسمها لفكرة هذا المشروع هو تطبيق قانون المرور الإجباري على الوكالات العقارية في جميع المعاملات العقارية الذي سوف يحقق للمشروع جدوى أكثر و نجاح أكبر في المستقبل و يمنع دخول المنافسين الغير شرعيين إلى سوق العقار.



الخاتمة العامة



### الخاتمة

لقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى أهم الجوانب المتعلقة بمخطط الأعمال، بداية بالجزء النظري الذي تناولنا فيه أهم المفاهيم النظرية حول مخطط الأعمال، أما في الجزء التطبيقي حاولنا إسقاط جميع تلك المفاهيم النظرية لمخطط الأعمال على مشروع وكالة عقارية في بلدية بسكرة من خلال بناء مخطط أعمال بجميع جوانبه التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، و المالية، حيث مثلت هذه الدراسة المفهوم الحقيقي و الواقعي لمخطط الأعمال بكونه ملفا شاملا، متناسقا و متكامل من الوثائق المدعمة للدراسة، و كذلك بكونه أداة إستراتيجية ووسيلة ضرورية لنجاح المشاريع .

بالإضافة إلى ذلك، وضحت الدراسة، من خلال إثبات جدوى هذا النوع من المشاريع، المكانة الهامة التي يتمتع بها نشاط الوكيل العقاري الذي يعتبر من المواضيع الحساسة و ذات صدى اقتصادي في النظام الجزائري و ذلك بسبب الفوضى و المشاكل المتعددة و الوضعية المزرية التي عانى منها قطاع العقار، و هذا من جهة، و من جهة أخرى كثرة الاحتيال و الغش التي عاشها المواطن نتيجة ممارسة هذه المهنة من طرف أشخاص ليست لهم أية علاقة بالمهنة.

### النتائج :

توصلنا اثر هذه الدراسة إلى النتائج النظرية و التطبيقية التالية :

- يمثل مخطط الأعمال ملف مختصر يترجم فكرة المشروع و طريقة تجسيده و الأفاق المستقبلية التي بإمكانه الوصول إليها .
- إن مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل، حيث يتضمن العديد من التفاصيل الدقيقة و يتطلب إمكانيات معرفية و قدرات ذهنية محددة.
- إن المشروع المدروس يعتبر من المشاريع الناجحة و التي تحقق مرد ودية في مدة زمنية قصيرة و بتكلفة أقل.
- الصعوبة في الحصول على الوثائق و المعلومات لأعداد مخطط الأعمال لهذا النوع من المشاريع نظرا لتكتم أصحاب الوكالات و نقص الشفافية خاصة فيما يتعلق بأسعار العقارات.

## الخاتمة العامة

- نقص الرقابة على هذا النوع من المشاريع فيما يخص امتلاك الاعتماد الوزاري لمهنة الوكيل العقاري للوكالات العقارية في بلدية بسكرة.

- إعداد مخطط الأعمال يتطلب الكثير من الشجاعة و القوة و الحزم و الثبات في القرارات و عدم التردد.

### المقترحات و التوصيات :

فبعد التطرق إلى النتائج التي تحصلنا عليها إثر الدراسة التطبيقية التي قمنا بها من أجل إعداد هذا البحث، من الضروري تقديم التوصيات و المقترحات المتعلقة بالمواقف التي صادفتنا أثناء الدراسة و الملاحظات التي بإمكانها المساهمة في تطوير مجال المقاولاتية في شكله الميداني، حيث تتمثل هذه التوصيات بما يلي :

- نشر ثقافة المقاولاتية لدى الطلبة في جميع التخصصات من خلال إقامة زيارات ميدانية للمشاريع الناجحة .

- تشجيع المقاولاتية بشكل عام و المقاولاتية النسوية بشكل خاص و في جميع الميادين .

- التوجه نحو الابتكار و التطوير من اجل بناء مشاريع مبدعة و جديدة تساعد على تطوير الاقتصاد المحلي و الخروج من المشاريع المتكررة.

- ومن أهم التوصيات ، تقديم التكوينات المختلفة خاصة في المجال المحاسبي و مجال تسيير المشاريع للمقاولين في تخصص المقاولاتية .

- من المستحسن إعادة النظر في القوانين الخاصة بمشروع وكالة عقارية و ذلك بالقيام بتعديلات أخرى تضبط أكثر هذه المهنة و تحد من الدخول المنافسين الغير الشرعيين كإجبارية المرور على الوكيل العقارية في أي معاملة عقارية وكذلك توضيح أتعاب الوكيل العقاري في جميع المعاملات العقارية بدقة .

- برمجة تكوينات مجانية للوكلاء العقاريين المبتدئين في النشاط .

- تشديد الرقابة على هذا النوع من المشاريع من اجل القضاء على الوكالات الغير الشرعية .



# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2012.
- 2- أحمد نافع المدادحة ، سلامة سويلم النوافعة ، مبادئ التخطيط و التنظيم في المكتبات ، دار للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع،الأردن.2008
- 3- بشير العلاق، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 4- ثابت عبد الرحمان، إدريس جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2009
- 5- جهاد فراس الطيلوني ، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2010.
- 6- حميد الطائي ، بشير العلاق ، مبادئ التسويق الحديث ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، عمان ، 2009.
- 7- زكريا الدوري آخررن ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
- 8- طاهر منصور الغالبي ، إدارة و إستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
- 9- صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن
- 10- عبد الستار محمد علي، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 11- علي فلاح الزعبي ، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، الأردن

- 12- عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول و مبادئ و آليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي (SCF)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 13- عمر بن حمد و الحمود، تقنيات التسويق ، شعاع النشر و العلوم ، سوريا 2005.
- 14- عبد الفتاح دياب حسن ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، القاهرة ، 1996.
- 15- غادة صالح، دراسة الجدوى ،دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر و التوزيع ، مصر 2008
- 16- فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى و تقييم المشروعات ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن.
- 17- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- 18- مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007
- 19- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان، 2014.
- 20- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 21- نصيب رجم ، دراسة السوق ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2004.
- 22- يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، درهومة للطباعة و النشر، الجزائر.
- ثانيا: المجالات العلمية.**

- 1- عادل طه فايد ، دراسة الجدوى : التقويم المحاسبي و الاقتصادي للمشروعات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة ، مصر ، 2011.
- 2- محمود صادق بازرة ، المجالات التطبيقية لبحوث التسويق، مكتبة شمش، القاهرة ، 1966.

### **ثالثا: الجرائد الرسمية و القوانين**

- 1- مرسوم تنفيذي 18/09 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 موافق لـ 20 يناير 2009، يحدد التنظيم المتعلق بممارسة مهنة الوكيل العقاري .

## رابعاً: الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1- بدرة كوروغلي، دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2011.

2- بن طيب هديات، دراسة الإنتاج و العمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة " الجزائرية للتأمينات"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر قايد تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

3- عبد الرحمان أبو المنديل، واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

4- صندرة سايبى، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة -، الجزائر، السنة الجامعية: 2004/2005.

## خامساً: المواقع الالكترونية :

- 1 - <https://www.almrsal.com/post/409669>.
- 2- <https://ar.m.wikipedia.org/wik>.
- 3- عناصر\_المزيج\_التسويقي\_السبعة > Mawdoo3.com
- 4- Pdf dspace.univ - telemcen.dz > chapitre 02.
- 5- <https://www.arageek.com>.
- 6- PDF Fac.ksu.edu.sa >default >file> ifs \_ irb \_
- 7- <https://hrdiscussion.com>.
- 8- <https://lamafayyad.com/> الشكل القانوني – للمشروع
- 09- [www.elmouwatin.dz/?](http://www.elmouwatin.dz/?) الأشكال القانونية
- 10- <https://eddirasa.co> >forum > économie management.
- 11- PDF [www.arab-api.Org](http://www.arab-api.Org) > 51\_c2

12- [مخاطر - المشروع](https://ae.linkedin.com/pulse/مخاطر-المشروع) - <https://ae.linkedin.com/pulse/مخاطر-المشروع>

المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

1 - Alian Fayolle ,**Entrepreneuriat, Dunod, Paris,2004.**

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

3- Michel Sion , **réussir son business plan, méthodes, outils et astuces, 3 éditions**  
**DUNOD,** paris, 2013.

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



الملاحق

## الملحق رقم (01): استبان الموجه للزبائن المحتملين.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص مقاولاتية

### استبان البحث.

أخي الكريم أختي الكريمة .

في إطار تحضير مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر تخصص مقاولاتية بغرض إعداد مخطط

أعمال لمشروع وكالة عقارية،لذا نطلب منكم الإجابة بدقة على الاستبيان .

كما أعلمكم أن هذه المعلومات تستخدم لغرض علمي ليس أكثر، نشكركم على حسن تعاونكم ، و في

الأخير تقبلوا تحياتنا الخاصة .

تحت إشراف الأستاذة : منصورى رقية

الطالبة : زيامنى عائشة

المعلومات الشخصية:

أنثى

الجنس : ذكر

الحالة العائلية : أعزب  متزوج

الوظيفة: موظف  أعمال حرة  متقن  بيط  أرى

السن : أقل من 18  30-19  40-31  50-41

60 – 51  أكبر من 60

عدد أفراد الأسرة : 1-2  3-4  5-6  7 فما فوق

### أسئلة حول المشروع

المشروع هو وكالة عقارية تعمل كوسيط بين البائع والمشتري وتقدم خدمات بيع، شراء، كراء عقار ما وتنظم المعاملات المالية بينهما كما تقوم بخدمات عقارية أخرى مثل خدمات استشارية وخدمات متعلقة بمديريات المسح والحفظ العقاري.

1- هل تفضل القيام بمعاملة عقارية ؟

بنفسك  الذهاب إلى الوكيل العقاري

- إذا كانت الإجابة بنفسك :

1-1 - ما هي الأطراف التي تلجأ إليها ؟

السمسار الغير شرعي  الأصدقاء

العائلة  أشخاص لا تعرف

1-2- ما هي الأسباب ؟ : السرعة في المعاملة  أجره الوكيل العقاري

- إذا كانت الإجابة : الذهاب إلى الوكيل العقاري.

1-3 ما هي الأسباب ؟ : المصداقية  الخبرة في  توفر الخدمات العقارية

أسعار مدروسة  الحماية القانونية

2- هل تذهب إلى الوكالة العقارية من أجل :

- البحث عن كراء عقار

- البحث عن شراء عقار

- البحث عن بيع عقار

3- ما نوع العقار التي تريده ؟ فردي (  ) F4  F  F4

أرض  فيلا

3-1 ما هي مواصفته؟ أذكرها :

.....

