



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



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء ولاية الوادي

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

الأستاذ المشرف:

د/ جودي حنان

إعداد الطالبة:

كويزي وفاء

الموسم الجامعي: 2018-2019

Master-GE/MAN-Entrep/2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس:

الصفحة	العناوين
-	البسمة
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ - د	المقدمة
	الفصل الأول: المقاولاتية وسيرورة المقاولاتية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المقاولاتية
03	المطلب الأول: تعريف المقاولاتية
04	المطلب الثاني: أهمية المقاولاتية
05	المطلب الثالث: تصورات المقاولاتية
07	المطلب الرابع: الفكرة والفرصة
11	المبحث الثاني: المقاول كمحرك لسيرورة المقاولاتية
11	المطلب الأول: تعريف المقاول
12	المطلب الثاني: المواصفات الشخصية للمقاول
13	المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع
15	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
18	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهميته
20	المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال
21	المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

23	المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال
24	المبحث الثاني: أساسيات مخطط الأعمال
24	المطلب الأول: المخطط التسويقي
36	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
42	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
45	المطلب الرابع: المخطط المالي
52	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم المشروع
54	المطلب الأول: فكرة المشروع
55	المطلب الثاني: النموذج التمثيلي للمشروع
56	المطلب الثالث: الملخص التمهيدي للمشروع
57	المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع
57	المطلب الأول: المخطط التسويقي
75	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
77	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
84	المطلب الرابع: المخطط المالي
94	خلاصة الفصل الثالث
96	خاتمة
99	قائمة المراجع
106	قائمة الملاحق

إهداء

امتعت الكلمات عن التعبير.. ورق القلم أن يسير.. ولكن أبي القلب إلا أن يبوح لما يخالجه من مشاعر تفيض شكراً
أنفسهم لخدمتنا امتنانا لما بذلوه على إتمام هذا المشروع...إلى من أنت كل الجمال في عيني إلى من أرى فيك
الكمال كله.. إلى من به أكبر وعليه أعتمد .. إلى من بوجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت كيف
أجده وعلمني أن لا أضيعه.. إلى إلهي الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلى بطاعته.

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى من رجع العطاء أمام قدميها.. وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا لغد أجمل..
إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها.. إلى حكمتي.. وعلمي.. إلى أدبي.. وحلمي.. إلى طريقي المستقيم.. إلى
طريق الهداية.. إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل.. إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله.. أُمي الغالية.

إلى اليد الظاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق.. ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة.. إلى الذي لا
تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل.. إلى من كُنت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة .. إلى من حصد الأشواك عن دربي
ليمهد لي طريق العلم.. إلى القلب الكبير.... والدي العزيز.

إلى أعمدة العلم والمعرفة الذين خطوا لي وللآخرين صفحات الإبداع.. إلى جميع الذين ساعدوني في تحطيم الشوك
لأصل للزهرة.. الأساتذة الأفاضل.

إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا ونقاءً وعطراً.. إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتنا..
إلى سندي وقوتي وملأني بعد الله.. إلى من آثرني على أنفسهم.. إلى من علموني علم الحياة.. إلى من أظهروا لي
ما هو أجمل من الحياة.... إخوتي هند، رانيا، لوجين، ريان، قصي، مرشد، ريناد، إلى من يجمع بين سعادتني
وحزني.. إلى من لم أعرفهم ولن يعرفوني.. إلى من أتمنى أن أذكرهم إذا ذكروني..

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني.. إلى من اعتبرهم في قمة من الكمال الفائق.... إلى أحبتي

إلى من أحببتهم يوماً و ستبقى محبتهم دائما وأبدا.. إلى الشمعة التي أحرقت نفسها لتضيء لي الحياة.. إلى
الوردة التي فاح عبيرها وطاب شذاها.. إلى أهلي وأعرائي. اجدادي، اعمامي، اخوالي، خالتي، عماتي.

إلى من كانوا ملاذي وملجئي.. إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي

راضية، زهرة، روفيدة، مروة، مريم، نسرين.

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله...طلاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مقاوлаты تحت عنوان استخراج وتحضير رمل البناء بولاية الوادي، والتمكن من مدى تحقق نجاحه أو فشله من خلال تسليط الضوء على مخطط الأعمال والإحاطة بجوانبه (الإنتاجية، التنظيمية، التسويقية والمالية)، ورسم معالم واضحة للمشروع، فهو يمثل الركيزة الأولية للمشروع و نظرا للأهمية البالغة التي يلعبها في إعداد المشاريع، إذ أن نجاحه يأتي من خلال إخضاع فكرة المشروع للدراسة ووضع مخطط الأعمال للتحقق من مردودية المشروع وقابلية نجاحه.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، مقاوлаты، نجاح المشروع.

Résume:

L'objectif de cette étude est la préparation d'un plan du projet entrepreneurial sous le titre extraction et la préparation de sable construction pour la willaya de El oued, et mesurer et contrôler le succès ou l'échec de ce projet. Et différents aspects (productivité, réglementaire, marketing et financière), en suite on a fait des points de repéré clair puisque se projet est la base première de tout les projets entrepreneurial.

Mots-clés: plan d'affaires, entreprenariat, la réussite des projet.

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العناوين
-	البسمة
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ - د	المقدمة
	الفصل الأول: المقاولاتية وسيرورة المقاولاتية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المقاولاتية
03	المطلب الأول: تعريف المقاولاتية
04	المطلب الثاني: أهمية المقاولاتية
05	المطلب الثالث: تصورات المقاولاتية
07	المطلب الرابع: الفكرة والفرصة
11	المبحث الثاني: المقاول كمحرك لسيرورة المقاولاتية
11	المطلب الأول: تعريف المقاول
12	المطلب الثاني: المواصفات الشخصية للمقاول
13	المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع
15	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري لمخطط الأعمال
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
18	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهميته
20	المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال
21	المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

23	المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال
24	المبحث الثاني: أساسيات مخطط الأعمال
24	المطلب الأول: المخطط التسويقي
36	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
42	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
45	المطلب الرابع: المخطط المالي
52	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم المشروع
54	المطلب الأول: فكرة المشروع
55	المطلب الثاني: النموذج التمثيلي للمشروع
56	المطلب الثالث: الملخص التمهيدي للمشروع
57	المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع
57	المطلب الأول: المخطط التسويقي
75	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
77	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
84	المطلب الرابع: المخطط المالي
94	خلاصة الفصل الثالث
96	خاتمة
99	قائمة المراجع
106	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27-26	أساليب تقدير حجم الطلب	(1-2)
29	نقاط القوة و نقاط الضعف	(2-2)
30	الفرص و التهديدات	(3-2)
56	الملخص التمهيدي للمشروع	(1-3)
59	برامج السكن في طور الانجاز ولاية الوادي 2019	(2-3)
60	إحصاء عدد الملفات رخصة البناء ولاية الوادي	(3-3)
61	المساحة الكلية للمرافق العمومية	(4-3)
63-62	تجهيزات المرافق العمومية	(5-3)
64	كمية المبيعات	(6-3)
65	تقدم في المبيعات	(7-3)
65	تحليل الزبائن	(8-3)
66	تحليل الموردين	(9-3)
66	تحليل المنافسين المباشرين	(10-3)
67	تحليل المنافسين الغير المباشرين	(11-3)
69	تحليل swot	(12-3)
70	اسعار المنتج	(13-3)
75	الوظائف و المؤهلات	(14-3)

76	إحتياجات المشروع من اليد العاملة	(15-3)
80-79	إحتياجات المشروع من آلات و معدات	(16-3)
80	الآلات و معدات النقل	(17-3)
81	تجهيزات المكتب	(18-3)
81	التأمينات الخاصة بالمشروع	(19-3)
82	اجمالي احتياجات المادة الاولية و تكلفتها	(20-3)
82	الخدمات	(21-3)
83	نفقات المؤسسة	(22-3)
84	جدول الاستثمار	(23-3)
85	مصاريف التشغيلية السنوية	(24-3)
85	الاهتلاك	(25-3)
86	هيكل تمويل الاستثمار	(26-3)
87-86	إهتلاك قرض البنك	(27-3)
88-87	إهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	(28-3)
88	الميزانية الافتتاحية	(29-3)
90-89	جدول حسابات النتائج و التدفقات لـ8سنوات	(30-3)
91	جدول التدفقات النقدية	(31-3)
92	جدول الميزانية الختامية	(32-3)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	النموذج التمثيلي للمشروع	(1-1)
60	برامج السكن في طور الإنجاز ولاية الوادي 2019	(1-3)
61	عدد الملفات رخصة البناء ولاية الوادي	(2-3)
62	المساحة الكلية للمرافق العمومية	(3-3)
71	طرق التوزيع	(4-3)
72	الموقع الرسمي للمؤسسة على الصفحات شبكات الانترنت	(5-3)
77	الهيكل التنظيمي للمشروع	(6-3)
78	الخريطة لموقع المشروع	(7-3)

المقدمة العامة

مقدمة:

أولاً - سياق الدراسة:

شهدت الساحة الإقتصادية سلسلة من التغيرات والتحولات التي اتسمت باهتمام مختلف الباحثين الإقتصاديين وكذا دول العالم بمجال المقاولاتية الذي أصبح يلعب دور مهما في النشاط الإقتصادي، الذي جعله من أفضل وسائل الإنعاش الإقتصادي نظرا لسهولة تكيف ومرونته التي تجعله قادر على الجمع بين التنمية الإقتصادية وتوفير مناصب الشغل فضلا عن قدرته على الإبتكار والابداع والتجديد وتطوير المنتجات جديدة، لذا كان لزاما على الدول العمل على زيادة فعالية المقاولاتية وتذليل تكلفة الصعوبات التي تواجهها، فبالرغم من هذه الأخيرة عرفت في الدراسات الإقتصادية منذ نهاية القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر إلا أنها لم تعد للواجهة إلا بعد أزمة منتصف السبعينيات وما صاحبها من اضطرابات اقتصادية كثيرة أثرت سلبا على المؤسسات الكبيرة وأدت ارتفاع محسوس في معدلات البطالة نتيجة تسريحها لأعداد هائلة من العمال، مما دفع بالإقتصاديين إلى البحث عن البدائل الكفيلة بالخروج من تبعيات هذه الأزمة، التي تأتي من خلال العمل على الرفع من درجة مرونة المؤسسات بما يسمح لها بتأقلم من تطورات السوق السريعة وذلك بالتخفيف من حجمها وتخيلها عن نشاطاتها الثانوية من أجل التركيز على مهنتها الأساسية وكذلك التخفيف من نقل هياكلها التنظيمية وقد سمح هذا التحول بفتح مجالات واسعة لإنشاء العديد من المؤسسات ذات الحجم المختلف (الصغير والمتوسط) تنشط في ميادين المختلفة وتدرجا من الإنتقال من الإهتمام بالمسيرين ومؤسساتهم الكبيرة إلى الإهتمام بالمقاولين وعملية إنشاء المؤسسات الجديدة.

وحظيت المقاولاتية باهتمام كبير كونها تعد كقاطرة أمامية لتنمية الإقتصادية وعنصر أساسي في النسيج الإقتصادي للدول، وأصبح المقاول نموذجا يقتدي به ويعطي دفعة للآخرين للسير على خطاه وبالتالي زيادة في عدد المشاريع الجديدة مما يؤدي تلقائيا إلى النمو الاقتصادي من خلال تنمية ابتكارات وقطاعات أعمال جديدة.

كما أن إنشاء مشروع ليس بالأمر سهل بل هي انعكاس لجهود صاحب المشروع والذي يقوم بدراسة جيدة لمشروعه تغطي مختلف الزوايا التي تتعلق بالمشروع عن طريق ما يعرف بمخطط الأعمال، فهو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال إذا يعتبر إعداد أمر

مقدمة عامة

غاية الأهمية كونه يدرس جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع ويساعد صاحبه على اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها ضمان النجاح في بداية المشروع وأثناء نشاطه وحتى في نهاية حياته.

ثانيا - إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية مشروعنا على نحو التالي:

كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء ببلدية سطيل ولاية الوادي ؟

يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تستدعي الإجابة عليها:

- فيما تتمثل المقاولاتية ؟ وما هي أهميتها ؟
- وماذا نعني بمقاول ؟ وما هي صفاته الشخصية ؟
- ما هو مخطط الأعمال ؟ وما هي مكوناته ؟
- هل مشروع استخراج وتحضير رمل البناء قابل لتجسيد على أرض الواقع؟
- ما هي تحديات التي تعترض إنشاء هذا المشروع؟

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع:

- طبيعة تخصص الطلبة في مجال المقاولاتية.
- وجود طلب قائم ومستمر على الرمل الموجه للبناء.
- خبرة الوالد في هذا النوع من المشاريع.
- رغبة في تجسيد المشروع على أرض الواقع.

رابعا - أهمية الدراسة وأهدافها:

- أهمية الدراسة:
- تحديد دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل.
- حسن انتقاء الوسائل المادية والبشرية والتكنولوجية وكذا الإستراتيجية اللازمة لإنشاء مؤسسة متميزة.
- تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة من خلال مخطط الأعمال.

مقدمة عامة

- أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو توضيح الإطار النظري والتطبيقي لعملية إنشاء المشروعات وتقييمها من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للمقاولاتية ولمخطط الأعمال وأهميته كألية دراسة أساسية لتحليل المعلومات والبيانات الضرورية لمساعدة في إقامة المشاريع.

خامسا- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

المقاولاتية: هي سيرة خلق نشاط جديد، تتضمن عمليات اكتشاف الفرص المقاولاتية وتقييمها ثم استغلالها.

المقاول: ذلك شخص الذي أنشأ مشروعاً أو مؤسسة جديدة، ويسعى لذلك معتمداً على أفكار إبداعية، كما أنه يتميز عن الآخرين بصفات واستعدادات خاصة.

مخطط الأعمال: وثيقة مكتوبة يعدها المقاولون تصف كل العوامل الداخلية والخارجية التي يشملها إنشاء مشروع جديد.

سادسا- منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل ما جاء في جانب النظري ثم إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي والمتعلق بتقديم مخطط الأعمال لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء. كما تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية و المتمثلة في المقابلة.

سابعا- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: ولاية الوادي.

- الحدود الزمنية: 2018-2019.

ثامنا- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات في دراستنا لهذا الموضوع ولعله أبرز ما يتعلق بالجانب الميداني، صعوبة الحصول على المعلومات من الإدارات العمومية إلا بعد استخدام الوساطات، وعدم الرد على بعض الأسئلة خوفاً من تسرب المعلومات للمنافسين، أما الجانب النظري فلم أجد صعوبات في إيجاد دراسات سابقة وندوات ومحاضرات.

تاسعا- هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين والآخر تطبيقي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان المقاولاتية وسيرورة إنشاء مؤسسة، حيث يتضمن مبحثين، الأول يدرس ماهية المقاولتية أما المبحث الثاني يتناول المقاول كمحرك لسيرورة المقاولاتية.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار المفاهيمي لمخطط الأعمال، ينقسم إلى مبحثين، الأول يدرس مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال، والثاني أساسيات مخطط الأعمال.

أما الفصل التطبيقي فسنتناول دراسة لإنشاء مؤسسة استخراج وتحضير رمل البناء وتجسيد مخطط الأعمال فعليا.

الفصل الأول:

المقاوالاتية و سيرورة إنشاء

المؤسسة

تمهيد:

لقد عرف النظام الإقتصادي والعالمي تطورات كبيرة يمكن اعتبارها السبب الرئيسي في تباين المكانة التي احتلتها المقاولاتية، فلقد اتسعت بشكل كبير ومهم انطلاقا من السنوات الثمانينات، وإذا تحولت إلى موضوع محوري للنقاش في عدد كبير من بلدان العالم التي أصبحت ترى في عملية إنشاء مؤسسات محركا للتطور الإقتصادي، لقد عجلت التغيرات والتحولات السريعة في الاقتصاد العالمي إلى بروز المشاريع الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لدفع وتيرة التنمية، عن طريق تجميع المشاريع المقاولاتية باعتبارها القاطرة الأمامية لها، محدثة نهضة اقتصادية واجتماعية ومؤدية إلى نمو سليم في الإقتصاد والوطني، ومواجهة المنافسة العالمية، إلا أن رهان نجاح مثل هذه المشاريع مرتبط بالمهارات المقاولاتية المتوفرة لدى المقاول نفسه.

تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين كما هو مبين كالاتي:

المبحث الأول: ماهية المقاولاتية.

المبحث الثاني: مقاول كمحرك لسيرورة المقاولاتية.

المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

تعتبر المقاولاتية بمثابة المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم من خلال الدور الهام الذي تلعبه في النشاط الاقتصادي، لذلك بدأ الإهتمام بها يتزايد حيث أصبحت تشكل مجال واسع للبحث ومركز اهتمام الباحثين ومدراء الأعمال، وحتى الحكومات باتت تشجع التوجه نحو المقاولاتية خاصة في ظل محدودية المناصب وارتفاع نسبة البطالة لاسيما بالنسبة للفئة المتعلمة من المجتمع، فأصبح من الضروري تشجيع التوجه نحو المقاولاتية لإنشاء مناصب عمل جديدة وتطبيق الأفكار التي لم تتبنى بعد والتي تولد مزايا تنافسية للأمم، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المقاولاتية وأهميتها، وتصورتها، والفكرة والفرصة.

المطلب الأول: تعريف المقاولاتية

تعريف 1: هي حركة إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من اجل خلق القيمة.¹

تعريف 2: هي خصائص ومتطلبات سلوكية تتجسد بعمليات ومراحل لتحديد الفرص التي تتعلق باحتياجات موجودة فعلا في الأسواق، وتحمل المخاطر لتكوين منظمة لتلبية هذه الاحتياجات.²

تعريف 3: عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات من خلال الجمع بين المجموعات فريدة الموارد العامة والخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، في البيئة المتغيرة.³

التعريف الشامل: هي عملية إنشاء منتجات جديدة من خلال استغلال الفرص عن طريق مخاطرة وابتكار من أجل خلق قيمة لتحقيق الأرباح.

¹ - منيرة سلامي- استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- عنوان المداخلة التوجه مقاولاتي للشباب في الجزائر بين

متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يوم 18-19 افريل، 2012، ص 2

² - طاهر محسن الغالبي -إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2009، ص 41

³ -عمارة شريف-محاضرات في مقياس المقاولاتية-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة جيجل،2017-2018، ص 02

المطلب الثاني: أهمية المقاولاتية

تتمثل في جملة من منافع أهمها:

- خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثم توسع ونمو المنظمات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.
- تفعيل عوامل الإنتاج من خلال استثمار القبلية الريادية في المجتمع.
- يعتمد مستوى تطور الإقتصاد الوطني على مستوى الريادية فيه كونها قادرة على المحافظة على تنافسيات الأعمال حليا وخارجيا.
- تحقيق رضا وولاء زبون متفوق بامتلاك المرونة الإستراتيجية اللازمة، وتشجيع الإبتكار.
- تعزيز بيئة ذات انجاز متفوق لتحفيز والمحافظة على افصل المهارات.
- تعزيز سمعة الأعمال من خلال الاستقامة و المسؤولية.
- محرك ودافع أساسي لتغيير الثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال.¹
- تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل نمو اقتصادي مرتفع.
- خلق فرص العمل والإبتكار.²

¹- مصطفى يوسف كافي - ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة- دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2010، ص ص17-18

²- بن جمعة أمينة، جرمان الربيعي- دار المقاولاتية كآلية لتفعيل فكرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى طلبة الجامعات دار المقاولاتية بجامعة قسنطينة نموذجا - مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس جوان، 2017، ص273

المطلب الثالث: تصورات المقاولاتية

أصبحت المقاولاتية مفهوم شائع الإستعمال ومتداول بشكل واسع في معظم البلدان، ومحور أساسي للتطور، ونمط حياة جذاب يمكن الأفراد من تحقيق ذواتهم ويصبحوا أكثر استقلالية ومستوى معيشي أفضل.

1- المقاولاتية كظاهرة تنظيمية:

تأسس هذا التصور من طرف (Garnter 1993-1990-1988) حيث يعتبر أن المقاولاتية عبارة عن إنشاء منظمة جديدة، ويركز أساسا على مجموع الأعمال التي من خلالها المقاول بتجنيد وبتتسيق الموارد من أجل تجسيد فكرة مشروع مهيكّل وأن يكون قادر على التحكم في تغيير طريقة النشاط ومسايرته لأنشطة المقاولاتية جديدة. ومن جهة أخرى يرى Bruyat (1993) أنه لا يمكن أن تؤدي جميع المؤسسات المقامة لإحداث حالات تكون فيها شدة التغيير بالنسبة للفرد بالإضافة إلى أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عالي، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج.

2- المقاولاتية استغلال الفرص:

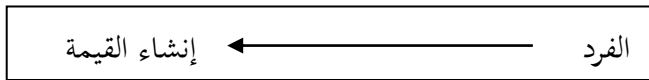
يقوم هذا التصور على مبدأ الفرصة المقاولاتية الذي يؤدي إلى نفس مفهوم التصور الأول ولكن هنا الظهور يتعلق بنشاط اقتصادي جديد وليس بضرورة إنشاء منظمة جديدة، Shane et Venkatarma حيث يعرفان المقاولاتية بأنها سلسلة من مراحل التي من خلالها اكتشاف وتأمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية، والفرص حسب Cosson تعني الحالات التي تسمح بتقديم المنتجات، وخدمات وموارد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها ويتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعتبر شخصا قادر على اكتشاف موارد غير مثمّنة والتي يقوم بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع ومنتجات مثمّنة، ويرى إدراك المقاول لهذه الفرص يولد لديه تصور المقاولاتي تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها.

كما عرف Venkatarma 1997 المقاولاتية على أنها حقل أكاديمي يسعى لفهم كيف تتبثق وتظهر الفرص التي تؤدي إلى خلق مؤسسة أو مشروع جديد أو سلع وخدمات يتم اكتشافها وابتكارها بواسطة مجموعة من الأشخاص المقاولين.