4- هل تستخدمه من أجل : الاستعمال السكني  الاستعمال التجاري أو  هني

5 - ما رأيك في الأسعار التي تقدمها الوكالات العقارية ؟

مرتفع  متوسط  منخفض

6- ما هي جودة الخدمات ؟

مقبولة جدا  مقبولة  متوسطة  رديئة

7- ما هو السعر العقار الذي تفضله في الحالات التالية ؟

7-1 في حالة كراء عقار (الوحدة مليون سنتيم) أقل أو يساوي  1. أكبر  1.5

و ما هي مواصفاته؟ : .....

7-2 في حالة شراء أو بيع عقار : أقل من  0 أكبر أو تساوي  4

8- هل تفضل أن تقوم الوكالة العقارية بخدمات أخرى غير البيع و الشراء و الإيجار ؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة نعم :

8-1- ما هي الخدمات التي تحتاجها ؟

- استشارات عقارية

- كتابة الطلبات و متابعتها ( طلب تسوية وضعية ضد مجهول أو معارضة ، تحديد موقع  ر.....)

- خدمات أخرى .

9- ما هي المشاكل التي تعترضك في الحصول على دفتر العقاري من المصالح العقارية ؟

- تسجيل العقار ضد مجهول

- خطأ في مساحة العقار

- خطأ في تحديد رقم القطعة لمالك العقار .

- خطأ في اسم مالك العقار

- تسجيل العقار باسم شخص آخر

- لا يوجد

10- هل تفضل أن تكون الوكالة العقارية بالقرب من المصالح العقارية ؟

نعم  لا

11- هل تفضل رؤية عروض الوكالة العقارية و الاتصال بها عبر ؟

- موقع الكتروني

- الفاسبوك

- التوجه مباشرة إلى الوكالة.

## الملحق رقم (02): المقابلة الموجهة للمنافسين.

### المقابلة :

قامت بزيارة العديد من الوكالات العقارية من بينها وكالة الفتح العقارية و وكالة بيسكري ووكالة كيمل و كانت الأسئلة والأجوبة كما يلي :

#### - الوكالات العقارية :

- س1 : ما هي المعاملة العقارية الأكثر طلب من طرف المواطنين ؟
- س 2 : هل تقوم بتسعير العقار الموجه إليك ؟ نعم
- س 3 : على أي أساس تقوم بتسعير العقار ؟
- س4 : ما هو العقار الأكثر طلبا ؟
- س5 : ما عدد الوكالات العقارية المعتمدة في بلدية بسكرة ؟
- س7 : ما هو الطلب الكلي على المعاملات العقارية ؟
- س8 ما هو متوسط عرض كل وكالة من المبيعات لكل أنواع الخدمات ؟ .
- س 9 هل يمكن تحديد بالتقريب المبيعات من خدمة الإيجار و خدمة البيع ؟
- س 10 : هل يمكنك تقدير عدد الوكالات الغير رسمية في بلدية بسكرة ؟
- س 11: متى يكثر الطلب على مختلف المعاملات العقارية ؟
- س 12: ما هي أسعار الشقق و إيجارها في بلدية بسكرة ؟
- س 13: بما تنصحوني في تقدر مبيعات المشروع ؟

الملحق رقم ( 03 ) : استمارة اعتماد الوكيل العقاري شخص طبيعي .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'ÉNERGIE وزارة المعادن والماسون

استمارة اعتماد الوكيل العقاري شخص طبيعي

معلومات شخص الطالب

الاسم : ..... ، اللقب : .....  
 اللقب الأصلي للمرأة : .....  
 تاريخ و مكان الميلاد : ..... ، الجنس :  ذكر  أنثى  
 الحالة العائلية : .....  
 الجنسية : .....  
 العنوان الشخصي : .....  
 الولاية : ..... ، الرمز البريدي : ..... ، الهاتف : .....  
 العنوان المهني : .....  
 الولاية : ..... ، الرمز البريدي : ..... ، الهاتف : .....  
 العنوان الإلكتروني ( إنترنت ) : .....  
 المحل التجاري ( مكتب ، بيت ، مساحات ) : ..... ، عدد الغرف : .....  
 تاريخ التأسيس ( إن وجد ) : ..... ، رقم السجل التجاري : .....  
 اسم المؤسسة ( إن وجد ) : .....

الشهادات

نوع الشهادة : ..... ، تاريخ الحصول عليها ( اسم و سنة ) : .....  
 المعهد ( اسم و عنوان ) : .....  
 دراسات ما بعد التخرج : ..... ، التخصص : .....

المسرة المهنية

( 1 ) من ..... إلى .....  
 ( 2 ) من ..... إلى .....  
 ( 3 ) من ..... إلى .....  
 ( 4 ) من ..... إلى .....

أخر هيئة مستخدمة

التسمية : .....  
 العنوان : ..... ، الولاية : .....

المصدر: كل الوثائق الخاصة بالوكالة العقارية من طرف السيد مبروكي مسعود صاحب وكالة الفتح العقارية العالية



الملحق رقم (04) : نموذج البطاقة المهنية للوكيل العقاري.

| نموذج البطاقة المهنية<br>للوكيل العقاري   | Modèle-type de la carte professionnelle<br>de l'agent immobilier   |
|---|--|
| الوجه - 1 -   | الوجه - 4 -  |
| <p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p> <p>وزارة السكن و العمران</p> <p>بطاقة مهنية<br/>للوكيل العقاري</p> <p>رقم .....</p> <p>مصدقة بموجب المادة 18 من المرسوم التنفيذي<br/>رقم 09 - 18 المؤرخ في 23 محرم عام 1430<br/>الموافق 20 يناير سنة 2009، المعدل والتتم</p> | <p>REPUBLIQUE ALGERIENNE<br/>DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE</p> <p>MINISTRE DE L'HABITAT<br/>ET DE L'URBANISME</p> <p>Carte professionnelle<br/>de l'agent immobilier</p> <p>n° .....</p> <p>Instituée par l'article 18 du décret exécutif n° 09-18<br/>du 23 Moharram 1430 correspondant<br/>au 20 janvier 2009, modifié et complété</p> |
| الوجه - 3 -   | الوجه - 2 -  |
| <p>العنوان المهني :<br/>ولاية .....</p> <p>النشاط(ات) : العنصر (1)</p> <p>تاريخ الإصدار :<br/>اليوم / الشهر / السنة</p> <p>في حالة التغيير، يجب إعداد تصريح بذلك، وإبلاغ<br/>المصالح المختصة لوزارة السكن و العمران في أقرب<br/>الوقت الممكن</p>                            | <p>اللقب :<br/>Nom : .....</p> <p>الاسم :<br/>Prénoms : .....</p> <p>تاريخ الميلاد :<br/>دايرة ولاية</p> <p>الصفة / التسمية التجارية :<br/>التوقيع، اليوم/الشهر/السنة</p> <p>هذه البطاقة شخصية و ينبغي أن تود إلى الصلعة<br/>العنية بمجرد تولف النشاط</p>  |

# الملحق رقم ( 05 ): نموذج الحصول على الاعتماد الوكيل العقاري.

|   |   |
|---|---|
| <p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية<br/>وزارة السكن والعمران</p> <p><b>اعتماد الوكيل العقاري رقم .....</b></p> <p>إن وزير السكن والعمران:</p> <p>- يستفسر الرسوم الرئاسية رقم 10 - 149 المروج في 16 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 26 مايو سنة 2010، والتضمن تعيين أعضاء المحكمة.</p> <p>- ويستفسر الرسوم التنفيذية رقم 08 - 189 المروج في 27 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 27 يونيو سنة 2008 الذي يحدد مساهمة وزير السكن والعمران.</p> <p>- ويستفسر الرسوم التنفيذية رقم 09 - 18 المروج في 23 صفر عام 1400 الموافق 20 يناير سنة 2009، الذي يحدد التنظيم المتعلق بممارسة مهنة الوكيل العقاري، المعمل والشعب.</p> <p>- ويستفسر القرار رقم 08 / ع و / المروج في 26 ذي الحجة عام 1430 الموافق 13 ديسمبر سنة 2009، والتضمن تعيين أعضاء لجنة الإفتاء للمركبات العقارية.</p> <p>- ويصادق على طلب الاعتماد المقدم من السيد ( / ) / سنة .....</p> <p>- ويصادق على منح ترخيص إنشاء لجنة الاعتماد رقم .....</p> <p>المروج في .....</p> <p><b>اللقب الأولي :</b> يمنح اعتماد للسيد ( / ) / سنة .....</p> <p>الرقم ( / ) في .....</p> <p>العنوان المهني : .....</p> <p>ولاية : .....</p> <p>بلدية : .....</p> <p>لغاية نشاط أو نشاطات : .....</p> <p>اللقب 1 : يمنح هذا الاعتماد لمدة عشر (10) سنوات قابلة للتجديد ابتداء من تاريخ إصداره.</p> <p>اللقب 2 : يعتبر الاعتماد شخصيا وقابل للإلغاء. لا يمكن التنازل عنه ولا يمكن تجديده بأي شكل من الأشكال.</p> <p>مسرد بالبريد الإلكتروني .....</p> <p><b>التوقيع</b></p> <p>(*) وكالات عقارية، قائم ببارزة 1 ملاك، ومسطح عقاري « للملق 1 (صغير طبيعى) »</p> | <p>REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE<br/>MINISTERE DE L'HABITAT ET DE L'URBANISME</p> <p><b>نموذج اعتماد الوكيل العقاري رقم .....</b></p> <p>وزير السكن والعمران،</p> <p>بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 26 مايو سنة 2010، والمتضمن تعيين أعضاء المحكمة.</p> <p>بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-189 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 27 يونيو سنة 2008 الذي يحدد مساهمة وزير السكن والعمران.</p> <p>بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-18 المؤرخ في 23 صفر عام 1400 الموافق 20 يناير سنة 2009، الذي يحدد التنظيم المتعلق بممارسة مهنة الوكيل العقاري، المعمل والشعب.</p> <p>بمقتضى القرار رقم 08 / ع و / المؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1430 الموافق 13 ديسمبر سنة 2009، والمتضمن تعيين أعضاء لجنة الإفتاء للمركبات العقارية.</p> <p>ويصادق على طلب الاعتماد المقدم من السيد ( / ) / سنة .....</p> <p>ويصادق على منح ترخيص إنشاء لجنة الاعتماد رقم .....</p> <p>المؤرخ في .....</p> <p><b>اللقب الأولي :</b> يمنح اعتماد للسيد ( / ) / سنة .....</p> <p>الرقم ( / ) في .....</p> <p>العنوان المهني : .....</p> <p>ولاية : .....</p> <p>بلدية : .....</p> <p>لغاية نشاط أو نشاطات : .....</p> <p>اللقب 1 : يمنح هذا الاعتماد لمدة عشر (10) سنوات قابلة للتجديد ابتداء من تاريخ إصداره.</p> <p>اللقب 2 : يعتبر الاعتماد شخصيا وقابل للإلغاء. لا يمكن التنازل عنه ولا يمكن تجديده بأي شكل من الأشكال.</p> <p>مسرد بالبريد الإلكتروني .....</p> <p><b>التوقيع</b></p> <p>(*) وكالات عقارية، قائم ببارزة 1 ملاك، ومسطح عقاري « للملق 1 (صغير طبيعى) »</p> |
|---|---|

الملحق رقم ( 06 ): جدول الرسوم (الأتعاب) الخاصة بوكالات العقارية .

**BAREME DES HONORAIRES**  
 Art. 34 du Décret Exécutif 09/18 du 20 janvier 2009  
 Complété et modifié par le Décret exécutif 11/296 du 18 Août 2011

**OBLIGATIONS**

**Le mandant est tenu :**

1. de signer un mandat avec le mandataire (agent immobilier),
2. de déposer le dossier cité ci-dessus,
3. de signaler au mandataire toutes modifications futures (juridique ou physique) de bien mis en vente.

**Le mandataire est tenu :**

1. de signer le mandat avec le mandant,
2. de compiler l'acte de propriété pour s'assurer du nom du propriétaire et de l'absence de tout motif pouvant interdire la vente ou la mise en location de bien proposé,
3. de comparer la photocopie de l'acte de propriété avec l'original,
4. d'informer le mandant des honoraires à payer en cas de concrétisation,
5. de remettre au mandant une décharge contre toute remise d'argent ou de biens.

**Transaction d'achat ou de vente :**

| Montant de la transaction (en DA)   | Montant honoraires (%) |
|-------------------------------------|------------------------|
| supérieur à 1.000.000,00 DA         | 3%                     |
| inférieur ou égal à 1.000.000,00 DA | 2%                     |
| inférieur à 5.000.000,00 DA         | 1%                     |

**OTA :** l'échange est rémunéré de la même manière qu'une transaction (achat et vente).

**Mise en location et recherche de location :**

1. Propriétaire : Un mois de loyer par année de location autant de mois qu'il y a d'années.

2. Locataire : Un mois de loyer par année de location.

**Documents à fournir : ( par le mandant )**


Photocopie de l'acte de propriété.  
 Photocopie de la carte d'identité.  
 Photocopie par acte authentique (notaire) dans le cas où le mandant n'est pas le propriétaire du bien.  
 Tout autre document jugé nécessaire par le mandataire.

Le Président:  
 A. AOUJOU

Adhérent n° **2084**

**IMPORTANT :** pour toute réclamation, veuillez contacter la F.R.A.

الملحق رقم ( 07 ): المرسوم التنفيذي 18/09 المؤرخ سنة 2009 المتعلق بتنظيم مهنة الوكيل العقاري

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| العدد 06   |   | الأحد 28 محرم عام 1430 هـ<br>الموافق 25 يناير سنة 2009 م |  |
|  <p>الجمهورية الجزائرية<br/>الديمقراطية الشعبية</p> <h1>الجريدة الرسمية</h1> <p>اتفاقات دولية ، قوانين ، مراسيم<br/>قرارات وآراء ، مقررات ، منشور ، إعلانات و بلاغات</p>  |   |  |  |
| <p>الإدارة والتوزيع<br/><b>الوكالة العامة للمطبوعات</b><br/>WWW.KORAD9.DZ</p> <p>الطبع والاشتراك<br/><b>للطبعة الرسمية</b></p> <p>حي البساتين- بنو عزاد و أيسر- ص.ب 376 - الجزائر - محطة<br/>الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09<br/>021.65.64.63<br/>الفاكس : 021.54.35.12<br/>ص.ب 3200-50 الجزائر<br/>Téléc : 65 190 IMPROF DZ<br/>بنك التجارة والتسليم الربيعية 068.206.007 68.66<br/>حساب العملة الأجنبية للمشتركين خارج الوطن<br/>بنك التجارة والتسليم الربيعية 066.320.000.12</p> | <p>الجزائر<br/>تونس<br/>العرب<br/>ليبيا<br/>موريتانيا</p>                           | <p><b>الاشتراك<br/>سنوي</b></p>                          | <p>بهران خارج موز<br/>العرب العربي</p>         |
|  | <p>سنة</p> <p>2675,00 دج</p> <p>5.250,00 دج</p> <p>تزام عليها<br/>تختلف الإرسال</p> |  | <p>سنة</p> <p>1070,00 دج</p> <p>2140,00 دج</p> |
| <p>ضمن السنة الأصلية 13,50 دج<br/>ضمن السنة الأصلية وترجمتها 27,00 دج<br/>ضمن العدد العكس في السنين التسوية : حسب التسعيرة.<br/>وتسلم المجلد من مكتبة المشتركين.<br/>المطلوب إرفاق تقييد إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراك أو للاحتياج أو لتغيير العنوان.</p>   |   |  |  |



## مهام تنظيمية

- مرسوم تنظيمي رقم 09-18 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يحدد التنظيم المتعلق بممارسة  
4 هيئة الوكيل العقاري.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09-19 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتخضع تنظيم نشاط جمع  
8 التوظيف الخاصة.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09-20 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتخضع إنشاء المدرسة الوطنية  
10 العليا للتكنولوجيا.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09-21 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتخضع إنشاء المدرسة  
11 التحضيرية في علوم الطبيعة والحيات.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09-22 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتخضع إنشاء المدرسة  
12 التحضيرية في العلوم والتكنولوجيا.....
- مرسوم تنظيمي رقم 09-23 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتخضع إنشاء المدرسة  
13 التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....

## مهام فورية

- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام الكاتب العام لبلدية  
14 شيرزي وزو.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام مدير المالية والشؤون  
14 والوسطى في المديرية العامة لإمارة السجون وإمارة الإعمار بوزارة العدل.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام قاضي.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام المدير العام للمحاسبة بوزارة  
14 المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام رئيس المفتشية العامة  
14 للمالية بوزارة المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام رئيس قسم مصالح التدوير  
14 للتنظيف - سابقا.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام مدير الموارد البشرية بوزارة  
14 المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام مدير التمديد وحيط  
14 منقليس المنقبة في المديرية العامة للمحاسبة بوزارة المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام الأمين العام للمجلس الوطني  
15 للمحاسبة.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام نواب مديرين بوزارة  
15 المالية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام مدير المركز الوطني للإشراة  
15 التابع للجمهورية.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009، يتخضع إنهاء مهام مدير مرافق بوزارة  
15 العمل والضمان الاجتماعي - سابقا.....
- مرسوم ونسفي مؤرخ في 14 محرم عام 1430 الموافق 11 يناير سنة 2009، يتخضع تعيين مدير مدارس تشييل الأمة  
15 بدائرة الاستعمال والتخضير لأركان الجيش الوطني الشعبي.....

## هواسيم تنظيمية

### مرسوم تنفيذي رقم 09 - 18 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 للوافق 20 يناير سنة 2009، يحدد التنظيم المتعلق بممارسة مهنة الوكيل العقاري.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير السكن والعمارة،

- وبناء على الدستور، لاسيما المقتان 85 - 3 و 125 ( الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93 - 03 المؤرخ في 7 رمضان عام 1413 الموافق أول مارس سنة 1993 والمتعلق بالنشاط العقاري، المعدل،

- وبمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالانقضاء، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بالقواعد العامة المطبقة على الممارسات التجارية،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، لاسيما المقتان 24 و 25 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 05 - 01 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 الموافق 6 فبراير سنة 2005 والمتعلق بالواقفية من تسييس الأموال وتحويل الإرهاب ومكافحتها، لاسيما الفقرة 19 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 365 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 40 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتعلق بمعايير تحديد النشاطات والمهن الفعلة المنصحة للقيام في السجل التجاري وتطيرها، المتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 41 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتعلق بشروط القيام في السجل التجاري، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 154 المؤرخ في 3 محرم عام 1418 الموافق 10 مايو سنة 1997 والمتعلق بإدارة الاملاك العقارية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 318 المؤرخ في 18 رجب عام 1421 الموافق 16 أكتوبر سنة 2000 الذي يحدد كيفية تبليغ المركز الوطني للسجل التجاري من الجهات القضائية والسلطات الإدارية المعنية بجميع القرارات أو المعلومات التي يمكن أن تنجر عنها تعديلات أو يترتب عليها منع من صلة التاجر،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية .

#### ينصم ما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 28 من المرسوم التشريعي رقم 93 - 03 المؤرخ في 7 رمضان عام 1413 الموافق أول مارس سنة 1993 والمذكور أعلاه، يحدد هذا المرسوم التنظيم المتعلق بممارسة مهنة الوكيل العقاري.

#### الفصل الأول

##### أحكام عامة

**المادة 2 :** يعد وكيل عقاريا كل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم، بموجب وكالة وبمقابل أجر، بالقيام بخدمات ذات طابع تجاري كوسيط في الميدان العقاري أو في ميدان الإدارة والتسيير العقاريين، لحساب أو لثلاثة مالكيين.

**المادة 3 :** تدخل في إطار مهنة الوكيل العقاري جميع النشاطات والخدمات الآتية :

- الوساطة في البيع عن شراء أو إيجار أو مبادلة أملاك عقارية أو معاملات تجارية والمفاوضة فيها وإبرام عقود بشأنها.