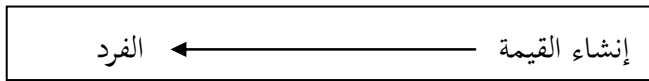
3- المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد - القيمة) :

حسب Bruyat 1993 الموضوع العلمي يدرس في مجال المقاولاتية كتوليفة (الفرد-إنشاء القيمة) أساس توليفة المفترض من طرف Morin 1989 تشير أنه هناك إثنين أو أكثر من التوليفات التي تعتمد على وحدة بطريقة مركبة (متكاملة، متنافسة، متضادة).

فالفرد هو شرط ضروري لإنشاء القيمة، فهو الذي يحدد كفاءات الإنتاج وطرقه وهو أساس إنشاء القيمة وتسييرها، فلا يمكن تصور إنشاء قيمة دون تواجد الفرد.



إن إنشاء القيمة من خلال الوسائط ضروري، فإن استثمار الفرد هو الذي يحدد إنشاء القيمة، من أجل جزء أكبر بالنسبة له، فالتفكير في إنشاء مؤسسة جديدة يحتل مكانة كبيرة في حياة الفرد (نشاطاته، أهدافه، إمكانية وحالته الاجتماعية... الخ) وهذا ما قد يغير من (طباعه وخصائصه، المهارات والخبرات، القيم، المواقف).



المقولة هي عبارة عن فرد أو مجموعة أفراد تعمل على إنشاء قيمة جديدة (ابتكار جديد، منظمة جديدة) وبدونه لا يمكن إنشائها، وإنشاء هذه القيمة لا يتم إلا من خلال مسار إنشاء المؤسسة.¹

¹ - محمد جودي - نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2005، ص ص 11-13

المطلب الرابع: الفكرة والفرصة

أولاً: الفكرة

1-تعريف الفكرة: هي نقطة البداية تعبر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو إلهام.¹

1-1 مراحل حصول على فكرة:

عموما هناك خطوات أساسية للحصول على فكرة، والتي تتمثل كما يلي:

1-1-1 ملاحظة اليومية: في هذه الخطوة يستعمل المقاول كل المعلومات المتواجدة، كما لا يقتصر بحثه على

الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءا من الحقيقة، لذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة وكل

التصرفات التي يؤديها الأفراد يوميا من خلال محاولة الاستعلام بعناية كل الأشياء التي تحيط بنا.

1-1-2 نقد المنافسة: وتبدأ بالتفكير الإنتقادي للمقاول نقاط القوة والضعف لمنتجات المنافسين، مما يؤدي إلى

اكتشاف أفكار جديدة.

1-1-3 البحث عن الحلول والبدائل: وأخذ عملية النقد بجدية للحلول والبدائل المتواجدة، وإجراء المفاضلة

بينهما، وبالتالي إيجاد فكرة جديدة.²

1-2 مصادر الحصول على أفكار:

- دراسات البحث والتطوير والتقارير التي تناقش في المؤتمرات العملية والإقتصادية على صعيد المحلي.
- الإستفادة من خبرات بعض المؤسسات والتي لها دور كبير وعلاقة مميزة بالمشاريع الإستثمارية والإقتصادية كالمصارف والمؤسسات المالية المختلفة.
- الإستفادة من الإتفاقيات والمعاهدات الإقليمية على صعيد المحلي والدولي في تخطيط وإنشاء بعض المشاريع.¹

¹- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر

بسكرة 17/18/19 أبريل 2012، ص2

²- صندرة سايبى - محاضرات في إنشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة2، عبد الحميدي مهري ، 2014، ص 15

- استخدام التكنولوجيا جديدة.
- فحص علاقات التشابك الصناعي والتحليل المدخلات والمخرجات.
- تحديد المشروعات على أساس تكامل الإقليمي.
- دراسة المهارات المحلية.
- تحديد المشروعات على أساس متطلبات الهياكل.²
- الإبداع والتجديد.
- إعادة نشاط مؤسسة قديمة.³

1-3 أسس نجاح الفكرة:

- شبكة العلاقات التي يجب أن يمتلكها المقاول.
- وجود مسار
- اللقاءات.
- يجب أن تكون مثل الأسفنجة أين نذهب نلم قدر كبير من المعلومات.

ثانياً: الفرصة

تعريف الفرصة: Shumpeter يربطها بالابتكار ويعرفها على أنها الثنائية جديدة لعوامل الإنتاج التي تؤدي إلى إنشاء منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، من خلال استغلال سوق جديدة الحصول على مصادر تمويل جديد لتشكل منظمة صناعية جديدة.⁴

تعتمد الفرصة على العناصر التالية:

- **الفرد:** (رغباته، رغباته، محفزاته، قيمته، مهاراته، علاقته، معارفه، موارده المالية).

- **المحيط:** -سهولة الوصول إلى الموارد والزيون.

- عدائية المحيط.

¹- ضرار العتيبي، نضال الحواري- إعادة المشروعات الإنمائية دراسة وتقرير الجدوى- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2007، ص 92-93

²- جهاد فراس الطيلوني - دراسة الإقتصادية للمشاريع- دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 29

³- عبد الحميد مصطفى، أبو ناعم - إدارة المشروعات الصغيرة- دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص33

⁴ - Alain fayolle , **Entrepreneuriat apprendre à entreprendre**, directeur général EM Lyon DUNOD ,Paris,2004, p108

- الإمكانيات (ماذا سيقدم للمحيط من إمكانيات).

- الوصول إلى الموارد: توفر هذه الموارد، وتكاليف الحصول عليها واستخدامها.

- الوقت: الوقت ضروري من أجل تحديد أبعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية والحصول عليها.

1-1 تقييم الفرصة:

الفرصة هي عبارة عن فكرة + إبداع مقاولاتي.

ولكي يتم الحصول على الفرصة يتطلب تفكيك الفكرة الأصلية من خلال النزول إلى السوق وتحويل الفكرة الأولية إلى فرصة من خلال المراحل التالية:

1-1-1 تفكيك وإعادة تكوين الفكرة الأصلية:

- الفكرة الجيدة ليست سوى أداة في يد الفرد أو الجماعة، وليست الفكرة المكون الرئيسي وإنما العمل الذي يمكن القيام به من الفكرة.

- الأفكار الجيدة ليست بالضرورة فرصة جيدة قد تكون فكرة بسيطة وتخلق قيمة كبيرة وقد تكون الفكرة عبقرية وتخلق قيمة وذلك يحدد حسب شروط البيئة والمحيط.

- النقاط الأفكار الناشئة الجديدة يعني وجود والحصول وتطوير القدرة على الاستماع ومراقبة الجودة لطرح الأسئلة حول ما يحيط بالفكرة، وذلك لأن المنشأ يجب أن يعمل مثل الإسفنج لامتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار قبل القيام بفرز أو ترك العملية التسويقية.

- لا يستطيع المقاول تفكيك الفكرة الأولية إلا إذا كانت لديه مهارات وكفاءات وكذلك الإستعانة بمكاتب الاستشارة، والزبائن لجمع معلومات عن المحيط الخاصة بالمشروع.

1-1-2 تقييم البدائل: تتمثل في مجموعة من الاختيارات التي تشكلت من تفكيك الفكرة الأولية للاستفادة منها عن طريق توسع في النشاط، وعند مواجهة الصعوبات في تطبيق الفكرة المختارة نختار بديل آخر من هذه البدائل. وتقيم الفكرة عن طريق ثنائية (المقاول/المحيط) وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل المقاول يستطيع أن يطبقها.

- هل السوق يتقبلها.

1-1-3 طرق تقييم البدائل والفرص: بدراسة كل بديل بطريقة غير منفصلة عن طريق معيارين

المعيار الأول: ماهية القيمة التي يقدمها الخيار.

المعيار الثاني: وفي هذا المعيار يتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية:

تحديد المستفيدين من المنتج وأين نجده؟

- ما هي حالة السوق؟
 - ما هي الموارد الضرورية؟
 - ما هي الميزة التنافسية التي تميز المنتج؟
- ويتم تقييم الخيارات عن طريق وضع سلم من النقاط و إختيار البديل الذي يحوز على أكبر نقاط.¹

¹ - جودي حنان (محاضرة غير منشورة) - المقاولاتية وإنشاء المؤسسات - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018

المبحث الثاني: المقاول كمحرك للسيرورة المقاولاتية

يسعى المقاول من خلال إنشاء مقاولاته الخاصة إلى تحقيق أهدافه وطموحاته ويواجه في ذلك تحديات كبيرة لضمان إستمراريتها ونجاحها، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والتنافسية السريعة إذ تفرض عليه تكثيف جهوده المعرفية والتقنية والتي تنعكس في مدى امتلاكه سمات وخصائص المقاول التي تكسبه روح المقاولاتية، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المقاول وخصائصه الشخصية، والنموذج التمثيلي CSIP.

المطلب الأول: تعريف المقاول

تعريف 1: هو الذي يأخذ ويتوسط بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع المورد والزيون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية.¹

تعريف 2: الفرد الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، بجمع الموارد بشكل فعال، ويبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الأهداف التي يريد بلوغها وذلك بتخصيص الناجع للموارد.²

تعريف 3: هو ذلك الشخص الذي ليه القدرة على اخذ المخاطرة بشراء البضائع، أو جزء منها بسعر معين وبيعها من اجل الحصول على ربح، سواء كانت البضائع جديدة أو قديمة.³

تعريف 4: هو الشخص الذي يقبل المخاطر وفرص إنشاء، تشغيل، إدارة، وتنمية الأعمال الجديدة.⁴

التعريف الشامل: شخص مبدع ومسير لمؤسسة ويقوم بدور تنشيط في القرارات المتعلقة بتوجيه أو حل مشاكلها.

¹ - بلال خلف السكارنة- الريادة وإدارة الأعمال- دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان - الأردن، ط2008، ص18

² - كمال مرداوي، كمال نموري - الإبتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات إقتصاد السوق - مداخلة ملتقى الوطني حول

المقاولاتية، تكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والإقتصاد، جامعة بسكرة - أيام 8/7/6 افريل، 2010، ص 7

³ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 111

⁴ - كريم بدري- ريادة الأعمال - المحاضرة الثالثة، مبادئ الإستثمار منصة ادراك ، 2017، ص 8

المطلب الثاني: المواصفات الشخصية للمقاول

هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان إذن اقتراح وصفة تسمح بالقول إنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1- الطاقة والحركة: فالطاقة والحركة سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

2- الثقة في النفس: تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية التصورية للمقاول، وذلك ما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.

3- القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا حقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

4- القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد يواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد ما.

5- تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءاً من النجاح، وبالنسبة للمقاول الفشل والخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

6- قياس المخاطر: ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط والطويل، فلا يجب أن يعتمد على الخطر نادراً ما يتكرراً، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر.

7- الابتكار والإبداع: من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتوجاتها وهياكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ للانفتاح على الابتكار والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة لتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.¹

المطلب: الثالث النموذج التمثيلي للمشروع

1- تعريف ال CSIP:

عبارة عن تبني مشكلة كلاسيكية للإدارة الاستراتيجية والأعمال المقترحة لاتخاذ القرار (قرار / عمل). فالمقاول يجعل من التصورات الأقل أو أكثر غموضاً (حالات عدم اليقين) بالنسبة له أو محيطه به أكثر احتمالية للتحقيق، من خلال الموارد والتطلعات والأهداف للتوصل إلى صياغة تشكيلة مشروع ناجح وتحقيق المبتغى.

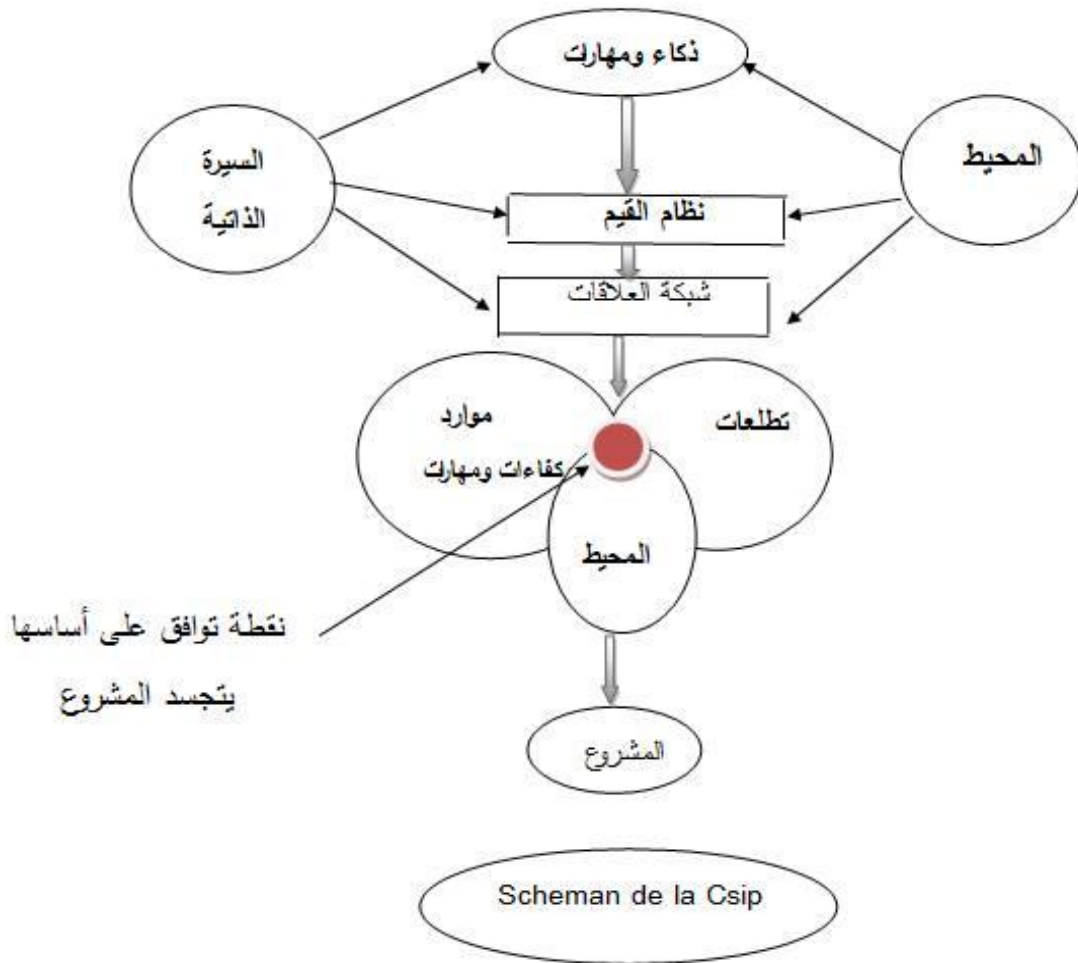
هو مصطلح مستمد من الإشكالية الكلاسيكية لتسيير الاستراتيجي والمتعلقة بصياغة استراتيجية المؤسسة، يبحث عن طموحات تطلعات المقاول / المسير، وضعية المحيط الحالية والمستقبلية، والقدرات وموارد المؤسسة (المهارات)، فمَنْشئ المؤسسة لديه طموحات وأهداف متعددة ومختلفة ذات طبيعة اقتصادية وغير اقتصادية. وما يميز هذه الأهداف أنها أحياناً تكون غير واضحة، متناقضة، متطورة. وبالتالي كل تغيير في CSIP يؤدي إلى التغيير في مسار المقاولات، فمنطقة توافق تعبر عن الأفعال التي تقوم بها الفرد المقاول والتي تعتبر مقبولة، مرغوبة، وممكنة، في هذه المنطقة يمكن للمشاريع أن تتطور والأهداف تتأكد على مر الزمان.

CSIP هي مصفوفة اتخاذ القرار و ردود أفعال المقاول وتنضح في منطقة التوافق (المنطقة A) لطموحاته وإمكانيات المحيط والموارد المتاحة.² التي توضح في الشكل التالي:

¹ - صندرة سايبى، مرجع سابق، ص ص ، 9 - 10

² - Alain fayolle, op, p 55-57

الشكل رقم (1-1) النموذج التمثيلي لل مشروع CSIP



مصدر: جودي حنان (محاضرة غير منشورة) - المقاولة وإنشاء المؤسسات - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2018

خلاصة الفصل الأول:

أصبحت المقاولالية من أهم مجالات الأعمال التي تزايد الاهتمام بها في معظم دول العالم، حيث أصبحت أبرز للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء. إذ تعتبر من أهم المميزات التي يختص بها الأفراد الراغبين في إبداء مبادرتهم، وإبداعهم وثقافتهم الاستثمارية، ويمكن القول أن الشرط الأساسي لترقية المقاولالية في نشر ثقافة المقاولالية، التي تنمّن الخصائص الشخصية التي يتميز بها المقاول كالحاجة للإنجاز الشخصي، المخاطرة، الثقة في نفس والتي تنمّن النجاح الفرد وتغفر الفشل، وتشجع التنوع والتغير هذه الثقافة فهي تسمح بولادة المقاولين وبتطوير مقاولاتهم ولذا يجب العمل على نشر مبادئ المقاولالية لتشمل المجتمع ككل.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لمخطط

الأعمال

تمهيد:

إذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدود الإمكانيات والخبرة مقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفس كتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية و الاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين، وعليه يشكل مخطط الأعمال صورة تعكس شخصية هذا الوافد الجديد وتسمح للآخرين بتقييم فرص التعامل معه وبالتالي قبوله عنصر من عناصر السوق .

لذا نجد أن إنشاء المؤسسات والمقاولاتية اليوم بدأت تأخذ أهمية واسعة في مجتمعنا حيث ينبغي على المقاولاتية أن تقوم بتنشيط المؤسسات والأفراد، وأيضا الإسهام في تجديد المؤسسات والمساهمة في خلق فرص عمل .

تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لمخطط الأعمال.

المبحث الثاني: أساسيات مخطط الأعمال .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

إن كتابة خطة العمل التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات الملائمة لبدء مشروع يحمل مخاطر جديدة، يعد الأساس الذي يبنى عليه نجاح المشروع، لذا في هذا المبحث سنتطرق لمفهوم مخطط الأعمال وتحديد خصائصه نتحدث على أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهميته

أولاً: تعريف مخطط الأعمال

تعريف 1: هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تتصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة. يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى الخطة الإجابة على الأسئلة التالية :

أين نحن الآن ؟

أين سنذهب ؟

وكيف الوصول إلى نقطة ما ؟¹

تعريف 2: هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح المالكي الموارد القيمة التي يمكن الحصول عليها.²

تعريف 3: هو مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين. وتتطلب هذه الدراسات توافر بيانات ومعلومات تكمن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم.³

¹ - بلال خلف سكارنة، مرجع السابق، 111

² - براهيم نوال -السيرورة المقاولتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال- الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة و الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012، ص 08

³ - محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق- دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010،

تعريف 4: إسقاط للمستقبل وربط للوسائل المسخرة من أجل تجسيد الرؤية المستقبلية.¹

التعريف الشامل: المخطط الأعمال هو عبارة عن ملف مختصر لتقديم مشروع مقاولاتي وهو مسار تحليل استراتيجي، مبني على إسقاطات مستقبلية للموارد الضرورية، بخطة مفصلة لربحية ومردودية المشروع.

ثانياً: أهمية مخطط الأعمال

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

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد حيث إن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.

- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تشغلها المؤسسة حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنية للمردودية الحقيقية.

- إن خطة الأعمال تحتوي على المعلومات المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بالمشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.²

- تحتوي على الخطة الخاصة بك والاستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.

- إن خطة الأعمال يجب أن يتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن اقراضك أو الاستثمار في شركتك، وبدون خطة الأعمال لن تتكون حتى من بدأ عملك.

¹ -Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, paris, 2009, p134

² - محمد جلاب - الإطار الإستعمالي كمخطط الأعمال ومساهمة في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة - جامعة بسكرة الأيام العملية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 19/18/17 أبريل، 2008، ص168

- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس بحد ذاته وإنما بغرض الحصول على منافع مادية.¹

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال عدة خصائص نذكرها فيما يلي:²

1- الإيجاز والتلخيص:

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية.

2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم:

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد به.

3- الوضوح وسهولة الفهم:

يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تنتجها مختلف برامج الإعلام الآلي.

4- الواقعية:

تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها. فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها في الواقع.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118 - 119

² - لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 8

5-المصدقية والدقة: تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع، وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي تكون معروفة وذات الموثوقية.

6-الهيكلية الجيدة:

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل.

7-التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصدقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

يقوم صاحب المشروع باختيار الطريقة التي تتناسب مع فكرة مشروعه كي يتمكن من تجسيدها حيث يوضع في بداية مشروعه أمام مجموعة من الخيارات حسب تصنيفات حيث:

أولاً: التصنيف الأول

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين:¹

1-مخطط مختصر: وهو مخطط قصير يعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط الأهم منه للعمل الجديد، ويتم التركيز في هذا النوع على ثقل القضايا التسويقية مثل: الأسعار، المنافسة وقنوات التوزيع، ويعطي القليل للإجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الأعمال يكون ملائم في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل.

وعلى العموم فالمخطط المختصر يكون مرضي للمولين والمستثمرين خاصة عندما يحتوي على تنبؤات مالية للنتائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 212

2-مخطط شمولي: ويحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والحرجة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث ان هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيدا عندما:

- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة مخطط الأعمال.

ثانيا: التصنيف الثاني

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية:¹

1-مخطط قصير أو مخطط مصغر: حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية ومخطط التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية، العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد الحذر من الإساءة في استخدام المخطط الصغير لأن ليس بديلا عن المخطط التفصيلي للمشروع.

2-مخطط طويل: وهو عبارة عن الأدوات المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

3-مخطط التقديم: وهو مخطط الأعمال من دون اللمسات والانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط الأعمال مع بعض الاختلافات المحددة.

4-المخطط الالكتروني: وهو عبارة عن مخطط لأعمال للبرامج التي تجرى بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر، ويتم طبعه على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملائمة له للاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من مخططته، ويستخدم العرض المستند على الحاسوب في تقديم المخطط الالكتروني.

¹ -فايزة جمعة صالح النجار عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص332

المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال

يلعب إعداد مخطط الأعمال أهمية كبيرة في بداية إنشاء أي مشروع، لاسيما بأنه يساهم بوضع وتحديد الأهداف التي يسعى صاحب المشروع لإنجازها ويساهم من خلال ذلك في تحديد السبل الكفيلة لتحقيق تلك الرؤية، حيث تدور أهداف مخطط الأعمال حول مقاربتين:¹

1-مخطط الأعمال كأداة اتصال: يعد كبطاقة التعريف (فرد، مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول، مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة). ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين الجماعات المحلية) ونجد فيه نوعين من الاتصال:

◀ **اتصال داخلي:** يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره، إقناع نفسه أولاً بجدوى الفرصة، واختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات من الواقع. كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

◀ **اتصال خارجي:** يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع فهو عبارة عن بيع فريق العمل، بيع مشروع. إن فعالية الاتصال تكمن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب للحاجات الموجهة إليه، (اهتماماته، أهدافه، ممارساته).

2-مخطط الأعمال كأداة استراتيجية: يعد كأداة للتفكير الاستراتيجي، وأداة للتوقع وللمحاكاة حيث نجد من خلال هذا الهدف نوعين من الاستراتيجية:

◀ **استراتيجية داخلية:** بمعنى أن مخطط الأعمال يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد كما يسمح مخطط الأعمال بمتابعة الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

◀ **استراتيجية خارجية:** يسمح مخطط الأعمال بتوضيح جدوى العملية والاستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة استراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير واقعية، ملائمة، إمكانية، جدوى المشروع المقاولات.

¹ - جودي حنان -محاضرات في مخطط الأعمال -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2018،

المبحث الثاني: أساسيات مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث التطرق للمحاور الأساسية التي يركز عليها مخطط الأعمال والتي لا يمكن الاستغناء على أحدهما لتوضيح جوانب المشروع بطريقة منظمة تكشف وجود فرصة عمل حقيقية من عدمها، يصل المقاول لرؤية استراتيجية تمكنه من السير المتوازن في طريق الإنشاء.

المطلب الأول: المخطط التسويقي

تتناول الخطط التسويقية جميع الأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي كالتخطيط للبضاعة وسبل ملازمتها لطبيعة الأسواق التي تتعامل معها المنظمة والتخطيط للأسعار التي يتم عرضها في الأسواق وفقاً لطبيعة الدخل المتاح للإفناق من ميل المستهلكين وكذلك التخطيط للإعلان والترويج أي كل ما يتعلق بالأساليب الترويجية والإعلانية وسبل إيصال الرسالة للمستهلكين الحاليين والمرتبين في الأسواق الاستهلاكية والاستعمالية.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي

تعريف 1: عبارة عن خارطة طريق للنشاطات التسويقية الخاصة بالمنظمة لفترة زمنية مستقبلية محددة.¹

تعريف 2: بمثابة الموجه العام لتحقيق أهداف المنشأة وتحقيق أكبر عائد مادي وتقديم سلعة منافسة من حيث السعر والجودة والحصول على حصة السوق مخطط لها.²

تعريف 3: تمثل طريق الموثوق الذي يمكن أن يخطه المدير أو الإدارة في وصولها إلى الهدف المطلوب بلوغه. وقد يكون ذلك الهدف هو مستوى المبيعات خلال فترة زمنية محددة أو انجاز مستوى معين من النشاط الترويجي لتحفيز المستهلكين للشراء أو مواجهة المنافسين في السوق أو الانتشار في عمليات التوزيع خارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها المنظمة.³

التعريف الشامل: هو وثيقة مكتوبة تهتم بجانب التسويق في المؤسسة فتتناول بالدراسة والتحليل بيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة إلى الأهداف الموضوعية للمبيعات كما يتم عن طريقه تفصيل وتوضيح الاستراتيجيات والأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.

ثانياً: أهمية المخطط التسويقي

¹ - بشير العلاق - التخطيط التسويقي " مفاهيم وتطبيقات " - دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008، ص23

² - أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي وآخرون - الأصول العملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -

الأردن، 2011، ط1، ص411

³ - ثامر البكري-استراتيجيات التسويق - دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص189

للمخطط التسويقي أهمية كبيرة تتجلى في أهمية دراسة الطلب على منتجات المشروع والتي تعتبر من أهم عناصر الدراسة التسويقية وتفيدنا في:¹

- تحديد حجم إنتاج المشروع بناء على التنبؤ بحجم الطلب على مبيعات لنواتج المشروع.
- السعر المتوقع لمنتجات المشروع.
- العوامل المؤثرة في العرض والطلب.
- طريق التوزيع.
- حدة المنافسة.
- الميزة التنافسية للمشروع والاستراتيجية التسويقية المتبعة.
- هيكل السوق حجمه ونوعه خصائصه، المنافسين، المسيطر فيه حواجز الدخول والخروج.
- من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع وعلى أساسها نستطيع معرفة التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وكذلك حجم.

ثالثا: عناصر مخطط التسويق

1 - دراسة السوق

- تعرف على أنها مختلف الأنشطة المنظمة لجمع وتحليل المعلومات بالسوق، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين نتوقف عليهم المؤسسة للاستفادة أساسا من القرارات التسويقية وتخفيض المخاطر.² وتشمل دراسة ما يلي:
- تحديد السوق الخاصة بالمؤسسة وتوصيفها كميا من حيث السن، الدخل، المهنة، المنطقة ونوع النشاط وحجم الأعمال والشكل القانوني.
 - دراسة أنماط الشراء والعادات والاتجاهات والانطباعات والدوافع والآراء والاحتياجات الخاصة بالمستهلكين والمشتريين الصناعيين.
 - تحديد حجم الطلب حاليا ودراسة التغيرات المتوقعة مستقبلا.
 - تحديد المواصفات المطلوبة من المشتري أو المستهلك.³

¹ - رائد محمد عليه - دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع-الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ط2015،1، ص 105

² - يحي عيسى واخرون -تحليل السوق-دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007، ص 42

³ - بشير العلاق، مرجع السابق، ص36

1-1 تحديد السوق وحدوده الجغرافية:

أي تحديد المكان الذي سيعرض فيه المنتج أو الخدمة بمعنى هل سيتم ذلك في ضاحية ما، أو مدينة محددة، أو دولة ما كذلك هل سيخدم السوق المستهلك المباشر أو المنتج لان هذا يحدد هوية المحتمل فيما إذا كان أفراد أو تجار معينين ومؤسسات...الخ¹

2-1 وصف المنتجات: يتضمن المنتجات الأساسية مما يأتي:

- المنتج المقترح تقديمه سلعة/خدمة.
- ميزات المنتجات المقترح تقديمها بالمقارنة مع المنتجات المتوفرة في السوق.
- التحسينات أو الإضافات التي يرغب الزبائن بالتحسينات أو الإضافات التي يرغب الزبائن بإدخالها على المنتج.
- نوع الطلب على السلعة/ الخدمة المقترحة يومي، شهري...الخ.
- التعديلات التي سوف تطرأ على الشكل السلعة الخارجي التصميم الألوان، التغليف...الخ.
- التعديلات التي سوف تدخلها الخدمة التي ستوفرها.
- الميزة النسبية للسلعة/ الخدمة المقترحة.

3-1 تحليل الزبائن:

الزبائن هم أكثر الناس أهمية لمنشأتك، فالهدف الأساسي لأي نشاط التسويق يمثّل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، فرض الزبائن يعني غالباً الحصول على زبائن جدد لما تلعبه التغذية المرتدة من دور في الدعاية والإشهار للشركة، لذلك من الضروري معرفة من هم زبائنك حتى تتمكن من خدمتهم بشكل أفضل.²

4-1 تقدير حجم الطلب:

هناك أساليب مختلفة لتقدير حجم الطلب أو التنبؤ به، تم عرضها في مقررات مختلفة والتي يمكن توضيحها، في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2) أساليب تقدير حجم الطلب

الأساليب الوصفية	الأساليب الكمية
- دراسة السوق.	- الطريقة الآسية.

¹ - سعاد نانف بروطي-دائرة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة-دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص199

² - محمد أحمد مصطفى عبد الله الريادي -دليلك لتأسيس مشروعك - منظمة العمل العربية، الأردن، 2006، ص14

- أسلوب طريقة دلفي.	- طريقة متوسط استهلاك الفرد.
- دراسة نوايا الزبائن المرتقبين.	- طريقة المتوسطات المتحركة.
- تقديرات رجال البيع،	

مصدر: مروة أحمد نسيم برهم الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق،

والتوريدات، 2008، ص 142

يتم تقدير حجم الطلب المتوقع كما يلي:¹

$$\text{حجم الطلب المتوقع} = (\text{عدد الزبائن المرتقبين في المنطقة}) \times (\text{متوسط استهلاك الفرد}).$$

1-5 تقدير حجم العرض:

أي تحديد عدد الأعمال القائمة التي تبيع المنفعة ومجموع مبيعاتها السنوية هؤلاء يشكلون المنافس الأهم للعمل عندما يقام، لذلك يحتاج أيضا أن يعرف الكثير من خصائصهم من السوق ونجاحهم لتحديد متطلبات الدخول كمنافس جديد، حيث يتم تقدير حجم العرض المتوقع كما يلي:

$$\text{الإنتاج المحلي الكلي} = (\text{عدد المصانع}) \times (\text{متوسط الطاقة الفعلية}).$$

1-6 تحليل المنافسة:

لا يخلو أي سوق من المنافسة وليكن صاحب المشروع من النجاح والحصول على حصة سوقية أكبر عليه تلبية حاجات ورغبات زبائنك بشكل أفضل من منافسيه ولذلك، عند تحليل المنافسة تحتاج إلى تحديد منافسيك الأساسيين لكل منتج من منتجاتك على حدة والخدمات التي توفرها أيضا.²

رابعا: تحليل القوى التنافسية

1-1 تحليل قوى المنافسة بورتو Porter:

¹ مروة احمد، نسيم برهم -الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة -الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر- القاهرة، ط1، 2008، ص 141-

² محمد أحمد مصطفى عبد الله، مرجع سابق، ص ص 14-15

1-1 شدة المنافسة في الصناعة: تتمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تجديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المنافسين.

2-1 تهديد دخول منافسين جدد: الداخولون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديدهم على معوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للزبائن تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

3-1 قوة التفاوضية للموردين: حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبون، خاصة عندما الزبون عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي أو تكامل خلفي.

4-1 قوة التفاوضية للزبائن: تتعاظم قوة المشتريين إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع الزبون تحقيق تكامل خلفي.

5-1 المنتجات البديلة والمتاحة: إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية الموارد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات مالية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة.¹

2- تحليل SWOT:

عند القيام بإجراءات التحليل والتخطيط الاستراتيجي يعتبر تحليل SWOT هو أهم أسلوب فنجد أن هناك عوامل للبيئة الداخلية تتمثل في نقاط القوة Strength ونقاط الضعف Threate وعوامل البيئة الخارجية متمثلة في الفرص Opportunities والتهديدات Weaknesses، وبمعرفة هاته العوامل يمكن تحديد الاستراتيجية المناسبة التي يجب أن تتبعها المؤسسة.

¹ - سعد غالب ياسين-الإدارة الاستراتيجية - دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998، ص ص 09-10

- **نقاط القوة:** وترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية، والقدرات الموجودة في الماركة السلعية أو الخدمية الخاصة بمؤسسة ما وغير الموجودة إطلاقاً أو بنفس الدرجة في الماركات المنافسة الأخرى.

- **نقاط الضعف:** وتشير كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بماركة سلعية أو خدمية ما والتي قد يقابلها نقاط قوة بدرجات معينة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة.

وفي الجدول التالي نجد أمثلة لبعض نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي يمكن أن تعاني

منها: جدول رقم(2-2) نقاط القوة ونقاط الضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق.	- عدم كفاية الأبحاث التطويرية.
- ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة.	- عدم الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة.
- انخفاض معدل دوران العمالة.	- ارتفاع تكاليف الإنتاج بالمؤسسة.
- توفرها على قوات بيع ذات مهارة عالية.	- ضعف الهيكل المالي للمؤسسة.
- انخفاض معدل دوران العمالة.	- تقادم التسهيلات الإنتاجية.

مصدر: طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، 318

- **الفرص المتاحة:** وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي والتي تتمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة.

- **التحديات أو المشاكل:** وتشير إلى كافة التحديات، أو المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة.

على سبيل المثال: دخول مؤسسات جديدة إلى سوق السلعة الكلي يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسة والمؤسسات الحالية، كما أن التباطؤ في معدلات النمو في السوق يعتبر تحدياً لا بد من مواجهته من قبل المؤسسة، وأخيراً ارتفاع أسعار المواد الخام والطاقة والتطور التكنولوجي الأعلى في المؤسسات المنافسة يعتبر تحدياً لا بد من مواجهته بالدراسة والتعمق واتخاذ القرارات المناسبة.

وفي الجدول التالي نجد أمثلة لبعض الفرص والتحديات التي يمكن أن توجهها المؤسسة:

جدول رقم(2-3) الفرص والتحديات

التحديات	الفرص
- صدور قوانين أو تشريعات جديدة.	- اكتشاف أسواق جديدة محتملة.
- نقص المواد الأولية.	- ظهور بدائل جديدة من المواد الأولية.
- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة.	- نمو الأسواق الحالية للمؤسسة.
- تغيير التكنولوجيا المستخدمة.	- التوصل إلى أساليب إنتاجية مبتكرة .
- دخول منافسين جدد في السوق.	- صعوبة دخول منافسين جدد للسوق.
- تحول الطلب عن منتجات المنظمة.	- ارتفاع الطلب على منتجات المنظمة.

مصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص 315.

خامسا: المزيج التسويقي:

يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي:

المنتج، التوزيع، السعر، الترويج. وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي لا بد أن يشمل قدر مناسب من هذه العناصر، باعتبار أن هذه الاستراتيجيات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة.¹

1-المنتج: أي شيء يمكن تقديمه لسوق للانتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام أو الاستهلاك ويمكن إن يلبي حاجة ويحقق الرغبة.²

1-1 أبعاد مزيج المنتج:

- **الاتساع:** يشير اتساع المزيج أو التشكيلة إلى عدد من الخطوط الإنتاجية المختلفة التي تقوم المؤسسة بامتلاكها.

- **الطول:** يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي.

- **العمق:** يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج كإنتاج منتج بألوان مختلفة.

- **التناسق:** يعني أوجه التنافس ومدى الارتباط بين خطوط المنتجات من حيث متطلبات الإنتاج وبحوث التسويق والتمويل.³

1-2 دورة حياة المنتج:

¹ - عصام الدين أمين أوعلفة-تسويق مفاهيم واستراتيجيات-النظرية والتطبيق_ مؤسسة حورس الدولية ص ص20-21

² - فليب كوتل، جاري ارسترونج ترجمته سرور علي إبراهيم سرور- أساسيات التسويق-دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص456

³ - محمد فريد الصحن، نبيلة عباس-مبادئ التسويق-دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص218

تعتبر دورة حياة المنتج من المراحل التي يمر بها المنتج منذ دخوله إلى السوق حتى اختفائه، وتنقسم دورة حياة السلعة والخدمة عادة إلى أربعة مراحل هي مرحلة التقديم، النمو، والنضج، والانحدار ويمكن توضيحها كما يلي:

1-2-1 مرحلة التقديم: في هذه المرحلة يتم طرح المنتج الجديد في السوق فترتفع تكاليف البحث والجهود الترويجية، كما يكون عادة حجم المبيعات ضئيلاً جداً والأرباح محدودة وعدم استقرار السلعة.

1-2-2 مرحلة النمو: خلال هذه المرحلة تبدأ المبيعات في التزايد وهذا يعود إلى إقبال المستهلك على المنتج، كما تزداد المنافسة وقد يتم خفض الأسعار لانخفاض التكاليف الإنتاجية، فتعمل المؤسسة على تنويع تشكيلاتها من المنتجات وتكثيف عملياتها الترويجية وزيادة منافذ التوزيع.

1-2-3 مرحلة النضج: تعتبر هذه المرحلة أطول المراحل وخلال هذه المرحلة تبلغ المبيعات ذروتها ثم تميل إلى الاستقرار فخلال هذه المرحلة يدرك المستهلك الفرق بين السلع المتوفرة في السوق (يرتبب المستهلك منتج المؤسسة ضمن المنتجات التي يرغب فيها وهذا الترتيب يأتي بعد مقارنة منتج المؤسسة مع ما يقابله من منتجات المؤسسات المنافسة)، ويتوجب على المؤسسة في هذه المرحلة تطوير منتجاتها حتى تتفادى مرحلة الانحدار ويأتي هذا التطوير إما في تغيير حجم المنتج أو تغليفه أو تحسين خصائصه.

1-2-4 مرحلة الانحدار: خلال هذه المرحلة تتخفض كل من المبيعات والإيرادات بشكل واضح ما ينعكس سلباً على أهداف المؤسسة ما يدفعها إما إلى الاستغناء عن المنتج نهائياً أو إعادة بعث المنتج من جديد بما يتماشى ومتطلبات السوق ويبدأ بعض المنافسين بالخروج من المنافسة.¹

2-التسعير: القيمة التي يدفعها المستهلك أو خدمة نظير حصوله عليها، أي إن سعر هو مقابل النقدي التي يحدده البائع ويرضي المشتري.²

1-2 أهداف التسعير:

إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وارد عملية التسعير:

- البقاء والاستمرار والنمو.
- تحقيق أقصى مبيعات ممكنة.
- زيادة حصة السلعة أو الماركة في السوق الكلي للسلعة.

¹ - محمود جاسم محمد الميديين- استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي- دار الحامد لمنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2009، ص184-187

² - عصام الدين أمين أبو علفة- مرجع سابق، ص352

- تحقيق الأرباح.
- بناء سمعة جيدة للسلعة أو الماركة.¹
- 2-3 العوامل المؤثرة في التسعير:
- العوامل الداخلية: وهي مؤثرة في تسعير الأهداف التسويقية للمنظمة وإستراتيجية المزيج التسويقي والتكاليف والاعتبارات التنظيمية.
- العوامل الخارجية: توجد عدة عوامل خارجية تؤثر في قرارات تسعير أهمها طبيعة السوق والطلب، المنافسة والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بالمنظمة.²
- 2-4 طرق التسعير:
- التسعير على أساس التكلفة: تعتبر استخدمًا في تحديد السعر، وهي تقوم على أساس إضافة:

$$\text{السعر إجمالي} = \text{تكلفة المنتج} + \text{هامش الربح}$$

- التسعير على أساس الطلب: هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة لتغير في ثمنها ونقاس بقسم التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن.³
- التسعير على أساس المنافس: هي هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأحد أسعار منافسيها بعين الاعتبار، ما يجعلها تفاضل بين ثلاث بدائل، التسعير على مستوى أسعار منافسيها التسعير بأقل من أسعارها، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارها.⁴
- 3-التوزيع: يعد القرار المتعلق بالطريقة أو الأسلوب المتبع لجعل السلعة/ الخدمة متاحة للشراء من القرارات المهمة في مجال التسويق، فالمنتج ذو القيمة العالية لا قيمة له ما لم يتم توفيره في الزمان والمكان المناسبين بالنسبة للمستهلك.⁵
- 2-3 طرق التوزيع:

¹ - محمد إبراهيم عبيدات-إستراتيجية التسويق - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص 175

² - حميد الطائي، بشير العلاق-مبادئ التسويق الحديث "مدخل شامل"-دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص 160

³ - عمر وخير الدين-التسويق مفاهيم وإستراتيجيات - مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص 325-326

⁴ - محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد-إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت-دار الفكر الجامعي، بدون بلد النشر، 2007، ص 360

⁵ - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 211

3-2-1 التوزيع المباشر: ويقصد به قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري و يتم

ذلك توزيع السلع الاستهلاكية بعدة طرق:

- عن طريق متاجر يمتلكها المنتج.
 - عن طريق البيع بالبريد.
 - عن طريق البيع الآلي أو بالتلفون.
 - عن طريق الباعة المتجولين بالطواف على منازل المستهلكين.
- بالنسبة للسلع الصناعية يتم توزيع هذه السلع بطريقة التوزيع المباشر من خلال طريقتين.

- عن طريق المعارض المتخصصة.

- عن طريق مندوبي المبيعات.

3-2-2 التوزيع غير المباشر: يقصد به قيام المنتج بالاعتماد على الوسطاء في توزيع السلع والخدمات.

بالنسبة للسلع الاستهلاكية أهم قنوات التوزيع لها:

- من المنتج - تاجر تجزئة - المستهلك.
 - من المنتج - تاجر الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك.
- بالنسبة للسلع الصناعية أهم قنوات التوزيع لها.
- منتج صناعي - الوكيل - مشتري صناعي.
 - المنتج - الوكيل - الموزع الصناعي - المشتري الصناعي.¹

3-3 أهداف التوزيع:

هناك عدة أهداف تؤثر في رسم السياسات التوزيعية يمكن إيجازها بما يلي:

- توفير السلع والخدمات حيث حدوث الطلب عليها بالأسعار والنوعيات المطلوبة.
- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة في الزمان والمكان المنافسين
- تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات

¹ - بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ص ص 161-162

- خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك وإدامة صلة المؤسسة وذلك من خلال صمود استمرار تدفق المنتجات.¹

4-الترويج:

ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الناجمة ما تقدمه الشركات مع سلع أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من أفراد أو مؤسسات ووفق إمكانياتهم.²

4-1 عناصر الترويج:

- الإعلان: هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائح للمستهلك من خلال الأخبار والإقناع والتأثير.