**المادة 8 :** لا يجوز لأي كان أن يطلب اعتماداً لممارسة مهنة الوكيل العقاري ما لم يستوف الشروط الآتية :

**1 - والخسبة للفحص الكبرهي:**

- أن يكون بالغاً سن خمس وعشرين (25) سنة على الأقل.
- أن يتمتع بالأخلاق السليمة والمصدقية وأن لا يكون نكحاً شائعة أي شكل من أشكال عدم الأهلية أو المنع من ممارسة المهنة إثر إبانته.
- أن لا يكون موضوع إجراء تصفية قضائية.
- أن يشهد ضمانات مالية كافية ناتجة من كفالة دائمة وغير منقطعة تضمن لضمان التزاماته تجاه الزبائن.
- يحدد مبلغ الكفالة وشكلها بالاتفاق بين وزيرى المالية والسكن.
- أن يشهد تأمينا ضد التبعات المالية للمسؤولية المدنية المهنية.
- أن يشهد تأهيلاً مهنيًا وخبرة مهنية ذات صلة بالنشاط.
- يحدد في مفهوم هذا الترسوم بالتأهيل والخبرة المهنيين ما يأتي :

**- والخسبة للوكيل العقاري والقائم بهارة الاملاك**

**العقارية :** حيازة شهادة التعهيم العقاري في الميدان القانوني أو الاقتصادي أو التجاري أو المهنسي أو العقاري أو التقني، تسمح له بممارسة نشاط الوكيل العقاري بالإضافة إلى خبرة مهنية ثلاث (3) سنوات مستتالية في منصب أو وظيفة أو نشاط له صلة مباشرة بالميدان العقاري. بشرط أن لا تكون هذه الأخيرة قد انقطعت منذ ثلاث (3) سنوات على الأقل في تاريخ إيداع الطلب.

**- والخسبة للمهني العقاري :** حيازة شهادة تقني

ساح في الميدان التجاري أو المهنسي أو العقاري أو التقني. تسمح له بممارسة نشاط الوكيل العقاري بالإضافة إلى خبرة مهنية ثلاث (3) سنوات متتالية في منصب أو وظيفة أو نشاط له صلة مباشرة بالميدان العقاري. بشرط أن لا تكون هذه الأخيرة قد انقطعت منذ ثلاث (3) سنوات على الأقل في تاريخ إيداع الطلب.

إذا كان صاحب الطلب لا يستوفي شروط التأهيل المنصوص عليها أعلاه، ينبغي له أن يستعين بحسبة دائمة وفعلية يشخص طبيعياً تتوافر فيه هذه الشروط.

- الوسيلة العقارية،

- الإمارة والتنسيب العقاريين.

يمكن أن يطلب من العمون العقاري، في إطار ممارسة مهنته، تقديم مسامحة ومشورته لتمكين زبائنه من مواصلة تنفيذ العقود.

**المادة 4 :** تعد ضمن الوكلاء العقاريين المهنة الآتية :

**1 - الوكالة العقارية :** وتشكل بالهام الآتية :

- القيام بكل الإجراءات لدى الزبائن من أجل بيع الأملاك العقارية الموكلة إليها أو تأجيرها أو مبادلتها.
- ترقية الأملاك العقارية الموكلة إليها لمصلحة الزبائن.
- القيام بالمعاملات المسبقة الضرورية لإبرام العقود، باسم واسم الزبائن.

**2 - الوسيط العقاري :** يعد وسيطاً عقارياً كل

شخص يلتزم بالتقريب بين شخصين من أجل إتمام عملية شراء أملاك عقارية أو بيعها أو تأجيرها أو مبادلتها.

**3 - القائم بهارة الاملاك العقارية :** يعد قائماً

بهارة الاملاك العقارية كل شخص يقوم بالمعاملات الآتية :

- إيجار الملاك ذات الاستعمال السكني أو المهني أو التجاري و/أو المرصفي.
- تمصيل الإيجارات والأعيان المتعلقة بها.
- صيانة الملاك وأجزائها المشتركة وكذا ملحقاتها.
- الأمر بالقيام بكل أعمال الصليح والصيانة بما في ذلك الأشغال الضرورية لسلامة أو صحية الملاك المؤجرة.

**المادة 5 :** يشكل نشاط الوكيل العقاري مهنة

مقتنة بمفهوم التشريع والتنظيم المعمول بهما، حيث تخصي ممارستها أي نشاط آخر مدفوع الأجر.

**الفصل الثاني**

**شروط ممارسة مهنة الوكيل العقاري وكيفية ذلك**

**المادة 6 :** تخضع ممارسة مهنة الوكيل العقاري

للمرسوم المسبق على اعتماد والتعهد في السجل التجاري.

**المادة 7 :** يسلم الوزير المكلف بالسكن اعتماد مهنة

الوكيل العقاري وفقاً للشروط المذكورة أعلاه.

**2- بالتحية للشخص المحلّي :**

أن لا يكون الشخص المعلنوي موضوع إجراء التصفية القضائية وأن يستوفي الشروط المقررة كما يجب أن تتوفر في الأشخاص المقترحين لإدارة النشاط جميع الشروط العديدة أعلاه.

**المادة 19 :** ملاوة على الشروط المنصوص عليها في المادة 8 أعلاه، يتعين على الوكيل العقاري أن يتوفر على سجلاته ذات الاستحقاق تجاري تشخيص مع المهنة وبمساحة منسوبة تسمح بالممارسة الملائمة والمطلوبة للمهنة، ومجهزة بوسائل الاتصال.

**المادة 20 :** يجب على صاحب الطلب أن يورع طلب اعتماد الوكيل العقاري لدى المصالح المختصة لوزارة المكننة بالسكن، ويسلم له مقابل ذلك وصل استلام.

يجب أن يرفق الطلب بالوثائق الآتية :

**(أ) بالتحية للشخص الطبيعي :**

- مستخرج من شهادة الميلاد.
- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (البطاقة رقم 3) لا يتجاوز تاريخ إصدارها ثلاثة (3) أشهر.
- الوثائق التي تثبت التناقل والخبرة المهني.
- نسخة من عقد ملكية أو إيجار التل.

**(ب) بالتحية للشخص للمحلّي :**

- نسخة من القانون الأساسي للشخص المعلنوي.
- نسخة من النشرة الرسمية للإعلانات القانونية المتضمنة تأسيس الشركة.
- نسخة من الدارولة التي عين من خلالها الرئيس وعند الاختصاص، المدير العام أو المدير [إذ كان هؤلاء معينين بموجب القانون الأساسي.
- الإثبات أن المدير العام أو المدير القانوني يستوفيان شروط التناقل العديدة أعلاه.
- إذ لم يستوف هؤلاء الشروط المطلوبة، يتعين على الشخص المعلنوي تقديم إثبات بأنه يستفيد من المساعدة الدائمة والفعالية لشخص طبيعي تتوفر فيه هذه الشروط.

**المادة 21 :** يتعين على الوزير المكلف بالسكن الرد على صاحب الطلب في أجل شهر (1) ابتداءً من تاريخ استلام طلب الاعتماد.

**المادة 22 :** يرفض الاعتماد :

- إذا لم تتوفر في صاحب الطلب الشروط المطلوبة.
- إذا كان صاحب الطلب ممتنعاً عن تقديم نهائي للاعتماد.

**المادة 23 :** يجب أن يبرر الوزير المكلف بالسكن قرار الرفض ويبلغه إلى صاحب الطلب برسالة موسى عليها مع وصل استلام.

**المادة 24 :** يمكن صاحب الطلب، في حالة رفض طلب الاعتماد، أن يقدم طلباً كتابياً لدى الوزير المكلف بالسكن، مرفوضاً بمعلومات أو مبررات جديدة قصد الحصول على موافقة إضافية.

يجب أن يحصل طلب الترخيص لدى الوزير المكلف بالسكن في أجل شهر (1) ابتداءً من تاريخ تسليم الطلب.

وفي هذه الحالة يتعين على الوزير المكلف بالسكن أن يحصل في ذلك في غضون الشهر الذي يلي استلام طلب الترخيص.

**المادة 25 :** يكون اعتماد الوكيل العقاري شخصياً وذايلاً للإفناء.

ولا يمكن التنازل عنه ولا يمكن أن يكون موضوع إيجار أيا كان شكله.

**المادة 26 :** يمنح اعتماد الوكيل العقاري لمدة عشر (10) سنوات قابلة للتجديد، ويعطى الحق في ممارسة المهنة على كامل التراب الوطني.

**المادة 27 :** يتبند الوكيل العقاري المعتمد طبقاً لأحكام هذا المرسوم، في سجل الوكلاء العقاريين الممنوح لدى الوزير المكلف بالسكن.

**المادة 28 :** يسلفي السيد في سجل الوكلاء العقاريين إلى تسليم بطاقة مهنية تسمى "بطاقة الوكيل العقاري".

يجب أن تحتوي هذه البطاقة على المعلومات الآتية :

- نوع النشاط.
- التسمية التجارية أو اسم الوكيل العقاري وعنوانه.
- الرقم التأسيسي المطابق لرقم المذكور في السجل المتعلق به.

**المادة 29 :** يحدد الاعتماد التأسيسي للوكيل العقاري وكذا البطاقة المهنية بقرار من الوزير المكلف بالسكن.

**المادة 30 :** تنشأ لدى الوزير المكلف بالسكن وبتكلفة مثله، لجنة اعتماد الوكلاء العقاريين، تدعى في صلب النص "اللجنة" وتتكون من :

- ممثل وزير الداخلية والمعاملات المالية.
- ممثل الوزير المكلف بالمالية.



- ممثل الوزير المكلف بالتمثيلية،  
- ممثلين (2) للوزير المكلف بالسكن والمديرية  
المكلفة بالتنسيق والترقية العقارية.

- ممثل الغرفة الجزائرية للتمثيلية والصناعة  
- ممثلين (2) للتفيدالية الوطنية للوكالات  
العقارية.

تتولى مصالح الوزارة المكلفة بالسكن- أملاك  
اللجنة التقنية.

يمكن اللجنة الاستمارة بأي شخص يمكنه، بحكم  
كفاءته، أن يفيدتها في أشغالها.

**المادة 21** : يحين للوزير المكلف بالسكن أملاك  
اللجنة المذكورة أملاك بقرار بناء على الشراخ من  
السلطات التي يتبعونها لمدة ثلاث (3) سنوات.

في حالة توقف أحد الأعضاء المعيّنين من مهامه،  
يستأنف بنفس الأشكال.

**المادة 22** : تتولى اللجنة المهام الآتية :

- دراسة طلبات امتلاك الوكيل العقاري وإيداء  
الرأي فيها.

- دراسة كل ملف لسحب امتلاك الوكيل العقاري،  
الذي يعرضه عليها الوزير المكلف بالسكن، وإيداء رأيها  
فيه.

- النظر في كل مسألة مرتبطة بنشاط الوكيل  
العقاري، التي يعرضها عليها الوزير المكلف بالسكن.

**المادة 23** : تجتمع اللجنة في دورة عادية أربع (4)  
مرات في السنة على الأقل بناء على استدعاء من  
رئيسها.

وتجتمع، في دورة غير عادية، كلما دعت الضرورة  
إلى ذلك، بطلب من رئيسها.