- وسائل تنشيط المبيعات: هي حواجز مادية قصيرة الأجل مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء، الموظفين والعملاء بهدف قرار الشراء

- البيع الشخصي: وهي عملية اتصال شخصية ومباشرة بين البائع ومشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى بيعيه مدربة ومؤهلة

- العلاقات العامة والدعاية: العلاقات شخصية أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية عن المنظمة وما تقدمه من منتجات لكسب رضا وتأييد هذا الجمهور.³

4-2 أهداف الترويج:

- تقديم المعلومات للمستهلكين الحاليين والمحتملين في الوقت المناسب بالكمية المناسبة بإعتماد على وسائل ملائمة

- إقناع المستهلكين بالمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة وقدرتها على إشباع حاجتهم ورغباتهم

¹ حميد الطائي-العلمية للتسويق الحديث" مدخل الشامل" -دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص186

² علي فلاح الزعبي - إدارة الترويج والإيصالات التسويقية مدخل تطبيقي استراتيجي-دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص34

³ الهام فخري طمليه-استراتيجيات التسويق "إطار نظري وتطبيقي"-إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص232

- العمل على تركيز المستهلكين بالسلعة أو الخدمة من وقت لآخر، وخاصة المستهلكين ذوي المواقف والآراء الايجابية وذلك لتعميق الولاء لديهم نحو السلعة أو الخدمة.¹

سادسا: الاستراتيجيات التسويقية

1- استراتيجية قيادة التكلفة :

وفق هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، ولتحقيق هذه الاستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.²

2- استراتيجية التمييز:

إلا أن غالبية المشاريع الصغيرة تحقق الميزة من خلال استراتيجية التمايز، فالمشاريع الصغيرة تعاني من صعوبات في مجال الاستراتيجية التنافسية القائمة على التكلفة الأدنى، وذلك لعدم امتلاكها لمتطلبات السيطرة على التكاليف التي تمكنها من المنافسة السعرية مقترنة بالمشاريع الكبيرة التي تمتلك الميزة التنافسية القائمة على السيطرة على التكاليف وتحقيق الكلفة الأدنى. تستطيع المشاريع الصغيرة تطبيق استراتيجية التمايز من خلال:

- التميز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.
- سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة.
- التميز في حملاتها الترويجية.
- الانفاق قدر الإمكان على البحث والتطوير.³

3- استراتيجية التركيز:

صياغة هذه الاستراتيجية تقوم أيضا على قيادة الكلفة أو التمايز، ولكن وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق) وعلى العكس مما سبق من الاستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل).

¹ - جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى ابو عيد-إدارة المشاريع الصغيرة - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2004، ص

² - ثامر ياسر البكري-استراتيجيات التسويق- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 128

³ - إلهام فخري طلمية، مرجع سابق، ص ص 102-103

إن إتباع هذه الاستراتيجية يعني التركيز على مجموعة معينة من المشتريين أو جزء من السوق المستهدف، بما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع، وبالتالي تستطيع أن تحصل على تمييز وتفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنهم، أو عن طريق خفض الكلفة أو كلاهما.¹

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

يهتم التخطيط التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى أقسام ووحدات مختلفة يختص كل منها بأداء بعض العمليات الإنتاجية والخدمية كما يعني بتوزيع الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر للإنتاج، كما يمكن من تقدير التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة.

أولاً: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته

1-تعريف: هو مخطط يهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسس المؤسسة وكذا العاملين من خلال إبراز اللوائح وقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة.²

2-أهمية المخطط التنظيمي:

إن تنظيم ضرورة لابد منها لترتيب الجهود وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المؤسسة أيا كان حجمها أو طبيعة عملها، وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ومنها ما يلي:³

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف وجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيصرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في الهيكل التنظيمي.
- يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

¹- ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 129، 128

²- حسين محمود حريم-تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2000، ص 45

³- زكريا الدوري وآخرون-مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي العشرين-دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ص117

- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المآهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت.
بالإضافة إلى: ¹
- ضمان استمرارية المؤسسة.
- مواجهة التعقيد والغموض والتغير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المؤسسة وحركتها ومتطلباتها البيئي

ثانيا: الموارد البشرية

- 1- **تعريف المورد البشري:** يعرف على أنه ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثورة وإيرادات من خلال استخدام مهارته ومعارفه، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تتحقق الثروة.
تعريف إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.²
- 2- **تخطيط الموارد البشرية:** هو عملية التأكد من توفر الكمية أو النوعية الجيدة من القوى البشرية في الزمان والمكان الملائم، والقيام بما هو مطلوب من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.³
- 3- **استقطاب الموارد البشرية:** يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.⁴
- 4- **الحفاظ على الموارد البشرية:** هي البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ على هذه الموارد. ومن بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية تلك المتعلقة. وخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسليمة وإعداد البرامج العملية والعلمية الكفيلة بتخفيف المخاطر على صحة ونفسية الأفراد العاملين بالمؤسسة. إلى

¹ - مهدي حسين زويلف وآخرون-التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية-دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 1999، ص 45

² - حسن إبراهيم بلوط-إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي-منشورات النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص18

³ احمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافة-مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات-دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص74

⁴ - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص38

جانب معرفة كيفية بناء علاقات عمل وذلك بتحديد الأسس وسياسات التي يجب أن يكون هدفها توضيح علاقات الأفراد بالمؤسسات، وأيضاً الاهتمام بالأمر المتعلقة بمغادرة الأفراد إما طوعاً وإما كرهاً.¹

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

1- تعريف الهيكل التنظيمي: هو خارطة أو الإطار الذي يوضح تركيبة أو تكوين كافة المستويات الإدارية والفنية في المنظمة من حيث تقسيمات والتبعية والعلاقة لتجنب ازدواجية الأداء وتشتت الأعمال، ويساهم في تقوية العلاقات وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص.²

2- أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة لما له أهمية كبرى في المنظمات وفوائد كثيرة لا حصر لها، منها ما يلي:

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التسيير السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.³
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه التغيرات.⁴

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 28

² - عاكف خصاونة-إدارة الإبداع والإبتكار في المنظمات- دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص101

³ - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص118.

⁴ - حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 49

3- خصائص الهيكل التنظيمي:

تتمثل خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي:¹

- **الملائمة:** يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة
- **الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- **المرونة:** إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، تسلسل علاقات السلطة والمستويات عن الأنشطة المختلفة.
- **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام.

4- خطوات إعداد الهيكل التنظيمي:

تتجسد خطوات ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي:²

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف.
- تحليلها وتوصيفها توصيفا دقيقا.
- تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.
- جميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة الأقسام.
- تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.
- تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

رابعا: الأشكال القانونية للمؤسسة

يتركز هذا التصنيف بصفة عامة طبيعة، لملكية بالنسبة لرأس مال المؤسسة ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى المؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة والمؤسسات الخاصة.

¹ موسى اللوزي-التنظيم وإجراءات العمل-دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 45

² بلقاسم سلطانية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة -التصور والمفهوم - دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 70

1-المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأس مالها إلى الأفراد وتنقسم إلى نوعين كما يلي:

1-1 المؤسسة الفردية: تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.

1-2-مؤسسات الشركات: يمكن تعريف الشركة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل مالياً. وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

1-2-1 شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دوراً رئيساً بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلاً وقانوناً كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلاً. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

◀ **شركات التضامن:** يقدم الشركاء حصصاً قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين. وتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء. ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، ويتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعاً بكلمة "شركاؤهم".

◀ **شركة التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن لم تحقق أرباحاً حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

◀ **شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد

إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

1-2-2 شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

◀ **شركة المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم. ويشترط المشرع الجزائري ألا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب). ووضع المشرع حد ادني لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل من 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

1-2-3 الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

◀ **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة (03).

ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول.

◀ **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. و تعين بعنوان للشركة و يمكن أن

- يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م - و بيان رأسمال الشركة.
- ◀ **شركة الشخص الوحيد** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة ¹.

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

يعتبر مخطط الإنتاجي من أهم مراحل مخطط الأعمال إذا يتم على أساسه تحديد كافة الجوانب الفنية والهندسية الخاصة بإقامة المشروع وحتى بداية تشغيله بعد إقامته.

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

1-تعريف: هي كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، ومصادر التوريد، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والصيانة ².

2-أهمية المخطط الإنتاجي

- يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال ضمانه لـ:
- تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
 - تخطيط إمدادات الخامات.
 - التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح وبالكميات الصحيحة.
 - الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.
 - رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب
 - تبني استراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.

¹- المركز للسجل التجاري: 2019/03/15، 20:10، www.CNRC.org.dz

²- مجدي عوض مبارك-الريادة في الأعمال " المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية " عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص152

ثانيا: مراحل المخطط الإنتاجي

يتطلب إعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين أساسيتين وهما:¹

1-المرحلة الأولى: تحديد المتطلبات

حيث يتوجب على المؤسسة خلال هذه المرحلة تحديد المتطلبات اللازمة لأفق المخطط، ولهذا يتعين عليها الإلمام بالعوامل المختلفة التي من شأنها التأثير في دقة توقعات الطلب إذ تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في تنفيذ المهام الثلاث التالية:

- إعداد توقعات المبيعات لكل منتج على مدار فترة التخطيط المناسب.
 - الجمع بين طلبات كل منتج في طلب إجمالي.
 - ترجمة الطلب الإجمالي لكل فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر الإنتاج.
- وثمة عوامل من شأنها التأثير في مستوى الطلب على منتجات المؤسسة وقد تكون هذه العوامل داخلية مثل: الجهود التسويقية للمؤسسة، وتصميم المنتج في حد ذاته، واستراتيجيات تحسين خدمة العملاء، وجودة المنتج وسعره.

كما قد تكون عوامل خارجية أو ما يطلق عليها عوامل السوق و هي عوامل لها بالغ الأثر على الطلب مثل: مستوى المنافسة أو رد الفعل المحتمل من قبل المنافسين اتجاه استراتيجية الأعمال في المؤسسة، و انطباع المستهلك حول المنتجات، و كذا سلوكهم في ظل تأثير السمات الاجتماعية و الديمغرافية، إضافة إلى العوامل العشوائية التي من شأنها التأثير أيضا على دقة الطلب مثل الحالة الاقتصادية العامة و وقوع الدورة الاقتصادية.

2-المرحلة الثانية: استيفاء المتطلبات

تقوم هذه المرحلة على تحديد البدائل التي قد توظفها المؤسسة لتلبية توقعات الإنتاج وكذا تحديد القيود والتكاليف ذات الصلة، وتقوم هذه المرحلة على وجه التحديد على المهام التالية:

- إعداد خطط موارد بديلة لتلبية المتطلبات.
- الوقوف على أكثر خطة ملائمة لتلبية إجمالي الطلب بأقل تكلفة تشغيل.

¹- بن عنتر عبد الرحمان، مرجع نفسه، ص102

حالما يتم تحديد أكثر الخطط ملائمة تقوم المؤسسة بتقييم الخطة وترسم ملامحها الأخيرة لوضعها حيز التنفيذ ولضمان مخطط إنتاجي فعال يستحسن تشكيل فريق عمل مكون من مدراء من أقسام التصنيع التسويق والمشتريات والشؤون المالية، ويتطلب إعداد مخطط الإنتاج توفر جملة من المعلومات نذكر منها:

- معلومات المواد / المشتريات.
- معلومات العمليات / التصنيع.
- التصميمات الهندسية / تصميمات العمليات.
- معلومات المبيعات والتسويق و التوزيع.
- المعلومات المالية والمحاسبية.
- معلومات الموارد البشرية.

ثالثا: متطلبات تخطيط الإنتاج:

حتى يتم الوصول إلى تصور صحيح للمشروع من حيث متطلباته المختلفة من أجهزة ومعدات وآلات ومباني... الخ ينبغي وضع مخطط للإنتاج يبدأ من حلقة الأولى أي العمليات، وينتهي بتسليم السلعة أو الخدمة للمستهلك أو المستعمل النهائي.

1- العملية الإنتاجية:

تبدأ العملية الإنتاجية منذ استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي وما هي التي تتبثق عنها، وهكذا يتم تتبع العمليات الإنتاجية خطوة بخطوة، مما يجعل أمر الاستشارات والتعرف على التكنولوجيا بالغ الأهمية والضرورة، فمن خلال التعرف على العمليات المختلفة يتم التعرف على متطلبات كل خطوة أو حلقة إنتاجية سواء من حيث الآلات أو المساحات أو المهارات... الخ مما يساعد على تقدير المتطلبات نوعيا وماليا.¹

2-الموارد: يعتمد إنتاج السلع والخدمات على مدى توافر الموارد التي تطلبها العمليات الإنتاجية وعلى مدى صلاحية هذه المواد من حيث الكم والنوع والأوقات والأماكن المطلوبة.

ويقصد بالموارد جميع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية والتي يمكن تصنيفها إلى الأصناف الآتية:

- المواد الأولية.
- المواد نصف مصنعة.

¹ - إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ - الريادة الإبداع في إنشاء المشاريع - دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص433

- المواد أو الأجزاء التكميلية.

3- الآلات: هي الأجهزة التي تعمل بالقوى الآدمية أو بالطاقة البخارية أو الكهربائية أو الذرية، والتي تستخدم في تحويل المواد الأولية إلى البضائع لها صفات جديدة أو التي تستخدم لخلق منافع أخرى في شكل خدمات صناعية، ويمكن تقسيم الآلات التي تستخدم في النشاط الإنتاجي إلى نوعين هما الآلات متخصصة والآلات غير متخصصة ولكل نوع من هذه الأنواع خصائص يتميز بها.¹

4- المباني: تحدد نوعية ومساحات المباني المطلوبة على حساب مخطط العمليات الإنتاجية، وينبغي أن نلاحظ في المباني ما يلي:

- أن تكون مساحتها في الحد الأدنى القابل لتحقيق نوعية الإنتاج.
- الابتعاد عن المباني الفاخرة والمكلفة.
- أن المباني الإنتاجية تتسم بالبساطة وقلّة التكاليف وحسن الأداء.

تسمى المباني والمعدات والآلات وكل ما يستهلك مباشرة العملية الإنتاجية بالموجودات الثابتة، وتكون كلفة الموجودات الثابتة في العادة مرتفعة بالنسبة للكلفة الرأسمالية للمشروع المنتج للسلع (قد تصل إلى 80%) هنا حين أنها تخفض في المشاريع الخدمية والتجارية، ويسمى أحيانا رأس المال ثابت.

5- الإهلاك: يمثل الإهلاك ما تخسره المفردات الثابتة من قيمتها سنويا نتيجة للتقدم. وبحسب الإهلاك عادة كنسب مئوية من قيمة المفرد، تضاف سنويا على كلفة الإنتاج، أو يصار إلى خصمها من مجمل الأرباح، وتتفاوت المفردات الموجودات الثابتة في نسبة الإهلاك من نسب ضئيلة كالمباني إلى نسب مرتفعة مثل الحواسيب، فالمباني يكون اهتلاكها قليلا ربما بنسبة (3%) إلى (5%) سنويا، هذا في حين يصل اهتلاك الآلات إلى (10) %.²

المطلب الرابع: المخطط المالي

إن سعي المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستثمارية بأقل تكلفة وبأفضل شروط ممكنة لا يمكن أن يكفل بالنجاح إلا بتخطيط احتياجاته المالية مقدما، وفي فترة زمنية كافية، إذ تركز المؤسسة على البحث في الاحتياجات المالية لها والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن.

¹-خضير كاظم حمود، يعقوب فاخوري هايل-إدارة الإنتاج والعمليات-دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص36

²- علي الشرقاوي-إدارة النشاط الإنتاجي "مدخل التحليل الكمي"-الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 2000، ص ص 277-278

أولاً: تعريف خطة المالية

إن خطة المالية توضح أن جميع المعلومات المركزة في الأقسام الأخرى من خطة العمل مثل التسويق والعمليات والتصنيع والاستراتيجيات تتسجم مع بعض وتتكامل لتعطي مشروع مريح.¹

ثانياً: أهمية مخطط المالي

يقوم المخطط المالي بتحديد المالي الهدف والتوقع، وإذا كان الهدف هو تحقيق مستوى معين من الأرباح، فإن توقع هو أداة التي تستخدم في تحديد كل من حجم المبيعات اللازمة لتحقيق الهدف والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه المبيعات ويمكن حصر أهمية المخطط المالي في النقاط التالية:²

- تحليل كافة البدائل المتاحة أمام المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل واختيار أنسب البدائل.
- تحديد حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها.
- المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز وتوفير المرونة.
- المساهمة في تحسين اتجاهات الفعل مما يحقق الميزة التنافسية.
- تحسين عملية التنسيق.
- تحسين إدارة الوقت.
- محاولة كشف انحرافات وتصحيحها.
- تقييم الأداء الفعلي في ضوء أهداف المخطط المالي السابق إقراره.

ثالثاً: محتويات الخطة المالية

- ◀ **التنبؤ المالي:** تقدير الاحتياجات المالية للشركة، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية. وأن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التوقع المالي.
- ◀ **هيكل رأس المال:** حيث لا بد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك.

¹ - طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 227

² - عاطف وليد أندرواس - التمويل والإدارة المالية للمؤسسات - دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 148

« قرار هيكل رأس المال: وهذا يشير إلى تحديد هيكل رأس المال، استناداً إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة، وهناك مجموعة من العوامل المختلفة التي يجب أخذ بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية وطبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.

« استخدام الأموال: ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الاحتياجات المالية وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات فقط، بل هي معنية أيضاً بحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.

« صنع القرار الاستراتيجي: إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة، ونقاط الضعف في الشركة، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جداً مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

« الرقابة المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.¹

رابعاً: مكونات المخطط المالي

1- التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

تنقسم التكاليف التمويلية إلى:²

1-1 التكلفة الاستثمارية:

تتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من:

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجي.

- مصاريف التأسيس.

- رأس المال العام.

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.

1-2 تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

¹ - عدنان تايه النعيمي، أرشد فواد التميمي، التحليل ولتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 173

² - سمير عبد العزيز-دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات-مؤسسة شهاب الجامعية ، 1994، ص 235- 230

- مصروفات تشغيل.

- مصروفات إدارية وعمومية.

- مصروفات التمويل.

وتمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أنّ الخامات ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عند تقديرها.

- تقدير تكلفة الخامات

- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج

- تقدير تكلفة العمالة

2-جدول حسابات النتائج:

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على انه (جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الإهلاكات والمؤونات، ربحية أو خسارة الدورة).

2-1 العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:

2-1-1 أعباء الدورة:

وتتكون من كل المصاريف المتعلقة بالنشاط مثل استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج كذلك مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية، المصاريف المخصصة للإهلاك والمؤونات، وكل مصاريف المتعلقة بالاستغلال الغير العادي للمؤسسة.

2-1-2 منتجات الدورة: تشمل منتجات دورة معينة كل من:

◀ **منتجات الاستغلال:**

- مبيعات البضائع، أو الإنتاج المباع.

- الإنتاج المخزون.

- بالإضافة إلى الأداءات المتممة (خدمات مقدمة) وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.

◀ **منتجات خارج الاستغلال:**

وتتكون من: منتجات استثنائية من عمليات التسيير للدورة أو الدورات السابقة، وكذلك منتجات بيع عناصر الأصول.

2-1-3 الأرصدة الوسطية للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسطية التي تظهر في الجدول، وكيفية توزيعها حتى نصل الى النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال.

2-1-4 نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:

بجمع النتيجة السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة ونحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية، وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، إذ تعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.

3-الميزانية:

3-1 تعريف الميزانية:

تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي مجمل الموجودات للمؤسسة (استثمارات-مخزون -مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول، الأموال المملوكة والديون والتي يطلق عليها بالخصوم.

3-2 عناصر الميزانية:

تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول والخصوم:

3-2 بعناصر الأصول: هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة ومنها الثابتة والمنقولة، وتشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المدينون.¹

← **الاستثمارات:** وتتكون (الاستثمارات) من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة.

← **المخزونات:** وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها.

¹ - محمد بوتين-المحاسبة العامة للمؤسسة-ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2

◀ **المدينون (الحقوق):** وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين الأولى، قابلة للتحقيق والثانية جاهزة.

3-3 عناصر الخصوم: وتتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، وتنقسم إلى قسمين (الأموال الخاصة والديون):¹

◀ **الأموال الخاصة.**

◀ **الديون.**

3-4 النتيجة: ويمكن أن نجدها في حالتين:

- في حالة الربح: فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم وذلك حفاظا على توازن الميزانية.
- في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية.

4-عتبة المردودية:

هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.²

4-1 طرق تحليل التعادل: ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

4-1-1 الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج والمبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة.

¹ - بوشاشي بو علام-التحليل المالي-دار هموم، الجزائر، 2000، ص 99

² - أيمن الشنطي، عامر شقر-مقدمة في الإدارة والتحليل المالي-دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط 2007، ص 1، ص 173

4-1-2 الطريقة الرياضية:

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات.¹

¹ - كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 191

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم تقديمه يتبين أن نشأة المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد اعتماد واضحاً على مخطط الأعمال، إذا يعتبر هذا الأخير الخطوة الأولى والركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة ونشأتها نشأة صحيحة تمكنها فيما بعد مواكبة التطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

ولهذا فإن وضع الموارد الكافية وإتباع أفضل الأساليب والوسائل والصيغ وعدم احتكار أي مجهود هو أمر واجب لوضع مخطط الأعمال لأنها لهذا سيقابله نجاح المؤسسة واستمراريتها.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى الإطار النظري لمخطط الأعمال ومكوناته، سنتطرق في هذا الفصل إلى كيفية إنشاء مؤسسة وتحويلها إلى واقع ملموس وتجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق، عن طريق إتباع الخطة المرسومة والمتمثلة في إسقاط مخطط الأعمال على مشروع استخراج وتحضير رمل البناء بحيث نتطرق إلى فكرة المشروع وأسباب اختياره، ثم الدراسة التسويقية والتنظيمية، ودراسة الجانب الإنتاجي والمالي للمشروع.

ويتم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم المشروع.

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

المبحث الأول: تقديم المشروع

سنقوم في هذا المبحث بإعطاء صورة عامة وملخصة للمشروع التي تشمل فكرة المشروع وعرض مخطط الأعمال لهذا الأخير.

المطلب الأول: فكرة المشروع

جاءت فكرة المشروع نتيجة ميولي الشخصي، وامتلاك الوالد خبرة في هذا الميدان، بالإضافة للملاحظة الدائمة لاستراتيجيات التوسع التي تنتهجها البلاد في السنوات الأخيرة، وبالتالي الدافع وراء إنجاز هذا المشروع هو حاجة لمثل هذا النشاط وخاصة إقبال متزايد ومستمر على المنتج وكذلك الموارد الضرورية المتاحة، والدعم المعنوي من طرف العائلة والتحفيزات الحكومية لإنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة لدى الشباب.

تتمثل الفكرة في إنشاء مؤسسة لاستخراج وتحضير رمل البناء، لغرض البناء وتشبيد المباني من حولنا، ونرى الكثير من الأبراج السكنية التي تبنى كالمنشآت والمصانع وزيادة الأعمال وتحسين المظهر العام للدولة، وغيرها من الأسباب، وتحتاج جميع هذه الأعمال إلى الرمل الذي يوضع كمادة أساسية لإكمال البناء، ويكون المنتج بأسعار معقولة في متناول الجميع وبنوعية جيدة، ويطمح هذا المشروع إلى تغطية السوق المحلية واكتساب حصة سوقية وطنية.

❖ أسباب اختيار المشروع:

- اعتبار رمل البناء مادة أساسية ومطلوبة على مدار السنة.
- إقبال متزايد على رمل البناء نظرا لزيادة أعمال بناء وتشبيد.
- توفر المادة الأولية ومعدات الإنتاج.
- الرغبة في إقامة المشروع لاستخراج وتحضير رمل البناء على أرض الواقع.
- توفير الوقت وتقليل التكاليف التي تؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وجعله أكثر سهولة في مجال البناء.
- توفير قدرة مالية لإنجاز هذه المؤسسة الخاصة باستخراج وتحضير رمل البناء.

❖ أهداف المشروع:

- اختصار الجهد والوقت في توفير رمل البناء لزبائن وخاصة على الجهات المنفذة للمشاريع.
- تسهيل الشراء وتقليص مسافة الطريق.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

- تركيز الدولة على تنمية قطاعات الإنشائية وتركيز على تشييد المنشآت والسكنات والمرافق العمومية.
- ما يحققه المشروع من الطاقة الإنتاجية العالية يمكن السكان والمؤسسات من انجاز الأعمال في المواعيد المحددة والذي يحقق احتياجات العملاء.
- تقديم رمل البناء الذي يخدم المشاريع الحكومية والخاصة.
- تطوير أساليب الإنتاج الرمل لتصبح قادرة على الوفاء لاحتياجات الأفراد والدولة.

المطلب الثاني: النموذج التمثيلي للمشروع

بإمكاننا تحديد النموذج للمقاول (صاحب المشروع) والتي تعني عملية التقاطع بين تطلعات المنشئ وبين مهاراته والإمكانيات (الفرص) المتاحة في المحيط ويمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ مهارات صاحبة المشروع:

- رغبتني الشديدة في إنجاز مشروع خاص على أرض الواقع، خاصة وإن الطلب على الرمل متزايد على مدار السنة.
- المؤهلات العلمية خاصة تخصص المقاولاتية زادت رغبتني في تحقيق المشروع.
- المعلومات المكتسبة للمشروع خلال تحضير مخطط أعمال له.

❖ تطلعات صاحبة المشروع:

- النمو المستقبلي وتوسيع النشاط.
- الإمكانيات المتاحة في المحيط تتمثل في آليات الدعم والتي بدورها تقوم بتسهيل هذا النوع من المشاريع عن طريق التمويل وامتياراتها الجبائية الممنوحة.
- اقتناء معدات الإنتاج أكثر تطور لتوسيع نشاط المؤسسة خارج الولاية.

❖ الإمكانيات المتاحة في المحيط:

- الجانب القانوني والتشريعي فهو يسمح بإنشاء مثل هذه المشاريع.
- لا توجد أي عوائق قانونية أو تشريعية تعيق الاستثمار في هذا القطاع.

وعليه فإن تقاطع هذه العوامل من تطلعات وموارد وفرص في المحيط يؤدي إلى نقطة توافق مما يسمح بتحقيق المشروع متكامل وناجح.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

المطلب الثالث: الملخص التمهيدي للمشروع

جدول رقم (3-1): الملخص التمهيدي للمشروع

كويزي وفاء	اسم صاحب المشروع
HOUDA	الاسم التجاري
استخراج وتحضير الرمل، استخراج المعادن الغرينية	تسمية النشاط سجل التجاري
103203	رقم النشاط
توزيع المنتجات في مضمون النشاط لتجار الجملة، التجزئة، والجماعات	النشاطات الإضافية
واد اينتل بلدية سطيل ولاية الوادي	موقع النشاط
مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة EURL	الشكل القانوني
الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب Ansej	الجهة الممولة
المؤسسات، السكان	الفئة المستهدفة
14976000.00	رقم الأعمال
9702983.86 دج	قيمة الاستثمار
1 السنة وشهر 20 يوم	فترة استرداد رأس المال
7	الأيدي العاملة

المصدر: من إعداد الطالبة (ملحق رقم 1)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال للمشروع

المطلب الأول: المخطط التسويقي

أولاً: دراسة السوق

1-تحليل PESTEL:

يعتمد هذا النموذج في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي للمؤسسة.

ونوضح هذه العوامل فيما يلي:

❖ العوامل السياسية:

- أكد الوزير السابق الموارد البيئية عبد المالك سلال، أن التفكير في استغلال رمال الأودية جاء لسد الاحتياجات الموجودة في السوق من الرمال، مؤكداً أن استغلال هذه الرمال سيخضع لدفتر شروط لحماية البيئة وضمن نوعية السكنات.¹

- وزارة الموارد المائية قررت الشروع في تطبيق إجراءات جديدة لاستخراج مواد الطمي من مجاري الوديان من خلال تعليمة وزارية وجهت لكافة المديريات الولائية من أجل المطابقة مع هذه الإجراءات، التي تهدف بعدم إلحاق الضرر بالبيئة بالحفاظ على الوديان والسماح في نفس الوقت باستخراج معتدل لرمال الأنهار من أجل تلبية حاجيات إنجاز برنامج التنمية الوطنية العقلاني.²

- تنتهج الدولة في إطار مختلف المخططات الخماسية، سياسة طموحة للتنمية المنشآت القاعدية والاجتماعية الكبرى، باعتبارها أداة ضرورية لهيكلة التراب الوطني بصفة دائمة ومحفزة للنشاط الاقتصادي تخص القطاعات الأساسية كالسكن والطرق وسدود.³

❖ العوامل الاقتصادية:

- تشهد أسعار مواد البناء في الوقت الحالي، ارتفاعاً ملحوظاً مقارنة بالسنوات الفارطة.⁴

¹ - <http://www.djazaier.com/elhiwar18995> consulté 10/05/2019

² - <http://www.djazaier.com/elhiwar31238> consulté 10/05/2019.

³ - <http://www.premier-minister.gov.dz/ar/gouvernement/politiques-publiques.html> consulté 10/05/2019.

⁴ - <http://www.ech-chaab.com/ar/الحدث/المجتمع/item/19541> consulté 19/06/2019

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

- تشكيل محل رخص استغلال المحاجر التي يمكن للولاية المختصين إقليميا التي منحها في إطار إنجاز مشاريع منشآت قاعدية وتجهيزات وسكنات محدودة في برامج التنمية الولائية.¹

❖ العوامل الاجتماعية:

- المستهلك الأول للرمل هو قطاع البناء وهو في نمو عالمي متواصل يواكب النمو السكاني وتوسع المدن والطرق، حيث تبلغ نسبة تطور عدد السكان في المنطقة بـ 5%.
- يتطلب بيت العائلة المتوسط 200 طن من الرمل والمستشفى المتوسطة 3000 طن من الرمل، وميل لوحد من الطرق 45000 طن، حيث تبلغ عدد نسبة تطور المباني بـ 3.5%.

❖ العوامل التكنولوجية:

- لا يتطلب استخراج وتحضير الرمل تكنولوجيا معقدة.
- لا توجد خطورة على العاملين.

❖ العوامل القانونية:

- القانون رقم 05-12 المؤرخ في 4 سبتمبر 2005 يتعلق هذا القانون بتعديل فقرة 02 من المادة 14 والذي يتمثل بترخيص استخراج مادة الطمي في إطار نظام الامتياز المرفق بالدفتر الشروط مع مراعاة دراسة التأثير المعدة طبقا لتشريع والتنظيم.

- القانون رقم 09-376 المؤرخ 16 نوفمبر سنة 2009 يتعلق هذا القانون بالمادة 08 يمكن أن يسمح باستخراج مواد الطمي بالنسبة للوديان التي لا تندرج في القائمة المنصوص عليها المادة 07 في صيغة امتياز مرفق بدفتر الشروط الذي يجب أن يكتبه كل صاحب امتياز وفق للنموذج المرفق بهذا المرسوم.

❖ العوامل البيئية:

- مخابر مختصة للتدقيق في مواد البناء حيث تم التشديد على استعمال الرمال المستخرجة من الوديان والمحاجر تلك التي يجلبها المقاولون من الصحاري والتي لا تصلح للاستعمال وممنوعة من قبل مخابر إلا

¹-http://www.apsdz/ar/economie/60078-2018-09-03-04-34_consulté10/05/2019

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

بنسب قليلة، وحسب مديرة البحث والبناء بوزارة السكن السيدة ايت مصباح صليحة فإن استعمال الرمال الصحاري ممنوع في العمليات البناء الكبرى والخاصة بالمشاريع السكنية لأن هذا النوع من الرمال خفيف وضعيف ولا يتحمل قوة الإسمنت عكس رمال المحاجر والأودية التي تعادل قوتها قوة الإسمنت.¹

- موقع استخراج الرمل في منطقة بعيدة عن المناطق الزراعية والسكنية.

- عدم تأثير النشاط المشروع على البيئة.

2-دراسة الطلب والعرض:

❖ دراسة الطلب:

بعد الدراسة الميدانية التي توصلنا إليها اعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مقاولين الأشغال العمومية وسكان الولاية، أن الطلب على الرمل من المنتوجات المطلوبة بشكل مستمر ومتزايد يعود نتيجة البناء والتشييد، ولهذا قمنا بدراسة بعض المتغيرات على مستوى ولاية الوادي وهي كالتالي:

1- برامج السكن في طور الإنجاز ولاية الوادي 2019:

جدول رقم (3-2): برامج السكن في طور الإنجاز ولاية الوادي السنة 2019:

السكنات	السكن الاجتماعي	السكن التساهمي	سكن الريفي	سكن البيع الإيجار	السكن الترقوي العمومي	سكن الترقوي	السكن الإلزامي	المجموع
العدد	35921	8382	17012	5080	1500	3052	593	17540

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من مديرية برمجة ومتابعة الميزانية - الوادي (ملحق رقم 2)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد السكنات الاجتماعية التي في طور الإنجاز قدر عددها بـ:

35921 سكن، أما فيما يخص عدد السكنات التساهمية قدرت بـ: 3832 سكن، في حين أن عدد السكنات

الريفية بـ: 17012 سكن، أما بالنسبة لسكنات البيع الإيجار قدر عددها بـ: 5080، بينما وصل عدد السكنات

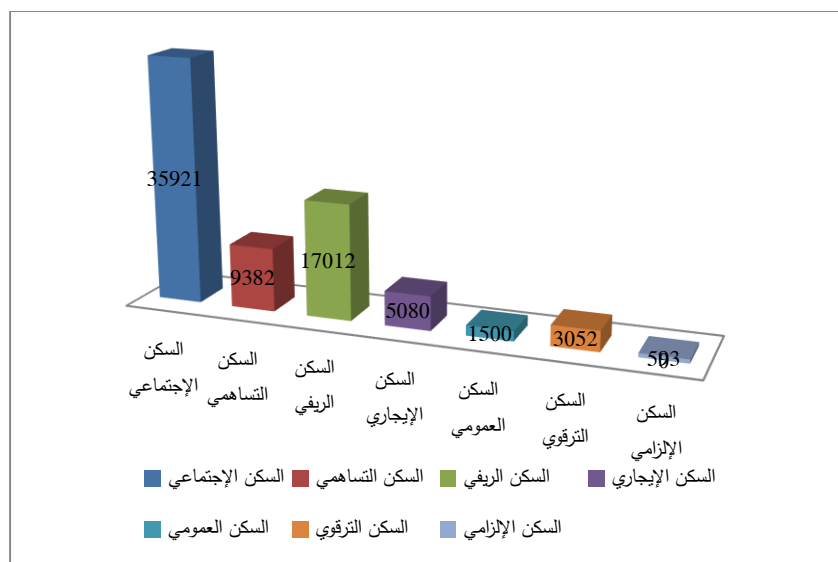
الترقوية العمومية إلى 1500 سكن، وقد بلغ عدد السكن الترقوي بـ: 3052 سكن، في حين نجد عدد السكنات

الإلزامية وصلت إلى 593 سكن.

¹ -<http://www.djazaier.com/elmassa/28936> consulté 10/05/2019

نستنتج من تحليلنا للجدول أعلاه أن السكنات الإجتماعية جاءت في المرتبة الأولى التي هي في طور الإنجاز مقارنة بالسكنات الأخرى في ولاية الوادي حيث قدر عددها بـ: 35921 سكن وذلك راجع للبرامج الدولة لتخفيف من حدة السكن.

شكل رقم (3-1): برامج السكن في طور الإنجاز ولاية الوادي السنة 2019



المصدر: من إعداد الطالبة

2- عدد الملفات رخصة البناء ولاية الوادي:

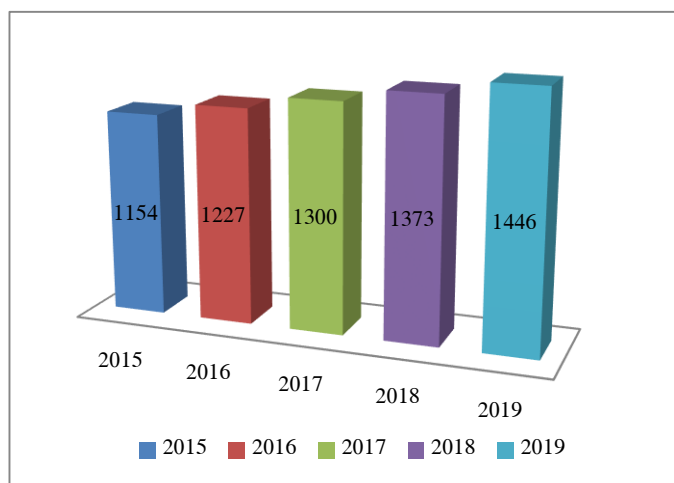
جدول (3-3): إحصاء عدد الملفات رخصة البناء ولاية الوادي:

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
الملفات	1154	1227	1300	1373	1446	64500

المصدر: مديرية الهندسة المعمارية-الوادي

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه عدد الملفات المقدمة للحصول على رخص البناء حيث قدر عددها في سنة 2015 بـ 1154 ملف، وفي سنة 2016 وصل عدد الملفات بـ 1227، في حين نجد سنة 2017 كان عدد الملفات المقدمة بـ 1300 ملف، بينما وصل سنة 2018 إلى 1373 ملف، وفي سنة 2019 تزايد حجم عدد الملفات المقدمة للحصول على رخصة البناء إذ وصل عددها إلى 1446 ملف وهو أكبر عدد مقدم للملفات مقارنة بالسنوات الأخرى وذلك راجع إلى: تزايد في حجم سكان وتوسيع العمراني للولاية.

شكل رقم (3-2): عدد الملفات رخصة البناء ولاية الوادي



المصدر: من إعداد الطالبة

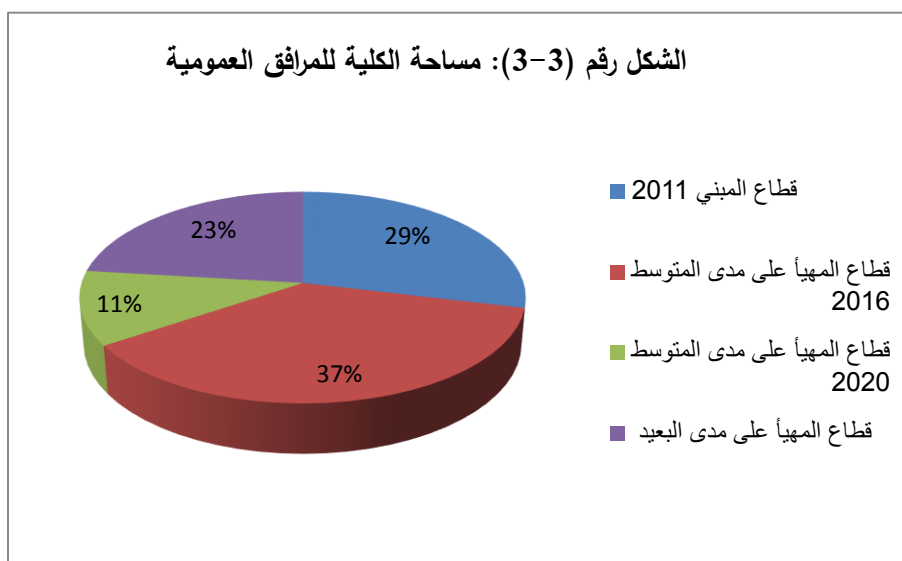
3-المساحة الكلية للمرافق العامة:

جدول رقم (3-4): المساحة الكلية للمرافق العمومية:

قطاع المهيا على مدى البعيد	قطاع المهيا على مدى المتوسط		قطاع المبني 2011	قطاع
	2020	2016		
1595.75	780.67	2540	1983.35	مساحة الكلية(م ²)

المصدر: مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير لبلديات الوادي (ملحق رقم 3)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه المساحة الكلية للمرافق العمومية حيث نلاحظ أن مساحة المرافق في القطاع المبني لسنة 2011: 1983(م²) في حين جاءت مساحة القطاع المهيا على المدى المتوسط لسنة 2016: 2540(م²)، أما في سنة 2020 قدرت المساحة ب: 780.67(م²)، أما فيما يخص القطاع المهيا على المدى البعيد (المشاريع المستقبلية) وصلت مساحتها ب: 1595.75(م²).



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (3-5) تجهيزات المرافق العمومية

التجهيزات المقترحة للمدى البعيد	التجهيزات المقترحة للمدى المتوسط	التجهيزات المقترحة للمدى القريب
ط1+ط2 مدرسة أساسية	ط1+ط2 مدرسة أساسية	ط1+ط2 مدرسة أساسية
مدرسة أساسية ط3	مدرسة أساسية ط3	مدرسة أساسية ط3
ثانوية	ثانوية	ثانوية
قاعة علاج	دار الحضانة	دار الحضانة
قاعة استعجالات	قاعة علاج	قاعة علاج
مركز صحي	مركز صحي	قاعة استعجالات
فرع بلدي	فرع بلدي	مركز صحي
دار الثقافة	فرع إداري	فرع بلدي
مركز تجاري	مركز هاتفي	فرع إداري
مسجد	الأمن الحضري	وكالة بريدية
مغطاة السوق	مركز تجاري	مركز هاتفي
فرع قضائي	مسجد	الأمن الحضري
دار الأطفال المعوزين	مغطاة السوق	الحماية المدنية
محلات تجارية	نزل	مركز الثقافي
دار المسنين	ملعب جوارى	محافظة الأمن
الحماية المدنية	فرع بريدي	دار الثقافة

مخبر لإنتاج مضاد العقربي	حديقة حيوانات	دار الشباب
حديقة التسلية	قاعة متعددة الخدمات	مركز للمعوقين
دار الثقافة	محطة النقل	مركز تجاري
التعاونية الفلاحية	منطقة سياحية	مغطاة السوق
قاعة العرض	معهد فلاح	مركب رياضي جوار
مركز حماية الشباب	مقر جامعي	ملعب جوار
حديقة الحيوانات	إداري مجمع	قاعة متعددة الرياضات
		ساحة العب
		مسرح الهواء الطلق
		مسجد
		نزل بريدي
		محطة نقل الحضري
		نزل
		بنك
		مقر الإجتماعي
		ساحة عمومية
		حضيرة السيارات

المصدر: من إعداد الطالبة (ملحق رقم 3)

من خلال المعطيات السابقة وبالاعتماد على مديرية السكن والتجهيز تبين أن عدد قطاعات البناء (السكنات، رخص البناء، المرافق العمومية) مرتفع حيث قدرت نسبة الطلب السنوية بـ: 700000000 طن من الرمل.

❖ دراسة العرض:

لتلبية الطلب على الرمل الموجه للبناء لتعدد استخداماته، تم تسجيل 08 مؤسسات على مستوى ولاية الوادي بناء على الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية البيئة، حيث تم مقابلة مسير كل مؤسسة لتقدير الكمية المعروضة وقدرة المبيعات السنوية للرمل كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-6): كمية المبيعات

اسم المؤسسة	كمية المبيعات
اعتير خليفة	672000
مقاوله ولابي مسعود للأشغال الكبرى للطرق والمطارات	768000
شركة الرمل الجزائر	1152000
شركة المرمله الذهبية سوف	384000
مؤسسة قويدر كمال	576000
مؤسسة الوفاء للرمل	567360
شركة محجرة خليبي محمد ذ ش والباج	864000
شركة محجرة خليبي محمد ذ ش والعسيلة	960000
المجموع	5943360

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع المنافسين.