**المادة 24** : يحدد الرئيس جدول أعمال الاجتماعات.  
ترسل الاستدعاءات، مرفقة بجدول الأعمال، إلى

أعضاء اللجنة قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من  
تاريخ الاجتماع، ويمكن تشكيل هذا الأجل بالتنسيق  
للدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.

**المادة 25** : لا تصح مداوات اللجنة إلا بحضور  
ثلثي (3/2) أعضائها على الأقل.

وإذا لم يكتمل النصاب، تجتمع اللجنة في الأيام  
التالية (8) الموالية، وتصح مداواتها حينئذ مهما يكن  
عدد الأعضاء الحاضرين.

تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة لأصوات  
الأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات، يكون  
صوت الرئيس حاسما.

**المادة 26** : تكون آراء اللجنة حسب إحدى  
الصيغتين :

- رأي بالوافقة.

- رأي بالرفض معلق.

**المادة 27** : تدون مداوات اللجنة في محضر  
وتسجل في سجل خاص.

ترسل محاضر المداوات، التي يوقعها أعضاء  
اللجنة إلى الوزير المكلف بالسكن في أجل ثمانية (8)  
أيام.

**المادة 28** : يجب على الوكيل العقاري، في إطار  
ممارسة مهنته، القيام بما يأتي :

- أداء التزاماته تجاه زبائنه ونسقا للأحكام  
المنصوص عليها في هذا المرسوم وحسب أحكام المهنة،

- الانتقل في تقديم الخدمات،

- احترام القوانين والتنظيمات التي تسيّر  
النشاط.

- تيد جميع التعميمات التي ينطقها في سجل  
ترتبه وتؤشر عليه المصالح المختصة لوزارة المكلف  
بالسكن.

يجب الاحتفاظ بهذا السجل خلال مدة خمس (5)  
سنوات، على الأقل، وتقديمه مع الوثائق الأخرى إلى كل  
مؤسسة مؤهل للقيام بمراقبة هذه السجلات.

- إلساق جدول الأتعاب والتمريفات بصفة مرتبة  
وواضحة للزبائن.

**المادة 29** : يجب على كل وكيل عقاري، أثناء  
ممارسة مهنته، أن يعمل البطاقة المهنية المذكورة أملاك،  
بصفة دائمة، وأن يفتح دفتر احتسابات، ويضعه تحت  
تحسوف الزبائن، مرقم ومؤشر من طرف المصالح  
المختصة لوزارة المكلف بالسكن.

**المادة 30** : يتعين على الوكيل العقاري المتعهد  
تقنونا، أن يقدم لوزارة السكن والعمارة تقريرا سنويا  
معدما بالآرقام حول نشاطات مؤسسته.

**المادة 31** : يلزم الوكيل العقاري بالتخوض إلى  
وتسليم الأموال المؤهلين التناهيين للإدارة المكلفة  
بالسكن وكل مؤن آخر مؤهل تقنونه وتقديم لهم كل  
وثيقة لها صلة بموضوع نشاطه.

**المادة 32** : يلزم الماصل على امتلاك الوكيل  
العقاري مزاولة نشاطه في أجل أقصاه ستة (6) أشهر  
ابتداء من تاريخ استلامه الامتلاك.

في حالة عدم استغلال الامتلاك في الأجل  
المذكورة أملاك، يمكن الوزير المكلف بالسكن أن يقوم  
بتعليقه أو إلغائه، إلا إذا قام الماصل عليه بتعليق حالة  
الخدمة الخاصة.

**المادة 38:** يسمح الاثتمار رسمياً من طرف الوزير المكلف بالسكن :

- في حالة صدور حكم قضائي بسحب العيش الضريبي أو مخالفة التنظيم المنص بالتكاليف.
- إذا كان صاحب الاثتمار محل تصفية قضائية.

**المادة 39:** يحال على كل تصريح كلاب طبقاً لأحكام قانون العقوبات.

### الفصل الرابع الحكام الانتقالية وبخاصة

**المادة 40:** تفسى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92 - 154 المؤرخ في 3 مرسوم عام 1418 الموافق 30 مايو سنة 1997 والمتعلق بإدارة الأملاك العقارية.

يمكن الوكلاء العقاريين الذين يمارسون نشاطهم في تاريخ إصدار هذا المرسوم في البريدة الرسمية مزاولة نشاطهم شريطة الامتثال لأحكام هذا المرسوم في أجل ستة (6) أشهر.

**المادة 41:** تستثنى من مجال تطبيق أحكام هذا المرسوم الوكالة الوطنية للتوساطة والتوسط العقاري وكذا كل المتعاملين والأموال العقاريين المعممين.

**المادة 42:** ينشر هذا المرسوم في البريدة الرسمية للجمهورية العربية السورية الديمقراطية الشعبية.

حرر بدمشق في 23 مرسوم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009.

محمد تويحيى

**مرسوم تنفيذي رقم 09 - 19 مؤرخ في 23 مرسوم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتضمن تنظيم نشاط جمع التبرعات الخيرية.**

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الشؤون العمومية والبيئة والتنمية،

- وبناء على المستور، لا سيما الفقرتان 85 - 3 و 125 (الفقرة 2) منه.

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 22 المؤرخ في 27

**المادة 33:** يلزم التوكيل العقاري تمتد طائفة التعريفات المنصوص عليها في التشريع المعمول به بقدر المهني.

**المادة 34:** في إطار ممارسة مهامه، لتوكيل العقاري الملق في شخصي أجرة. وبالنسبة لتوكيلة والوسيط العقاري، إذا كانت قيمة المحضر المحروض للبيع :

- تساوي 1.000.000 دج : 3 %.
- أقل أو تساوي 5.000.000 دج : 2 %.
- تفوق أو تساوي 5.000.000 دج : 1 %.

إذا كان الأمر يتعلق بملكية مبروخة للتأجير، فيعاقب الأجر الذي يتفاد ما قيمته شهر (1) إيجار من كل سنة تأجير.

- بالنسبة للقيام على إدارة الأملاك : يحدد أجره بموجب اتفاقية توضح فيها الخدمات الموائمة لكل العمليتين التي يتم القيام بها في إطار ممارسة نشاطه.

**المادة 35:** يجب أن تكون الوكالة التي تربط بين التوكيل العقاري وزيائته مكتوبة وتمدد بوضوح حقوق وواجبات الطرفين.

**المادة 36:** في حالة وفاة صاحب الاثتمار أو تخليه من ممارسة نشاطه، يحضر الوزير المكلف بالسكن بإلغاء الاثتمار في أجل لا يتعدى شهر (1).

يجب أن تقيّد عملية الإلغاء في سجل الوكلاء العقاريين كما هو منصوص عليه أعلاه.

### الفصل الثالث التجديد الإداري

**المادة 37:** يمكن الوزير المكلف بالسكن، القيام بسحب الاثتمار بصلة مؤقتة أو نهائية، حسب الحالة.

يصدر السحب المؤقت للاثتمار لمدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر في حالة :

- عدم التنفيذ الجزئي وغير المبرور للالتزامات المتعلق عليها مع الزبائن.

- عدم احترام قواعد وأعراف المهنة.

يصدر السحب النهائي في حالة :

- التناكر المتعمد وبصفة متكررة للالتزامات المستدة إليه.

- إذا أمضيت الشروط الخاصة بالمحمول على الاثتمار غير متوفرة.

### الفصل الثاني أحكام تتعلق بالامتداد

**المادة 12:** يجب على كل شخص طبيعي أو معنوي يترتب في ممارسة نشاط جمع التبرعات الخاصة أن يلتزم بالأحكام المحددة في هذا المرسوم والمصوص على امتداد يسلم بمقرر من الوزير المكلف بالبيئة.

**المادة 13:** يرسل طلب امتداد ممارسة جمع التبرعات الخاصة برسالة موسى عليها إلى الوزير المكلف بالبيئة.

**المادة 14:** يتشكل ملف طلب الامتداد من الوثائق الآتية:

(أ) إجازة تعلق الأمر بشخص طبيعي، هوية الطالب وعنوانه وإذا كان شخصاً معنوياً تسميته واسم الشركة والمعدة القانونية وعنوان المقر الاجتماعي للشركة والرقعة الاسمية لأعضاء هيئته التسيير وكذا صفة موقع الطلب.

(ب) وصف خبيصة وتسمية ورمز التبرعات المرجم جمعها.

(ج) الوصف الخاص بكل صنف من التبرعات الخاصة المرجم جمعها وخصاص الوسائل التقنية والمالية المستعملة.

(د) قائمة العمال المكلفين بعملية الجمع وكذا جهات التأجيل.

(هـ) مستطج جمع التبرعات الخاصة الذي يظهر المعلومات الآتية:

- الولاية أو الولايات التي ستشملها عملية الجمع.

- كيفية إجراء عملية الجمع.

- التدابير المشددة لتطمين أو مواجهة أي خطر يهدد صحة الإنسان و / أو البيئة.

**المادة 15:** يسلم مقرر الامتداد لفئة أو عدة فئات من التبرعات الخاصة حيث يمدد التدابير التقنية المتعلقة بعملية جمع هذه التبرعات.

ترسل نسخة من مقرر الامتداد للوالي أو الولاية المنتصحين إقليمياً.

يجب أن يبرر رفض الطلب ويبالغ لصاحب الطلب.

**المادة 16:** يكون امتداد الجمع صالحاً لمدة خمس (5) سنوات. ويمكن تجديده حسب الكيفيات المنصوص عليها في هذا المرسوم.

- ويمقتضى القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتسيير التبرعات ومراتبها وإزالتها.

- ويمقتضى القانون رقم 03 - 10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بعملية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 365 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين الوزير الأول.

- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 39 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتعلق بعودة النشاطات الاقتصادية الخاصة للتقيد في السجل التجاري المعدل والتتم.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 40 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997 والمتعلق بمتابعيات تنفيذ النشاطات والمهن المشغلة الخاصة للتقيد في السجل التجاري وتطهيرها، التتم. لا سيما المقتان 4 و 7 منه.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 318 المؤرخ في 18 رجب عام 1421 الموافق 16 أكتوبر سنة 2000 الذي يمدد كيفيات تطبيق المركز الوطني للسجل التجاري من الجهات القضائية والسلطات الإدارية المعنية بجميع القرارات أو المعلومات التي يمكن أن تنجم منها تعديلات أو يترتب عليها منع من صفة التأجير.

- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 004 المؤرخ في 29 محرم عام 1427 الموافق 28 فبراير سنة 2006 الذي يمدد قائمة التبرعات بما في ذلك التبرعات الخاصة النظرة.

- ويعد موافقة رئيس الجمهورية.

### يرسم ما ياتي:

### الفصل الأول أحكام عامة

**المادة الأولى:** طبقاً لأحكام المقتان 4 و 7 من المرسوم التنفيذي رقم 97 - 40 المؤرخ في 9 رمضان عام 1417 الموافق 18 يناير سنة 1997. المعدل والتتم والذكور أملاه. يهدف هذا المرسوم إلى تنظيم نشاط جمع التبرعات الخاصة.



**الفصل الثالث**

**حقوق والتزامات الباص**

**المادة 17** - يتحجب على الباص لتمام مدة نشاطه التقني، تأسيس خطي مسؤولة من كل التخليج التي تم تحمل حمولا وكغيره وتكون مائجة من نشاطه.

**المادة 18** - يتحجب على كل جامع صنف سبيل الباص حرثا ومولدا عليه. ويوضح هذا السبيل لعدم لحدوث الصالحات الكلفة بالبيئة المنصبة إقليميا عند كل مراقبة.

**المادة 19** - يتضمن سبيل الباص على المتضمنات الآتية :

- أ) منحصر تحديد هوية المتقرب.
- ب) طبيعة ورمز التخليج المنصبة النعمة.
- ج) كمية التخليج المنصبة النعمة.
- د) تاريخ إجراء كل راجع.
- هـ) منحصر تحديد هوية المرسل إليهم.
- و) ذكر كل صنف راجع أثناء الباص والتدابير المتخذة لتفادي ذلك.

**المادة 20** - يتحجب على الباص أن يقدم مديونا إلى الصالحات الكلفة بالبيئة المنصبة إقليميا نصريحا ويصف فيه نشاطه الخاطئ بالبحر.

**الفصل الرابع**

**الحكام الخاطئ بالقرابة**

**المادة 21** - يتضح نشاط الباص إلى مراقبة الصالحات الكلفة بالبيئة المنصبة إقليميا.

**المادة 22** - عند إنباء حفا عدم التخليج لأحكام هذا المرسوم أو التوافق أو التخليج المسوق به، تنظر الصالحات الكلفة بالبيئة المنصبة إقليميا، الوزير المكلف بالبيئة من قبل ولف، أو مخصص الاضطلاع بعد إنباء الباص.

**المادة 23** - في حالة عدم الامتثال، يتحجب على الباص الخطر جميع الامتدادات الضرورية للمرض على عدم تسيب التخليج المنصبة التي بموجبه في أي حمره وأن يكون فوراً بتسليم التخليج المنصبة النعمة إما إلى السلطات المختصة وإما إلى مخصصين آخرين وذلك عند مراقبة الصالحات الكلفة بالبيئة المنصبة إقليميا.

**الفصل الخامس**  
**الحكام المالية**

**المادة 24** - يكون الباص مسجولا على نشاطه ضمن التاروق الخدمة في التوافق والتخليج المسوق به، سيما في مجال مضافة البيئة.

**المادة 25** - يتضح مهلة سنة للاكتساب التخليجيين أو التخليجيين الذين يملكون نشاط جمع التخليج المنصبة عند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية وذلك بعد مخطباتهم لأحكام هذا المرسوم.

**المادة 26** - تعدد التخليج تخفيض هذا المرسوم عند الحاجة، بقرار من الوزير المكلف بالبيئة.

**المادة 27** - يتضمن هذا المرسوم في الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بطناس في 23 مرسوم عام 1429 الموافق 20 يناير سنة 2007.

**محمد الجريسي**

**مرسوم فخراني رقم 101 - 20 مورخ في 23 مرسوم عام 1410 الموافق 20 يناير سنة 2009، بتضمن إنشاء اللجنة الوطنية العليا للتقاريرية.**

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على المرسوم 9 سببها المقتضى 80 - 8 و 125 (الطرفة 2) منه.

- وبمقتضى المقتضى رقم 99 - 100 المؤرخ في 06 في المصحة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والتضمن المقتضى المؤرخ في 14 أغسطس 1999 والعمل والتدابير.

- وبمقتضى المرسوم المرقطسي رقم 99 - 100 المؤرخ في 17 في المصحة عام 1429 الموافق 23 نوفمبر سنة 2008 والتضمن تعيين الوزير الأول.

- وبمقتضى المرسوم المرقطسي رقم 99 - 100 المؤرخ في 17 في المصحة عام 1429 الموافق 23 نوفمبر سنة 2008 والتضمن تعيين أعضاء اللجنة.


الملحق رقم ( 08 ): رمز النشاط في السجل التجاري

وزارة التجارة  
المركز الوطني للسجل التجاري  
سيرة النشاط الاقتصادية للمنطقة التي يسجل التجاري  
رقم النشاط: 08

|                   |   |
|-------------------|---|
| رمز النشاط        | 080004  |
| اسم النشاط        | تجارة<br>و خدمة   |
| مضمون النشاط      | وسيط في الترانز، بيع وشراء الآلات الكهربائية والمعدات           |
| النشاط الاقتصادية | التجارة بالسلع الضرورية لسير الطرقات والنقل والنقل الجوي والبري |

إمتداد من طرف وزارة الفطن  
المرسوم التنفيذي رقم 28/08  
الموافق في 15/05/2008

## الملحق رقم (09): نموذج وكالة بيع عقار .



**وكالة بيع**

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| <b>الموكيل</b>           |                      |
| اللقب: .....             | الاسم: .....         |
| العنوان: .....           | المولد بتاريخ: ..... |
| بلدية: .....             | ولاية: .....         |
| رقم بطاقة التعريف: ..... | الصادرة: .....       |
| عن دائرة: .....          | رقم الهاتف: .....    |
| بصفته: .....             | الإيميل: .....       |

المرسوم التنفيذي رقم 09/18 المؤرخ 09/09/2011 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 11/296 المؤرخ في 01/08/2011.

|                |                         |
|----------------|-------------------------|
| <b>الوكيل</b>  |                         |
| اللقب: .....   | الاسم: .....            |
| العنوان: ..... | الوكالة العقارية: ..... |
| الاسم: .....   | الاسم: .....            |
| بصفته: .....   | بصفته: .....            |

اتفق الموكيل و الوكيل على ما يلي:

يكلف الموكيل الوكيل ببيع ما يتحدد لاحقا والموكل يقبل  
 طبيعة العقار: .....

التعيين: .....

التمن الأقصى المطلوب في العقار: .....

التعم الأسمى: .....

تعاقب الوكيل العقاري في حالة تحقيق عملية البيع يكون حسب جدول الأتعاب و على عتق الموكل و في نفس اليوم من عملية تحقيق عملية البيع  
 مدة الوكالة: .....

تم الاتفاق بين الموكيل و الوكيل على أن مدة الوكالة هي: .....

في حالة انتهاء مدة الوكالة يجب تقديم الموكيل مبلغاً للمواد: 588.587.586 من القانون المدني.

التنازع: .....

في حالة النزاع يكون الحل بالنظر ارضي كما يمكن للموكل إعلام الفدرالية الوطنية للتدخل كما يتنازع في حالة عدم تلبية الموضوع التحول إلى الفدرالية الوطنية لتوكيلات العقارية التي تتدخل لحل النزاع، و في حالة عدم حل النزاع يمكن اللجوء إلى المحاكم المختصة.

البنود الخاصة:  
 الانتفاع: .....

الموكل يصرح بأن إخلاء العدة التنازع يكون في ..... و أن العقار غير مقيد بأي قيد و صاف من أي نزاع .  
 العريسون: يعادل العريون المحصل عن عملية البيع 10% من مبلغ المعاملة  
 أو عريون يثبت أو يخسره المشتري في حالة إيقاف البيع بناء على رغبته  
 بعد مصاد العريون كاملاً مع تمويط بنسبة 100 % في حالة البيع بناء على رغبة الموكل "البيع"  
 و في كلتا الحالتين يندرج الوكيل تعاقبه من الدخل بالمقد

## الملحق رقم (10): نموذج استلام العريون .



الوكالة العقارية :  
العميل :  
الموقع / المساحة :  
الإقامة :

يوم .....

رقم الاعتماد: .....

### وصل استلام العربون

أنا السعدي استلمت من السيد ..... التولية بتاريخ .....

السعر : ..... بشفرة ..... دائرة ..... ولاية .....

المساحة : (بمستطوي) (متر مربع) (جزء) رقم : ..... الصادر عن دائرة : ..... ولاية .....

أصبح يتصرف في استلمت مبالغ قدره : (بالحروف) .....

والأ فاني .....

تسليمي يتبع للمغار الممنون فما يلي :

و تسلمت المبلغ من المشتري السيد .....

و تم الاتفاق على أن يتم البيع : (بالحروف) .....

بالتاريخ .....

الثقة الطرفين على تحديد موعد تحقيق البيع النهائي بتاريخ .....

مصادقة الوكيل العقاري

الملحق رقم ( 11 ): نموذج إقرار بإعلام زيارة .



الجمعية الوطنية لوكالات العقارية  
National Federation of Real Estate Brokers

الوكالة العقارية :  
العنوان :  
الهاتف / الفاكس :  
الإيميل :

رقم الاجتماع :  
رقم الاجتماع :

### إقرار بإعلام وزيارة

أنا المسمى بمقام ..... العنوان شارع رقم .....  
المسكن رقم ..... مدينة ..... دائرة ..... ولاية .....  
الحاصل لم يستلم الأوراق والرسوم والقيمة .....  
المسوخ بشرط أن أتم زيارة المندوبات المعينة في الجدول أثناء :  
وتعديدهم في :

1- عدم الاتصال المباشر بكن المالكين لتعقد لهم العم وخدمة من طرف الوكالة العقارية  
2- عدم طلب أي معلومات عن العقارات المدروسة من الوكالة العقارية .

وصف العقار :

ملاحظات :  
.....  
.....  
.....

إعداد الأمانة العامة

مصادقة الوكيل العقاري

الملحق رقم (12): نموذج طلب الانخراط في الفيدرالية الوطنية للوكالات العقارية .



## الفيدرالية الوطنية للوكالات العقارية

02 شارع دوقي القبة القديمة  
الهاتف/الفاكس 021.29.09.63



### طلب الإنخراط

أنا الممضي أسفله: .....

الإسم: ..... اللقب: .....

تاريخ ومكان الإزدياد: ..... و.....

إبن: .....

العنوان الشخصي: .....

عنوان الوكالة: .....