ولهذا قمنا بحساب عينة لتقدير كمية المعروضة على مستوى ولاية الوادي من خلال 8 مؤسسات كانت كالتالي: 5943360 طن سنويا.

❖ الفجوة السوقية:

لحساب الفجوة السوقية نقوم بإيجاد الفرق بين الطلب والعرض

الطلب الإجمالي المتوقع: 70000000

العرض الإجمالي المتوقع: 5943360

ومنه الفجوة السوقية تقدر بـ: 64056640 طن

❖ التنبؤ بالمبيعات: من خلال ما توصلنا أن الفجوة السوقية تقدر بـ: 64056640 طن، علما أن

المؤسسة تنتج 48000 طن في اليوم، 1248000 طن في الشهر، و14976000 طن في العام.

ومنه قيمة الفجوة السوقية أكبر من كمية المنتجة خلال سنة، ولهذا نقول أن كمية المنتجة هي كمية

المباعة نظرا لطلب المتوقع في السوق نتيجة التشييد والبناء.

جدول (3-07): رقم تقدير المبيعات

القيمة (دج)	عدد أيام في السنة	رقم الأعمال في اليوم	
0	312	0	بضاعة مباعه
14 976 000,00	312	48000	إنتاج مباع
0	312	0	خدمات مقدمة
14 976 000,00	رقم الأعمال		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الطاقة الإنتاجية

سنوضح في الجدول التالي التقدم في المبيعات لمدة ثمانية سنوات، ابتداء من قيمة الإنتاج المباعه في السنة

14 976 000,00 دج، والتقدم يكون بنسبة 10% بناءً على المعلومات المتحصل عليها من طرف الوكالة

الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

جدول رقم (3-08): تقدم في المبيعات

رقم الأعمال	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
	14 976 000,00	16 473 600,00	18 120 960,00	19 933 056,00	21 926 361,60	24 118 997,76	26 530 897,54	29 183 987,29

المصدر: من إعداد الطالبة.

❖ تحليل الزبائن:

من خلال الجدول أدناه والمبين لتصنيف الزبائن حسب كميات الإستهلاك كالتالي:

جدول رقم (3-09): تحليل الزبائن

الزبائن النهائيين	
-سكان الولاية والبنائين	-استهداف المواطنين الراغبين في البناء حيث تكون المشتريات محدود حسب المساحة السكن.
-مؤسسات البناء	-استهداف مقاولي البناء وهي الفئة الأساسية التي تبحث بشكل دائم عن المنتج المشروع، حيث تكون الكمية المشتراة جد كبيرة.

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ تحليل الموردين:

هم الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة لتزويده، بكل ما يحتاج إليه من مستلزمات العملية الإنتاجية، ويتم اختيار هؤلاء الأطراف على أساس التسهيلات التي يقدمونها.

جدول رقم (3-10): تحليل الموردين

امتيازات المورد	اسم المورد	نوع المورد
- توفر قطاع غيار الآلات. - سعر المناسب. - ضمان.	SARL GUERROUT	آلة الإنتاج (غريال)
- سعر المناسب. - ضمان.	HPC-D3 MOBILIER	تجهيزات المكتبية
- توفر قطاع غيار الآلات. - سعر المناسب. - ضمان.	SARL SOFRAMIEX	معدات النقل
سعر المناسب عن باقي الموردين.	محطة وقود نפטال سطيل	المادة الأولية (الوقود)

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

❖ تحليل المنافسين:

قام صاحب المشروع بجمع المعلومات عن المنافسين فيما يتعلق بالمزايا التي يقدمونها: الموقع الجغرافي، السعر، دراسة نقاط القوة والضعف.

1- المنافسين المباشرين:

جدول رقم (3-11): تحليل المنافسين المباشرين

المنافسين	الموقع	نقاط القوة	نقاط الضعف
اعتير خليفة	سطيل	- خبرة لمدة 10 السنوات. - العمل على مدار العام.	- أسعار مرتفعة بسبب صعوبة استخراج الرمل.
شركة رمل الجزائر	سطيل	-كثرة الطلب على الرمل بسبب زيادة في الإنتاج. -آلة الإنتاج حديثة. - موقع استراتيجي. -ارتفاع في عملية التوزيع خاصة في الجنوب.	- أسعار مرتفعة بسبب زيادة في تكاليف التشغيلية.
مؤسسة قويدر كمال	سطيل	-خبرة لمدة 5 سنوات.	-بعض المشاكل مع زبائنه وذلك بسبب عدم احترام مواعيد الإستلام.

المصدر: من إعداد الطالبة

2- المنافسين غير المباشرين:

جدول رقم (3-12): تحليل المنافسة

منتوج			
المنافسين	الموقع	نقاط القوة	نقاط الضعف
شركة المرملة الذهبية سوف	-بلدية الحمراية	-خبرة لمدة 8 سنوات.	- آلة إنتاج (غريل) تقليدي.
مقاوله ولايي مسعود	- بلدية الحمراية	- موقع استراتيجي.	-أسعار مرتفعة بسبب زيادة

التكاليف التشغيلية.			للأشغال الكبرى للطرق والمطارات
- آلة إنتاج تقليدية.	- كثرة الطلب على الرمل. بسبب الموقع استراتيجي.	-بلدية ام طيور	مؤسسة الوفاء للرمل
-أسعار مرتفعة بسبب زيادة في التكاليف.	- خبرة لمدة 10سنوات. - كثرة الطلب على بسبب زيادة في الإنتاجية.	- بلدية ام طيور	شركة محجرة خليلي محمد ذ ش والبعاج
- صعوبة استخراج الرمل في المنطقة.	- خبرة لمدة 15السنة. - كثرة الطلب على الرمل بسبب زيادة في الإنتاجية. -تنوع في المنتجات (الحصى، الرمل). -ارتفاع في عملية التوزيع بسبب ترويح الرمل.	- بلدية ام طيور	شركة محجرة خليلي محمد ذ ش و العسيلة

المصدر: من إعداد الطالبة

3-تحليل القوى الخمس PORTER:

تمثل القوى التنافسية الخمس كتحليل لتقييم استراتيجيات الأعمال في السوق وفيما يلي سوف نسقط النموذج على مشروع كما يلي:

- ❖ **حدة المنافسة:** شدة المنافسة ضعيفة بما أن وجود منافسين في نفس الميدان.
- ❖ **تهديد الداخلين الجدد:** شدة المنافسة قوية لصعوبة دخول منافسين جدد لمنح ترخيص لهم.
- ❖ **القدرة التفاوضية للموردين:** قوة التفاوضية للموردين ضعيفة بسبب توفر جميع التجهيزات والمعدات الخاصة بالمشروع المتعددة والمتنوعة في الأسعار والجودة، والسوق جديد ومتعاملين قلائل.
- ❖ **القدرة التفاوضية لزملائ:** قوة التفاوضية للزملائ قوية بسبب كثرة وجود الطلب وهذا مما يزيد عندهم القوة التفاوض.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

❖ تهديد المنتجات البديلة: لا توجد منتجات بديلة لتشكل خطر على منتجنا.

4- تحليل SWOT:

قمنا بتحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمشروع بناء على تحليل SWOT ونلخص مضمون هذه الدراسة من خلال تقييم البيئة الخارجية والداخلية فيما يلي:

جدول رقم (3-13): تحليل SWOT

تحليل البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - مؤسسة جديدة في السوق. - نقص الخبرة في التحكم بالتكاليف والتسيير. - عدم امتلاك خبرة في هذا السوق. - العلامة غير معروفة بين تجار الجملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - القرب من موقع استخراج الرمل. - الرمل قابل للتخزين لمدة طويلة. - الموقع الجغرافي للمؤسسة بجانب الطريق الوطني رقم 03. - آلة الإنتاج حديثة. - توفر اليد العاملة حيث أنه لا يتطلب يد عاملة عالية الكفاءة.
تحليل البيئة الخارجية	
التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - احتمالية دخول منافسين جدد لعدم وجود عوائق الدخول. - وجود منافسين حاليين داخل المنطقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود الطلب على مدار السنة. - عدم وجود منتجات بديلة. - وجود الفئات المستهدفة. - إمكانية النمو والتوسع في المشروع. - وجود الدعم الحكومي، عدم تسديد الضرائب 3 سنوات الأولى للمشروع ممول من طرف ansez.

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

ثانياً: المزيج التسويقي

1-المنتج: يتمثل منتج المشروع في استخراج وتحضير رمل البناء، وهو عبارة عن مادة حبيبية موجودة في الطبيعة، حيث يتكون من حبيبات معدنية ناعمة تتراوح أبعادها عموماً بين 0.062 ملم و 2 ملم. حيث يتميز بأنه مادة أساسية في البناء كونه عازل جيد للحرارة، يستعمل كمادة لاحمة وكذلك مادة صقل الجدران الداخلية والخارجية للمباني.

2-السعر:

جدول رقم (3-14): أسعار المنتج

المنتج بالطن(دج)	
الكمية	1 طن
السعر أكثر ارتفاعاً	350.00
السعر الأدنى	310.00
السعر الذي اقترحه	300.00
السعر النهائي	300.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المنافسين في السوق.

قمنا بتحديد السعر في مؤسستنا على أساس أسعار المنافسين، وكذلك تكاليف الإنتاج من أجل جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

❖ استراتيجية التسعير:

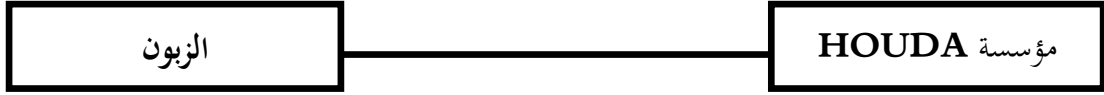
- **تسعير اختراق السوق:** تعتمد المؤسسة على وضع سعر دخول منخفض نسبياً على المنتجات، وذلك بهدف جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد بسبب سعرها الأقل، وهذا بهدف زيادة الحصة في السوق أو حجم المبيعات.

3-التوزيع: يكون توزيع الخدمة مباشرة من المؤسسة إلى الزبون دون الحاجة لأي وسيط أي زيادة في التكاليف.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

وتتمثل قناة التوزيع بالشكل التالي:

شكل رقم (3-4): طرق التوزيع



المصدر: من إعداد الطالب

4-الترويج:

تعتمد مؤسسة على مجموعة من عناصر الترويجي حتى تكون المنتجات في متناول الجميع وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

- الملصقات الإشهارية: (2 ملصقات ذات حجم 1.5م/1.5م) تلتصق في مدخل ومخرج البلدية لترسيخ صورة المؤسسة في ذهن الزبائن، تكلفة 52000.00 دج.

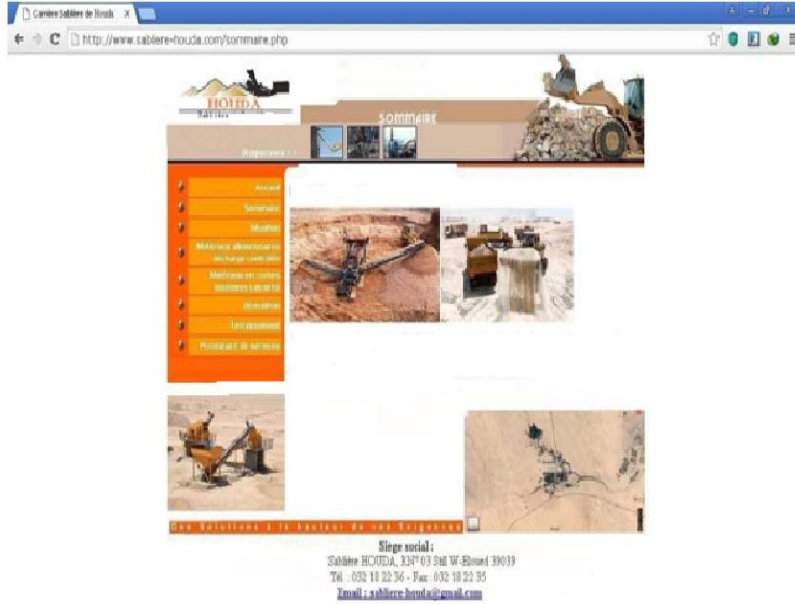
- تستخدم المؤسسة لوحة إعلانية تحمل اسم وشعار وصورة الخاصة بالمؤسسة شعار للمؤسسة ذات حجم (1.5م/0.5م)، تكلفة 3000.00 دج.

- الإعلان الإلكتروني: سيتم فتح موقع خاص بالمؤسسة لاطلاع زبائن على منتج المؤسسة، وإظهار مقاطع فيديو مؤثرة تبرز إعجاب وإقبال المستخدمين على المنتج، وتعرف على موقع المؤسسة ورقم الهاتف والبريد الإلكتروني... الخ.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

شكل رقم (3-5): يوضح الموقع الرسمي للمؤسسة على صفحات شبكات الانترنت



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع <http://www.Sablere.houda.com/sommaire.ph>

- كما يتم استخدام شبكات التواصل الاجتماعي حيث سيتم فتح صفحات ومدونات وذلك لتعرف على المؤسسة وزيادة التواصل مع المحيط.

- وتقديم خصم للعملاء عند قيامهم بشراء كميات كبيرة من المنتج، وهذا لتنشيط المبيعات.

ثالثا: استراتيجية المؤسسة:

1- استراتيجية الانطلاق:

بطبيعة الحال المؤسسة جديدة لذلك رأينا أن أفضل استراتيجية تبدأ المؤسسة العمل بها هي استراتيجية السيطرة بالتكاليف أي الانفراد بالأسعار لأنها مؤسسة في بداية نشاطها وليست الرائدة بغرض كسب ولاء ورضا الزبائن والمحافظة عليهم.

الرؤية:

السعي إلى أن نكون من كبرى شركات المقاولات

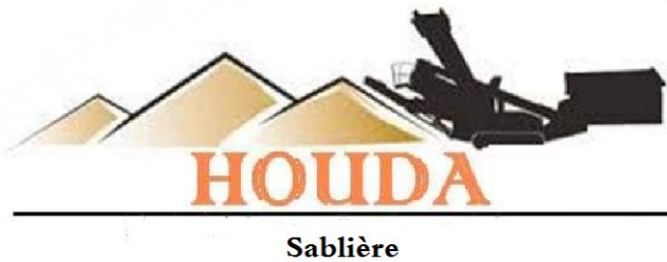
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

الرسالة:

مؤسسة استخراج وتحضير رمل البناء، لإنشاء والتعمير

العلامة التجارية: HOUDA

تكون المؤسسة موسومة بالأحرف اللاتينية تحت اسم: "هودا" HOUDA ويرجع سبب اختيار هذا الاسم إلى ميول صاحبة المشروع الشخصي لتسمية باسم الوالد الكريم "أطال الله في عمره. والذي يكون كما هو مبين في الشكل الموالي:



مفهوم العلامة التجارية:

- تم اختيار اسم المؤسسة وربطها بكلمة Sablière.
- أكوام الرمل تدل على زيادة في الإنتاجية.
- غريال يدل على سرعة وجودة الرمل.

2- استراتيجية التطوير:

بعد كسب نصيب من السوق الولاية وتغطية متطلباتها حتما سيصل هذا الأخير إلى درجة نسبية من التشبع، والتي تخدم أهداف المؤسسة لذلك سنسعى إلى توسيع نطاق الاستهداف إلى أسواق الولايات المجاورة، للزيادة الربح مستندين، بالإضافة إلى تنويع هذا المشروع ويكون هناك عديد من المنتجات (الصلصال الدقيق، والحصي).

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا تحديد المسؤوليات والسلطات.

أولاً: احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

تحتاج المؤسسة إلى (6) عمال بالإضافة إلى صاحب المؤسسة، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-15): الوظائف والمؤهلات

العدد	المنصب	المهام	الكفاءات والمؤهلات
1	مسير المشروع	السهر على تحقيق أهداف المشروع.	شهادة تعليم العالي قي تخصص من تخصصات التسيير .
1	الأمانة	القيام بأعمال السكريتاريا.	شهادة تقني سامي في السكريتاريا.
1	سائق غربال	تحكم في غربال.	إلزامية رخصة السياقة.
1	سائق حفارة	سياقة الحفارة.	إلزامية رخصة السياقة. خبرة بأعمال الحفر وميكانيك وصيانة. أن يكون على دراية بقواعد وإرشادات المرور .
1	سائق الجرافة	سياقة الجرافة.	إلزامية رخصة السياقة. أن يكون على دراية بقواعد وإرشادات المرور . الخبرة.
1	سائق الشاحنة	سياقة الشاحنة.	إلزامية رخصة السياقة. أن يكون على دراية بقواعد وإرشادات المرور . الخبرة.
1	حارس ليلا	حراسة المؤسسة وحماية الممتلكات.	مستوى 3 ثانوي شهادة تأدية الخدمة العسكرية.

المصدر: من إعدادا الطالبة

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

ثانياً: أجور اليد العاملة

بعدما تعرفنا على الطاقم البشري للمشروع، سنقوم بحساب تكلفه وذلك بمساهمة صاحب المشروع نسبة 26% من أجور العمال في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويقتطع الضمان الاجتماعي من الأجر الخام للعامل والمقدر ب: 9%.

جدول رقم(3-16): احتياجات المشروع من اليد العاملة

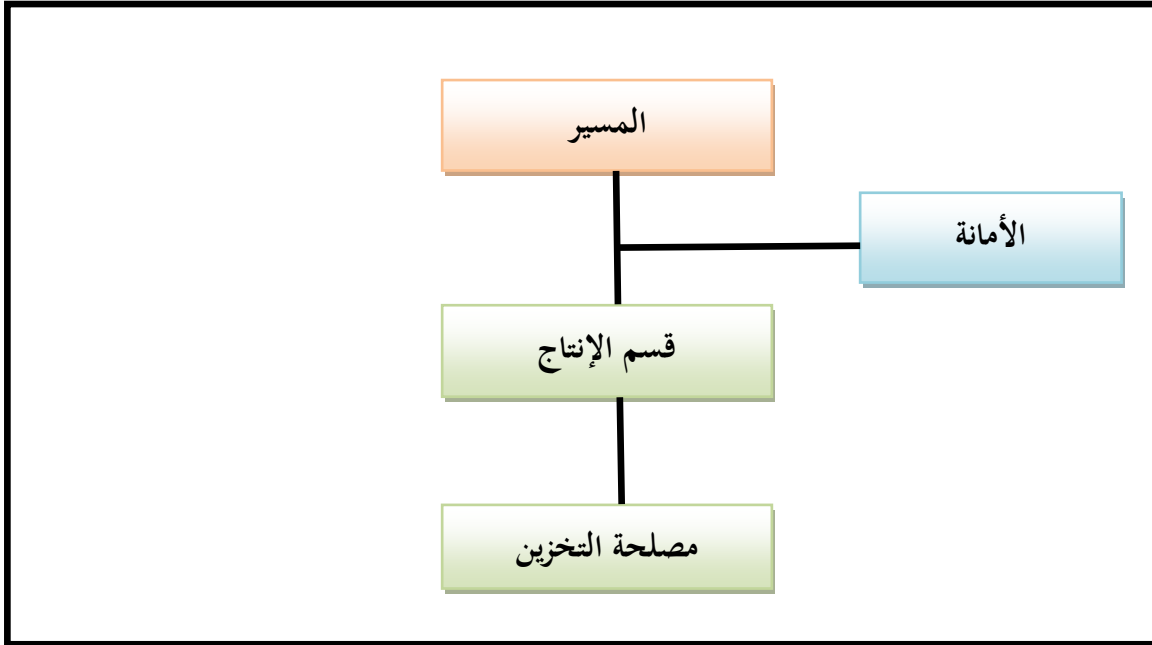
المنصب	العدد	الأجر الخام	قيمة الضمان الاجتماعي	الأجر الصافي الشهري	الأجر الكلي
مسير المشروع	1	50000.00	4500.00	54500.00	654000.00
الأمانة	1	25000.00	6500.00	26500.00	318000.00
سائق غريال	1	30000.00	7800.00	37800.00	453600.00
سائق حفارة	1	30000.00	7800.00	37800.00	453600.00
سائق الجرافة	1	30000.00	7800.00	37800.00	453600.00
سائق الشاحنة	1	30000.00	7800.00	37800.00	453600.00
حارس ليلاً	1	20000.00	5200.00	25200.00	302400.00
المجموع	7	/	/	/	2818800.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المنافس

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمشروع

شكل (3-6): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

يشمل هذا الجزء من المخطط تحديد موقع المشروع وتحديد جميع الآلات والمواد الأولية وغيرها التي تخص المشروع حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع.

أولا: تحديد الموقع

تقع بلدية سطيل في الشمال الغربي لولاية الوادي بحيث يبعد مركز البلدية عن الولاية ب (142 كم) ويحدها: من الشمال: بلديات اوماش، امليلي، اورلال، مخادمة ليوة (ولاية بسكرة)، الجنوب الغربي: بلدية ام الطيور، الشمال الشرقي: بلدية الحمراية والحوش (ولاية بسكرة)، الغرب: بلديتي الدوسن وأولاد جلال. وبذلك تحتل موقع استراتيجيا مهما خاصة مع مرور طريق الوطني رقم (03)، وتقدر مساحة البلدية ب 904.8 كلم مربع عدد السكان قرابة 8100 نسمة حسب الديوان الولائي للتخطيط والإحصاء.

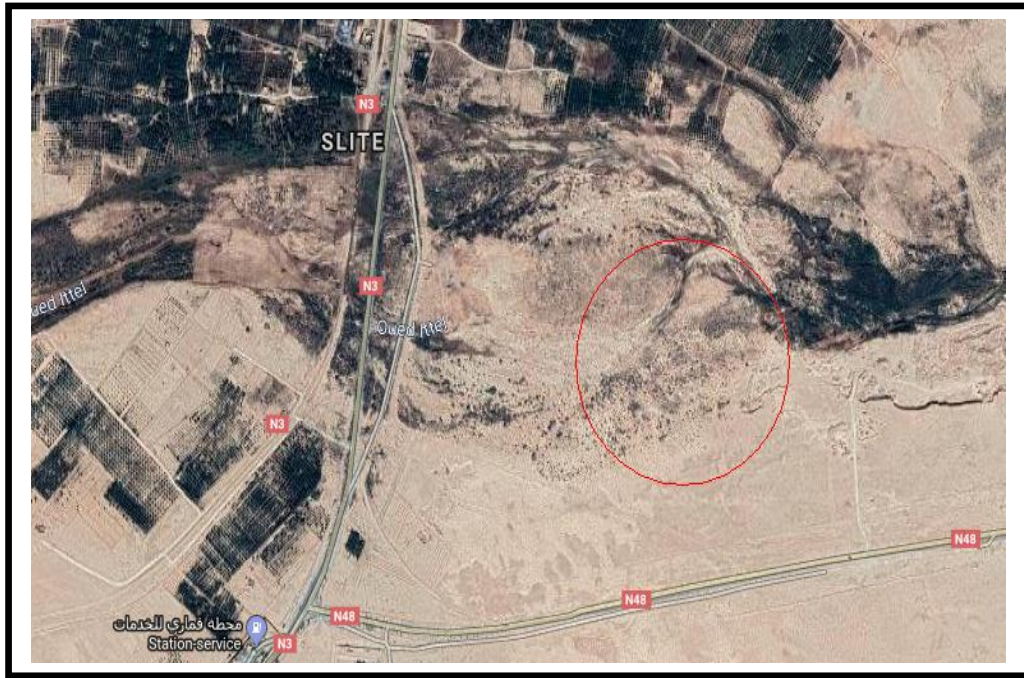
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

ونجد أن المشروع يقع في واد ايتل حيث يتربع على مساحة قدرها 25 هكتار وينقسم إلى ثلاثة أجزاء، جهة بها الإدارة، مركز الإنتاج، مساحة التخزين، ولقد تم اختيار الموقع المؤسسة لأنه موقع استراتيجي لتوزيع المنتج داخل الولاية وخارجها.

❖ خصائص الموقع:

- المساحة المناسبة للمشروع 25 هكتار.
- القرب من المادة الأولية بـ 10 كم.
- طريق كثيفة الحركة وكثيرة الاستعمال لتسهيل عملية انتقال المنتج.
- الموقع استراتيجي خاصة مع مرور طريق الوطني رقم (3).

شكل(3-7): خريطة توضيحية لموقع المشروع



المصدر: <http://www.GOOGLE.MAPES.COM>

يتم تحديد الموقع بترخيص من طرف مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي نظراً لوجود مساحة شاغرة، بالدفتن الشروط المادة المرفقة بالمدة صلاحيتها بالإضافة إلى مساحة المقدره حيث يقدر أقصى معدل الاستخراج بـ 8000 طن في اليوم.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

ثانيا: تحديد متطلبات المشروع

1- الآلات والمعدات:

يحتاج المشروع إلى مجموعة من الآلات والمعدات التي تشكل خط الإنتاج اللازم لسير العملية الإنتاجية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-17): احتياجات المشروع من الآلات ومعدات

الصورة	الآلة
	<ul style="list-style-type: none">- غريال دائرة سلسلة S5X1230-2- (200-150) ساعة/طن- استخداماته: غريلة الرمل
	<ul style="list-style-type: none">- حفارة كبيرة- 250 KW/6000V- استخداماتها: حفر واستخراج الرمل
	<ul style="list-style-type: none">- جرافة Cat c27- استخداماتها: نقل الرمل

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

	<ul style="list-style-type: none">- شاحنة 6x4 shaman- 20طن- استخداماته: نقل الرمل
---	---

المصدر: من إعداد الطالبة

سيتم اقتناء مجموعة من الآلات والمعدات عن طريق تعاون من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تتمثل في:

جدول رقم (3-18): الآلات والمعدات النقل

السعر (دج)	الآلات والمعدات النقل
2800000.00	- غريال
5000000.00	- شاحنة

المصدر: من إعداد الطالبة (ملحق رقم 4 و 5)

- كراء الجرافة: 1996800.00 دج للسنة، حيث قدرت 1 سا/800.00 دج.
- كراء حفارة كبيرة: 1996800.00 دج للسنة، حيث قدرت 1 سا/800.00 دج.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

2-التجهيزات المكتب:

جدول رقم (3-19): تجهيزات المكتب

المبلغ (دج)	العدد	التجهيزات المكتبية
48000.00	1	جهاز كمبيوتر
8000.00	1	طابعة ملونة
10000.00	1	فاكس
24000.00	1	مكتب حجم 1.40 م
7200.00	1	كرسي للمكتب
5000.00	2	كرسي للضيافة
4000.00	1	طاولة
106200.00		المبلغ خارج الرسم
20178.00		TVA
126378.00		المبلغ الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة (ملحق رقم 6)

3-التأمينات:

جدول رقم (3-20): التأمينات الخاصة بالمشروع

تكلفة التأمين (دج)	التكلفة (دج)	التأمينات على المعدات والآلات
231139.02	2800000.00	- غريال دائرة سلسلة S5X1230-2
357059.36	5000000.00	- شاحنة 6x4 shacman
4829.03	126378.00	- تجهيزات المكتب
593027.41		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة (ملحق رقم 7 و8 و9)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

4- المادة الأولية: الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية

جدول رقم (3-21): إجمالي احتياجات المادة الأولية وتكلفتها

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
1 407 100,42	1 340 095,64	1 276 281,56	1 215 506,25	1 157 625,00	1 102 500,00	1 050 000,00	1 000 000,00	مشتريات

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ansej.

6-الخدمات: الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات المكونة من مصاريف الإيجار وصيانة وتكاليف الأخرى (كهرباء والماء،)

جدول رقم (3-22): الخدمات

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
5 255 305,15	5 053 178,03	4 858 825,03	4 671 947,15	4 492 256,87	4 319 477,76	4 153 344,00	3 993 600,00	النقل
3 289 829,45	3 163 297,55	3 041 632,26	2 924 646,40	2 812 160,00	2 704 000,00	2 600 000,00	2 500 000,00	إيجار
789 559,07	759 191,41	729 991,74	701 915,14	674 918,40	648 960,00	624 000,00	600 000,00	الصيانة
198 705,70	191 063,17	183 714,59	176 648,64	169 854,46	163 321,60	157 040,00	151 000,00	الخدمات الأخرى (كهرباء، الماء، مصاريف ، الترويج)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات من ansej

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

8- نفقات المؤسسة: الجدول التالي يوضح نفقات المؤسسة المتعلقة بالتأمين واقتطاعات الضمان ومصاريف إعدادية :

جدول رقم(3-23): نفقات المؤسسة

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
283 643,45	315 159,39	350 177,10	389 085,67	432 317,41	480 352,68	533 725,20	593 028,00	التأمينات
4 754,46	9 508,92	14 263,39	19 017,85	23 772,31	23 772,31	23 772,31	23 772,31	اقتطاعات الضمان
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50 000,00	مصاريف التمهيدية
288 397,92	324 668,32	364 440,49	408 103,52	456 089,72	504 124,99	557 497,51	666 800,31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة: بالإستشارة مع ansej بناءً على مشروع اقترحنا تتطور كل من تكاليف المادة الأولية، الخدمات، نفقات بنسب التالية:

- تتطور تكاليف المادة الأولية بنسبة 10% سنويا.
- تتطور الخدمات (إيجار، خدمات، صيانة) بنسبة 4% سنويا.
- تتطور نفقات المؤسسة بنسبة سنويا.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

ثالثا: مراحل عملية الإنتاج: يتم استخراج وتحضير الرمل من خلال ثلاث مراحل:

- مرحلة التحضير: في هذه المرحلة يتم استخراج مادة الطمي من واد "ايتل" وذلك باستخدام حفارة .
- مرحلة التحميل والنقل: في هذه المرحلة يتم تحميل المادة الطمي إلى المؤسسة بواسطة شاحنات متحركة، حيث تقوم الجرافة بنقل الرمل إلى غربال.
- مرحلة المعالجة والفرز: في هذه المرحلة تتم المعالجة بواسطة غربال حيث يقوم بفرز مادة الطمي من الحصى للحصول على منتج النهائي وبعدها يتم نقله إلى مصلحة التخزين.

المطلب الرابع: المخطط المالي

سيتم في هذا المبحث التعرف على مختلف الجوانب المالية للمشروع، وكيفية الحصول على التمويل ومصادره، ومختلف القوائم المالية.

أولا : هيكل الإستثمار واحتياجات المشروع

1- هيكل الإستثمار:

جدول رقم (3-24): جدول الإستثمار

التكاليف الإجمالية	نوع الإستثمار
500000.00	التهيئة
2800000.00	الآلات والمعدات
5000000.00	معدات النقل
126078.00	تجهيزات المكتب
1276905.86	رأس مال العامل
9702983.86	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

ثانيا: المصاريف التشغيلية السنوية و اهتلاك الإستثمار

1- المصاريف التشغيلية السنوية :

جدول رقم (3-25): المصاريف التشغيلية السنوية

التكلفة السنوية	البيان
2818800.00	الأجور
2500000.00	إيجار الأرض وحق استغلال
6032800.00	إيجار معدات الإنتاج
1000000.00	المادة الأولية
96000.00	كهرباء + الماء
55000.00	الترويج
600000.00	الصيانة والوقود
50000.00	مصاريف التمهيدية
593028.00	مصاريف التأمين
13745628.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

2- اهتلاك الإستثمارات:

جدول رقم(3-26): جدول الإهلاك

نوع	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك
الأراضي (منجم)	2500000.00	20 سنوات	5 %	125000.00
آلات والمعدات	2800000.00	10 السنوات	10 %	280000.00
معدات النقل	5000000.00	10 السنوات	10 %	500000.00
التجهيزات المكتبية	126378.00	5 السنوات	20 %	25275.6
	المجموع			930275.6

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: الهيكل التمويلي للمؤسسة و استهلاك القروض

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

1- الهيكل التمويلي للمؤسسة

اعتمدنا في مشروعنا على التمويل الثلاثي الذي يكون في الشكل قروض بدون فوائد من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تغطية تكاليف الإستثمار، وهذه الصيغة تتضمن المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بالنسبة 02% وقرض تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 28% وقرض بنكي بنسبة 70%.

جدول رقم (3-27): هيكل تمويل الإستثمار

المبلغ	نسبة المساهمة	البيان
194059.68	02%	المساهمة الشخصية
2716835.48	28%	قرض Ansej
6792088.70	70%	قرض بنكي
9702983.86	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ansej (ملحق رقم 10)

2- استهلاك القروض

بالنسبة لإستهلاك القرض البنكي: يسدد مبلغ القرض والذي قيمته 6792088.70 دج بعد سنة الثالثة أي ابتداء من سنة الرابعة على الدفعات السداسية بمبلغ قدره 67920.887 دج.

جدول رقم (3-28): اهتلاك قروض البنك

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك

اسم المقرض: البنك	مبلغ القرض: 6792088.70 دج			
فترة السماح: 3 سنوات	معدل الفائدة: 0 %			
مدة التسديد: 5 سنوات	فترات التسديد: كل سداسي			
فترة التسديد	رأس المال المتبقي	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد
2023/06/30	6792088.70	0	679208.870	679208.870
2023/12/30	6112879.83	0	679208.870	1358417.74

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

2037626.61	679208.870	0	5433670.96	2024/06/30
2716835.48	679208.870	0	4754462.09	2024/12/30
3396044.35	679208.870	0	4075253.22	2025/06/30
4075253.22	679208.870	0	3396044.35	2025/12/30
4754462.09	679208.870	0	2716835.48	2026/06/30
5433670.96	679208.870	0	2037626.61	2026/12/30
6112879.83	679208.870	0	1358417.74	2027/06/30
6792088.70	679208.870	0	679208.870	2027/12/30

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة Ansez

بالنسبة للاستهلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب Ansez : يسدد مبلغ القرض والذي قيمته 2716835.48 دج ، قيمة الدفعات السداسية للبنك بمبلغ 271683.548 دج.

جدول رقم (3-29): اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
اسم المقرض: البنك				مبلغ القرض: 2716835.48 دج
فترة السماح: 8 سنوات				معدل الفائدة: 0 %
مدة التسديد: 5 سنوات				فترات التسديد: كل سداسي
فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من المال	المبلغ الكلي المسدد
2028/06/30	2716835.48	0	271683.548	271683.548
2028/12/30	2445151.932	0	271683.548	543367.096
2029/06/30	2173468.384	0	271683.548	815050.644
2029/12/30	1901784.836	0	271683.548	1086734.192
2030/06/30	1630101.288	0	271683.548	1358417.74
2030/12/30	1358417.74	0	271683.548	1630101.288
2031/06/30	1086734.192	0	271683.548	1901784.836

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

2173468.384	271683.548	0	815050.644	2031/12/30
2445151.932	271683.548	0	543367.096	2032/06/30
2716835.48	271683.548	0	271683.548	2032/12/30

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من Ansej

- يكون سداد القرض عن طريق دفعات متساوية كل 6 أشهر.
- قيمة الدفعات السداسية: قيمة القرض/10.
- قيمة الدفعات السداسية للبنك: 2716835.48 دج
- قيمة الدفعات السداسية للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب: 6792088.70 دج

ثالثا: القوائم المالية

1- الميزانية الإفتتاحية:

جدول رقم (3-30): الميزانية الإفتتاحية

المبالغ (دج)	الخصوم	المبالغ (دج)	الأصول
194059.68	الخصوم الغير جارية الأموال الخاصة	126378.00 500000.00 2800000.00 5000000.00	الأصول الغير جارية تجهيزات المكتب مصاريف التهيئة معدات والأدوات معدات النقل
6792088.70	الخصوم الجارية البنك	1276905.86	الأصول جارية الصندوق
2716835.48	Ansej		
9702983.86		9702983.86	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

-2 إعداد جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية:

جدول رقم (3-31) : جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية لـ: 8 سنوات

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
29 183 987,29	26 530 897,54	24 118 997,76	21 926 361,60	19 933 056,00	18 120 960,00	16 473 600,00	14 976 000,00	رقم الأعمال
29 183 987,29	26 530 897,54	24 118 997,76	21 926 361,60	19 933 056,00	18 120 960,00	16 473 600,00	14 976 000,00	إنتاج السنة المالية
1 407 100,42	1 340 095,64	1 276 281,56	1 215 506,25	1 157 625,00	1 102 500,00	1 050 000,00	1 000 000,00	مشتريات
9 533 399,37	9 166 730,16	8 814 163,62	8 475 157,32	8 149 189,73	7 835 759,36	7 534 384,00	7 244 600,00	الخدمات
3 289 829,45	3 163 297,55	3 041 632,26	2 924 646,40	2 812 160,00	2 704 000,00	2 600 000,00	2 500 000,00	إيجار
5 255 305,15	5 053 178,03	4 858 825,03	4 671 947,15	4 492 256,87	4 319 477,76	4 153 344,00	3 993 600,00	إيجار المعدات
789 559,07	759 191,41	729 991,74	701 915,14	674 918,40	648 960,00	624 000,00	600 000,00	الصيانة
198 705,70	191 063,17	183 714,59	176 648,64	169 854,46	163 321,60	157 040,00	151 000,00	خدمات اخرى

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

18 243 487,50	16 024 071,73	14 028 552,58	12 235 698,03	10 626 241,27	9 182 700,64	7 889 216,00	6 731 400,00	القيمة المضافة
2 818 800,00	2 818 800,00	2 818 800,00	2 818 800,00	2 818 800,00	2 818 800,00	2 818 800,00	2 818 800,00	أعباء المستخدمين
283 643,45	315 159,39	350 177,10	389 085,67	432 317,41	480 352,68	533 725,20	593 028,00	التأمين
4 754,46	9 508,92	14 263,39	19 017,85	23 772,31	23 772,31	23 772,31	73 772,31	اهتلاك
1 492 892,12	1 492 892,12	1 492 892,12	1 492 892,12	1 492 892,12	1 492 892,12	1 492 892,12	1 492 892,12	ضريبة على الدخل
13 643 397,46	11 387 711,29	9 352 419,97	7 515 902,38	5 858 459,42	4 366 883,53	3 020 026,37	1 752 907,57	النتيجة الخام للاستغلال RBE
12 961 227,59	10 818 325,73	9 352 419,97	7 515 902,38	5 858 459,42	4 366 883,53	3 020 026,37	1 752 907,57	النتيجة الصافية للاستغلال RBE

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات المقدمة من Ansej

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

جدول رقم(3-32): جدول التدفقات النقدية

14 454 119,71	12 311 217,85	10 845 312,09	9 008 794,51	7 351 351,54	5 859 775,65	4 512 918,49	3 245 799,69	التدفقات النقدية الصافية
67 589 289,53	53 135 169,82	40 823 951,97	29 978 639,88	20 969 845,37	13 618 493,83	7 758 718,18	3 245 799,69	التدفقات النقدية المتراكمة
10 305 587,59	8 777 728,18	7 732 557,63	6 423 145,98	5 608 310,89	4 783 322,42	3 941 757,79	3 033 457,65	التدفقات النقدية الحالية
							40 902 884,27	صافي القيمة الحالية VAN

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات المقدمة من Ansej

القيمة المضافة = رقم الأعمال - (مواد ولوازم + الخدمات)، النتيجة الخام للاستغلال = القيمة المضافة - تكاليف الإستغلال، النتيجة الصافية = النتيجة الخام - الضرائب،
التدفقات النقدية الصافية = النتيجة الصافية + الإهلاكات.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

4- إعداد جدول الميزانية الختامية:

جدول رقم (3-33): جدول الميزانية الختامية

الأصول	القيمة الإجمالية (دج)	قسط الإستهلاك	القيمة الصافية	الخصوم	القيمة الصافية (دج)
الأصول غير				الخصوم غير	
جارية				جارية	
التهيئة	500000.00	100000.00	400000.00	رأس المال	194059.68
تجهيزات	126378.00	25275.6	101102.4	العامل	
المكتبية	2800000.00	280000.00	2520000.00		
معدات الإنتاج	5000000.00	500000.00	4500000.00		
معدات النقل					
المدينون				دائنون	
الصندوق				قروض	2716835.48
البنك				Ansej	6792088.70
				قروض بنكية	1752907.57
				النتيجة	
المجموع			11455891.43		11455891.43

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات المقدمة من Ansej

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

رابعاً: التقييم المالي للمشروع

1- حساب فترة الإسترداد:

$$\text{فترة الإسترداد} = \frac{\text{قيمة الاستثمار}}{\text{متوسط التدفقات النقدية الصافية}}$$
$$8448661.19 = \frac{67589289.53}{8} = \text{متوسط التدفقات النقدية الصافية}$$

$$1.14 = \frac{9702983.86}{8448661.19}$$

$$1.68 = 12 \times 0.14$$

$$20.4 = 30 \times 0.68$$

ومنه الفترة التي يتم استرداد مبلغ المشروع: 1 السنة وشهر و20 يوم.

2- صافي القيمة الحالية VAN

VAN = مجموع بالتدفقات النقدية الحالية- تكاليف هيكل الاستثمار

$$40\ 902\ 884,27 = 9702983.86 - 50605868.13 = \text{VAN}$$

مشروع استخراج وتحضير رمل البناء قابل لتجسيد على أرض الواقع خلال القيمة الصافية والمقدرة بـ

40902884.27 د.ج.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء

خلاصة الفصل الثالث:

لقد تناولنا في هذا الفصل إعداد مخطط أعمال لاستخراج وتحضير رمل البناء، حيث قمنا بتسليط الضوء على مختلف جوانب مخطط الأعمال من خلال دراسة المخطط الإنتاجي والتنظيمي وقمنا بتحديد عدد الأفراد العاملين للمشروع وكذلك تحديد الآلات والمعدات اللازمة، وكذلك دراسة السوق الذي ستنشط فيه المؤسسة حتى نتمكن من تحديد منافسي المؤسسة ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم وتفضيلات زبائننا ورغباتهم، كما قمنا بمحاولة توقع رقم أعمال المؤسسة من خلال المخطط المالي حيث تبين أن المشروع سيحقق ربحاً.

الخاتمة

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الأعمال لإستخراج وتحضير رمل البناء بجانبه النظري والتطبيقي، ومدى أهميته كمشروع مجسد على أرض الواقع، وذلك بدراسة جميع المخططات التي تتعلق بنشاط المشروع فنجد أن المخطط التسويقي بإعتباره الركيزة الأساسية لمخطط الأعمال فمن خلاله يحدد السوق المستهدف والمزيج التسويقي ومختلف العناصر الأخرى المتعلقة بالزبائن والموردين وكذا المنافسين، والمخطط التنظيمي الذي يحدد احتياجات المشروع من الموارد البشرية، وصولاً إلى الجانب الإنتاجي الذي يحدد احتياجات مادية (الآلات و المعدات)، أما الجانب المالي الذي يساعد على تحديد احتياجات المشروع من أموال وكيفية الحصول عليها وتوزيعها توزيعاً مناسباً على احتياجات المشروع وهذا كله تقديرات لمدة ثمانية سنوات قادمة.

وفي الأخير حاولنا إعداد مخطط أعمال لمشروع استخراج وتحضير رمل البناء بهدف إعطاء صورة لمخطط الأعمال وأهميته في تقييم المشاريع.