رقم: ..... البلدية: ..... الولاية: .....

إسم الوكالة: ..... تاريخ مباشرة النشاط: .....

رقم السجل التجاري: .....

المستوى الثقافي: .....

الهاتف: ..... الفاكس: .....

أطلب الإنخراط في الفيدرالية الوطنية للوكالات العقارية وأتعهد باحترام القوانين  
والنظام الداخلي للفيدرالية وأخلاقيات المهنة كما أتعهد بدفع الإشتراكات في وقتها  
حرر في: ..... يوم: ..... سنة: .....

التوقيع والختم الوكالة العقارية

قرار المكتب الوطني  
تاريخ: .....

الرقم التسلسلي للمنخرط  
.....

ختم المكتب وإمضاء المكتب الوطني

الوثائق المطلوبة:  
- 03 صور شمسية  
- نسخة من السجل التجاري  
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية  
- حق الإشتراك 5000 دج

الملحق رقم (12): إحصائيات المناطق المسووحة لبلدية بسكرة .

| 1 | biskra  |                |                          |                          |
|---|---------|----------------|--------------------------|--------------------------|
| 2 | section | nobre de ilots | تاريخ الإيداع ف المحافظة | lieu-dit de biskra       |
| 3 | 1       | 5              |                          | rout de batna            |
| 4 | 2       | 14             |                          | lieu-dit de biskra       |
| 5 | 3       | 33             |                          | lieu-dit de biskra       |
| 5 | 4       | 29             |                          | zone de equipments       |
| 7 | 5       | 38             |                          | zone de equipments       |
| 3 | 6       | 125            |                          | cooperative el - bostane |
| 9 | 7       | 212            |                          | hai el moudjahidine      |
| 0 | 8       | 417            |                          | hai el moudjahidine      |
| 1 | 9       | 5              | 01/01/2010               | zone de biskra           |
| 2 | 10      | 4              |                          | route de biskra          |
| 3 | 11      | 2              |                          | route de biskra          |
| 4 | 12      | 2              |                          | route de biskra          |
| 5 | 13      | 2              |                          | //                       |
| 6 | 14      | 313            | 01/01/2007               | couperative chahid nasri |
| 7 | 15      | 42             |                          |                          |
| 8 | 16      | 380            | 01/01/2010               | sonalgaze                |
| 9 | 17      | 2              | etat                     | route de biskra          |
| 0 | 18      | 2              | etat                     |                          |
| 1 | 19      | 7              | etat                     |                          |
| 2 | 20      | 269            |                          |                          |
| 3 | 21      | 294            |                          |                          |
| 4 | 22      | 4              |                          |                          |
| 5 | 23      | 134            | 01/01/2010               |                          |

← ▶ ⌂ Feuil1 Feuil2 Feuil3

|    |     |            |  |
|----|-----|------------|--|
| 23 | 134 | 01/01/2010 |  |
| 24 | 26  |            |  |
| 25 | 8   | 01/01/2010 |  |
| 26 | 54  | 01/01/2010 |  |
| 27 | 77  | 27/03/2012 |  |
| 28 | 248 | 27/03/2012 |  |
| 29 | 221 | 27/03/2012 |  |
| 30 | 169 | 01/01/2010 |  |
| 31 | 121 | 27/03/2012 |  |
| 32 | 42  | 27/03/2012 |  |
| 33 | 85  | 27/03/2012 |  |
| 34 | 114 | 27/03/2012 |  |
| 35 | 12  | 01/01/2010 |  |
| 36 | 43  | 01/01/2010 |  |
| 37 | 49  | 01/01/2010 |  |
| 38 | 176 | 01/01/2010 |  |
| 39 | 155 | 01/01/2010 |  |
| 40 | 9   | 01/01/2010 |  |
| 41 | 19  | 01/01/2010 |  |
| 42 | 15  | 01/01/2010 |  |
| 43 | 18  |            |  |
| 44 | 20  |            |  |
| 45 | 45  |            |  |
| 46 | 217 |            |  |
| 47 | 157 |            |  |

|    |     |            |  |
|----|-----|------------|--|
| 47 | 157 |            |  |
| 48 | 20  |            |  |
| 49 | 169 | 01/01/2010 |  |
| 50 | 668 | 01/01/2010 |  |
| 51 | 9   | 01/01/2010 |  |
| 52 | 250 | 01/01/2007 |  |
| 53 | 12  | 01/01/2010 |  |
| 54 | 354 |            |  |
| 55 | 595 | 01/01/2007 |  |
| 56 | 135 |            |  |
| 57 | 12  |            |  |
| 58 | 21  | 01/01/2010 |  |
| 59 | 2   | 01/01/2010 |  |
| 60 | 12  | 01/01/2010 |  |
| 61 | 98  | 01/01/2010 |  |
| 62 | 99  | 01/01/2007 |  |
| 63 | 125 | 18/04/2007 |  |
| 64 | 233 | 01/01/2010 |  |
| 65 | 71  | 01/01/2011 |  |
| 66 | 108 | 01/01/2010 |  |
| 67 | 135 | 01/01/2010 |  |
| 68 | 101 | 02/01/2009 |  |
| 69 | 393 | 01/01/2007 |  |
| 70 | 259 | /01/2010   |  |
| 71 | 331 | 01/01/2010 |  |

|    |     |            |                             |
|----|-----|------------|-----------------------------|
| 71 | 331 | 01/01/2010 |                             |
| 72 | 227 | 01/01/2011 |                             |
| 73 |     | 01/01/2010 |                             |
| 74 | 295 | 01/01/2010 |                             |
| 75 | 478 | 01/01/2010 |                             |
| 76 | 377 | 01/01/2007 |                             |
| 77 | 489 | 01/01/2007 |                             |
| 78 | 925 | 01/01/2007 |                             |
| 79 | 834 | 01/01/2010 |                             |
| 80 | 603 | 01/01/2010 |                             |
| 81 | 101 | 01/01/2011 |                             |
| 82 | 91  | 01/01/2010 |                             |
| 83 | 123 | 01/01/2013 |                             |
| 84 | 33  | 01/01/2010 |                             |
| 85 | 248 | 01/01/2010 |                             |
| 86 | 663 | 01/01/2014 |                             |
| 87 | 244 | 01/01/2010 | 0 logement avenue hakim saa |
| 88 | 1   | 01/01/2010 |                             |
| 89 | 230 | 01/01/2010 | hai djouad                  |
| 90 | 148 | 01/01/2010 |                             |
| 91 | 275 | 01/01/2010 |                             |
| 92 | 10  | 01/01/2010 |                             |
| 93 | 3   | 01/01/2010 |                             |
| 94 | 7   | 01/01/2010 |                             |
| 95 | 1   | 01/01/2010 |                             |

|     |     |            |                                  |
|-----|-----|------------|----------------------------------|
| 95  | 1   | 01/01/2010 |                                  |
| 96  | 67  |            | el alia                          |
| 97  | 43  |            |                                  |
| 98  | 11  |            | el alia                          |
| 99  | 93  |            | el alia                          |
| 100 | 33  |            | el alia                          |
| 101 | 91  |            | el alia                          |
| 102 | 73  |            | el alia                          |
| 103 | 2   |            | el alia                          |
| 104 | 69  |            | el alia                          |
| 105 | 136 |            | el alia                          |
| 106 | 50  | 01/01/2010 | zone des parcs                   |
| 107 | 92  | 01/01/2010 | zone des parcs                   |
| 108 | 25  | 01/01/2010 | zone des parcs                   |
| 109 | 17  | 01/01/2010 | zone des parcs                   |
| 110 | 42  | 01/01/2011 | zone des parcs                   |
| 111 | 82  |            | cooperative el -intifadha el ali |
| 112 | 103 |            | el aia                           |
| 113 | 16  |            | el aia                           |
| 114 | 16  |            | el aia                           |
| 115 | 3   |            | cite 322 logts el alia nord      |
| 116 | 12  |            | el alia                          |
| 117 |     |            |                                  |
| 118 |     |            |                                  |
| 119 | 3   | 01/01/2010 | el alia                          |

|     |     |            |                  |
|-----|-----|------------|------------------|
| 119 | 3   | 01/01/2010 | el alia          |
| 120 |     |            |                  |
| 121 |     |            |                  |
| 122 | 2   | 01/01/2010 | route de biskra  |
| 123 | 2   | 01/01/2010 | route de biskra  |
| 124 | 72  |            | lot 1077 el alia |
| 125 | 216 |            | lot 1077 el alia |
| 126 | 215 |            | el alia          |
| 127 | 3   | 01/01/2010 |                  |
| 128 |     |            |                  |
| 129 | 167 |            | lot 1077 el alia |
| 130 | 108 |            |                  |
| 131 |     |            |                  |
| 132 |     |            |                  |
| 133 |     |            |                  |
| 134 | 104 |            |                  |
| 135 | 137 |            |                  |
| 136 | 69  |            |                  |
| 137 | 70  |            |                  |
| 138 | 80  |            |                  |
| 139 | 54  |            |                  |
| 140 |     |            |                  |
| 141 | 140 | 01/01/2010 |                  |
| 142 | 38  | 01/01/2010 |                  |
| 143 | 60  | 25/05/2011 |                  |

|     |     |            |                          |
|-----|-----|------------|--------------------------|
| 143 | 60  | 25/05/2011 |                          |
| 144 | 72  | 01/01/2010 |                          |
| 145 | 76  | 01/01/2010 |                          |
| 146 | 3   | 01/01/2010 |                          |
| 147 | 11  | 01/01/2011 |                          |
| 148 | 18  | 01/01/2011 | rout de batna            |
| 149 | 26  | 01/01/2011 | lieu-dit de biskra       |
| 150 | 9   | 01/01/2011 | lieu-dit de biskra       |
| 151 | 11  | 01/01/2011 | zone de equipments       |
| 152 | 21  | 01/01/2011 | zone de equipments       |
| 153 | 18  | 01/01/2011 | cooperative el - bostane |
| 154 | 38  | 01/01/2011 | hai el moudjahidine      |
| 155 | 16  | 01/01/2011 | hai el moudjahidine      |
| 156 | 75  | 01/01/2011 | zone de biskra           |
| 157 | 21  | 01/01/2011 | route de biskra          |
| 158 | 10  | 01/01/2011 | route de biskra          |
| 159 | 7   | 01/01/2011 | route de biskra          |
| 160 | 5   | 01/01/2011 | //                       |
| 161 | 9   | 01/01/2011 | couperative chahid nasri |
| 162 | 8   | 01/01/2011 |                          |
| 163 | 201 | 01/06/2014 | sonalgaze                |
| 164 | 174 | 25/02/2014 | route de biskra          |
| 165 | 122 | 01/01/2010 |                          |
| 166 | 131 | 01/01/2010 |                          |
| 167 | 106 | 04/04/2014 |                          |