أولاً: نتائج الدراسة:

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لمخطط الأعمال وما رأيناه في مخطط التطبيقي لإستخراج وتحضير رمل البناء، يمكن أن نخرج جملة من النتائج التالية:

1- النتائج النظرية:

- إن المقاولاتية تخفف من مشكل البطالة مع زيادة في التنمية الإقتصادية.
- إن المقاول شخص مسير لمؤسسة يقوم بدور تنشيط القرارات المتعلقة بتوجيه أو حل مشاكلها.
- أن نجاح أو فشل المشروع متعلق بكيفية إعداد مخطط الأعمال، فإذا أعد بطريقة مضبوطة استطعنا الحكم على المشروع قبل إنجازه.
- المخطط التسويقي يعتمد على استراتيجيات علمية مدروسة.
- الشكل القانوني والهيكل التنظيمي يختاره المسير حسب ما يتناسب مع نشاط المشروع.
- المخطط المالي يعتبر تقييماً لما تم إنجازه في باقي المخططات.

2- النتائج التطبيقية:

- تعلم كيفية ترجمة الجانب النظري لمخطط الأعمال بشكل تطبيقي.
- نجاح خطة التسويق مرتبط بسياسة التسعير واختيار الموقع.

- إن إنشاء مشروع استخراج وتحضير رمل البناء تحتاج إلى الآلات ومعدات وتجهيزات.
- اثبت مخطط الأعمال المقترح أن مشروع استخراج وتحضير رمل البناء قابل للتجسيد على أرض الواقع وذو مردودية، ومن خلال الدراسة التطبيقية تبين أن المشروع مربح.

ثانيا- التوصيات:

- توفير دليل يساعد المستثمر في إتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه.
- ضرورة إنشاء مكاتب تقوم بإعداد مخطط الأعمال، تحتوي على مختصين في جميع المجالات.
- يجب إعداد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع وحصولهم على شهادة التأهيل.
- مرحلة الإنطلاق هي أهم فترة في حياة المشروع، لذلك يجب تخطيط لها على أساس سليم من خلال مخطط الأعمال.

قائمة المراجع

❖ قائمة الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ - الريادة الإبداع في إنشاء المشاريع - دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013
2. أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي وآخرون - الأصول العملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011
3. احمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة- مبادئ التخطيط والتنظيم في الادارة والمكتبات - دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013
4. أيمن الشنطي، عامر شقر - مقدمة في الادارة والتحليل المالي - دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط2007، 1
5. بشير العلاق - التخطيط التسويقي " مفاهيم وتطبيقات" - دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن، 2008
6. بلال خلف السكارنة- الريادة وإدارة الأعمال - دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان - الأردن، ط، 2008
7. بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم - دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008
8. بوشاشي بو علام- التحليل المالي - دار همومة، الجزائر، 2000
9. ثامر البكري- استراتيجيات التسويق - دار اليازوري العملية لنشر والتوزيع، ط1، 2008
10. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى ابو عيد- إدارة المشاريع الصغيرة - دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2004
11. جهاد فراس الطيلوني - دراسة الإقتصادية للمشاريع - دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع، ط1، 2011
12. حسن إبراهيم بلوط- إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي - منشورات النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002
13. حسين محمود حريم- تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2000

قائمة المراجع

14. حميد الطائي - العلمية للتسويق الحديث" مدخل شامل" - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان ، الأردن، 2007
15. حميد الطائي، بشير العلق - مبادئ التسويق الحديث "مدخل شامل"- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009
16. خضير كاظم حمود، يعقوب فاخوري هايل- إدارة الإنتاج والعمليات- دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001
17. رائد محمد عليه - دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع- الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ط، 2015
18. زكريا الدوري وآخرون - مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي العشرين - دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن
19. سعاد نائف برنوطي - دارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة- دار وائل للنشر، الأردن، 2005
20. سمير عبد العزيز - دراسات الجدوى الإقتصادية و تقييم المشروعات- مؤسسة شهاب الجامعية ، 1994
21. طاهر محسن الغالبي - إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2009
22. عاطف وليد أندرواس - التمويل والإدارة المالية للمؤسسات- دار الفكر الجامعي، مصر، 2007
23. عاكف خصاونة- إدارة الإبداع والإبتكار في المنظمات- دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2010
24. عبد الحميد مصطفى، أبو ناعم - إدارة المشروعات الصغيرة- دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002

25. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل ولتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
26. عصام الدين أمين أوعلفة- تسويق مفاهيم وإستراتيجيات- النظرية والتطبيق_ مؤسسة حورس الدولية
27. علي الشراوي- إدارة النشاط الإنتاجي "مدخل التحليل الكمي"- الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 2000
28. علي فلاح الزعبي - إدارة الترويج والإيصالات التسويقية مدخل تطبيقي استراتيجي- دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2009
29. عمر وخير الدين- التسويق مفاهيم واستراتيجيات - مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997
- 30.فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006
- 31.فليب كوتلر، جاري ارمسترونج ترجمته سرور علي إبراهيم سرور- أساسيات التسويق- دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2007
- 32.مجدي عوض مبارك- الريادة في الأعمال " المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية " عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 33.محمد إبراهيم عبيدات- إستراتيجية التسويق - دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009
- 34.محمد أحمد مصطفى عبد الله الريادي -دليلك لتأسيس مشروعك - منظمة العمل العربية، الأردن، 2006
- 35.محمد بوتين- المحاسبة العامة للمؤسسة- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
- 36.محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد- إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت- دار الفكر الجامعي، بدون بلد النشر، 2007

37. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس- مبادئ التسويق- دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004
38. محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق- دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010
39. محمود جاسم محمد الصميدعي- إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي- دار الحامد لمنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2009
40. مروة احمد، نسيم برهم - الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة - الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر- القاهرة، ط1، 2008
41. مصطفى يوسف كافي- ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة- دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2010
42. مهدي حسين زويلف واخرون- التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية- دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 1999
43. موسى اللوزي- التنظيم وإجراءات العمل- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
44. الهام فخري طمليه- استراتيجيات التسويق "اطار نظري وتطبيقي"- إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2012
45. يحي عيسى واخرون- تحليل السوق- دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007

❖ قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1. Alain fayolle , **Entrepreneuriat apprendre à entreprendre**, directeur général EM lyon DUNOD ,Paris,2004
2. Michel coster, **Entrepreneuriat**, pearson Education, paris, 2009,

❖ الأطروحات والمذكرات:

1. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008
2. محمد جودي - نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي- مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2005

❖ قائمة الملتقيات:

1. منيرة سلامي- استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- عنوان المداخلة التوجه مقاولاتي للشباب في الجزائر بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يوم 18-19 افريل، 2012
2. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 17/18/19 أفريل 2012
3. براهيم نوال-السيرورة المقاولتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال-الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة و الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 17/18/19 أفريل 2012
4. كمال مرداوي، كمال نموري - الإبتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات إقتصاد السوق - مداخلة ملتقى الوطني حول المقاولاتية، تكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والإقتصاد، جامعة بسكرة - أيام 6/7/8 افريل، 2010
5. محمد جلاب - الإطار الإستعمالي كمخطط الأعمال ومساهمة في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة- جامعة بسكرة الأيام العملية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 17/18/19 أفريل، 2008

❖ قائمة المحاضرات:

1. جودي حنان - محاضرات في مخطط الأعمال - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2018

2. جودي حنان (محاضرة غير منشورة) - المقاولاتية وإنشاء المؤسسات - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018
 3. صندرة سايبى - محاضرات في إنشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميدي مهري ، 2014.
 4. عمارة شريف - محاضرات في مقياس المقاولاتية - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2017-2018.
- ❖ قائمة المجلات والدوريات:

1. بن جمعة أمينة، جرمان الربيعي - دار المقاولاتية كآلية لتفعيل فكرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى طلبة الجامعات دار المقاولاتية بجامعة قسنطينة نموذجا - مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس جوان، 2017
- ❖ المواقع الإلكترونية:
1. المركز للسجل التجاري: www.CNRC.org.dz.

الملاحق

الملحق رقم 01: قيد النشاط في السجل التجاري

	وزارة التجارة المركز الوطني للسجل التجاري	
مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيد بالسجل التجاري		
وضعية محدثة الى غاية : 2019/01/21		
<u>رمز النشاط :</u>	103203	
<u>تسمية النشاط :</u>	إستخراج وتحضير الرمل ، إستخراج المعادن الغرينية	
<u>مضمون النشاط :</u>	إبتخراج الرمل ، الحصى ، الحصى،الحصى، ديش الطمية مستعمل خصيصا في البناء ، إبتخراج الرمل والسيليس المستعمل أي صناعة الزجاج ، صنع القوالب السباكة، صنع وإعداد المواد الكاشطة لكل التطبيقات الصناعية الأخرى .	
<u>النشاطات الإضافية :</u>	- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.	

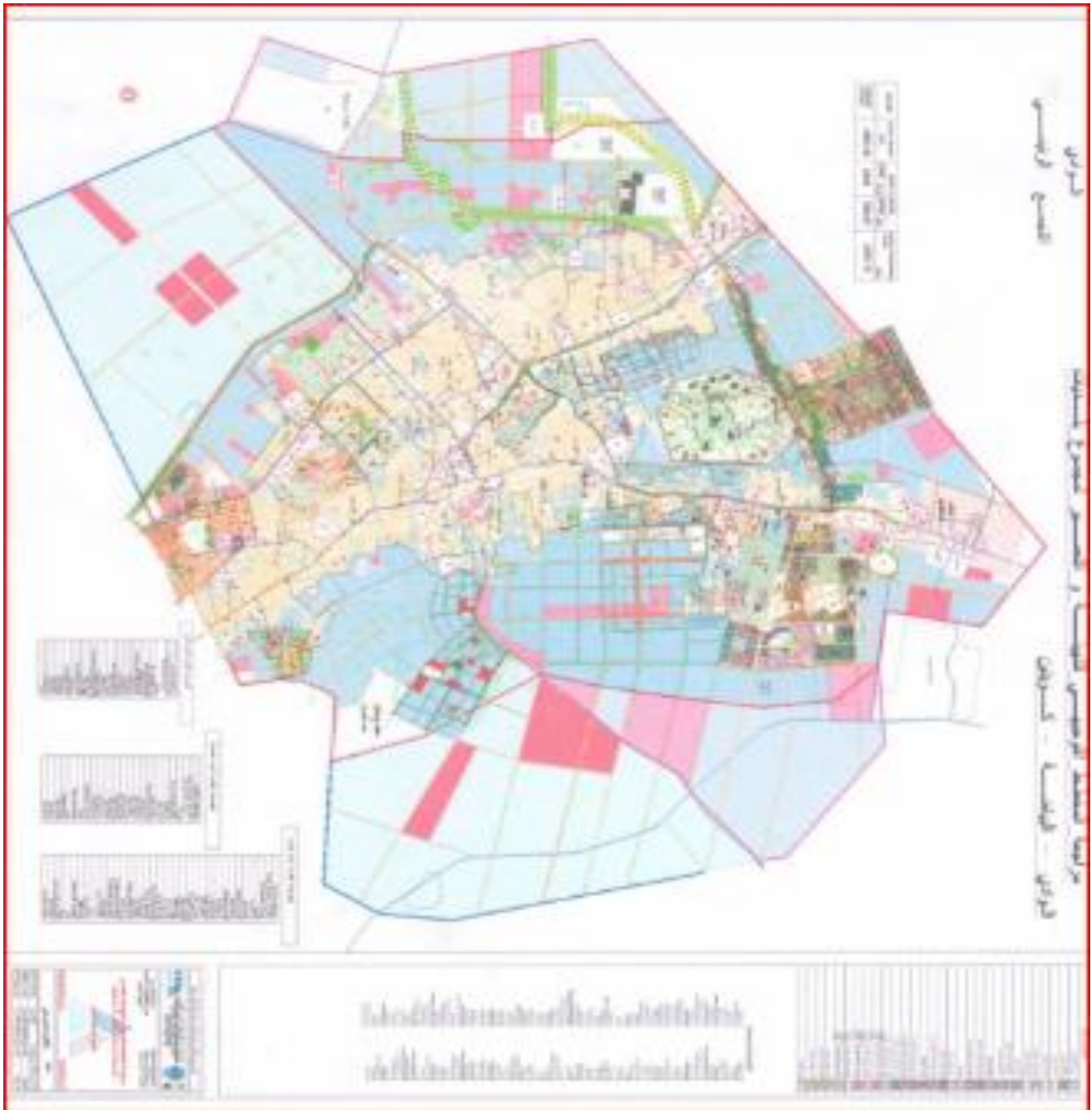
الملحق رقم 02: متابعة الميزانية - الوادي

برامج السكن في التطور الإنجاز

الوضعية إلى غاية 2019/02/31		السكنات المسلمة خلال سنة 2018 logement livrés Année 2018	برنامج السكن Nature de programme	الرقم
السكنات غير المنطلقة logts non lancés	السكنات في طور الإنجاز logts on cours de réalisation			
0	35921	53215	السكن الإجتماعي	1
0	8382	1686	السكن التساهمي	2
30178	17012	23596	السكن الريفي	3
3000	5080	2045	السكن البيع بالإيجار	4
503	1500	886	السكن الترقوي العمومي	5
1926	3052	1236	السكن الترقوي	6
123	593	154	السكن الإلزامي	7
35730	85140	82818		<u>المجموع</u>

source: D.L-w d El- oued المصدر: مديرية السكن - الوادي

الملحق رقم 03: مراجعة مخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير - الوادي



الملحق رقم 04: الفاتورة الشكليه للآلة الإنتاج

SARL GUERROUT*Fabrication de machines industrielles pour sablière, carrières, et accessoires*

R.C : 04/B/0512354
M.F : 0004.0601.0802365
ART.I : 062 1000 1046
N.I.S : 0.004.0621.02170,64
N°Compt : BEA 002000525808643035/85 BEJAIA
E-mail : Sanlguerrout@gmail.com

DATE : 12/06/2019

Facture N° : 007/2019

Doit : Kouizi Wafa
Adresse : Still Elmeghaier W Eloued

N°	Designation	Quantité	Prix U	Montant
01	LIMING 25-200T/H S5X1230-2CRIBLE VIBRANT	1	2352941.18	2352941.18

TOTAL HT	2352941.18
TVA 19%	447058.82
NET A PAYER	2800000.00

Cette facture est arrêtée à la somme de : Deux million huit cent mille dinars algerien.

Mode de payement : Virement

Cachet & Signature

الملحق رقم 05: الفاتورة الشكلية لوسيلة النقل




SARL SOFRAMIMEX
CONCESSIONNAIRE VEHICULES INDUSTRIELS ,BUS ET ENGINs TP

RC N° :07/00-0242840 B 09

A.I N° : 07018103813

L.F. N° : 000907024284090

Code NIS : 0090.7010001081

Domiciliation : Gulf Bank Algeria -Agence Biskra

N° de Compte Bancaire : 3109601208/15

TEL : 020 96 29 75 - 033 75 45 80 /81/82

FAX : 033 75 45 80 /81/82

Biskra, le 17/04/2019

Doit:

Client : KOUZI Wafa

Adresse : EL OUED

FACTURE PROFORMA N°: 41/2019

DÉSIGNATION	Qty	Prix Unitaire	Total ANDI
Camion a Benne HOWO 6X4 AC	1	5 353 000,00	5 353 000,00
Total H.T			5 353 000,00
TVA 19% EXO			1 007 070,00
TAXE			300 000,00
Net à payer.....			5 000 000,00

Arrêtée la présente facture proforma à la somme en ANDI

Six millions huit cent cinquante trois mille Dinars Algérien

Validité de l'offre : 15 Jours à compter de la présente date.

SERVICE COMMERCIAL:

Société à responsabilité limitée au capital de :200 000 000.00 DA
RC N°:07/00-0242840 B 09/NIF N°:000907024284090/code NIS:00090.7010001081/ArticleN°:07016012841
N°de compte Bancaire:003-00393-013166300085 B.A.D.R Banque 4 Avenue Ben Badis-07000 Biskra
siège social:6 Avenue Zaatcha.Biskra(033 61 97 04/Fax:033 61 97 03
Email:sarl_soframimex@yahoo.fr

الملحق رقم 06: الفاتورة الشكلية تجهيزات مكتب

HPC-D3

MOBILIER / ELECTROMENAGE/INFORMATIQUE

rue zaatcha (2 eme arrondissement),BISKRA

Tél. : 033 50 88 89

Fax : 033 50 88 88

e-mail : sart.horizon.com@gmail.com

NIS :

Proforma FPD219/00214

BISKRA , le : 14-05-2019

Mode de Paiement :

0528

KOUIZI Wafa

par : Admin

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS. %	MONTANT HT	TVA
1		BUREAU 1.6M	2	12 000.00	-	24 000.00	19
2		CHAISE OPERATEUR	2	3 700.00	-	7 200.00	19
3	MOB001HPC	CHAISE VISITEUR	2	2 500.00	-	5 000.00	19
4		TABLE BASSE	1	4 000.00	-	4 000.00	19
5		ARMOIRE MDF 02P	1	10 000.00	-	10 000.00	19
6		PC MONTAGE /RAM 2G/HDD 320G/GRAV DVD/ECRAN 20"C+CLAVIER+SOURIS	2	24 000.00	-	48 000.00	19
7	IMP005HPC	IMPRIMANTE CANON MF	1	8 000.00	-	8 000.00	19

NB. UV :8.00

Arrêtée la présente proforma à la somme de : DEUX CENT SOIXANTE-DIX MILLE SEPT CENT VINGT-CINQ DINARS

TOTAL HT	106 200.00
TVA	20 178.00
TIMBRE	0.00
NET A PAYER	126 378.00



الملحق رقم 07: الفاتورة الشكلية لتأمين آلة الإنتاج



SALAMA - Assurance Algerie

AGENCE DE BISKRA CODE 22420*Rue Khoualed Said Lots Ferhat, Biskra**TEL FAX : 033 61 94 33***PROFORMAT D'ASSURANCE****PROFORMAT N°2019/0049**

ASSURÉ	ANSEJ- CNAC- ANGEM POUR COMPTE : KOUIZI Wafa
ADRESSE	BISKRA
DUREE DE CONTRAT	UNE (01) ANNEE
NATURE DE RISQUE	TOUS RISQUE
DESCRIPTION	
CAPITAL ASSURE	280000.00TTC

DECOMPTE DE LA PRIME

PRIME NETTE	COUT POLICE	FSI	TVA 19 %	D.T ET TG	PRIME TOTALE
193 367.62	200.00	61.25	9625.49	40.00	231 139.02
<i>Arrête la présente facture a la somme de :</i>				<i>MONTANT EN LETTRES : /</i>	

Biskra Le : 02/05/2019

الملحق رقم 08: الفاتورة الشكلية لتأمين وسيلة النقل



SALAMA - Assurance Algerie

AGENCE DE BISKRA CODE 22420

Rue Khoualed Said Lots Ferhat, Biskra

TEL FAX : 033 61 94 33

PROFORMAT D'ASSURANCE

PROFORMAT N°2019/0049

ASSURÉ	ANSEJ- CNAC- ANGEM POUR COMPTE : KOUIZI Wafa
ADRESSE	BISKRA
DUREE DE CONTRAT	UNE (01) ANNEE
NATURE DE RISQUE	TOUS RISQUE
DESCRIPTION	
CAPITAL ASSURE	5 000 000.00 TTC

DECOMPTE DE LA PRIME

PRIME NETTE	COUT POLICE	FSI	TVA 19 %	D.T ET TG	PRIME TOTALE
293 367.62	200.00	61.25	49 906.49	40.00	357 059.36
<i>Arrête la présente facture a la somme de :</i>				MONTANT EN LETTRES : /	

Biskra Le : 02/05/2019



الملحق رقم 09: الفاتورة الشكلية لتأمين تجهيزات المكتب



SALAMA - Assurance Algerie

AGENCE DE BISKRA CODE 22420*Rue Khoualed Said Lots Ferhat, Biskra**TEL FAX : 033 61 94 33***PROFORMAT D'ASSURANCE****PROFORMAT N°2019/0049**

ASSURÉ	ANSEJ- CNAC- ANGEM POUR COMPTE : KOUIZI Wafa
ADRESSE	BISKRA
DUREE DE CONTRAT	UNE (01) ANNEE
NATURE DE RISQUE	TOUS RISQUE
DESCRIPTION	
CAPITAL ASSURE	126378.00TTC

DECOMPTE DE LA PRIME

PRIME NETTE	COUT POLICE	FSI	TVA 19 %	D.T ET TG	PRIME TOTALE
3 367.62	200.00	61.25	625.49	40.00	4 829.03
Arrête la présente facture a la somme de :				MONTANT EN LETTRES : /	

Biskra Le : 02/05/2019

الملحق رقم 10: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

صيغ التمويل

للجهاز ثلاثة صيغ للتمويل

- صيغة التمويل الثلاثي.
- صيغة التمويل الثنائي.
- صيغة التمويل الذاتي.

انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الثلاثي:

التركيبة المالية

يتم التمويل الثلاثي بمشاركة كل من الشاب المستثمر، البنك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ويتكون من:

- المساهمة الشخصية للشباب المستثمر،
- قرض غير مكافئ تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب،
- قرض بنكي بنسبة فائدة مخفضة 100 % لكل القطاعات والنشاطات ، يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح لياها الشباب ذوي المشاريع.

الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

المستوى 2

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة تساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	28 %	02 %	70 %

المستوى 1

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة تساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
حتى 5.000.000 دج	29 %	01 %	70 %

انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الثنائي:

التركيبة المالية

في صيغة التمويل الثنائي تتشكل التركيبة المالية من:

- المساهمة الشخصية للشباب المستثمر.
- قرض غير مكافئ تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الهيكل المالي للتمويل الثنائي

المستوى 2

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة تساج)	المساهمة الشخصية
من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	28 %	72 %

المستوى 1

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (وكالة تساج)	المساهمة الشخصية
حتى 5.000.000 دج	29 %	71 %

انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الذاتي:

قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية
حتى 10.000.000 دج	100 %



www.ansej.org.dz

الهاتف: 021.67.82.35/021.67.82.36
الفاكس: 021.67.56.51/021.67.75.74

08 شارع أرزقي بن بوزيد العنصر - الجزائر