|     |     |            |  |
|-----|-----|------------|--|
| 167 | 106 | 04/04/2014 |  |
| 168 | 97  | 04/06/2014 |  |
| 169 | 2   | 01/01/2011 |  |
| 170 | 202 | 19/03/2013 |  |
| 171 | 46  | 01/01/2011 |  |
| 172 | 108 | 01/01/2010 |  |
| 173 | 26  | 01/01/2010 |  |
| 174 | 99  | 21/01/2010 |  |
| 175 | 42  | 01/01/2010 |  |
| 176 | 29  | 01/01/2011 |  |
| 177 | 23  | 01/01/2011 |  |
| 178 | 51  | 01/01/2011 |  |
| 179 | 27  | 01/01/2011 |  |
| 180 | 3   | 01/01/2011 |  |
| 181 | 45  | 04/06/2014 |  |
| 182 | 79  | 01/01/2010 |  |
| 183 | 82  | 01/01/2010 |  |
| 184 | 29  | 01/01/2010 |  |
| 185 | 112 | 01/01/2010 |  |
| 186 | 241 | 01/01/2007 |  |
| 187 | 80  | 01/12/2011 |  |
| 188 | 114 | 01/01/2011 |  |
| 189 | 188 | 01/01/2007 |  |
| 190 | 102 | 08/03/2012 |  |
| 191 | 170 | 01/01/2010 |  |

|     |     |            |  |
|-----|-----|------------|--|
| 167 | 106 | 04/04/2014 |  |
| 168 | 97  | 04/06/2014 |  |
| 169 | 2   | 01/01/2011 |  |
| 170 | 202 | 19/03/2013 |  |
| 171 | 46  | 01/01/2011 |  |
| 172 | 108 | 01/01/2010 |  |
| 173 | 26  | 01/01/2010 |  |
| 174 | 99  | 21/01/2010 |  |
| 175 | 42  | 01/01/2010 |  |
| 176 | 29  | 01/01/2011 |  |
| 177 | 23  | 01/01/2011 |  |
| 178 | 51  | 01/01/2011 |  |
| 179 | 27  | 01/01/2011 |  |
| 180 | 3   | 01/01/2011 |  |
| 181 | 45  | 04/06/2014 |  |
| 182 | 79  | 01/01/2010 |  |
| 183 | 82  | 01/01/2010 |  |
| 184 | 29  | 01/01/2010 |  |
| 185 | 112 | 01/01/2010 |  |
| 186 | 241 | 01/01/2007 |  |
| 187 | 80  | 01/12/2011 |  |
| 188 | 114 | 01/01/2011 |  |
| 189 | 188 | 01/01/2007 |  |
| 190 | 102 | 08/03/2012 |  |
| 191 | 170 | 01/01/2010 |  |

|     |     |            |  |
|-----|-----|------------|--|
| 191 | 170 | 01/01/2010 |  |
| 192 | 201 | 01/01/2007 |  |
| 193 | 177 | 01/01/2007 |  |
| 194 | 180 | 01/01/2010 |  |
| 195 | 92  | 01/01/2010 |  |
| 196 | 254 | 01/01/2010 |  |
| 197 | 145 | 08/03/2010 |  |
| 198 | 280 | 01/01/2010 |  |
| 199 | 258 | 01/01/2009 |  |
| 200 | 297 | 01/12/2011 |  |
| 201 | 141 | 01/01/2010 |  |
| 202 | 124 | 01/01/2011 |  |
| 203 | 173 | 01/01/2010 |  |
| 204 | 332 | 01/12/2010 |  |
| 205 | 194 | 08/03/2012 |  |
| 206 | 77  | 01/12/2011 |  |
| 207 | 29  | 08/03/2012 |  |
| 208 | 25  | 01/01/2010 |  |
| 209 | 19  |            |  |
| 210 | 22  |            |  |
| 211 | 45  |            |  |
| 212 | 70  |            |  |
| 213 | 65  | 01/01/2010 |  |
| 214 |     |            |  |
| 215 | 8   | 01/01/2010 |  |

|     |     |         |                          |
|-----|-----|---------|--------------------------|
| 296 | 78  |         | lieu-dit de biskra       |
| 297 | 96  |         | lieu-dit de biskra       |
| 298 | 191 |         | zone de equipments       |
| 299 | 238 |         | zone de equipments       |
| 300 | 67  | el alia | cooperative el - bostane |
| 301 | 301 | el alia | hai el moudjahidine      |
| 302 | 168 | el alia | hai el moudjahidine      |
| 303 | 154 | el alia | zone de biskra           |
| 304 | 97  | el alia | route de biskra          |
| 305 | 156 | el alia | route de biskra          |
| 306 | 147 | el alia | route de biskra          |
| 307 | 57  | el alia | //                       |
| 308 | 48  | el alia | couperative chahid nasri |
| 309 | 119 | el alia |                          |
| 310 | 135 | el alia | sonalgaze                |
| 311 | 108 | el alia | route de biskra          |
| 312 | 73  | el alia |                          |
| 313 | 26  | el alia |                          |
| 314 | 73  | el alia |                          |
| 315 | 135 | el alia |                          |
| 316 | 62  | el alia |                          |
| 317 | 150 | el alia |                          |
| 318 | 26  | el alia |                          |
| 319 | 17  | el alia |                          |
| 320 | 50  | el alia |                          |

|     |     |            |  |
|-----|-----|------------|--|
| 320 | 50  | el alia    |  |
| 321 | 98  | el alia    |  |
| 322 | 65  | el alia    |  |
| 323 | 3   | 25/05/2011 |  |
| 324 | 26  |            |  |
| 325 | 82  |            |  |
| 326 | 139 |            |  |
| 327 | 149 |            |  |
| 328 | 108 |            |  |
| 329 | 99  |            |  |
| 330 | 23  |            |  |
| 331 | 89  |            |  |
| 332 | 18  |            |  |
| 333 | 32  |            |  |
| 334 | 8   | 01/01/2011 |  |
| 335 | 15  | 01/01/2010 |  |
| 336 | 22  | 01/01/2011 |  |
| 337 | 13  | 25/05/2011 |  |
| 338 | 26  | 01/01/2010 |  |
| 339 | 58  | 01/01/2011 |  |
| 340 | 10  |            |  |
| 341 | 108 |            |  |
| 342 | 25  | 25/05/2011 |  |
| 343 | 44  |            |  |
| 344 | 45  |            |  |

|         |       |            |  |
|---------|-------|------------|--|
| 338     | 26    | 01/01/2010 |  |
| 339     | 58    | 01/01/2011 |  |
| 340     | 10    |            |  |
| 341     | 108   |            |  |
| 342     | 25    | 25/05/2011 |  |
| 343     | 44    |            |  |
| 344     | 45    |            |  |
| 345     | 110   |            |  |
| 346     | 15    |            |  |
| 347     | 25    |            |  |
| 348     | 46    | 07/02/2016 |  |
| 349     | 53    |            |  |
| 350     | 36    | 27/03/2012 |  |
| المجموع | 36959 |            |  |

المصدر: المديرية الجهوية لمسح الأراضي بسكرة .

الملحق رقم 13: الفاتورة الشكلية لاحتياجات المشروع.

ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS  
BUREAU/PC, IMPRIMERIE, MOBILES, BUREAU, QUANTIFICATEUR ET ELECTRONIQUE  
MAISON 4008 AIN EL ANASSER, 31000 P.9000 TEL: 043332271 - 04343 - 0434333333333333

**CHELLI DNAHINA**  
RC: 07/00-122998406  
N: 07017101237  
ID Fiscal: 296267200012100  
RIB: 004002004000002970-70 Compte: CFA

**Mulli Trade**

**Proforma FP18/00100** Sitra, le : 25-02-2018

DOIT CIB  
**ZIANNI AICHA**

Par: Admin

| N° | CODE        | DÉSIGNATION  | QUANTITÉ | PU HT     | RIS. % | MONTANT HT | TVA |
|----|-------------|--|----------|-----------|--------|------------|-----|
| 1  | 00373       | CHAISE 303 B   | 1        | 14 000.00 | -      | 14 000.00  | 29  |
| 2  | 00642       | CHAISE VISITEUR 2X SANS ACC. BOMBE H316                      | 5        | 3 400.00  | -      | 17 000.00  | 29  |
| 3  | 00520       | BUREAU 1.60/0.70 H8 GLAF                                     | 1        | 9 700.00  | -      | 9 700.00   | 29  |
| 4  | 00382       | IMPRIMANTE LASER CANON LBP 6030                              | 1        | 10 000.00 | -      | 10 000.00  | 29  |
| 5  | 00644       | PC HANSPONER INTEL DUEL CORE Q2340<br>3.3GHZ HDD 12000 19.5" | 1        | 35 000.00 | -      | 35 000.00  | 29  |
| 6  | 01304720013 | RAPE DE PAPIER A4 75 GR HIPPORE                              | 2        | 420.00    | -      | 840.00     | 29  |
| 7  | 30182507    | STYLO A BILLE BLEU ICE MAPED 234433                          | 2        | 20.00     | -      | 40.00      | 29  |
| 8  | 00062       | ARMOIRE 2 PORTES DEVI METAL VITREE<br>GLISS 8H               | 1        | 19 500.00 | -      | 19 500.00  | 29  |
| 9  | 00330640609 | MODEM 150Mbps TP-LINK TD-W8901N                              | 1        | 4 800.00  | -      | 4 800.00   | 29  |
| 10 | 00022       | TABLE BASSE EN H8 GLAF                                       | 1        | 3 000.00  | -      | 3 000.00   | 0   |
| 11 | 00075406079 | TELEPHONE SIMPLE PANASONIC KX-T5500PK                        | 1        | 1 700.00  | -      | 1 700.00   | 0   |

HT: 117.00

HTC: 115 580.00  
TVA: 21 967.20  
TIBRE: 0.00  
NET A PAYER: 136 547.20

HTC: CENT TRENTS-SIX MILLE SIX CENT  
QUANTE-SEPT DINARS ET VINGT CENTIÈMES

Administrateur

التجارة الجملة  
مؤسسة الجودة للتجارة المتعددة بالجملة في بلدية بسكرة

المصدر: مؤسسة الجودة للتجارة المتعددة بالجملة في بلدية بسكرة .